

Jan Michalak

Modele biznesu przedsiębiorstw

Analiza i raportowanie



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Modele biznesu przedsiębiorstw

Analiza i raportowanie



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Jan Michalak

Modele biznesu przedsiębiorstw

Analiza i raportowanie

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Jan Michalak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
wzrach@uni.lodz.pl

RECENZENT
Monika Łada

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
T. Mirosław Włodarczyk

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Syda_Productions

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Jan Michalak, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07490.16.0.M

Ark. druk. 17,75

ISBN 978-83-8088-432-8
e-ISBN 978-83-8088-433-5
<https://doi.org/10.18778/8088-432-8>
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
 1	
Modele biznesu – istota i klasyfikacje	13
1.1. Model biznesu – pojęcie i zastosowanie	13
1.2. Klasyfikacje modeli biznesu	25
 2	
Analiza modeli biznesu	67
2.1. Metody analizy modeli biznesu	67
2.2. Elementy modeli biznesu i zależności między nimi	79
2.3. Trwałość modeli biznesu a trwałość przedsiębiorstwa	100
2.4. Spójność modeli biznesu	116
2.5. Atrakcyjność inwestycyjna modeli biznesu	117
 3	
Raportowanie modeli biznesu	123
3.1. Wprowadzenie	123
3.2. Odwzorowanie modeli biznesu w rachunkowości finansowej	125
3.3. Odwzorowanie modeli biznesu w rachunkowości zarządczej	138

3.4. Rekomendacje dotyczące raportowania modeli biznesu	149
3.5. Porównanie wytycznych Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) i Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)	194

4

Prezentacja modeli biznesu w dokumentach informacyjnych spółek notowanych na rynku NewConnect	199
4.1. Rynki alternatywne – geneza i specyfika funkcjonowania	199
4.2. Prezentacja modeli biznesu w raportach wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect – opisy przypadków	206
Zakończenie	253
Bibliografia	265
Spis tabel	279
Spis rysunków	282

WSTĘP

Pojęcie modelu biznesu zyskuje na znaczeniu w dyskusjach specjalistów z dziedziny zarządzania i rachunkowości. Jest ono stosowane w kontekście oceny i zmian sposobów tworzenia wartości. Stawiana jest teza, że ze względu na zmiany technologiczne (na przykład zwiększenie dostępności i znaczenia Internetu) oraz ekonomiczno-społeczne (na przykład zwiększenie roli krajów wschodzących, takich jak Chiny) i zmieniające się wzorce konsumpcji wiele przedsiębiorstw jest zmuszonych do dokładnej analizy procesów kreowania wartości.

Większość dotychczasowych publikacji w tym zakresie koncentruje się na zdefiniowaniu pojęcia modeli biznesu, ich klasyfikacji, sposobach opracowania oraz oceny przez menedżerów i inwestorów między innymi przez pryzmat spójności i atrakcyjności modeli. Stosunkowo niewiele miejsca w badaniach i dyskusji poświęcono dotychczas zagadnieniom analizy modeli biznesu i ich raportowania.

Celem niniejszej pracy jest uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania.

1. W jaki sposób modele biznesu są przedstawiane w raportach rocznych, raportach zintegrowanych i prospektach emisyjnych (dokumentach informacyjnych)?
2. W jaki sposób modele biznesu wpływają na sposób prezentowania informacji w sprawozdaniach finansowych?

3. W jaki sposób systemy rachunkowości finansowej i zarządczej są dostosowywane, aby umożliwiały prawidłowe odwzorowanie modeli biznesu?

4. W jaki sposób można analizować modele biznesu?

Aby to osiągnąć, wykorzystano różne, wzajemnie uzupełniające się metody badawcze obejmujące krytyczną analizę literatury polskiej i zagranicznej, analizę zawartości (treści) (*content analysis*) raportów rocznych i dokumentów informacyjnych, studia przypadków oraz wnioskowanie na podstawie zebranej literatury i wyników badań empirycznych.

W ramach badań empirycznych analizie treści zostało poddanych 60 raportów strategicznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (London Stock Exchange – LSE) oraz pięć raportów zintegrowanych stanowiących przykłady dobrych praktyk prezentacji modeli biznesu według Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC). Autor opracował również 10 studiów przypadków spółek notowanych na rynku alternatywnym NewConnect, uruchomionym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) w 2007 r. Rynek ten według założeń zarządu GPW ustalonych przy jego tworzeniu miał być instytucją nastawioną na promowanie innowacyjnych modeli biznesu na polskim rynku kapitałowym.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Rozdział pierwszy jest poświęcony definiowaniu i klasyfikowaniu modeli biznesu. Mimo dużej liczby książek i artykułów na ten temat, teoretycy zarządzania wciąż są dalecy od osiągnięcia pełnej zgodności co do znaczenia pojęcia modelu biznesu. W pracy podjęto jednak próbę identyfikacji elementów powtarzających się w definicjach, wskazujących na istnienie pewnego konsensu pomiędzy różnymi autorami. W rozdziale pierwszym została przeanalizowana również relacja pomiędzy pojęciami „model biznesu” i „strategia”, które przez niektórych teoretyków zarządzania (między innymi przez M. Portera) są traktowane jako tożsame.

Kolejnym zagadnieniem podjętym w rozdziale pierwszym są klasyfikacje modeli biznesu. W pracy zostały przedstawione

klasyfikacje opracowane między innymi przez P. Timmersa [1998], P. Weilla i M. Vitale'a [2001], T. Malone'a wraz z zespołem [2006] oraz O. Gassmanna wraz z innymi badaczami z Uniwersytetu w Sankt Gallen [2013a]. Właściwe zaklasyfikowanie modelu biznesu jest pomocne przy jego raportowaniu i analizie. Kwestie przedstawione w rozdziale pierwszym stanowią podstawę do rozważań prowadzonych w dalszej części książki, między innymi klasyfikacje T. Malone'a i współpracowników [2006] oraz O. Gassmanna i współpracowników [2013a] zostały wykorzystane przy opracowaniu opisów przypadków w rozdziale czwartym.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na analizie i ocenie modeli biznesu. Zostały w nim zaprezentowane następujące metody analizy modeli biznesu: szablon modelu biznesowego (*business model canvas*) A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2012], trójkąt modelu biznesu O. Gassmanna [2013b], analiza modelu biznesowego klienta (struktura strategicznego systemu audytu) [Bell i in. 1997] oraz mapy wartości [Nielsen, Montemari 2012]. Zagadnieniami istotnymi z punktu widzenia analizy modeli biznesu, rozważanymi w rozdziale drugim, są sposoby identyfikacji elementów modeli biznesu oraz zależności między nimi. Rozwinięciem tych rozważań jest analiza sposobów testowania zależności w modelach biznesu opracowanych przez M. Malinę i współpracowników [2007], D.P. Huelsbecka wraz z zespołem [2011] oraz E. Riesa [2011].

W dalszej części rozdziału drugiego omówiono sposoby oceny modeli biznesu przez pryzmat ich trwałości, spójności i atrakcyjności inwestycyjnej. Autor zaproponował i zilustrował przykładami ocenę trwałości modelu biznesu w perspektywie ekonomicznej, społecznej i ekologicznej. Ponadto w rozdziale tym zostały zidentyfikowane i scharakteryzowane czynniki utrudniające zmianę modeli biznesu.

W rozdziale trzecim przedyskutowano zagadnienia, w mniejszym stopniu poddawane analizie w literaturze polskiej i światowej, czyli raportowanie modeli biznesu. Punktem wyjścia do dyskusji w tym rozdziale jest stwierdzenie J. Hollanda [1998], że jednym z większych wyzwań sprawozdawczości przedsiębiorstw jest przedstawienie ogólnego obrazu jednostki inwestorom

w taki sposób, aby była możliwa jej wszechstronna ocena. Analiza w rozdziale trzecim jest prowadzona w trzech głównych obszarach: rachunkowości finansowej, rachunkowości zarządczej oraz odwzorowania modeli biznesu w sprawozdaniach z działalności, raportach zintegrowanych i prospektach emisyjnych.

W obszarze rachunkowości finansowej analiza oddziaływania modeli biznesu wpływa na ujmowanie aktywów, zobowiązań, przychodów i kosztów przez przedsiębiorstwa oraz na wycenę aktywów i zobowiązań. W tej części rozdziału trzeciego przytoczono argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniach finansowych, sformułowane przez Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (European Financial Reporting Advisory Group – EFRAG).

W obszarze rachunkowości zarządczej rozważania zostały skoncentrowane na ocenie przydatności różnych metod rachunkowości zarządczej do odwzorowania modelu biznesu w raportowaniu wewnętrznym oraz na ocenie trwałości modeli biznesu. W tym celu przeanalizowano metody rachunkowości zarządczej, takie jak rachunek kosztów zmiennych, budżetowanie kapitałowe i operacyjne, rachunek kosztów działań, zbilansowana karta wyników. Szczególną uwagę zwrócono na metody szczupłej rachunkowości zarządczej, takie jak: rachunek kosztów celu, rachunek kosztów *Kaizen*, rachunek cyklu życia produktu, rachunek cech i charakterystyk produktu. Rozważania w tym aspekcie uwzględniają zmianę zakresu zadań specjalistów rachunkowości zarządczej wynikających z włączenia ich w projektowanie i ocenę modeli biznesu.

W obszarze odwzorowania modeli biznesu w raportach przeanalizowane zostały regulacje prawne i wytyczne dla sprawozdań z działalności, prospektów emisyjnych i dokumentów informacyjnych. Analiza koncentrowała się na wymogach informacyjnych, które ułatwiają analizę modelu biznesu w raportach i prospektach emisyjnych jednostek je sporządzających. Szczególnie dokładnej analizie (w tym analizie porównawczej) poddano wytyczne Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (Financial Reporting Council – FRC) w Wielkiej Brytanii i wytyczne Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC). Wytyczne te szczególną wagę przykładają do wiodącej roli modelu biznesu

w sporządzaniu raportów zintegrowanych i raportów strategicznych. W celu wzbogacenia rozważań przeprowadzone zostały badania empiryczne polegające na analizie treści raportów rocznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (LSE) oraz podmiotów sporządzających raporty zintegrowane, takich jak holenderski KPN, niemiecki SAP, hiszpańska Iberdrola i polski Orlen.

Rozdział czwarty jest poświęcony najmniej poznanemu obszarowi prezentacji modeli biznesu w dokumentach informacyjnych, a mianowicie praktykom spółek notowanych na rynku NewConnect¹. W rozdziale tym najpierw zostały omówione przyczyny powstawania i specyfika funkcjonowania rynków alternatywnych. Ze względu na często krótką historię oraz wykorzystanie innowacyjnych sposobów tworzenia wartości szczególnego znaczenia nabierają w tym przypadku analiza i ocena modeli biznesu opisanych w prospektach emisyjnych (lub odpowiednikach) takich spółek.

Następnie autor zaproponował metodykę oceny jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu w przekroju informacji o segmentach klientów, propozycji wartości, kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, strumieniach przychodów, kluczowych działaniach, kluczowych zasobach, partnerach (aliansach strategicznych) oraz strukturze kosztów. Na potrzeby badania modeli biznesu spółek notowanych na rynku NewConnect zostało opracowanych 10 studiów przypadków prezentujących debiuty spółek, sposób prezentacji ich modelu biznesu oraz dalsze losy tych przedsiębiorstw. Metoda została wybrana ze względu na cele badawcze i eksploracyjny charakter badań. Opisy przypadków zostały opracowane dla następujących spółek: Medicalgorithmics, Binary Helix, Avtech Aviation, Air Market, 11 bit studios,

¹ Według wiedzy autora nikt nie zajmował się dotychczas zagadnieniem prezentacji i oceny modeli biznesu zawartych w prospektach emisyjnych lub ich odpowiednikach (w przypadku rynku NewConnect są to dokumenty informacyjne). Autor zdaje sobie sprawę, że mógł nie dotrzeć do jakiegoś źródła lub opracowania takie zostały upublicznione już po oddaniu niniejszej książki do druku.

Bloober Team, Digital Avenue, e-Muzyka, BGE i Biomass Energy Project. Na podstawie analizy przypadków sformułowano wnioski odnośnie do zakresu i jakości ujawnień o modelach biznesu wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect oraz trwałości tych modeli.

Całość pracy spuentowano zakończeniem obejmującym główne spostrzeżenia i wnioski. W zakończeniu zostały sformułowane również postulaty dotyczące raportowania i analizy modeli biznesu oraz dalszych badań na ich temat.

Książka jest skierowana zarówno do praktyków – menedżerów i specjalistów rachunkowości, jak i do badaczy reprezentujących takie dziedziny, jak zarządzanie, rachunkowość i finanse. Ci pierwsi w swej pracy natrafiają na problemy związane z opracowaniem i analizą modeli biznesu, a także ich odwzorowaniem w sprawozdaniach finansowych, sprawozdaniach z działalności, prospektach emisyjnych czy analizach zarządczych. Książka powinna ułatwić im to zadanie przez prezentację metod analizy i raportowania modeli biznesu oraz przedstawienie najlepszych praktyk w tym zakresie. Ci drudzy w coraz większym stopniu podejmują badania ukierunkowane na przedstawienie istoty różnych modeli biznesu oraz wpływu ich zastosowania na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, sposób podejmowania decyzji oraz komunikowanie się z akcjonariuszami i innymi interesariuszami. Dzięki przeprowadzonym w ramach tej książki studiom literaturowym i eksploracyjnym badaniom empirycznym praca powinna stanowić wkład w dyskusję teoretyczną nad analizą i raportowaniem modeli biznesu.

Publikacja jest adresowana także do studentów takich kierunków studiów, jak zarządzanie, finanse, rachunkowość oraz kierunków pokrewnych, którzy pragną poszerzyć wiedzę o koncepcji modeli biznesu, sposobach ich analizy oraz przedstawienia w raportach rocznych i innych dokumentach informacyjnych.

Autor składa serdeczne podziękowania recenzentce pracy prof. AGH dr hab. inż. Monice Ładzie oraz dr hab. Joannie Krasodomskiej i dr. Jerzemu Czarneckiemu za poświęcony czas i cenne uwagi merytoryczne, które wpłynęły na ostateczny kształt monografii.

1

MODELE BIZNESU – ISTOTA I KLASYFIKACJE

1.1.

Model biznesu – pojęcie i zastosowanie

Ludzie, chcąc zrozumieć funkcjonowanie otaczającej ich rzeczywistości lub sprawdzić mechanizmy działania na większą skalę, opracowują uproszczone modele w mniejszej skali. Modele mogą służyć również do ustalania przyczyn określonych zdarzeń lub zjawisk. Wykorzystuje się je na przykład do analizy przyczyn katastrofy samolotu czy zbadania, jak rozprzestrzenił się wirus grypy hiszpanki na świecie.

Według *Encyklopedii PWN* model (łac. *modulus* – „miara”, „wzór”) jest pojęciem oznaczającym zarówno teoretyczny, jak i fizyczny obiekt, którego analiza lub obserwacja umożliwia poznawanie cech innego badanego (modelowanego) zjawiska, procesu lub obiektu. Model biznesu jest rodzajem modelu teoretycznego, który jest definiowany jako konstrukcja hipotetyczna odwzorowująca dany rodzaj rzeczywistości w sposób uproszczony, sprowadzająca jej cechy do związków najistotniejszych, budowana w celach heurystycznych.

Modele upraszczają rzeczywistość, która jest zbyt skomplikowana, aby zrozumieć zależności nią rządzące. Brak umiejętności analizy rzeczywistości uniemożliwia racjonalne działanie. Tworzenie modelu polega na opisie systemu z pominięciem jego mniej istotnych elementów. Opracowanie modelu i analiza zależności pomiędzy jego elementami pozwalają na lepsze zrozumienie bardziej skomplikowanej rzeczywistości (lub systemu), która jest odzwierciedlana za pomocą modelu. W niektórych przypadkach

(zdarzenia z zamierzonej przeszłości lub prognozy przyszłości) symulacja za pomocą modeli matematycznych może być jedyną dostępną metodą badawczą.

Modele były i są stosowane w różnych dziedzinach życia. Architekci tworzą modele (makiety), żeby przedstawić je klientom i uzyskać ich akceptację dla opracowywanych planów. Inżynierowie budują modele w mniejszej skali, by prowadzić eksperymenty mające na celu przewidzenie, jak zachowa się silnik w momencie przeciążenia czy statek w czasie sztormu. Fizycy tworzą modele, aby zrozumieć zachowania ciał, powstawanie planet czy wybuchy supernowych. Ekonomisci i ekonometrycy opracowują modele pozwalające przewidzieć zachowanie się gospodarki pod wpływem szoków zachodzących w otoczeniu. Meteorolodzy wykorzystują modele do przewidywania przyszłych stanów pogody. Specjaliści rachunkowości budują modele, żeby odwzorowywać sytuację majątkową i finansową jednostki, ułatwiać zarządzanie nią oraz umożliwić rozliczenie menedżerów względem właścicieli.

Wyróżnia się modele fizyczne (analogowe) i cyfrowe. Modele fizyczne są często budowane z tej samej lub podobnej substancji co modelowany system (na przykład model szybowca zrobiony z drewna, metalu lub tworzyw sztucznych). Modele cyfrowe są zbudowane z danych i ich matematycznych relacji [por. Gajda 2001].

Zaletą i wadą modeli jest **uproszczenie**. Bez uproszczenia, w większości przypadków model stałby się niemożliwy do objęcia rozumem ludzkim, który ma ograniczone możliwości przetwarzania danych. Obecnie dzięki zastosowaniu komputerów i modeli matematycznych ludzkość jest w stanie modelować bardzo skomplikowane zjawiska fizyczne i procesy chemiczne bez prowadzenia eksperymentów na rzeczywistych obiektach.

Podobne cele są stawiane modelom biznesu¹. Dzięki zastosowaniu uproszczeń możliwe jest uchwycenie zależności oraz pro-

¹ W literaturze przedmiotu pojęcia „model biznesu” i „model biznesowy” są używane zamiennie i stanowią odpowiednik angielskiego pojęcia *business model*. Również w niniejszej pracy pojęcia te są stosowane zamiennie.

gnozowanie powodzenia danego sposobu obsługi rynku lub nowej konfiguracji zasobów służącej do tworzenia wartości dla klientów. Zdaniem A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2009] właściwy opis i przemyślenie modelu biznesowego są kluczem do powodzenia rynkowego.

Analiza modeli biznesowych ma na celu często uzyskanie odpowiedzi na następujące przykładowe pytania.

1. Czy dane przedsięwzięcie zakończy się sukcesem? Za co będą gotowi zapłacić użytkownicy? Czy zaspokajanie zidentyfikowanej potrzeby w określony sposób umożliwia osiągnięcie satysfakcjonujących dochodów?

2. Dlaczego spośród podobnych przedsiębiorstw jedno było w stanie osiągnąć globalną dominację i wygenerować ponadprzeciętne zyski?

3. Dlaczego spośród spółek o podobnej sytuacji finansowej niektóre są wyceniane wyżej od innych?

4. Dlaczego wiele linii lotniczych prowadzących działalność opartą na tradycyjnym modelu biznesu przynosi straty?

Według G. Colvina [2013] jednym z najgoręcej dyskutowanych terminów w świecie biznesu jest innowacja, przy czym dyskusja koncentruje się na innowacyjnych produktach i usługach. Jednak jego zdaniem ważniejszym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest opracowanie nowych modeli biznesowych, które dadzą **nową odpowiedź** na podstawowe pytanie, jak zarabiać pieniądze. Autor ten stawia również tezę, że w najbliższym czasie większość podmiotów na świecie będzie musiała sprostać wyzwaniu wynikającemu z faktu, że ich dotychczasowe modele biznesu przestały działać. Wymienia on wiele branż, które potrzebują nowych modeli biznesowych (branża muzyczna, edukacyjna, bankowa, farmaceutyczna).

G. Colvin wskazuje, że modele biznesowe, nawet takie, które doskonale funkcjonowały przez dziesięciolecia, nagle przestają działać wskutek zmian technologicznych, zmian narzucanych przez rządy, ewolucji pozycji rynków (większe znaczenie rynków wschodzących) i przeobrażeń w gustach konsumentów.

W warunkach rozwoju technologii informacyjnych często łatwiej jest rozpocząć nowy biznes niż go zmienić. G. Colvin podsumował swój artykuł słowami P. Druckera, że „porzucanie przyzwyczajen” dnia wczorajszego jest jednocześnie prawie niemożliwe oraz jest koniecznością. Największymi przeszkodami w tym procesie są niedoskonała wyobraźnia, zagrożone interesy i istniejąca kultura organizacyjna. Jednakże tworzenie innowacyjnych modeli biznesowych staje się nową kompetencją kluczową, która oddzieli przyszłych zwycięzców od przegranych.

W ostatnich latach pojęcie modelu biznesu stało się jednym z najczęściej używanych w teorii i praktyce zarządzania. Pojawia się ono w wypowiedziach prezesów zarządów spółek, dziennikarzy i analityków giełdowych. Zmiana modelu biznesowego jest wskazywana jako remedium na wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami. Z drugiej strony wyczerpanie się danego modelu biznesu może być przyczyną problemów poszczególnych podmiotów, a nawet sektorów.

Przykładami rozumienia pojęcia modelu biznesu w praktyce gospodarczej są poniższe wypowiedzi menedżerów wyższego szczebla przedsiębiorstw z różnych sektorów.

„4You Airlines określa swój model biznesowy jako firma oferująca «unikatowy pakiet turystyczny», czyli łączący przelot trampingowy z ubezpieczeniem obowiązującym od momentu rozpoczęcia podróży do jej zakończenia. [...] Dokładamy wszelkich starań, aby nasza oferta stanowiła odpowiedź na potrzeby jak największej grupy podróżujących” [Walewska 2014a].

» – Widać, że inwestorzy mocno wierzą w model biznesowy zakupów grupowych – cieszy się Tomasz Dalach, współzałożyciel i prezes Grupera, największego konkurenta Groupona w Polsce. W ciągu dwóch lat zakupy grupowe w sieci stały się rynkowym przebojem. Tylko w Polsce istnieje kilkadziesiąt takich serwisów. To największy problem Groupona: jego model biznesowy jest łatwy do skopiowania. Tu unikalna może być tylko sieć sprzedawców, reszta to kombinacja wielkości rabatu, wysokości prowizji serwisu i wydatków na marketing generujących ruch na stronie. Było to widać po szybkości, z jaką w tym roku polski rynek zdobywał Citeam, nowy serwis założony przez gru-

pę Allegro. W sierpniu miał już 1,6 mln użytkowników, co dało mu pozycję wicelidera rynku za Grouponem, a przed Gruperem. [...] Na dłuższą metę Groupon nie jest w stanie zapewnić sobie trwałej przewagi konkurencyjnej, takiej jaką mają Google, Facebook, eBay czy Amazon. A utrzymanie pozycji lidera jest kosztowne, dlatego amerykański serwis długo jeszcze nie zarobi na swoją nadmuchaną wycenę” [Karnaszewski 2011].

„Pierwsze znaczące sukcesy Listonic zaczyna odnosić jesienią 2010 r., kiedy rozpoczyna współpracę z Orange. Z czasem do grona partnerów dołączają MasterCard, Real, Carrefour, Alma, Piotr i Paweł. Oprócz podstawowej działalności, czyli bezpłatnej, mobilnej listy zakupów, którą użytkownicy mogą sobie nawzajem udostępniać i uzupełniać, Listonic stara się budować modele biznesowe, które pozwolą firmie zdywersyfikować źródła dochodów” [Luty 2013].

„Szefowie Wizz Aira nie widzą także potrzeby zmieniania modelu biznesowego, aby zastąpić na rynku węgierskim upadłego Maleva. – Nie zamierzamy zmieniać naszego modelu biznesowego. Nadal chcemy przewozić pasażerów z punktu A do punktu B, w ten sposób najbardziej efektywnie wykorzystujemy naszą flotę. Nie czekamy na inne rejsy, nie ponosimy więc kosztów, kiedy jakiś samolot się spóźnia. Model biznesowy, jaki wybraliśmy, sprawdził się w 100 procentach i pozostaniemy mu wierni. Naszym wzorem nie jest np. Air Berlin, czyli linia hybrydowa, z jednej strony niskokosztowa, ale z elementami tradycyjnego przewoźnika – mówi w rozmowie z «Rzeczpospolitą» prezes linii Jozsef Varadi” [Walewska 2014b].

Przytoczone wypowiedzi wskazują na to, że istotą modelu biznesu jest generowanie przychodów i dochodów; wynika z nich również postulat, że jeśli jest to możliwe, model ten powinien być unikalny i w miarę możliwości trudny do skopiowania.

Rozumienie pojęcia modelu biznesowego w teorii zarządzania jest zróżnicowane. Pojęcie to zostało spopularyzowane w praktyce zarządzania i raportowania biznesowego pod koniec lat 90. ubiegłego wieku wraz z *boomem* giełdowym w sektorze przedsiębiorstw internetowych. Przedstawianie w prospektach

emisyjnych „innowacyjnych” modeli biznesowych, wykorzystujących technologie internetowe, zachęciło do zakupu akcji wielu inwestorów giełdowych. Inwestorzy ci uwierzyli, że prowadzenie biznesu z wykorzystaniem Internetu jest gwarancją sukcesu, tymczasem, jak twierdzi J. Magretta [2002, s. 86], wiele ze wspomnianych wcześniej jednostek miało niedoskonałe modele biznesu.

Dwoma najczęściej spotykanymi sposobami podejścia do pojęcia modelu biznesowego są:

- 1) podejście wąskie, w którym model biznesu jest rozumiany jako sposób generowania przychodów,
- 2) podejście szerokie, w którym model biznesu jest rozumiany jako sposób kreowania wartości przez jednostkę.

W wąskim znaczeniu model biznesu zdefiniowali R. Amit i C. Zott [2000, za: Jansen i in. 2007, s. 18]. Według ich definicji model biznesu oznacza specyficzny sposób, metodę, zgodnie z którą jednostka go stosująca może generować przychody. W wąski sposób model biznesu zdefiniowała również M. Romanowska [2005, s. 10] – jako przyjęty dla danego sektora sposób pozyskiwania klientów i ich obsługi.

Przykładem zastosowania wąskiego rozumienia pojęcia modelu biznesowego jest model określany jako „przynęta i haczyk”. Polega on na sprzedaży klientowi „głównego” produktu – przynęty za niską cenę, a produktu dodatkowego – „haczyka” za cenę relatywnie wyższą. Model ten nazywany jest w teorii marketingu modelem produktów powiązanych. Został opracowany na początku XX wieku. Przykładami zastosowania modelu biznesowego „przynęta i haczyk” jest sprzedaż drukarek i tonerów, maszynek do golenia i ostrzy do nich, samochodów z przedłużoną gwarancją i odpłatnych usług serwisowania, telefonów komórkowych i drogich rozmów.

W szerokim rozumieniu model biznesu zdefiniowali S. Ethiraj i współpracownicy [2000] oraz A. Afuah [2004]. Zdaniem tych pierwszych autorów, model biznesowy jest unikalną konfiguracją strategii, procesów, technologii oraz nadzoru właścicielskiego

nad organizacją. Ta konfiguracja jest tworzona, żeby generować wartość dla klientów i tym samym konkurować efektywnie na danym rynku. Z kolei według A. Afuaha [2004, s. 2] model biznesu jest zbiorem działań, które jednostka realizuje, sposobu, w jaki je realizuje i momentu ich realizacji, wykorzystując zasoby tak, aby zaoferować korzyści dla klientów, którzy ich oczekują, w taki sposób, aby jednostka osiągnęła zysk.

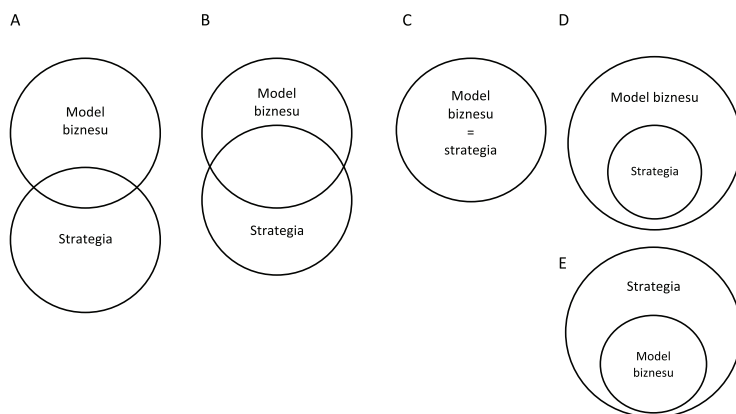
Pewnym rozwinięciem definicji A. Afuaha jest definicja Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC), zgodnie z którą model biznesu to system transformacji nakładów w wyniki i rezultaty, za pomocą działań biznesowych, który służy do realizacji celów strategicznych organizacji i kreowania wartości w krótkim, średnim i długim okresie [IIRC 2013].

Według D. Teece’a [2010] podstawą modelu biznesu jest przedstawienie sposobu, w jaki jednostka kreuje wartość dla klientów, nakłania ich do płacenia za otrzymaną wartość oraz transformuje płatności w zyski, czyli sposób, w jaki udaje się jednostce zachować odpowiednią relację pomiędzy przychodami i kosztami. Brak umiejętności pozyskiwania płatności za otrzymaną wartość stał się przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw internetowych, które zakładały, że będą generować przychody wyłącznie z reklam i dobrowolnych wpłat użytkowników serwisów internetowych. Definicja D. Teece’a jest bardzo zbliżona do zaproponowanej przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2009], według której model biznesu opisuje sposób, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.

Według J. Magretty [2002] siłą koncepcji modelu biznesu jest to, że opisuje, w jaki sposób poszczególne elementy biznesu dopasowują się do siebie i razem ze strategią opisują, w jaki sposób jednostka wyróżnia się z otoczenia i radzi sobie z konkurencją. Model biznesowy odzwierciedla założenia zarządzających odnośnie do funkcjonowania przedsiębiorstwa (czego chcą klienci, w jaki sposób chcą być obsługiwani) oraz sposobu zorganizowania procesów, tak aby potrzeby klientów zostały zaspokojone jak najlepiej i aby zapłacili oni za otrzymaną wartość, a jednocześnie jednostka była w stanie generować zyski.

Nieco odmienne definicje modelu biznesu zaproponowali P. Timmers [1998] i B. Nogalski [2009, s. 12]. Według P. Timmersa [1998] model biznesowy jest architekturą dla przepływów produktów, usług i informacji obejmujących opis różnych działań i różnych ról poszczególnych uczestników sieci. Z kolei zdaniem B. Nogalskiego [2009] model biznesu jest ogólną koncepcją formułującą ramy logiki prowadzenia biznesu i takie jego cechy, jak innowacyjność i konkurencyjność.

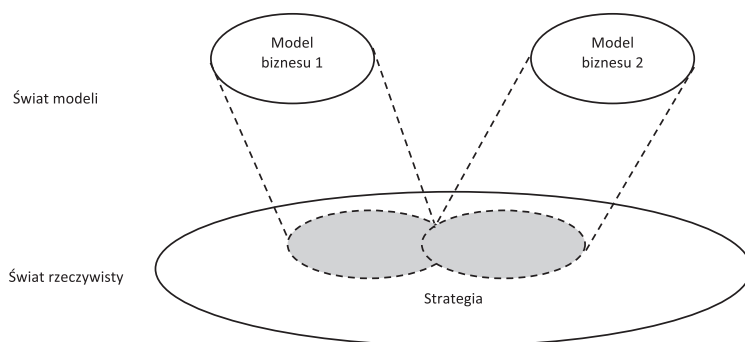
Model biznesowy bywa mylony lub utożsamiany ze strategią z dwóch powodów. Po pierwsze, brakuje powszechnie przyjętej definicji modelu biznesu. Po drugie, w części definicji pojawia się wskazanie, że model biznesu jest sposobem konkurowania lub na niego wpływa. P. Seddon i G. Lewis [2003] przeanalizowali zastosowanie pojęć „strategia” i „model biznesu” i wzajemne relacje pomiędzy nimi. Możliwe warianty relacji pomiędzy pojęciami modelu biznesowego (oznaczonymi jako A, B, C, D, E) i strategii zostały przedstawione na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Relacje pomiędzy modelem biznesu i strategią – możliwe warianty
Źródło: P. Seddon, G. Lewis [2003, s. 237].

Analizując definicje i wypowiedzi M. Portera, takie jak: „Strategia jest kreacją unikalnej i wartościowej pozycji, obejmującą zestaw działań odmiennych do konkurentów [Porter 1996, s. 68]; „Strategia definiuje, w jaki sposób elementy przedsiębiorstwa pasują do siebie” [Porter 2001, s. 71]; „Definicja modelu biznesu

jest w najlepszym przypadku mętna. W większości przypadków nawiązuje do sposobu generowania przychodów przez przedsiębiorstwo. Posiadanie modelu biznesu jest wyjątkowo nisko zawieszoną poprzeczką dla tworzenia przedsiębiorstwa. Generowanie przychodu jest tylko dalekim echem kreowania wartości”, P. Seddon i G. Lewis [2003] stwierdzili bliskoznaczność, a nawet tożsamość pojęć modelu biznesu i strategii. Autorzy ci wskazali jednak również, że sposób rozumienia modelu biznesowego jest oparty na bardziej abstrakcyjnym poziomie analizy i dalej idących uproszczeniach, co pozwala na opracowanie nowych sposobów prowadzenia biznesu (zob. rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Relacja pomiędzy koncepcjami modelu biznesu i strategii według P. Seddona i G. Lewisa
Źródło: P. Seddon, G. Lewis [2003, s. 238].

Na trudność umiejscowienia modelu biznesu w teorii zarządzania wskazywał także K. Obłój [2002], stwierdzając, że model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym do objaśnienia. Model biznesu obejmuje zdaniem tego autora wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości.

R. Kozielski [2012] akcentuje z kolei różnice pomiędzy konceptem biznesowym a modelem biznesu. Według tego autora koncept biznesowy może być definicją nowej kategorii rynkowej lub identyfikacją nowych, innych od oferowanych na rynku wartości dla klientów. Powinien on definiować trzy pozycje:

spersonalizowanego klienta, wyróżniające wartości i konkurencyjne pozycjonowanie. Zdaniem R. Kozielskiego „model biznesowy uzupełnia koncept, stanowiąc zmaterializowany zapis tworzenia i dostarczania wartości dla klienta. Jest opisem technologii funkcjonowania biznesu. Bez konceptu biznesowego jednak model byłby pustym zapisem zestawu cyfr. Model biznesowy przekłada koncept na język komunikacji i wspólnego rozumienia biznesu. Koncept biznesowy jest sercem, a model biznesowy krwioobiegami. Bez serca i zdolności tłoczenia krwi układ krwionośny byłby zbyteczny”.

Innymi słowy, koncept to nowa potrzeba do zaspokojenia, a model objaśnia, w jaki sposób można zarobić na koncepcie.

Pragmatyczne stanowisko w dyskusji nad pojęciem modelu biznesu zaprezentowali L. Doganova i M. Eyquem-Renault [2009]. Zasugerowały one, że zamiast koncentrować się na tym, czym jest model biznesowy, ważniejsze jest, do czego on służy i jakie warunki powinien spełniać, aby zrealizować stawiane mu cele. Jednakże nawet w tym obszarze brakuje pełnej zgodności stanowisk.

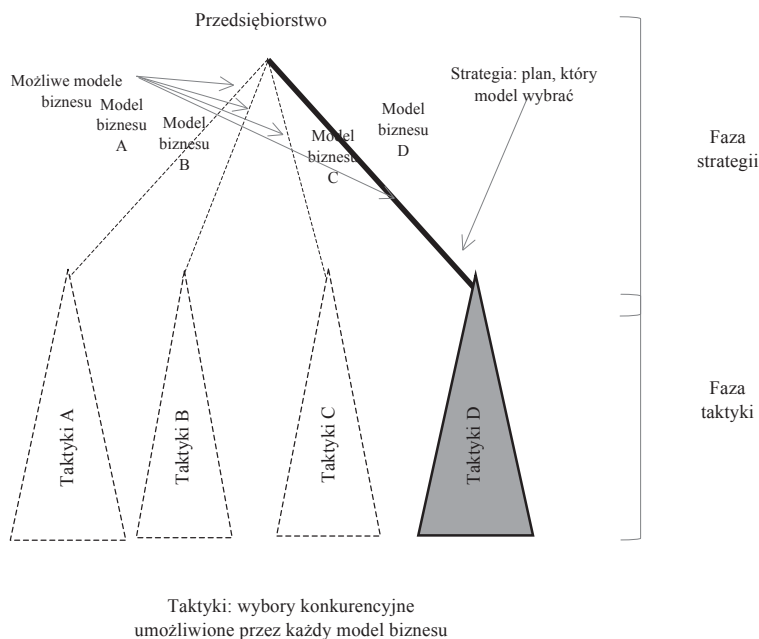
Najbardziej spójną, zdaniem autora niniejszej pracy, relację pomiędzy modelem biznesu, strategią i taktyką zaproponowali R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart [2010]. Zdefiniowali oni:

- a) model biznesu jako odwzorowanie logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa i określenie, w jaki sposób ono funkcjonuje oraz kreuje i realizuje wartość na konkurencyjnym rynku; wybory dokonane w ramach modelu biznesu rodzą wiele konsekwencji;
- b) strategię jako wybór modelu biznesu, za pomocą którego przedsiębiorstwo będzie konkurować na rynku;
- c) taktyki jako zbiór pozostałych możliwych wyborów przedsiębiorstwa, pojawiających się w związku z wyborem modelu biznesu.

Obrazowo R. Casadesus-Masanell i J.E. Ricart [2010] porównali modele biznesu do różnych modeli samochodów, strategię do wyboru konkretnego modelu, a taktyki do decyzji podejmowanych w czasie jazdy. Wybór małego auta miejskiego zwiększa

swobodę jazdy i parkowania w wąskich uliczkach, ale utrudnia komfortową jazdę na długich odcinkach autostrad.

Graficznie zależność między strategią, modelami biznesu i taktykami prezentuje rysunek 1.3.



Rysunek 1.3. Zależność między strategią, modelami biznesu i taktykami według R. Casadesusa-Masanella i J.E. Ricarta

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2010, s. 204].

Zależność zaproponowana przez R. Casadesusa-Masanella i J.E. Ricarta (2010) zakłada, że przedsiębiorstwo dokonało wyboru, w jaki sposób chce konkurować na rynku. Autorzy ci zwrócili również uwagę, że każde przedsiębiorstwo ma model biznesowy, ale nie każde ma strategię, czyli świadomy plan wyboru modelu biznesu uzależniony od scenariuszy zmian sytuacji.

Pojęcie modeli biznesu zaczęło być powszechnie stosowane wraz z falą powstających przedsiębiorstw internetowych. W literaturze z zakresu zarządzania powstały liczne, często zróżnicowane definicje tego pojęcia. Autor niniejszego opracowania nie zamierza proponować własnej definicji modelu biznesu,

ponieważ prawdopodobnie powstało ich już zbyt wiele i dlatego nie sądzi, że kolejna wniosłaby coś cennego do tej dyskusji. Uważa jednak, że warto spróbować zidentyfikować elementy powtarzające się w definicjach, wskazujące na istnienie pewnego konsensu pomiędzy autorami.

Model biznesowy jest najczęściej określany jako **sposób** [Amit, Zott 2000; Romanowska 2005; Osterwalder, Pigneur 2009; Magretta 2002] lub bardzo do niego zbliżona znaczeniowo **metoda** [Amit, Zott 2000; Teece 2010], czyli tryb postępowania służący do osiągnięcia celu. Pozostałe przytoczone definicje podkreślają **uporządkowanie i dopasowanie elementów**, przy wykorzystaniu takich określeń, jak konfiguracja [Ethiraj i in. 2000], zbiór działań [Afuah 2004], system [IIRC 2013], architektura [Timmers 1998], koncepcja odwzorowująca ramy logiki [Nogalski 2009] czy odwzorowanie logiki [Casadesus-Masanell, Ricart 2010].

Elementem spajającym większość definicji jest motyw **kreowania wartości**. W przypadku części z nich wyraźne jest wskazanie, że jest to wartość dla klienta [Romanowska 2005; Afuah 2005; Teece 2005; Kozielski 2012]. W przypadku A. Osterwaldera [2009], R. Casadesusa-Masanella i J.E. Ricarta [2010] oraz IIRC [2013] brakuje wyraźnego wskazania i na podstawie ich opracowań można przypuszczać, że wartość tworzona jest dla szerszego kręgu interesariuszy. Z motywem kreowania wartości związany jest wątek **pozyskiwania przychodów i generowania zysków** uwzględniony w definicjach R. Amita i C. Zotta [2000], A. Afuah [2004], D. Teece'a [2010] i J. Magretty [2002]. W analizowanych definicjach powtarza się zalecenie, aby model biznesu był **unikalny** [Afuah 2004] i **innowacyjny** [Nogalski 2009]. Powinien on również służyć do efektywnego konkurowania [Magretta 2002; Nogalski 2009; Casadesus-Masanell, Ricart 2010].

Z koncepcją modelu biznesu bardzo ściśle związane są pojęcia dobrze ugruntowane w teorii zarządzania, takie jak: „strategia”, „taktyka”, „łańcuch tworzenia wartości” i „przewaga konkurencyjna”. Wybór modelu biznesu, świadomy lub nieświadomy, wpływa na konkurencyjność i na ograniczenie wyborów taktycznych, które może podejmować organizacja.

Modele biznesu mogą służyć jako „organizmy modelowe”² [zob. szerzej Baden-Fuller, Morgan 2010], które podlegają badaniu w celu zrozumienia funkcjonowania przedsiębiorstw, opracowania planu działania lub wymyślenia nowej metody kreowania wartości. Dla pogłębienia zrozumienia pojęcia modeli biznesu warto poznać ich klasyfikacje, części składowe i zależności pomiędzy nimi; będą one przedmiotem analizy w dalszej części książki.

1.2.

Klasyfikacje modeli biznesu

Dla zrozumienia modeli biznesu oraz ich uporządkowania zostały opracowane liczne ich klasyfikacje. Pierwsze typologie modeli biznesowych były opracowywane przede wszystkim dla podmiotów opierających swoje działanie na wykorzystaniu Internetu. Zestawienie tych klasyfikacji prezentuje tabela 1.1.

W klasyfikacji P. Timmersa [1998] poszczególne modele biznesowe odpowiadają tradycyjnym sposobom prowadzenia działalności, jednak domena ich działalności jest przeniesiona do sieci łączącej komputery – na przykład e-sklep czy e-supermarket, które prowadzą sprzedaż przez Internet (na przykład Morele.net czy Epermarket) oraz platformy rynkowe (takie, jak Allegro czy eBay). Modele wymienione w pozostałych typologiach wymagają krótkiej prezentacji. Podstawowe założenia modeli biznesowych według P. Weilla i M. Vitale’a [2001] zostały przedstawione poniżej.

² W biologii organizmami modelowymi są organizmy wykorzystywane w badaniach biologicznych ze względu na swoje cechy; są one intensywnie badane, aby zrozumieć istotę zjawisk biologicznych, w oczekiwaniu, że odkrycia dokonane w modelu organizmu zapewnią wgląd w funkcjonowanie innych organizmów. Organizmy modelowe są szeroko stosowane do badania chorób ludzi, gdyż eksperymenty na ludziach są często niewykonalne lub nieetyczne. Znanymi typami organizmów modelowych są drożdże i muszki owocówki.

Tabela 1.1. Zestawienie wybranych klasyfikacji internetowych modeli biznesowych

TIMMERS [1998]	WEILL I VITALE [2001]	JANSEN I IN. [2007]
e-sklep	Dostawca treści (<i>content provider</i>)	Kameleon
e-dostawca		Innowator
e-aukcja	Bezpośredni dostawca do klienta	Foyer
Platforma rynkowa	Dostawca pełnej oferty	
e-supermarket	Pośrednik	
Wirtualne społeczności	Wspólna infrastruktura	
Integrator łańcucha wartości	Integrator sieci wartości	
Broker informacji	Wirtualna społeczność	
Dostawca usług w łańcuchu wartości	Cała firma	
Platformy współpracy		

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Timmers [1998], P. Weill, M. Vitale [2001], W. Jansen i in. [2007].

Dostawca treści dostarcza zawartości rozumianej jako informacje oraz cyfrowe produkty i usługi z wykorzystaniem pośredników. **Bezpośredni dostawca do klienta** dostarcza produkty i usługi bezpośrednio do klienta ostatecznego, często z pominięciem tradycyjnych pośredników w łańcuchu dostaw. **Dostawca pełnej oferty** oferuje pełen zakres usług z danej dziedziny (na przykład ochrony zdrowia, finansów osobistych), złożonych z produktów własnych i współpracowników, starając się zapewnić pełną propozycję wartości i wytworzyć specjalną relację z klientami. **Pośrednik** łączy ze sobą kupujących i sprzedających przez

zbieranie i przekazywanie informacji – przykładami mogą być serwisy aukcyjne i portale informacyjne. **Model wspólnej infrastruktury** opiera się na łączeniu wielu konkurentów poprzez wykorzystanie wspólnej infrastruktury IT. **Integrator sieci wartości** koordynuje sieć lub łańcuch wartości przez gromadzenie, syntezyzowanie i dystrybuowanie informacji. **Społeczność wirtualna** wspiera kreowanie lojalności w ramach społeczności *online* ludzi o wspólnych zainteresowaniach, umożliwiając im wzajemną integrację i dostarczanie usług. **Cała firma** pozwala na utworzenie jednego punktu kontaktu *online* konsolidującego wszystkie produkty i usługi dostarczane przez dużą (często wielooddziałową) organizację.

W. Jansen wraz z zespołem [2007 s. 39–43] wyróżniła trzy typy modeli biznesowych charakterystycznych dla gospodarki opartej na wiedzy: kameleona, innowatora i foyer. Model **kameleona** bazuje na możliwej w sieci kombinacji kastomizacji i wydajności, które przekładają się na wartość dla klienta w postaci szybkiej i wygodnej obsługi oraz wyjątkowej kombinacji produktu i sposobu obsługi. W zamian klient dzieli się z organizacją stosującą ten model informacjami, dzięki temu może ona doskonalić swoją propozycję wartości. Model **innowatora**, jak wskazuje sama nazwa, opiera się na oferowaniu innowacji. Organizacja oferuje klientowi niedostępne u innych dostawców produkty, a klienci pomagają organizacji rozwijać jeszcze nowsze produkty. W modelu **foyer** podstawą kreowania wartości dla klienta jest stworzenie realnych więzi w sieci relacji klientów, koordynowanej przez organizację. Organizacja stosująca ten model pozwala kreować wartość klientom przez ułatwianie wymiany informacji pomiędzy nimi na temat nowych procesów, zasobów oraz nawiązywania współpracy.

Wraz z rozwojem dyskusji teoretycznej nad modelami biznesu badacze z różnych krajów opracowali bardziej kompleksowe ich typologie. Do takich należy zaliczyć typologię zaproponowaną przez T. Malone’a i P. Weilla wraz z zespołem [2006] z MIT/Sloan School of Management i O. Gassmanna wraz z zespołem [2013] z Uniwersytetu w Sankt Gallen.

Klasyfikacja modeli biznesowych opracowana w MIT/Sloan School of Management

T. Malone i P. Weill wraz ze współpracownikami z MIT/Sloan School of Management [2006] zaproponowali podział na cztery główne archetypy modeli biznesowych i 16 szczegółowych typów modeli biznesowych. Jako kryterium ich wyodrębnienia przyjęli oni sposób czerpania korzyści z zasobów oraz typ zasobów. Autorzy ci według kryterium czerpania korzyści zidentyfikowali cztery główne archetypy modeli biznesowych: **wytwórcę** (*creator*), **dystrybutora**, **właściciela** (*landlord*) i **brokera**. Wyróżnili oni również cztery typy zasobów/aktywów: **fizyczne**, **finansowe**, **niematerialne** i **ludzkie**.

Zdaniem T. Mallone’a, P. Weilla i ich współpracowników zasoby fizyczne obejmują zarówno dobra trwałe (takie jak domy czy komputery), jak i nietrwałe (takie jak żywność, ubrania). Zasoby finansowe obejmują środki pieniężne oraz inne aktywa finansowe (akcje, obligacje, papiery pochodne), które mają w przyszłości zwiększyć przepływy pieniężne firmy. Na zasoby niematerialne składają się prawa własności intelektualnej (patenty, prawa do utworów, znaki handlowe) oraz takie, które nie są wprost chronione prawami własności intelektualnej (*know-how*, *goodwill* oraz *image* marki). Zasoby ludzkie stanowią specyficzną kategorię zasobów. Na przykład z punktu widzenia rachunkowości ludzie oczywiście nie są aktywami/zasobami w bezpośrednim rozumieniu tych słów, ponieważ nie można nimi handlować czy kontrolować, jednak ich praca i wiedza mogą być wynajmowane różnym podmiotom za opłatą, czyli mogą przyczyniać się do kreowania wartości dla klientów. Poniżej zostały przedstawione krótkie opisy czterech głównych archetypów modeli biznesowych wyodrębnionych przez T. Mallone’a i P. Weilla oraz współpracowników.

W modelu **wytwórcy** przedsiębiorstwo kupuje surowce i komponenty i przetwarza je w gotowe produkty. Jest to dominujący archetyp modelu biznesowego w sektorze przemysłowym. Zasadniczą różnicą pomiędzy wytwórcą a dystrybutorem jest fakt, że wytwórca projektuje wyroby, które sprzedaje. W związku z tym rozróżnieniem specjaliści z MIT/Sloan Management School sugerują, żeby zaklasyfikować dany podmiot do wytwórców, nawet

jeżeli zleci on na zewnątrz fizyczną produkcję wyrobów, pod warunkiem, że cały czas prowadzi podstawowe prace projektowe.

Stosując model **dystrybutora**, podmiot kupuje gotowe wyroby i sprzedaje je innym odbiorcom. W niektórych przypadkach dystrybutor dostarcza dodatkowej wartości poprzez transport, przepakowanie lub obsługę klientów. Jest to przeważający model w handlu hurtowym i detalicznym.

Wykorzystując model **właściciela**, organizacja sprzedaje prawo do użytkowania składnika zasobów przez pewien okres. Może to dotyczyć wszystkich czterech typów zasobów: fizycznych (wynajem domów), finansowych (pożyczanie pieniędzy), niematerialnych (licencjonowanie) oraz ludzkich (na przykład firmy budowlano-montażowe oferujące usługi o znacznym udziale pracy ludzkiej).

W modelu **brokera** przedsiębiorstwo ułatwia sprzedaż przez kojarzenie potencjalnych kupujących i sprzedających. W przeciwieństwie do dystrybutorów broker nie wchodzi w posiadanie prawa własności zasobu. Uzyskuje on opłatę (prowizję) od sprzedającego, kupującego lub obu tych stron naraz. Ten model jest typowy w przypadku pośredników giełdowych, obrotu nieruchomościami i ubezpieczeniowych. Uszczegółowienie typów modeli biznesowych opracowanych przez T. Malone'a, P. Weilla i ich zespół z MIT/Sloan School of Management zostało przedstawione w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Szczegółowe typy modeli biznesu według klasyfikacji opracowanej przez T. Malone'a i P. Weilla z zespołem

ARCHETYP MODELU	TYP ZASOBÓW			
	FINANSO- WE	FIZYCZNE	NIEMATE- RIALNE	LUDZKIE
Wytwórca	Przedsiębiorca (0)	Producent (565)	Wynalazca (0)	Kreator ludzi* (0)
Dystrybutor	Trader giełdowy (34)	Hurtownik/detalista (258)	Handlarz własnością intelektualną (2)	Handlarz ludźmi* (0)

Tabela 1.2 (cd.)

ARCHETYP MODELU	TYP ZASOBÓW			
	FINANSO- WE	FIZYCZNE	NIEMATE- RIALNE	LUDZKIE
Właściciel	Właściciel finansowy (187)	Wydierża- wiający/lea- singodawca (132)	Licencjo- dawca (85)	Agencja pracy (308)
Pośrednik	Pośrednik finansowy (55)	Pośrednik aktywów fizycznych (15)	Pośrednik intelektual- ny (1)	<i>Headhunter</i> / pośrednik pracy (5)

W nawiasach podano liczbę przedsiębiorstw spośród 1000 największych spółek w Stanach Zjednoczonych, część podmiotów stosowała więcej niż jeden model.

*Modele te są niedozwolone według większości systemów prawnych na świecie i zostały zamieszczone przez autorów tylko w celu zachowania spójności klasyfikacji.

Źródło: T.W. Malone, P. Weill i in. [2006].

Poszczególne modele opracowane przez zespół T. Malone’a i P. Weilla można scharakteryzować w następujący sposób.

W modelu **przedsiębiorcy** jednostka kreuje aktywa finansowe (akcje). Innymi słowy, w tym archetypie modelu biznesowego podmiot specjalizuje się w kreowaniu nowych biznesów i ich sprzedaży. Podmioty stosujące model przedsiębiorcy stanowią swoiste inkubatory nowych firm. Jest to więc znaczenie nieco odbiegające od typowego rozumienia przedsiębiorcy (duża część przedsiębiorców nie sprzedaje przedsiębiorstwa, którym zarządza do jego upadku lub przekazania go spadkobiercom). Przykładami takich przedsiębiorstw są Techstars i Capital Factory. Za odmianę tego typu modelu można uznać fundusze załóżkowe (*seed capital*), takie jak na przykład AIP Seed Capital.

W modelu **producenta** organizacja wytwarza i sprzedaje zasoby fizyczne. Jest to dominujący typ grupy modeli wytwórcy. Przykładami zastosowania modelu producenta są firmy takie, jak Toyota, Siemens czy SM Mlekovita.

W modelu **wynalazcy** podmiot koncentruje się na tworzeniu i sprzedaży aktywów niefinansowych, takich jak patenty i prawa własności utworów. Podmioty stosujące ten typ modelu biznesowego są wyjątkowo rzadkie. Niektóre przedsiębiorstwa generują część swoich przychodów za pomocą tego modelu, na przykład Lucent's Bell Labs (patentsales.lucentssg.com).

Teoretycznie, stosując typ modelu biznesowego **kreatora ludzi**, podmiot powinien wytwarzać i sprzedawać ludzi. Taka działalność jest całkowicie nielegalna w większości państw na świecie. Model ten został uwzględniony w klasyfikacji przez naukowców z MIT/Sloan Management School w celu zachowania kompletności klasyfikacji.

W modelu **tradera giełdowego** jednostka sprzedaje i kupuje aktywa finansowe bez ich zaprojektowania i przetworzenia. Wiele banków (na przykład JP Morgan) i funduszy inwestycyjnych (na przykład Skarbiec TFI) czy innych instytucji finansowych stosuje ten model.

Wykorzystując **model hurtownika/detalisty**, podmiot kupuje i sprzedaje aktywa rzeczowe. Jest to najbardziej typowy przedstawiciel grupy dystrybutorów. Jako przykłady tego typu modelu mogą posłużyć Tesco, Piotr i Paweł lub Empik.

W modelu **handlarza własnością intelektualną** jednostka kupuje i sprzedaje aktywa niematerialne, takie jak na przykład prawa własności do utworów czy patenty (przykładem zastosowanie tego modelu jest NTL Inc.).

W modelu **handlarza ludźmi** podmiot teoretycznie powinien specjalizować się w kupnie i sprzedaży ludzi. Podobnie jak kreator ludzi model ten jest nielegalny. Został uwzględniony w klasyfikacji w celu zachowania jej kompletności. W przeszłości handel niewolnikami stanowił dosyć istotną część gospodarki niektórych państw.

W modelu **właściciela finansowego** jednostka pozwala innym jednostkom używać posiadane przez siebie środki pieniężne w danym okresie lub w określonej sytuacji. Istnieją dwa główne **podtypy tego typu modelu biznesowego: pożyczkodawcy i ubezpieczyciele**. Pożyczkodawcy dostarczają środków pieniężnych swoim klientom na określony czas w zamian za opłatę

– odsetki. Ubezpieczyciele dostarczają swoim klientom środków pieniężnych w sytuacji wystąpienia określonych strat w zamian za opłatę nazywaną składką. Przykładami przedsiębiorstw stosujących ten model biznesu są między innymi PKO BP, PZU, Lloyd's.

Wykorzystując model **wydzierżawiającego/leasingodawcy**, podmiot sprzedaje prawa do użytkowania aktywów rzeczowych, takich jak nieruchomości czy samochody w zamian za opłatę. Leasing i wynajem są szczególnie popularne w przypadku nieruchomości, samolotów, samochodów, maszyn oraz miejsc wypożyczenia (pokoi hotelowych, apartamentów nad morzem). Przykładem przedsiębiorstw stosujących model wydzierżawiającego/leasingodawcy może być Europejski Fundusz Leasingowy lub Baltic Home.

W modelu **licencjodawcy (właściciela intelektualnego)** jednostka udziela licencji na używanie wartości niematerialnych i prawnych. Zdaniem T. Malone'a, P. Weilla i ich zespołu można wyróżnić trzy podtypy licencjodawców (właścicieli intelektualnych): wydawcę, właściciela marki i jednostkę przyciągającą uwagę. **Wydawca** pozwala w sposób ograniczony korzystać z aktywów niematerialnych, takich jak oprogramowanie, wiadomości (na przykład w gazecie) czy informacje w bazie danych za określoną opłatą (opłatą licencyjną, subskrypcją). Wydawca zachowuje wyłączne prawo do powielania informacji i dalszego ich sprzedawania. Wielu wydawców otrzymuje również opłaty z reklam, co jest charakterystyczne dla jednostki kierującej uwagę (trzeci podtyp modelu licencjodawcy). Przykładami wydawców są Microsoft i Agora.

W modelu **właściciela marki** jednostka otrzymuje zapłatę za korzystanie z określonego znaku towarowego. Model ten obejmuje działalność franczyzową często stosowaną w przypadku sieci restauracji i hoteli. Model ten wykorzystują między innymi McDonalds i Sphinx.

W modelu **jednostki kierującej uwagę** podmiot przyciąga uwagę ludzi za pomocą określonych treści (na przykład programów telewizyjnych, informacji na stronie internetowej), a następnie sprzedaje reklamodawcom dostęp do specyficznej

wartości niematerialnej w postaci uwagi odbiorców. Jednostka może koncentrować się na opracowaniu interesujących treści, jednak źródłem jej przychodów są reklamodawcy. Przykładami przedsiębiorstw stosujących ten model mogą być TVN, Fox News i Yahoo.

Jednostka stosująca **model wykonawcy** sprzedaje usługi wykonywane przez pracowników, takie jak na przykład usługi budowlane, edukacyjne, zdrowotne, kurierskie, doradcze, rozrywkowe. W większości przypadków podmiot stosujący ten typ modelu w znacznym stopniu wykorzystuje aktywa rzeczowe, na przykład sprzęt budowlany, środki transportu. Zapłata za usługę jest często powiązana z czasem jej świadczenia. PwC i Budimex są przedsiębiorstwami wykorzystującymi model wykonawcy.

Jednostki stosujące **model pośrednika finansowego** łączą ze sobą kupujących i sprzedających aktywa finansowe. Obejmuje to działalność brokerską w zakresie ubezpieczeń i pośredniczenia w obrocie innymi aktywami finansowymi. Model ten wykorzystują na przykład Mentor SA i serwis oto.dom.

W modelu **pośrednika w handlu zasobami rzeczowymi** jednostka łączy sprzedających z kupującymi takie aktywa, umożliwiając im zawarcie transakcji (na przykład Allegro, eBay, Alibaba).

Jednostka wykorzystująca model **pośrednika w handlu wartościami niematerialnymi** łączy sprzedających z kupującymi takie aktywa, umożliwiając im zawarcie transakcji. Przykładem jednostki stosującej taki model jest Valassis.

W modelu **agencji pracy (headhuntera)** podmiot łączy ze sobą osoby poszukujące pracy z podmiotami poszukującymi pracowników; przykładami takich przedsiębiorstw są Pracuj.pl, Randstad i Hays.

Według T. Malone'a, P. Weilla i ich zespołu jednym z najciekawszych wniosków wynikających z prowadzonych przez nich badań na próbie 1000 największych amerykańskich spółek były istotne różnice w rentowności podmiotów wykorzystujących różne modele biznesowe, czyli twierdząca odpowiedź na pytanie postawione w tytule ich artykułu. Zgodnie z wynikami analiz dokonanych przez przywołanych powyżej autorów podział firm według archetypów modeli biznesowych umożliwił

znacznie lepsze przewidywanie wyników operacyjnych niż podział według branż. Kolejnym wnioskiem sformułowanym na podstawie wyników badań przez naukowców z MIT/Sloan School of Management było zaobserwowanie prawidłowości polegającej na tym, że zwiększenie przychodów brokera/pośrednika było skorelowane z przyrostem zysków operacyjnych wyraźnie większym niż w przypadku wytwórcy czy dystrybutora. Świadczy to najprawdopodobniej o różnej strukturze kosztów wynikających z zastosowania odmiennych archetypów modeli biznesowych. Co więcej, jednostki stosujące model **brokera i właściciela** charakteryzowały się wyraźnie wyższymi poziomami zysków operacyjnych oraz wyższą wyceną rynkową niż **wytwórcy i dystrybutorzy**.

Wyciągnąć stąd można wniosek, że modele biznesu opierające się na użyczeniu praw do korzystania z nich lub kojarzeniu sprzedawców i kupujących pozwalają na uzyskanie większych zysków niż modele bazujące na sprzedaży praw własności. Prawdopodobną przyczyną takich różnic jest, zdaniem T. Malone'a, P. Weilla i współpracowników [2006], dodatkowa wartość kreowana przez podmioty stosujące takie modele dzięki posiadanej wiedzy i doradztwu dla klientów. Innymi możliwymi przyczynami takiej sytuacji jest mniejsza liczba podmiotów stosujących te modele i wynikająca z niej mniejsza konkurencja. Jeszcze inną możliwą przyczyną większych zysków może być wyższe ryzyko ponoszone przez firmy stosujące model **właściciela i brokera**. Jednostki takie przenoszą prawa własności, a zatem przez dłuższy czas ponoszą ryzyko związane z wykorzystaniem zasobu. Na przykład leasingodawca ponosi ryzyko związane ze zwrotem składnika aktywów przez leasingbiorcę, a bank ponosi przez dłuższy czas ryzyko wynikające z możliwej niewypłacalności kredytobiorcy. Jednym z problemów w badaniach wskazywanych przez zespół T. Malone'a i P. Weilla było jednoznaczne przyporządkowanie podmiotów do poszczególnych modeli biznesu (zdarzały się sytuacje, w których jednostki były przyporządkowywane do kilku modeli biznesowych, a ich działalność dzielona na podstawie sprawozdań z segmentów działalności [zob. szerzej Michalak 2014]).

Firmy stosujące modele biznesu wykorzystujące aktywa rzeczowe miały wyraźnie niższe poziomy zysków i wyceny rynkowej niż oparte na pozostałych zasobach. Różnice takie nie występowały jednak dla stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Różnice w rentowności zastosowania modeli biznesu zaczynają dostrzegać i wykorzystywać podmioty z różnych sektorów. Na przykład producenci samochodów, między innymi Volkswagen i Toyota, w większym stopniu zaczynają oferować leasing samochodów. Z jednej strony ułatwia to klientom korzystanie z produktu (mniejsze zapotrzebowanie na środki pieniężne), z drugiej strony zapewnia stabilność przychodów leasingodawcy. Taka zmiana modelu biznesowego – zakup określonych dóbr trwałych, takich jak samochody czy mieszkania, klienci mogą przekładać na później – negatywnie odbija się na przychodach producentów samochodów. Ponadto w przypadku stosowania archetypu modelu właściciela podmiotom go stosującym udaje się przezwyciężyć dwa podstawowe problemy: „zbyt długi” czas użytkowania produktu i odsprzedaży produktów. Producenci oprogramowania, na przykład Microsoft, zmieniając czas licencji z bezterminowego na coroczny abonament, zapewniają sobie powtarzalne przychody i skrócenie utrzymywania wsparcia dla starszych produktów. Podobnie producenci samochodów (na przykład Ford), promując leasing konsumencki, są w stanie ograniczyć liczbę używanych samochodów znajdujących się na rynku. Pozwala to zredukować podaż aut używanych, co znacząco zwiększa potencjał popytu na auta nowe.

Klasyfikacja modeli biznesowych według badaczy Uniwersytetu Sankt Gallen

Bardzo rozbudowaną typologię modeli biznesu opracowali O. Gassmann, K. Frankenberger i M. Csik z Uniwersytetu w Sankt Gallen, którzy zaproponowali aż 55 wzorców modeli. Wyszczególnienie wzorców modeli biznesu według badaczy z Uniwersytetu Sankt Gallen wraz z przykładami podmiotów je stosujących zostało zawarte w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Wzorce modeli biznesowych według badaczy Uniwersytetu Sankt Gallen

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
1.	<i>Add-on</i>	Dodatek	Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998)
2.	<i>Affiliation</i>	Afiliacja	Amazon Store (1995), Cybererotica (1994), CDnow (1994), Pinterest (2010)
3.	<i>Aikido</i>	<i>Aikido</i>	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006)
4.	<i>Auction</i>	Aukcja	eBay (1995), Winebid (1996), Priceline (1997), Google (1998), Elance (2006), Zopa (2005), MyHammer (2005)
5.	<i>Barter</i>	Barter	Procter & Gamble (1970), Pepsi (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010)
6.	<i>Cash Machine</i>	Platność natychmiastowa	American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1995), PayPal (1998), Blacksocks (1999), MyFab (2008), Groupon (2008)
7.	<i>Cross Selling</i>	Sprzedaż krzyżowa	Shell (1930), IKEA(1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), SANIFAIR (2003)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
8.	<i>Crowd-Funding</i>	Zbiorowe finansowanie	Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012)
9.	<i>Crowd-Sourcing</i>	Zbiorowe zaopatrzenie	Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive (2001), Cisco (2007), MyFab (2008)
10.	<i>Customer Loyalty</i>	Budowanie lojalności klientów	Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000)
11.	<i>Digitization</i>	Cyfryzacja	Spiegel Online (1994), WXYZ (1994), Hotmail (1996), Jones International University (1996), CEWE Color (1997), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008), Next Issue Media (2011)
12.	<i>Direct Selling</i>	Sprzedaż bezpośrednia	Vorwerk (1930), Tupper-ware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestle Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010), Dollar Shave Club (2012), Nestlé BabyNes (2012), PartyLite (1990)

Tabela 1.3 (cd.)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
13.	<i>E-commerce</i>	Handel elektroniczny	Dell (1984), Asos (2000), Zappos (1999), Amazon Store (1995), Flyeralarm (2002), Blacksocks (1999), Dollar Shave Club (2012), Winebid (1996), Zopa (2005), Gandalf (2004)
14.	<i>Experience Selling</i>	Sprzedaż wrażeń	Harley Davidson (1903), IKEA (1956), Trader Joe's (1958), Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010), Hotel SPA dr Irena Eris (2008)
15.	<i>Flat Rate</i>	Cena zryczałtowana	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011), Spotify (2008), Klub 97 (2014)
16.	<i>Fractional Ownership</i>	Własność współdzielona	Hapimag (1963), Netjets (1964), Mobility Carsharing (1997), écurie25 (2005), HomeBuy (2009), Netjets Europe (1996), BlaBlaCar (2006)
17.	<i>Franchising</i>	Franczyza	Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), Subway (1974), Fress-napf (1992), Naturhouse (1992), McFit (1997), BackWerk (2001)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
18.	<i>Freemium</i>	<i>Freemium</i>	Hotmail (1996), Survey-Monkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007), Google (1998), Wargaming.Net (1998)
19.	<i>From Push-to-Pull</i>	Od pchaj do ciagnij	Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000)
20.	<i>Guaranteed Availability</i>	Gwarantowana dostępność	NetJets (1964), PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010)
21.	<i>Hidden Revenue</i>	Ukryte przychody	JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro Newspaper (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007)
22.	<i>Ingredient Branding</i>	Marka składnika	DuPont Teflon (1964), W.L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch(2000)
23.	<i>Integrator</i>	Integrator	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), Exxon Mobil (1999), BYD Auto (1995), PGE (2007)
24.	<i>Layer Player</i>	Specjalista	Dennemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002), Pininfarina (1930)

Tabela 1.3 (cd.)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
25.	<i>Leverage Customer Data</i>	Wykorzystanie danych o klientach	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006), Verizon Communications (2011)
26.	<i>Licence</i>	Licencja	BUSCH (1870), IBM (1920), DIC 2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992)
27.	<i>Lock-in</i>	Wyłączność (zamknięcie)	Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé BabyNes (2012), Nestlé Special.T (2010)
28.	<i>Long Tail</i>	Długi ogon	Amazon Store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005),
29.	<i>Make More of It</i>	Wiele z tego samego	Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009)
30.	<i>Mass Customization</i>	Masowa personalizacja/ kastomizacja	Dell (1984), Levi's (1990), mi adidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuesli (2007), My Unique Bag (2010)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
31.	<i>No Frills</i>	Wersja podstawowa bez żadnych dodatków	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind Eye care System (1976), Accor (1985), McFit (1997), Dow Corning (2002)
32.	<i>Open Business Model</i>	Otwarty model biznesowy	Valve Corporation (1998), Abril (2008)
33.	<i>Open Source</i>	Otwarty kod źródłowy	IBM (1955), Mozilla (1992), Red Hat (1993), mondoBIOTECH (2000), Wikipedia (2001), Local Motors (2008)
34.	<i>Orchestrator</i>	Orkiestrador (organizator)	Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Nike (1978), Bharti Airtel (1995)
35.	<i>Pay per Use</i>	Płatność za użycie	Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Better Place (2007), Car2Go (2008), Cyfrowy Polsat (1999), NC+ (2013)
36.	<i>Pay What You Want</i>	Zapłać ile chcesz	One World Everybody Eats (2003), NoiseTrade (2006), Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010)

Tabela 1.3 (cd.)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
37.	<i>Peer-to-Peer</i>	Równy z równym	eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Couchsurfing (2003), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Dropbox (2007), Airbnb (2008), TaskRabbit (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011)
38.	<i>Performance-based Contracting</i>	Wynagrodzenie za wyniki	Rolls-Royce (1980), Smartville (1997), BASF (1998), Xerox (2002)
39.	<i>Razor and Blade</i>	Maszynka i żyłetka	Standard Oil Company (1880), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Better Place (2007), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012)
40.	<i>Rent Instead of Buy</i>	Wynajem zamiast zakupu	Saunders System (1916), Xerox (1959), Block-buster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusbabe (2006), Flexpetz (2007), Car2Go (2008)
41.	<i>Revenue Sharing</i>	Podział przychodów	CDnow (1994), HubPag-es(2006), Apple iPhone/AppStore(2008), Groupon (2008)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
42.	<i>Reverse Engineering</i>	Inżynieria odwrotna	Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010)
43.	<i>Reverse Innovation</i>	Innowacja odwrotna	Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007)
44.	<i>Robin Hood</i>	Robin Hood	Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes (2006), Warby Parker (2008)
45.	<i>Self-service</i>	Samobsługa	McDonald's (1948), IKEA (1956), Accor (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008), mBank (2000)
46.	<i>Shop-in-Shop</i>	Sklep w sklepie	Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000)
47.	<i>Solution Provider</i>	Dostawca rozwiązania	Lantal Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Geek Squad (1994), CWS-boco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010), Dell (1984), Asseco (1992)

Tabela 1.3 (cd.)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
48.	<i>Subscription</i>	Abonament	Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Jamba (2004), Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012), Orange (2005)
49.	<i>Supermarket</i>	Supermarket	King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys“R”Us (1948), The Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985), Staples (1986), Metro AG (1996)
50.	<i>Target the Poor</i>	Niezamożna grupa docelowa	Grameen Bank (1983), Arvind Mills (1995), Bharti Airtel (1995), Hindustan Unilever (2000), Tata Nano (2009), Walmart (2012)
51	<i>Trash-to-Cash</i>	Recykling	Duales System Deutschland (1991), Freitag lab.ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012), Krynicky Recykling (1998)
52.	<i>Two-sided Market</i>	Platforma dwustronna	Diners Club (1950), JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Amazon Store (1995), eBay (1995), Metro Newspaper (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer(2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008), Allegro (1999)

LP.	ANGIELSKA NAZWA MODELU	POLSKA NAZWA MODELU	PRZYKŁADY PODMIOTÓW STOSUJĄCYCH MODEL I ROK ZASTOSOWANIA
53.	<i>Ultimate Luxury</i>	Szczyt luksusu	Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), MirCorp (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011)
54.	<i>User Designed</i>	Projektowanie przez użytkownika	Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Ponoko (2007), Apple iPhone/AppStore (2008), Createmytattoo (2009), Quirky (2009)
55.	<i>White Label</i>	Bez logo / Sprzedaż pod marką własną dystrybutora	Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing-In-A-Box (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie O. Gassmann i in. [2013].

Poniżej zamieszczono krótki opis każdego typu modelu biznesu wyróżnionego przez badaczy z Uniwersytetu Sankt Gallen.

Add-on (Dodatek)

Jeżeli podmiot stosuje ten typ modelu biznesowego, to wersja podstawowa oferty ma niską cenę. Do oferty podstawowej są dołączone różne elementy dodatkowe, które podnoszą ostateczną cenę. Wskutek tego klient płaci cenę wyższą niż początkowo zamierzał. Korzyścią dla klientów jest zróżnicowana oferta, dzięki której mogą oni dostosować produkt/usługę do swoich potrzeb. Model ten często wykorzystywany jest przez dealerów samochodów (Volkswagen), tanie linie lotnicze (Ryanair, Wizzair), restauracje (Sphinx).

Affiliation (Afilacja/Współpraca)

W tym modelu nacisk jest położony na wspieranie innych podmiotów w udanej sprzedaży produktów i bezpośrednie korzystanie z tych transakcji. Współpracownik zazwyczaj uzyskuje wynagrodzenie z każdej transakcji sprzedaży lub z każdego wyświetlenia reklamy. Przykładami jednostek wykorzystujących ten model są sklepy internetowe (Amazon.com, Morele.net) i portale zamieszczające reklamy (Onet.pl). Firma korzystająca ze współpracy uzyskuje z kolei dostęp do większego i bardziej zróżnicowanego grona klientów niż w przypadku, gdyby korzystała tylko z własnych kanałów sprzedażowych i marketingowych.

Aikido

Cechą charakterystyczną *Aikido* jako japońskiej sztuki walki jest wykorzystanie siły atakującego przeciwko niemu samemu. Model biznesowy o tej samej nazwie opiera się na zaoferowaniu czegoś zupełnie odmiennego od konkurentów. Taka nowa propozycja wartości przyciąga klientów, którzy preferują idee i produkty spoza głównego nurtu biznesu. Przykładem zastosowania modelu biznesowego *Aikido* są restauracje oferujące potrawy i sposób obsługi klientów *slow food* – w przeciwieństwie do głównego nurtu *fast food*. Jednostkami stosującymi ten model biznesu są Restauracja 99 i niezależni producenci filmowi (na przykład Gilbert Films).

Auction (Aukcja)

Mechanizm aukcji opiera się na sprzedaży produktu lub usługi jednostce oferującej najwyższą cenę. Cena ostateczna jest ustalana po upływie określonego czasu aukcji lub po wyczerpaniu się ofert kupna. Zaletą dla sprzedawcy stosującego ten model biznesu jest sprzedaż po najwyższej cenie oferowanej przez kupującego. Korzyścią osiąganą przez klienta jest możliwość wpływania na cenę produktu. Przykładami podmiotów wykorzystujących ten model są między innymi Ebay i Allegro. Powstały również aukcje zakupowe, takie jak www.logintrade.pl i 2relation.com, w przypadku których o realizację zlecenia lub dostawy rywalizują oferty.

Barter

Barter jest metodą, w której produkty/usługi są przekazywane klientom bez płatności pieniężnej. W zamian klienci przekazują coś sponsorującej organizacji stosującej ten model (czas, dane osobowe, pozytywne opinie). Transakcja taka może być w różny sposób oceniana i wyceniana przez obie strony. Model ten został zastosowany na przykład przez Pay With a Tweet.

Cash Machine (Płatność natychmiastowa)

W tym modelu klient płaci za produkt z góry lub gotówką. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie pokryć wydatki związane z transakcją. W wyniku zastosowania tego modelu biznesowego zwiększa się płynność finansowa stosującej ją organizacji i można wykorzystać „darmowe” finansowanie inwestycji w innych obszarach. Przedsiębiorstwami stosującymi ten model są między innymi Makro Cash and Carry i Groupon.

Cross Selling (Sprzedaż krzyżowa)

W modelu sprzedaży krzyżowej podmiot łączy usługi lub produkty z różnych branż w jedną ofertę, wykorzystując dotychczas stosowane umiejętności i zasoby bądź zwiększając ich oddziaływanie na klienta. Szczególnie w branży detalicznej jednostki są w stanie łatwo dodawać nowe produkty/usługi (na przykład dostarczanie produktów do wskazanego przez klienta miejsca, doładowanie usług telefonicznych). Dzięki istniejącej infrastrukturze

i dostępowi do licznej grupy klientów obsługa sprzedaży nowych klientów jest możliwa przy niewielkiej zmianie konfiguracji wykorzystywanych zasobów, ponieważ określone podstawowe potrzeby klientów są już zaspokojone. Przykładami zastosowania tego modelu są sprzedaż mebli i usługi ich skręcania (IKEA), sprzedaż produktów bankowych i ubezpieczeniowych (mBank), sprzedaż usług telewizyjnych, dostępu do Internetu i energii elektrycznej w pakietach (Multimedia Polska).

Crowd Funding (Zbiorowe finansowanie)

W tym modelu nowy produkt, projekt lub nawet całe nowe przedsiębiorstwo jest finansowane przez dużą grupę inwestorów, którzy wspierają daną ideę, najczęściej z wykorzystaniem Internetu. Jeżeli zostanie osiągnięta masa krytyczna (najczęściej określona kwota konieczna do rozpoczęcia działalności biznesowej), idea jest realizowana i inwestorzy zyskują określone korzyści (na przykład produkt, usługę, prezentację wśród osób wspierających, czasami udział w zyskach), zazwyczaj w jakiś sposób proporcjonalne do kwoty przekazanych środków pieniężnych. Platformami umożliwiającymi zastosowanie tego modelu są na przykład Kickstarter i PolakPotrafi. W ramach Kickstartera został sfinansowany projekt PLAYBULB candle – kolorowej świeczki LED z mobilną aplikacją realizowany przez firmę MIPOW. Serwis PolakPotrafi pozwolił z kolei zebrać fundusze na ekranizację książki *Breslau w mroku*.

Crowd Sourcing (Zbiorowe dostawy)

W ramach tego modelu poszukuje się rozwiązania określonego problemu postawionego przez dany podmiot przez dużą grupę anonimowych współpracowników, najczęściej za pośrednictwem Internetu. Współpracownicy otrzymują drobną nagrodę lub mają szansę udziału w losowaniu nagrody, jeżeli ich rozwiązanie zostanie zastosowane przez firmę. Interakcja z klientami i włączenie ich w proces decyzyjny mogą wspierać pozytywną relację z przedsiębiorstwem i zwiększyć sprzedaż i przychody. Firmami stosujących ten model są na przykład Cisco i Microsoft.

Customer Loyalty (Budowanie lojalności klientów)

Utrzymywanie klientów i podtrzymywanie ich lojalności jest uzyskiwane przez dostarczanie im dodatkowej wartości poza podstawowym produktem lub usługą (na przykład przez programy lojalnościowe). Celem zastosowania tego modelu biznesowego jest zwiększenie lojalności klientów dzięki kreowaniu związków emocjonalnych lub opracowaniu specjalnych ofert dla nich. Klienci, których lojalność udało się zbudować, są dobrowolnie związani z firmą, co zabezpiecza stabilność przychodów. Przykładami przedsiębiorstw stosujących ten model są Payback, LoyaltyZen, Orlen i Orange.

Digitization (Cyfryzacja)

Ten typ modelu biznesu opiera się na umiejętności zamiany istniejących produktów lub usług w ich wersje cyfrowe. Wersje cyfrowe mają różne przewagi nad materialnymi produktami, takie jak na przykład cyfrowa dystrybucja. Idealnie cyfryzacja produktu jest używana bez istotnej zmiany propozycji wartości, która była oferowana klientowi. Wydajność i możliwość prostej reprodukcji w przypadku cyfryzacji nie zmniejszają postrzeganej przez klienta wartości. Przykładem zastosowania modelu cyfryzacji jest platforma Piano wykorzystywana do sprzedaży artykułów prasowych, muzyki i filmów *online*.

Direct Selling (Sprzedaż bezpośrednia)

Sprzedaż bezpośrednia oznacza taki model biznesowy, w którym firma sprzedaje produkty z pominięciem pośredników. Produkt dostępny jest bezpośrednio u producenta lub dostawcy usług. W ten sposób firma jest w stanie przechwycić marżę detalisty i hurtownika oraz pozbyć się kosztów związanych ze współpracą z pośrednikami. Wypracowane w ten sposób oszczędności mogą być w części lub w całości przekazane klientom. Ponadto w tym modelu możliwe jest zestandaryzowanie wrażeń sprzedażowych oraz udoskonalenie procedur obsługi klientów. Przedsiębiorstwami stosującymi ten model są między innymi Amway, Dell, Party Lite Sp. z o.o. i Avon.

E-commerce (Handel elektroniczny)

W modelu *e-commerce* tradycyjne produkty i usługi są sprzedawane za pomocą kanałów internetowych, dzięki temu możliwe jest zmniejszenie kosztów związanych z utrzymaniem punktów sprzedaży. Dla klientów zwiększa się zazwyczaj wybór produktów (dostępne wszystkie produkty z oferty), a także wygoda (można kupować produkty/usługi, nie ruszając się z fotela). Zwykle istnieje też większa szansa integracji sprzedaży i dystrybucji z innymi procesami wewnętrznymi. Z modelu *e-commerce* korzysta coraz więcej firm (na przykład księgarnia Gandalf).

Experience Selling (Sprzedaż wrażeń)

W modelu sprzedaży wrażeń wartość produktu jest zwiększana przez wachlarz wrażeń (odczuć) sprzedawanych razem z nim. Tworzy to szansę na zwiększenie wielkości sprzedaży i podniesienie cen. Model ten wymaga dostosowania procesu sprzedaży przez odpowiedni wystrój sklepu i odpowiednią obsługę przez sprzedawców. Do jednostek stosujących ten model należą między innymi Red Bull i Hotel Spa Dr Irena Eris.

Flat Rate (Cena ryczałtowa)

W tym modelu płaci się stałą cenę niezależnie od tego, ile produktu lub usługi się używa. Przykładem takiego rozwiązania są restauracje typu *zjesz ile chcesz*. Zaletą dla klienta jest prosta struktura (przewidywalność zakupu). Korzyścią dla firmy stosującej ten model jest stabilny strumień przychodów. Omawiany model stosują w praktyce biznesowej także firmy oferujące karty dostępu do klubów *fitness* (takie jak Multisport, FitFlex itp.) czy serwis Spotify lub Klub 97 w Łodzi.

Fractional Ownership (Własność współdzielona)

Cechą charakterystyczną modelu własności współdzielonej jest podział prawa własności danego składnika aktywów pomiędzy grupę właścicieli. Zazwyczaj składnik ten jest kapitałochłonny, ale wykorzystywany tylko okazjonalnie (domy letnie, prywatne odrzutowce). Jednostka wykorzystująca ten model biznesu może korzystać z praw właściciela, nie mając tak dużych środków

pieniężnych, jak wymagane w przypadku zakupu indywidualnego. Model własności współdzielonej wykorzystuje spółka Netjets Europe organizująca współdzielenie samolotów. Zbliżonym modelem jest *car-pooling* realizowany na przykład przez spółkę BlaBlaCar.

Franchising (Franczyza)

W modelu tym francyzodawca jest właścicielem marki, własności patentowej produktów, których użycza odpłatnie francyzobiorcy. Francyzobiorca prowadzi działalność lokalnie i ponosi ryzyko z tym związane. Francyzodawca najczęściej ma udział w przychodach francyzobiorcy i często dostarcza mu swoje produkty. Francyzobiorca korzysta z dobrze znanej marki, *know-how* i wsparcia w prowadzeniu biznesu. Znanymi przedsiębiorstwami stosującymi model franczyzy są McDonalds, apteki Dbam o Zdrowie czy stacje benzynowe BP.

Freemium

W modelu *freemium* wersja podstawowa oferty jest rozdawana za darmo z intencją przekonania klientów do zapłacenia za wersję *premium*. Oferta za darmo ma przyciągnąć jak najwięcej klientów. Ułamek ogólnej liczby klientów – klienci korzystający z wersji *premium* – finansują „darmową ofertę”. Model ten stosują na przykład Dropbox, Google, Skype, Wargaming i Deezer.

From Push to Pull (Od pchaj do ciągnij)

Zastosowanie tego modelu oznacza orientację wszystkich procesów na klienta. Jedną z oznak tej orientacji jest zasada, że produkt jest wytwarzany tylko wtedy, gdy klient złoży zamówienie. Nie występuje produkcja „na zapas”. W przywołanym modelu opracowanie i doskonalenie produktu opiera się na ciągłym badaniu potrzeb klientów i dopasowywaniu produktów do ich oczekiwań. W proces zaspokojenia potrzeb użytkownika włączone są wszystkie ogniwa łańcucha wartości, co umożliwia ich pełniejsze zaspokojenie. Korporacjami, które zastosowały ten model z sukcesem, są na przykład Toyota i Dell.

Guaranteed Availability (Gwarantowana dostępność)

W tym modelu gwarantowana jest dostępność produktu w każdym momencie; powoduje to wykluczenie konieczności oczekiwania na towar (nie ma zagrożenia wstrzymania produkcji u klienta ze względu na przykład na brak podzespołów). Klient może wykorzystywać ilość produktów wymaganą przez niego w danym momencie, co ogranicza straty spowodowane brakiem materiałów lub ich nadmiernymi zapasami. Dostawca wykorzystuje swoją wiedzę i korzyści skali w taki sposób, aby zapewnić gwarantowaną dostępność. Ten model biznesu stosuje między innymi ABB Turbo Systems.

Hidden Revenue (Ukryte przychody)

W omawianym modelu klient (użytkownik) nie generuje przychodów. Głównym źródłem przychodów jest strona trzecia, która finansuje lub współfinansuje darmowe lub tanie produkty dla użytkowników. Przykładem zastosowania takiego modelu są „darmowe” gazety, takie jak „Metro”, telewizje, portale internetowe, w których użytkownik dostaje treści za darmo, a za ich dostarczenie płaci reklamodawca (który jest zainteresowany pozyskaniem uwagi klienta). W modelu tym następuje rozdzielenie źródła przychodów i klientów.

Ingredient Branding (Marka składnika)

W przypadku zastosowania modelu marki składnika podmiot, oznaczając produkt, wskazuje, że zawiera on określony składnik lub komponent dostarczany przez określonego dostawcę. Na przykład patelnia pokryta Teflonem, buty z powłoką z Gore-texu, komputer z procesorem Intel. Produkt z oznaczeniem marki składnika jest potem reklamowany i sprzedawany. Dzięki takiemu oznaczeniu na produkt przenoszone są pozytywne skojarzenia ze wskazanym składnikiem i zwiększa się atrakcyjność samego produktu. Przykładem zastosowania modelu, poza wymienionymi powyżej, są firmy rowerowe (na przykład Giant) używające w oznaczeniach swoich produktów marki przerzutek Shimano.

Integrator

Jednostka stosująca model integratora ma pod kontrolą większość etapów w procesie kreowania wartości. Kontrola wszystkich zasobów i procesów pozwala zwiększyć efektywność działania, wykorzystać korzyści skali oraz zmniejszyć uzależnienie otrzymywanych rezultatów od dostawców. To wszystko powoduje z kolei, że możliwe staje się zmniejszenie kosztów i zwiększa się stabilność procesu kreowania wartości. Polska Grupa Energetyczna (PGE) jest podmiotem stosującym model integratora; kontroluje cały proces kreowania wartości związanej z wytwarzaniem i sprzedażą energii elektrycznej od wydobycia węgla, przez wytwarzanie, obrót, po dystrybucję i usługi serwisowe dla klientów końcowych.

Layer Player (Specjalista)

W modelu specjalisty firma koncentruje się na dostarczaniu wartości tylko w jednym ogniwie łańcucha tworzenia wartości. Takie ogniwo występuje w wielu branżach. Przykładem zastosowania modelu mogą być studia zajmujące się projektowaniem wyglądu produktów (Pininfarina, Italdesign) dla wielu branż czy płatności przez Internet (PayPal). Firma stosująca ten model wykorzystuje korzyści skali i może świadczyć usługi w sposób bardziej efektywny. Dogłębna wiedza o procesie umożliwia często osiągnięcie wyższej jakości procesów biznesowych.

Leverage Customer Data (Wykorzystanie danych o klientach)

W przywołanym modelu nowa wartość jest kreowana przez gromadzenie danych o klientach i przetwarzanie ich w taki sposób, aby stały się użyteczne dla innych firm. Korzyści dla firmy korzystającej z modelu powstają dzięki sprzedaży takich danych innym firmom lub wykorzystaniu ich dla własnych celów (na przykład zwiększenia efektywności podejmowanych działań marketingowych). Podmiotem wykorzystującym ten model biznesowy do sprzedaży reklam dopasowanych do zainteresowań użytkowników jest Google.

Licence (Licencja)

Podmiot, chcąc wykorzystać model licencji, koncentruje swoje działania na opracowaniu wartości niematerialnej (na przykład patentu), która może być licencjonowana innym firmom. Wartość niematerialną jednostka udostępnia zatem innym podmiotom za wynagrodzenie. Pozwala to przedsiębiorstwu skoncentrować się na pracach badawczych. Licencjonowanie praw własności intelektualnej pozwala na bardziej masowe wykorzystanie danej wiedzy (na przykład nowej technologii) niż w przypadku korzystania z niej na zasadach wyłączności. Przykładem zastosowania tego modelu jest działalność firmy ARM, która licencjonuje producentom (Tegra, Qualcomm) opracowaną przez siebie konstrukcję (architekturę) mikroprocesorów.

Lock-in (Wyłącznieść /Zamknięcie)

W modelu wyłączności podejmuje się próbę „zamknięcia klienta w świecie produktów” danej firmy. Używanie produktów innych przedsiębiorstw nie jest możliwe bez poniesienia dużych kosztów przedstawienia procesów. W ten sposób firma zabezpiecza się przed utratą klientów. Mechanizm zamknięcia wynika z technologii lub z zależności pomiędzy poszczególnymi usługami i produktami, na przykład wybór systemu Windows i zgodnego z nim oprogramowania uniemożliwia klientom korzystanie z innych systemów operacyjnych. Innym przykładem wykorzystania modelu zamknięcia jest producent klocków Lego, który przez opatentowanie sposobu łączenia klocków uniemożliwił przez długi czas wytwarzanie przez konkurentów podobnych produktów.

Long Tail (Długi ogon)

Wykorzystując ten model biznesu, podmiot zamiast koncentrować się na „superproduktach” generuje przychody, sprzedając dużą liczbę niszowych produktów. Omawiany model stosując wydawcy publikujący książki wielu autorów w krótkich seriach, a nawet stosujący druk na żądanie. W modelu długiego ogona każdy produkt generuje stosunkowo małe przychody i małą marżę. Sprzedaż dużej liczby takich produktów pozwala jednak osiągnąć odpowiednio wysoką sumę marży, tak że przedsiębiorstwo

może być rentowne. Na przykład firma Apple, stosując ten model w przypadku serwisu iTunes, skoncentrowała się na sprzedaży poszczególnych piosenek dużej liczby artystów, zamiast sprzedawać całe albumy najbardziej uznanych wykonawców.

Make More of It (Więcej z tego samego)

W modelu „więcej z tego samego” *know-how* oraz inne dostępne w firmie zasoby są wykorzystywane nie tylko do wytwarzania własnych produktów, ale sprzedawane są również innym firmom. Zasoby, które nie są w pełni wykorzystane w podstawowej działalności przedsiębiorstwa, są używane do kreowania dodatkowych przychodów poza tymi generowanymi bezpośrednio, wynikającymi z propozycji wartości przedsiębiorstwa. Na przykład firma Sennheiser, znany producent sprzętu nagłaśniającego, oferuje szkolenia *on-line* dotyczące opracowania systemów nagłaśniających i prawidłowego nagrywania dźwięku, a Polskie Radio prowadzi szkolenia z emisji głosu.

Mass Customization (Masowa personalizacja/kastomizacja)

Personalizacja produktów w przypadku produkcji masowej wydawała się zadaniem niemożliwym do zrealizowania. W omawianym modelu zastosowanie modułowej budowy produktów umożliwiło wydatną ich indywidualizację. W konsekwencji indywidualne potrzeby klientów mogą być zaspokojone w warunkach produkcji masowej, czyli przy zachowaniu niskich kosztów i cen. Model masowej personalizacji wykorzystywał między innymi producent komputerów Dell.

No Frills (Wersja podstawowa bez żadnych dodatków)

W modelu *No Frills* kreowanie wartości koncentruje się na podstawowych elementach propozycji wartości (możliwie jak najprostszej). Redukcja kosztów osiągnięta dzięki uproszczeniu produktu pozwala dotrzeć do klientów z niższymi dochodami lub mniej zainteresowanych rozbudowaną wersją produktu. Klasycznym przykładem zastosowania tego modelu była produkcja i sprzedaż samochodów Ford T.

Open Business Model (Otwarty model biznesu)

Jednostka stosująca otwarte modele biznesu jako podstawę kreowania wartości wykorzystuje współpracę z partnerami w ramach jednego ekosystemu do rozwijania i sprzedaży powiązanych produktów. Podmioty stosujące ten model aktywnie poszukują nowych metod współpracy z dostawcami, klientami i jednostkami dostarczającymi usługi komplementarne, tak aby rozwijać swój biznes w sposób otwarty. Google wykorzystuje ten model biznesowy w rozwijaniu systemu Android i sklepu Google Play razem z producentami telefonów i oprogramowania.

Open Source (Otwarty kod źródłowy)

W przypadku opracowania oprogramowania zgodnie z zasadami modelu *open source* kod źródłowy oprogramowania nie jest chroniony prawem ochrony własności intelektualnej, ale dostępny za darmo dla każdego. Ta zasada może również zostać zastosowana do innych technologii. Inne podmioty mogą rozwijać dany produkt i korzystać z niego za darmo. Przychody są generowane za pomocą usług komplementarnych, takich jak wsparcie, szkolenia i doradztwo. Mozilla, Linuks i Red Hat wykorzystują model biznesowy otwartego kodu źródłowego do rozwijania swoich produktów (odpowiednio przeglądarki internetowej, systemu operacyjnego).

Orchestrator (Orkiestrator)

W tym modelu podstawową umiejętnością stosującego go podmiotu jest organizacja procesu tworzenia wartości. Co więcej, w modelu orkiestratora kilka niekluczowych ogniw łańcucha wartości jest przekazywanych zewnętrznym firmom (*outsourcing*) i w sposób aktywny koordynowanych. Pozwala to przedsiębiorstwu zredukować koszty i wykorzystać korzyści skali. Ponadto koncentracja na kluczowych kompetencjach poprawia osiągnięte wyniki w podstawowym obszarze działalności. Jednym z przedsiębiorstw stosujących model orkiestratora na dużą skalę jest Nike.

Pay per Use (Płatność za użycie)

Podmiot stosujący model płatności za użycie dokładnie kontroluje sposób korzystania z usługi lub produktu. Klient płaci tylko

za te usługi/produkty, z których aktywnie korzysta. Jednostka jest w stanie przyciągnąć klientów korzystających z elastyczności usług. Umożliwia to ustalenie wyższych cen (na przykład prawa do transmisji meczu piłkarskiego). Jednym z przykładów zastosowania tego modelu są transmisje wydarzeń sportowych na platformach Cyfrowego Polsatu i NC+.

Pay What You Want (Zapłać ile chcesz)

W modelu „zapłać ile chcesz” cena ustalana jest przez użytkownika (czasami wynosi nawet zero). W niektórych przypadkach ustalane są ceny minimalne i ceny sugerowane. Zastosowanie tego modelu opiera się na normach społecznych stanowiących, że za wykorzystaną usługę należy zapłacić. Jednocześnie model ten jest w stanie przyciągnąć nowych klientów, którzy nie znają jeszcze produktu (usługi) i nie wiedzą, jaką wartość on dla nich wygeneruje. Jest on stosowany między innymi dla części produktów przez serwis Humble Bundle oraz przez restaurację Strefa Centralna w Katowicach.

Peer to Peer (Równy z równym)

Model „równy z równym” jest oparty na współpracy pomiędzy jednostkami należącymi do jednorodnej grupy. Podmiot oferuje platformę, za pomocą której jednostki mogą wymieniać się produktami, usługami, a czasami także informacjami, pomysłami czy doświadczeniami. Przykładem zastosowania tego modelu biznesu są Skype, serwis Chomikuj i serwis domzadom.

Performance-based Contracting (Wynagrodzenie za wyniki)

W przypadku zastosowania modelu wynagrodzenia za wyniki cena produktu lub usługi nie jest ustalona na określonym poziomie, lecz uzależniona od wartości wykreowanej dla klienta. Na przykład wynagrodzenie agencji reklamowej jest uzależnione od wielkości sprzedaży danego produktu. Podmioty stosujące ten model biznesu są często mocno zaangażowane w proces kreowania wartości dla klientów. Wiedza i korzyści skali uzyskiwane przez podmiot stosujący model pozwalają często na wygenerowanie oszczędności u klienta bezpośredniego, które mogą zostać

w części przekazane klientowi końcowemu. Przykładem zastosowania takiego modelu mogą być firmy dokonujące termomodernizacji budynków i godzące się, żeby część wynagrodzenia była uzależniona od uzyskanych oszczędności energii (na przykład Term-Eko). W skrajnych przypadkach wytworzona przez firmę stosującą ten model infrastruktura pozostaje przez określony czas własnością wykonawcy i jest przez niego zarządzana (na przykład kserokopiarki firmy Xerox, w których płaci się za wykonaną kopię lub oszczędność kosztów druku, a nie za sprzedaną kopiarke).

Razor and Blade (Maszynka i żyletka)

W modelu maszynki i żyletki produkt podstawowy jest bardzo tani albo nawet rozdawany za darmo. Jednakże części konieczne do jego użytkowania są relatywnie drogie i sprzedawane z wysokimi marżami. Niska cena produktu podstawowego obniża barierę zakupu dla klienta, a sprzedaż części niezbędnych do jego użytkowania finansuje zakup produktu podstawowego. Produkty i części zamienne są zazwyczaj ze sobą powiązane tak, żeby wzmocnić ten efekt w przyszłości. Przykładami zastosowania są drukarki i tonery Hewlett-Packard, maszynki do golenia i ostrza Gillette, specyficzne formaty e-książek (format Mobi stosowany w czytniku Kindle przez Amazon).

Rent Instead of Buy (Wynajem zamiast zakupu)

Kreowanie wartości dla klienta w tym modelu polega na tym, że klient nie kupuje produktu, a tylko go wynajmuje. Oznacza to, że klient potrzebuje mniej środków pieniężnych, żeby móc korzystać z produktu. Firma wykorzystująca ten model zazwyczaj jest w stanie osiągnąć wyższą marżę. Ponadto omawiany model zwiększa stabilność generowania przychodów (przychody uzyskiwane są nie tylko w momencie sprzedaży, ale przez cały okres użytkowania). Klienci zyskują również korzyść w postaci elastyczności korzystania z produktu, ponieważ można wcześniej zrezygnować z jego wykorzystania, jeżeli produkt nie jest potrzebny. Wynajem zamiast zakupu staje się coraz bardziej powszechny wśród dostawców oprogramowania (rozwiązanie znane jako *Software as a Service* – SaaS); przykładem może być

OneDrive firmy Microsoft. Ten typ modelu biznesu jest często powiązany z modelem abonamentu.

Revenue Sharing (Podział przychodów)

Model podziału przychodów polega na oddaniu udziału w przychodach innym interesariuszom, takim jak dostawcy produktów komplementarnych, dostawcy materiałów, a nawet konkurenci. W modelu tym dzięki wykorzystaniu efektów symbiozy zwiększa się sprzedaż wszystkich uczestników ekosystemu poprzez zwiększanie bazy klientów danego ekosystemu. Przykładem może być Google wraz z producentami telefonów i oprogramowania opartego na systemie Android lub działalność Groupona.

Reverse Engineering (Inżynieria odwrotna)

W modelu inżynierii odwrotnej produkt/usługa są rozwijane na podstawie zakupu i analizy produktu konkurencji. Opierając się na takiej analizie, opracowywany jest produkt podobny lub kompatybilny z produktem konkurenta. Omawiany model pozwala na redukcję kosztów badań i rozwoju. Dzięki temu produkt danej firmy może być oferowany po niższych cenach. Model ten stosowali między innymi producenci telefonów komórkowych (Apple, Samsung), co doprowadziło do wzajemnych oskarżeń o kradzież własności intelektualnej i „wojen patentowych”.

Reverse Innovation (Innowacja odwrotna)

Stosując model innowacji odwrotnej, podmiot opracowuje proste i tanie produkty na potrzeby rynków wschodzących, które są sprzedawane również w krajach rozwiniętych. Model ten jest odwrotny do tradycyjnej drogi innowacji, w której nowe produkty są opracowywane najpierw na potrzeby rynków rozwiniętych, a następnie są upraszczane w taki sposób, aby mogły być stosowane na rynkach wschodzących. Nokia wykorzystywała ten model przy opracowaniu części swoich telefonów, natomiast koncern Renault wykorzystał odwrotną innowację, sprzedając samochody pod marką Dacia na rozwiniętych rynkach.

Robin Hood

W przywołanym modelu ten sam produkt jest sprzedawany po różnych cenach na różnych rynkach – po wysokich cenach dla bogatych klientów, po niskich cenach dla biednych. Większość marży jest generowana przez sprzedaż po wysokich cenach dla bogatych konsumentów. Jednak sprzedaż dla klientów o mniejszych dochodach pozwala na uzyskanie korzyści skali i zmniejszenie kosztów jednostkowych. Ponadto sprzedaż produktów po niskich cenach może mieć również pozytywny wpływ na *image* firmy. Przykładem zastosowania tego modelu biznesowego jest działalność One Laptop per Child.

Self-service (Samoobsługa)

Jeżeli podmiot decyduje się na zastosowanie modelu samoobsługi, to część procesu tworzenia wartości jest transferowana do klienta w zamian za niższą cenę produktu lub usługi. Klient często realizuje tę część procesu kreowania wartości, która dodaje stosunkowo niewiele wartości, a powoduje powstawanie dużych kosztów (na przykład podawanie towaru w sklepie czy obsługa kasowa, skręcanie mebli). Klienci osiągają korzyści ze zwiększonej wydajności i oszczędności czasu, wkładając w proces własny wysiłek. Zwiększenie wydajności może wynikać z tego, że ten element procesu tworzenia wartości klient może wykonać szybciej niż dostawca i w sposób dostosowany do warunków. Model ten zastosowały między innymi IKEA, przez realizację procesu skręcania mebli przez klientów, i mBank przez przeniesienie procesu wypełniania przelewów i wprowadzania ich do systemu przez klientów.

Shop in Shop (Sklep w sklepie)

W modelu sklepu w sklepie zamiast otwierać nowe niezależne sklepy (punkty sprzedaży) podmiot wybiera partnera, w którego sklepie otwiera „minisklep” (stoisko). Jednostka „gospodarz” otrzymuje korzyści w postaci przychodów z wynajmu powierzchni i/lub części przychodów ze sprzedaży, zwiększonego wyboru asortymentu i zwiększonego ruchu klientów. Jednostka „gość” otrzymuje tańszy dostęp do dużej sieci, wykorzystując jej

zasoby, takie jak powierzchnia sprzedaży, lokalizacja, sprzedawcy. Na modelu tym bazują sklepy wielomarkowe, takie jak Van Graaf czy Euro AGD.

Solution Provider (Dostawca rozwiązania)

Jednostka stosująca ten model zapewnia całościowe rozwiązanie problemu w danym obszarze, składające się często z całego pakietu produktów i usług z wykorzystaniem polityki „jednego okienka”. Dostarczenie takiego całościowego produktu wymaga specjalnego *know-how* dla zapewnienia efektywności funkcjonowania całego rozwiązania. Dostawca pełnego rozwiązania może zapobiec potencjalnej utracie przychodów związanych ze sprzedażą produktów komplementarnych lub dodatków do produktu. Ponadto bliska relacja z klientem pozwala na lepsze poznanie jego potrzeb i zachowań oraz udoskonalenie produktów lub usług. Jednostkami stosującymi ten model są na przykład CWS-boco oferujące kompleksowe rozwiązania z zakresu higieny i czystości obejmujące wynajem i serwis odzieży roboczej i ochronnej, urządzeń higieny, oraz firmy IT, takie jak Asseco czy Dell dostarczające sprzęt komputerowy i oprogramowanie oraz zapewniające ich serwis.

Subscription (Abonament)

W modelu abonamentu klient uiszcza regularną opłatę, najczęściej miesięczną lub roczną, w celu uzyskania dostępu do produktu lub usługi. Klienci korzystają z niższych cen (na przykład w przypadku przedsiębiorstw transportowych), natomiast firma stosująca ten model zapewnia sobie bardziej stabilne przychody ze sprzedaży (prenumerata, dostęp do systemu Office 365). Omawiany model wykorzystują często firmy telekomunikacyjne (na przykład Orange i Polkomtel).

Supermarket

Jednostka stosująca model biznesowy supermarketu sprzedaje szeroki asortyment dostępnych produktów i dodatków „pod jednym dachem”. W większości przypadków ceny są utrzymywane na niskim poziomie zgodnie z zasadą zakładającą wysoki wolumen sprzedaży i niską marżę jednostkową. Dzięki dużemu

wyborowi i niskim cenom przedsiębiorstwo może przyciągnąć wielu klientów. Jednocześnie wykorzystując korzyści skali, może ono osiągnąć stosunkowo wysoki zysk. Przykładem zastosowania tego modelu biznesu jest działalność koncernu Metro (kontrolującego sieci sklepów Media Markt i Saturn).

Target the Poor (Niezamożna grupa docelowa)

W modelu niezamożnej grupy docelowej produkt lub usługa są oferowane licznej grupie klientów o niskich dochodach. Dzięki niskim cenom przedsiębiorstwo może przyciągnąć wielu klientów o niezasobnych portfelach. Podobnie jak w modelu supermarketu, wykorzystując korzyści skali, firma może osiągnąć relatywnie wysoki zysk. Jednym z najbardziej znanych przykładów zastosowania tego modelu biznesu jest Grameen Bank i jego produkty skierowane do najuboższych – mikropożyczki oraz sklepy z używaną odzieżą.

Trash to Cash (Recykling)

W modelu recyklingu firma wykorzystuje zużyte produkty lub części do wytworzenia nowych produktów. Model ten opiera się na niskich kosztach materiałów, które są pozyskiwane po bardzo niskich cenach, za darmo lub nawet za dopłatą. W przywołanym modelu można również odwoływać się do świadomości środowiskowej klientów. Podmiotem stosującym model *Trash to Cash* jest Krynicki Recykling.

Two-sided Market (Platforma dwustronna)

W przypadku modelu platformy dwustronnej podmiot ułatwia wymianę produktów między nabywcami i dostawcami. Wartość takiej platformy wzrasta wraz z liczbą jej użytkowników. Platforma zazwyczaj łączy sprzedających i kupujących, na przykład grupy producenckie rolników i grupy zakupowe firm z branży przetwórczej. Platformami dwustronnymi są między innymi eBay, Allegro i Alibaba.

Ultimate Luxury (Szczyt luksusu)

Stosując model szczytu luksusu, przedsiębiorstwo koncentruje się na najbogatszych klientach. W jego ramach jednostka musi

w sposób wyraźny odróżnić swoje produkty i usługi od produktów i usług konkurencyjnych. Elementami odróżniającymi propozycję wartości są najczęściej wyjątkowo wysoka jakość (na przykład szlachetne materiały wykończeniowe), rzadkie usługi (*concierge*), ograniczona liczba produktów. Kolejnym elementem pozwalającym uzyskać dyferencjację jest wysoka cena, która z jednej strony ogranicza dostęp do produktu i podkreśla jego wyjątkowość, a z drugiej pozwala osiągnąć wyjątkowo wysoką marżę. Przedsiębiorstwem stosującym ten typ modelu biznesu jest Louis Vuitton.

User Designed (Projektowanie przez użytkownika)

W modelu projektowania przez użytkownika klient jest równocześnie twórcą i konsumentem. Przedsiębiorstwo wspiera klienta w projektowaniu produktu (na przykład przez dostarczenie oprogramowania do projektowania, organizację procesu produkcji i sprzedaży). Klient korzysta z możliwości zrealizowania przedsięwzięcia bez konieczności nabywania infrastruktury. Przychody z produktu są często dzielone pomiędzy przedsiębiorstwo i klienta. Przykładem zastosowania tego modelu jest spółka Lego i zestawy klocków projektowane przez użytkowników.

White Label (Bez logo)

Podmiot wykorzystujący model bez logo wytwarza na dużą skalę produkty, które są potem sprzedawane pod markami innych jednostek, tak by sprawiać wrażenie, że zostały wyprodukowane przez te jednostki. Często identyczne produkty lub usługi są sprzedawane na różnych rynkach pod różnymi markami. W ten sposób można uzyskać korzyści skali i zaspokoić różnorodne potrzeby klientów za pomocą tego samego produktu. Jednym z przykładów zastosowania tego modelu biznesu jest Foxconn (lub raczej Hon Hai Precision Industry Co.), spółka zatrudniająca ponad 900 tys. pracowników, wytwarzająca produkty sprzedawane pod markami Apple, Amazon, Sony, Dell i Microsoft.

Opracowana przez zespół z Uniwersytetu Sankt Gallen typologia modeli biznesu, choć co prawda bardzo rozbudowana, jest

jednak nieco chaotyczna. Część modeli wydaje się bardzo podobna do siebie i często współwystępująca w praktyce gospodarczej. Przykładami takich zbliżonych współwystępujących rozwiązań są wynajem zamiast zakupu i abonament oraz aukcja i platforma dwustronna. Trudno jest również wyróżnić jasne kryterium wyodrębnienia poszczególnych modeli. O. Gassmann i współpracownicy (2013b) wskazują jednak na dwa czynniki wpływające na przydatność wykorzystania ich klasyfikacji.

Po pierwsze, wiele klasycznych wzorców modeli była wykorzystywana z sukcesem w różnych branżach przez wiele dziesięcioleci. Na przykład model maszynki i ostrzy zastosowany przez Gillette na początku XX wieku został ponownie wykorzystany przez Nestle przy opracowaniu i sprzedaży ekspresów do kawy Nescafe Dolce Gusto.

Po drugie, opisane w typologii wzorce modeli biznesowych mogą służyć do opracowania nowych modeli. Przy ich opracowaniu szwajcarscy badacze sugerują dwa podejścia zgodne z zasadą podobieństwa i z zasadą konfrontacji (Gassmann i in. 2013b, s. 35–38). Opracowując model biznesu specyficzny dla danego przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami podobieństwa należy starać się znaleźć zastosowanie dla jednego ze zidentyfikowanych wcześniej schematów/typów modeli biznesu. Na przykład wybierając model „przynęta i haczyk”, należy spróbować wymyśleć co może być przynętą (na przykład darmowy kurs nauki oprogramowania), a co haczykiem (wyższe opłaty za materiały do nauki i za serię egzaminów certyfikujących uzyskanie określonych kompetencji). Tworząc model biznesu specyficzny dla danego przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami konfrontacji należy spróbować odwrócić zasady rządzące sprawdzonym archetypem modelu biznesowego. Na przykład odwracając zasady modelu, szczyt luksusu oznacza, że jednostka powinna skoncentrować się na najbiedniejszych klientach, oferując im podstawowe produkty, w rezultacie uzyskuje się model niezamożnej grupy docelowej.

Czasami przy opracowaniu modelu biznesu możliwe jest zastosowanie obu tych metod jednocześnie. S. Jobs, opracowując model biznesu oparty na iPodzie i serwisie iTunes, prawdopodobnie zastosował obie te metody. Sukces walkmana Sony

wskazywał, że klienci są skłonni do słuchania muzyki za pomocą urządzeń przenośnych. S. Jobs najprawdopodobniej wykorzystał również metodę konfrontacji (z modelem biznesu serwisu Napster, w którym muzyka w formie elektronicznej była dostępna w Internecie za darmo).

Niezależnie od sposobu zdefiniowania koncepcja modelu biznesu może być i jest wykorzystywana na różne sposoby [zob. szerzej Baden-Fuller, Morgan 2010]. Po pierwsze, pojęcie modeli biznesu służy do opracowywania klasyfikacji, dzięki którym możliwe jest lepsze zrozumienie podobieństw i różnic między różnymi modelami. Po drugie, tworzenie klasyfikacji modeli biznesu oraz obserwacja różnych ich typów pozwalają ocenić ich trwałość, spójność oraz badać oddziaływanie ich zastosowania na efektywność przedsiębiorstw.

Podsumowując, klasyfikacje modeli biznesowych mogą być wykorzystywane jako podstawa ich analizy. Jako kryterium podziału w klasyfikacjach stosowane są: sposób kreowania wartości dla klientów, rodzaj i sposób korzystania z zasobów, a także segment klientów. Typologie mogą również służyć do opracowania nowych modeli biznesu przez poszukiwanie podobieństw i ich konfrontowanie. Także ich analizowanie i porównywanie może być podstawą do tworzenia nowych rozwiązań. Analiza modeli biznesu może być realizowana za pomocą metod opisanych w kolejnym rozdziale monografii.

2

ANALIZA MODELI BIZNESU

2.1.

Metody analizy modeli biznesu

Analiza modeli biznesu może dotyczyć zarówno modeli już stosowanych przez przedsiębiorstwa, jak i tych, których wdrożenie jest dopiero rozważane przez menedżerów. Modele poddaje się zazwyczaj analizie z punktu widzenia ich trwałości oraz możliwości udoskonalenia. Do oceny modeli przyjmuje się kryterium ich zdolności do kreowania wartości dla interesariuszy. Postępowanie analityczne obejmuje zwykle dwa etapy:

- 1) opis struktury,
- 2) ocenę modelu.

Celem pierwszego etapu jest statyczny opis różnorodnych, możliwych sposobów dostarczania wartości. Celem etapu drugiego jest ocena dynamiki modelu z punktu widzenia jego spójności, wykonalności oraz trwałości.

Według Chartered Global Management Accountant (CGMA) [CGMA Report 2013], analizując modele biznesu, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. W jaki sposób organizacja chce odróżniać się od konkurentów? Czy zmiany w modelu biznesowym będą umożliwiać uzyskanie przewagi konkurencyjnej?
2. W jaki sposób model biznesowy generuje przychody? Czy można zmienić go w taki sposób, żeby generował dodatkowe przychody, na przykład sprzedaż rozszerzonej gwarancji, która jest w rzeczywistości produktem ubezpieceniowym, sprzedaż

pakietu usług – dostępu do Internetu, telewizji, wypożyczalni filmów na żądanie, telefonu?

3. W jaki sposób zmiana modelu biznesu wpłynie na efektywność procesów realizowanych w organizacji, w tym na ich udoskonalenie, szkolenie pracowników i zarządzanie relacjami z interesariuszami?

Do przeanalizowania podstawowych założeń modelu biznesu danego podmiotu można zastosować jedną z opracowanych na świecie metod, na przykład:

- 1) szablon modelu biznesowego (*business model canvas*) A. Osterwaldera i Y. Pigneura,
- 2) „magiczny trójkąt” O. Gassmanna i współpracowników,
- 3) model biznesowy klienta,
- 4) mapy kreowania wartości.

Spośród wymienionych powyżej metod analizy modeli biznesu największe zastosowanie znalazł szablon modelu biznesowego.

Szablon modelu biznesu

Według A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2009], tworząc lub analizując model biznesowy, należy w pierwszej kolejności opisać, a następnie ocenić i udoskonalić dziewięć podstawowych elementów składowych modelu:

- 1) segmenty klientów – jakie są segmenty klientów i w jaki sposób jednostka je obsługuje;
- 2) propozycje wartości – w jaki sposób jednostka rozwiązuje problemy klientów i zaspokaja ich potrzeby;
- 3) kanały informacji, sprzedaży i dystrybucji – w jaki sposób propozycja wartości zostanie przedstawiona i dostarczona klientowi za pomocą właściwych kanałów informacyjnych, sprzedaży i dystrybucji;

- 4) relacje z klientami – w jaki sposób powinny być nawiązywane i utrzymywane relacje z każdym docelowym segmentem klientów;
- 5) strumienie przychodów – strumienie przychodów są efektem propozycji wartości oferowanych klientom;
- 6) kluczowe zasoby – są to aktywa wymagane do dostarczenia i zaoferowania pozostałych elementów modelu biznesowego;
- 7) kluczowe działania – są to najważniejsze działania, które sprawiają, że wybrany model biznesu funkcjonuje we właściwy sposób;
- 8) kluczowi partnerzy/kluczowe alianse – są to alianse zawierane z partnerami w celu poprawienia efektywności jednostki, zmniejszenia ryzyka lub pozyskania zasobów nieposiadanych przez jednostkę;
- 9) struktura kosztów – wybrany model biznesu skutkuje określoną strukturą kosztów z uwzględnieniem kosztów kluczowych zasobów i kluczowych zadań.

Analiza modelu biznesu według A. Osterwaldera i Y. Pigneur'a polega na identyfikacji, opisie oraz w niektórych przypadkach na kwantyfikacji poszczególnych elementów tego modelu. Identyfikacja segmentów klientów i ich niezaspokojonych potrzeb jest najczęściej pierwszym krokiem do opracowania udanego modelu biznesu. Niewłaściwe oszacowanie potencjału wielkości sprzedaży dla docelowych segmentów klientów (kto będzie chciał kupić produkt lub usługę) jest jedną z częstszych przyczyn nietrwałości modeli biznesowych oraz upadłości stosujących je przedsiębiorstw. Jednak nawet właściwie zidentyfikowane, opisane i oszacowane segmenty klientów nie staną się podstawą sukcesu przedsiębiorstwa, jeżeli przedstawiona klientom propozycja wartości nie zaspokaja ich potrzeb we właściwy sposób. Do właściwego zaprezentowania i sprzedaży produktów lub usług ucielesniających daną propozycję wartości konieczne są odpowiednie kanały informacji, sprzedaży i dystrybucji, które pozwalają na budowanie satysfakcjonujących relacji z klientami. Aby stworzyć

i dostarczyć propozycje wartości, niezbędne są kluczowe działania biznesowe realizowane za pomocą zasobów zarówno posiadanych przez jednostkę, jak i dostarczanych przez partnerów, z którymi zawiązywane są kluczowe alianse. Podstawą trwałości modelu biznesu jest zapewnienie właściwej relacji pomiędzy strumieniami przychodów a strukturą kosztów stałych i zmiennych, tak aby model biznesu był rentowny.

Na rysunkach 2.1 i 2.2 zaprezentowano szablony modelu biznesu stosowane przez firmy Gillette i Skype.

<i>Kluczowe alianse</i> • Producenci • Sprzedawcy detaliczni	<i>Kluczowe działania</i> • Marketing • Badania i rozwój • Logistyka <i>Kluczowe zasoby</i> • Marka • Patenty	<i>Propozycja wartości</i> • Uchwyt maszynki • Ostrza	<i>Relacje z klientami</i> • Systemowych	<i>Segmenty klientów</i> • Osoby golące się
			<i>Kanały</i> • Sprzedaż detaliczna	
<i>Struktura kosztów</i> • Marketing • Produkcja • Badania i rozwój • Logistyka			<i>Strumienie przychodów</i> • Jednorazowy zakup uchwytu • Częsta wymiana ostrzy	

Rysunek 2.1. Przykład szablonu modelu biznesowego „przynęta i haczyk” – Gillette
Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur [2009, s. 109].

Dla Gillette podstawowym segmentem klientów są osoby golące się (zarówno mężczyźni, jak i kobiety). Podstawę propozycji wartości stanowią ergonomiczne uchwyty i wymienne ostrza, które pozwalają wygodnie ogolić się. Podstawowym kanałem dystrybucji jest sprzedaż detaliczna (sieci sklepów i hipermarketów). Relacja z klientami jest oparta na modelu zamknięcia, ponieważ do danego typu uchwytów pasują tylko ostrza producenta (Gillette). Partnerami

w kluczowych aliansach są producenci uchwytów i ostrzy (część produkcji jest zlecana na zewnątrz) i sieci sklepów. Właściwa ekspozycja oferty w sklepie i polityka cenowa mają kluczowy wpływ na dokonywanie zakupu w sklepie. Dla przywiązania klienta do Gillette duże znaczenie mają patenty chroniące przed podróbkami ostrzy i uchwytów oraz marka wiążąca klienta z produktem w sposób emocjonalny. Najważniejsze procesy obejmują marketing, badania i rozwój oraz logistykę. Przyczyniają się one wraz z procesem produkcji do powstawania głównych pozycji kosztów. Na strumieniu przychodów składa się sprzedaż uchwytów (rzadka i z niską marżą) oraz sprzedaż ostrzy (częsta i z wysoką marżą).

<i>Kluczowe alianse</i> • Operatorzy płatności • Partnerzy w dystrybucji • Partnerzy w telekomunikacji	<i>Kluczowe działania</i> • Rozwój oprogramowania	<i>Propozycja wartości</i> • Darmowe połączenia internetowe i wideo-rozmowy • Tanie połączenia telefoniczne	<i>Relacje z klientami</i> • Masowa indywidualizacja	<i>Segmenty klientów</i> • Internauci w skali globalnej • Ludzie pragnący wykonywać połączenia telefoniczne
<i>Struktura kosztów</i> • Rozwój oprogramowania • Zarządzanie reklamami			<i>Strumień przychodów</i> • Za darmo • <i>Skypeout: prepaid</i> lub abonament • Sprzedaż sprzętu	

Rysunek 2.2. Przykład szablonu modelu biznesowego Skype

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur [2009, s. 102].

W modelu biznesu Skype podstawowymi segmentami klientów są internauci z całego świata i osoby pragnące wykonywać połączenia telefoniczne za pomocą komputerów i innych urządzeń podłączonych do Internetu. Podstawą propozycji wartości jest możliwość wykonywania darmowych połączeń z urządzeniami,

na których zainstalowany jest aplikacja Skype i tanie połączenia z telefonami. Podstawowym kanałem dystrybucji jest strona internetowa. Uzupełnienie strony internetowej stanowi współpraca z producentami słuchawek, którzy na opakowaniach produktów oraz stronach internetowych prezentują informacje o Skype. Relacja z klientami jest oparta na masowej indywidualizacji, ponieważ mogą oni korzystać z aplikacji w różny sposób (na przykład wykonując tylko połączenia bezpłatne z innymi użytkownikami Skype lub wykonując płatne połączenia głosowe z telefonami komórkowymi); mogą również dostosowywać funkcje oprogramowania Skype do swoich potrzeb. Do sprawnego funkcjonowania modelu biznesu niezbędna jest współpraca z operatorami płatności (na przykład Paypal), partnerami w dystrybucji (na przykład producent słuchawek Creative), spółkami telekomunikacyjnymi umożliwiającymi połączenie z ich sieciami telefonicznymi (na przykład Orange). Najważniejszymi zasobami Skype są programiści i tworzone przez nich oprogramowanie. Rozwój oprogramowania stanowi zarazem podstawowy proces w tym modelu biznesu. Koszty generowane przez Skype obejmują głównie procesy rozwoju oprogramowania i zarządzania reklamacjami. Na strumieniu przychodów składa się sprzedaż połączeń telefonicznych w systemie przedpłaconym i abonamentowym oraz sprzętu (na przykład słuchawek) sygnowanych logo Skype.

Na dużą popularność szablonu modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura wpłynęły prostota tej koncepcji, zastosowanie modelu typu *open source*, interesująca wizualizacja metody oraz sukces wydawniczy ich książki *Business Model Generation*. Jest ona napisana prostym, potoczystym językiem i zawiera wiele przykładów zastosowania szkicu modelu biznesu.

Trójkąt modelu biznesu

Inną metodą analizy modelu biznesowego jest trójkąt modelu biznesu opracowany przez O. Gassmanna i współpracowników [2013a, 2013b], nazywany również „magicznym trójkątem”. Według nich, analizując model biznesowy, należy odpowiedzieć na cztery podstawowe pytania.

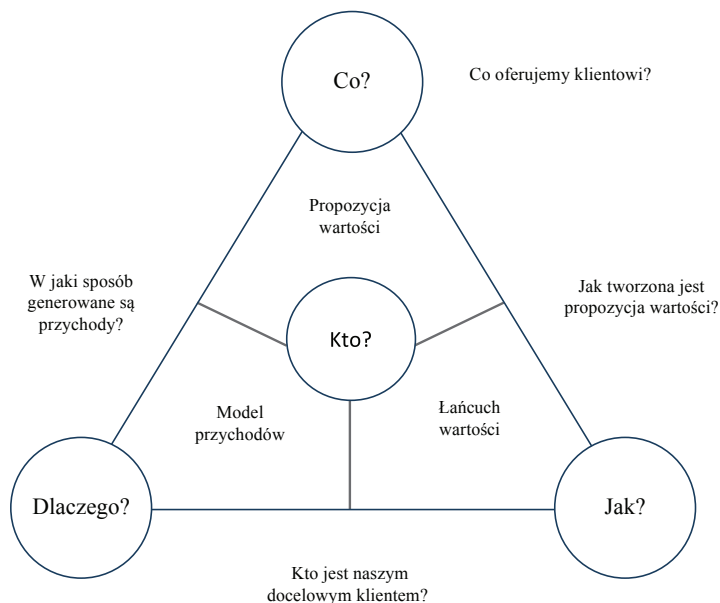
1. Kto? Kto jest klientem? Niewłaściwe zdefiniowanie klienta i rynku jest jedną z podstawowych problemów przy opracowaniu i wdrażaniu modeli biznesu.

2. Co? Co jest propozycją wartości? Jakie potrzeby klientów są zaspokajane za pomocą zestawu produktów i usług w ramach danego modelu wartości?

3. Jak? Jak dostarczyć propozycję wartości klientowi? Efektywne dostarczenie wartości klientowi wymaga odpowiedniego wyboru zasobów i zaprojektowania procesów.

4. Dlaczego? Dlaczego model biznesu jest trwały z punktu widzenia finansowego? Dla uzyskania odpowiedzi na to pytanie można zadać pytania dodatkowe, a mianowicie jak klienci będą płacić, dlaczego mają płacić oraz czy możliwe jest wygenerowanie nadwyżki przychodów nad kosztami.

Graficznie zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu zostały przedstawiono na rysunku 2.3.



Rysunek 2.3. Trójkąt modelu biznesowego według O. Gassmanna i współpracowników („magiczny trójkąt”)

Źródło: O. Gassmann i in. [2013b, s. 6].

Zastosowanie trójkąta modelu biznesu do analizy i opracowania nowych modeli biznesowych zostało zweryfikowane podczas warsztatów z przedstawicielami takich przedsiębiorstw, jak BASF, Bühler, Hilti, Holcim, Landis & Gyr, MTU, SAP, Sennheiser, Siemens czy Swisscom.

W procesie analizowania nowych modeli biznesowych O. Gassmann i współpracownicy zaproponowali postępowanie według poniższych etapów.

1. Inicjacja – przygotowanie do opracowania nowych modeli biznesu. W tym etapie analitycznym zasadnicze znaczenie ma zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu i wyzwolenie się od dominującej w danej branży logiki działania zgodnej ze zwodniczą zasadą „wszyscy tak robią, więc nie mogą się mylić”.

2. Ideacja – generowanie pomysłów; w tym etapie na podstawie istniejących wzorców na zasadach analogii i/lub przeciwieństwa można wygenerować nowe pomysły; przy tym ważne jest nieoceniać pomysłów i podejście iteracyjne.

3. Integracja – w tym etapie przygotowuje się szczegółowy opis modelu biznesowego z uwzględnieniem wszystkich czterech wymiarów (udzieleniem odpowiedzi na cztery główne typy pytań). W etapie integracji bardzo ważne jest zachowanie spójności modelu i testowanie prawdziwości hipotez z nim związanych.

Po wyżej wymienionych etapach analitycznych powinien nastąpić etap implementacji polegający na wdrożeniu stworzonego i szczegółowo przeanalizowanego modelu biznesu w przedsiębiorstwie. Etap ten powinien mieć charakter iteracyjny i obejmować wstępne wdrożenie, dopasowanie modelu do realiów biznesowych i wprowadzanie kolejnych jego wersji na rynek. Szerzej kwestie związane z trudnościami wdrożenia nowych modeli biznesu są opisane w podrozdziale 2.3 *Trwałość modeli biznesu a trwałość przedsiębiorstwa*.

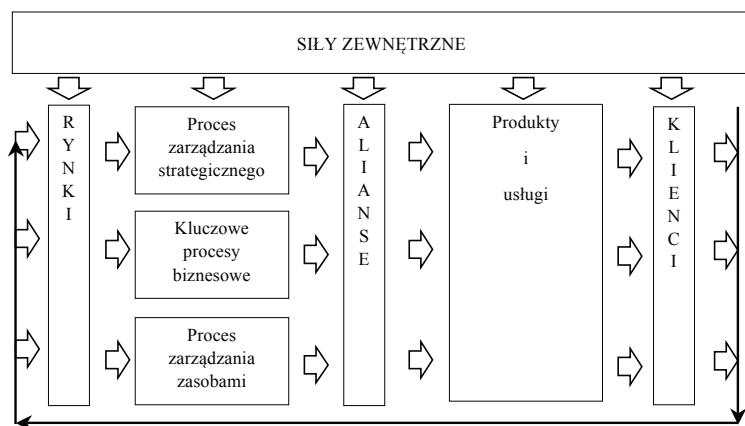
Model biznesowy klienta

Koncepcja analizy modelu biznesowego klienta (*Client Business Model*), nazywana również strukturą strategicznego systemu audytu

(*Strategic System Audit Framework*), została opracowana przez specjalistów z firmy doradczo-audytorskiej KPMG wraz z badaczami z Uniwersytetu Illinois-Urbana Champagne [Bell i in. 1997]. Według twórców tej koncepcji model biznesu jest strukturą, która w sposób zintegrowany opisuje działania podejmowane w jednostce wraz z siłami zewnętrznymi oddziałującymi na nią oraz relacjami biznesowymi z osobami i organizacjami poza tą jednostką. Analiza modelu biznesowego za pomocą struktury strategicznego systemu audytu obejmuje badanie sześciu podstawowych elementów:

- 1) sił zewnętrznych,
- 2) rynków,
- 3) procesów biznesowych, ze szczególnym uwzględnieniem procesów zarządzania strategicznego, podstawowych (*core*) i zarządzania zasobami,
- 4) aliansów,
- 5) kluczowych produktów i usług,
- 6) klientów.

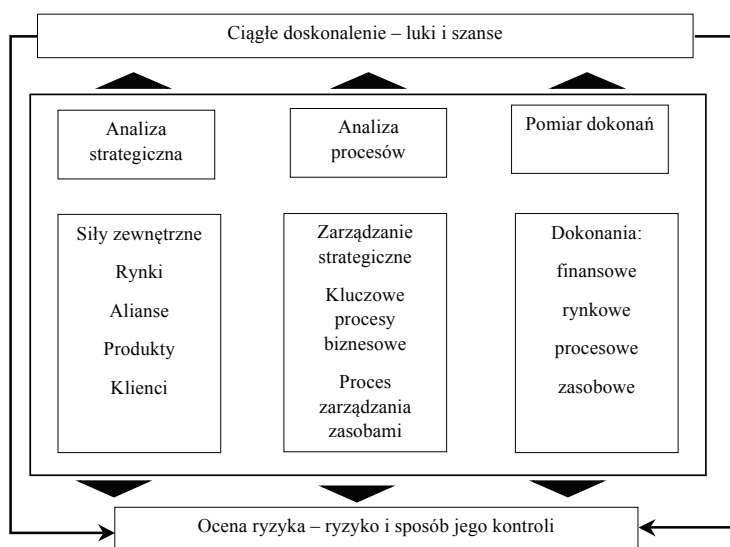
Zależności pomiędzy elementami modelu biznesowego klienta zostały przedstawione graficznie na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Koncepcja modelu biznesowego klienta

Źródło: T. Bell i in. [1997, s. 38].

T. Bell wraz ze współpracownikami [1997] wskazuje, że zrozumienie najważniejszych procesów tworzenia wartości i powiązanych z nią kompetencji jest konieczne dla właściwego opracowania i wdrożenia strategii, a także dla zrozumienia sytuacji finansowej i wyników przedstawionych w sprawozdaniach finansowych. Analiza modelu biznesowego klienta zdaniem jej twórców pozwala interesariuszom ocenić zdolność jednostki do kreowania wartości i do generowania przepływów pieniężnych na podstawie odwzorowania procesów, wskazania kluczowych mierników dokonań i profilu ryzyka (por. rysunek 2.5). Może być ona zatem przydatna do oceny jednostki przez akcjonariuszy lub w procesie audytu prowadzonego przez biegłego rewidenta.



Rysunek 2.5. Analiza za pomocą modelu biznesowego klienta
Źródło: T. Bell i in. [1997, s. 34].

Analiza modelu biznesowego klienta zaczyna się od oceny sił zewnętrznych oddziałujących na jednostkę oraz rynków, na których ona działa wraz z analizą aliansów, produktów i klientów (por. rysunek 2.5). W następnym etapie analizie poddawane są procesy podstawowe, procesy zarządzania strategicznego i procesy zarządzania zasobami. W ostatnim etapie na ich podstawie są

identyfikowane kluczowe – finansowe, rynkowe, procesowe i zasobowe – mierniki dokonań pozwalające ocenić trwałość modelu biznesowego i ryzyko z nim związane oraz sposoby zarządzania tym ryzykiem. Warto zauważyć, że w swoich założeniach omawiany model w dużej mierze opiera się na analizie pięciu sił Portera.

Mapy kreowania wartości

Ch. Nielsen i M. Montemari [2012] zaproponowali analizowanie modelu biznesu za pomocą map kreowania wartości (*value creation maps*) opracowanych przez B. Marra i współpracowników [2004]. Mapy te zostały opracowane na podstawie koncepcji mapowania sieci wartości zaproponowanych przez V. Allee (2011) oraz modelu analitycznego i wytycznych dotyczących kapitału intelektualnego opracowanych przez J. Mouritsena [2003a, 2003b].

Podstawowym założeniem analizy modelu biznesu za pomocą map kreowania wartości jest stwierdzenie, że proces kreowania wartości zależy od kombinacji ważnych materialnych i niematerialnych generatorów wartości (*value drivers*). Mapa kreowania wartości jest narzędziem służącym do wizualizacji i objaśnienia „modeli mentalnych” menedżerów odwzorowujących sposób tworzenia wartości przez organizację. Mapa składa się z dwóch głównych typów elementów: węzłów i strzałek. Węzły na mapie są odwzorowaniem generatorów wartości, czyli czynników, które są postrzegane przez menedżerów jako ważne dla tworzenia wartości. Strzałki odzwierciedlają zależności pomiędzy generatorami wartości. Grubość strzałek odwzorowuje siłę zależności, a znak nad nimi rodzaj zależności (pozytywne, negatywne, wątpliwe). Graficznie mapy wartości zaprezentowano na rysunku 2.6.

Podobnie jak w przypadku map geograficznych mapy kreowania wartości pozwalają na wyznaczenie drogi do celu, którym jest kreowanie i przechwytywanie wartości. Narzędzie to pozwala na zidentyfikowanie najważniejszych generatorów wartości i odwzorowanie zależności między nimi w sposób specyficzny dla danej jednostki i kontekstu, w którym ona funkcjonuje.

Opracowanie map kreowania wartości obejmuje dwa etapy: zidentyfikowanie generatorów wartości i następnie ustalenie relacji między nimi. Do zidentyfikowania generatorów wartości można

The diagram shows a neural network with 8 nodes, each labeled "Nośnik wartości" (Value Carrier). The nodes are arranged in a complex, interconnected layout. The connections between the nodes are as follows:

- Node 1 (top) connects to Node 2 (top-left) with a "+" sign.
- Node 2 connects to Node 3 (top-right) with a "-" sign.
- Node 3 connects to Node 4 (middle) with a "+" sign.
- Node 4 connects to Node 5 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 5 connects to Node 6 (bottom) with a "+" sign.
- Node 6 connects to Node 7 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 7 connects to Node 8 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 8 connects to Node 9 (top-right) with a "+" sign.
- Node 9 connects to Node 10 (top) with a "+" sign.
- Node 10 connects to Node 11 (middle) with a "-" sign.
- Node 11 connects to Node 12 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 12 connects to Node 13 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 13 connects to Node 14 (bottom) with a "+" sign.
- Node 14 connects to Node 15 (bottom-left) with a "+" sign.
- Node 15 connects to Node 16 (top-left) with a "+" sign.
- Node 16 connects to Node 17 (top) with a "-" sign.
- Node 17 connects to Node 18 (top-right) with a "+" sign.
- Node 18 connects to Node 19 (middle) with a "-" sign.
- Node 19 connects to Node 20 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 20 connects to Node 21 (bottom) with a "+" sign.
- Node 21 connects to Node 22 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 22 connects to Node 23 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 23 connects to Node 24 (top-right) with a "+" sign.
- Node 24 connects to Node 25 (top) with a "+" sign.
- Node 25 connects to Node 26 (middle) with a "-" sign.
- Node 26 connects to Node 27 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 27 connects to Node 28 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 28 connects to Node 29 (bottom) with a "+" sign.
- Node 29 connects to Node 30 (bottom-left) with a "+" sign.
- Node 30 connects to Node 31 (top-left) with a "+" sign.
- Node 31 connects to Node 32 (top) with a "-" sign.
- Node 32 connects to Node 33 (top-right) with a "+" sign.
- Node 33 connects to Node 34 (middle) with a "-" sign.
- Node 34 connects to Node 35 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 35 connects to Node 36 (bottom) with a "+" sign.
- Node 36 connects to Node 37 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 37 connects to Node 38 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 38 connects to Node 39 (top-right) with a "+" sign.
- Node 39 connects to Node 40 (top) with a "+" sign.
- Node 40 connects to Node 41 (middle) with a "-" sign.
- Node 41 connects to Node 42 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 42 connects to Node 43 (bottom) with a "+" sign.
- Node 43 connects to Node 44 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 44 connects to Node 45 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 45 connects to Node 46 (top-right) with a "+" sign.
- Node 46 connects to Node 47 (top) with a "+" sign.
- Node 47 connects to Node 48 (middle) with a "-" sign.
- Node 48 connects to Node 49 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 49 connects to Node 50 (bottom) with a "+" sign.
- Node 50 connects to Node 51 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 51 connects to Node 52 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 52 connects to Node 53 (top-right) with a "+" sign.
- Node 53 connects to Node 54 (top) with a "+" sign.
- Node 54 connects to Node 55 (middle) with a "-" sign.
- Node 55 connects to Node 56 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 56 connects to Node 57 (bottom) with a "+" sign.
- Node 57 connects to Node 58 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 58 connects to Node 59 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 59 connects to Node 60 (top-right) with a "+" sign.
- Node 60 connects to Node 61 (top) with a "+" sign.
- Node 61 connects to Node 62 (middle) with a "-" sign.
- Node 62 connects to Node 63 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 63 connects to Node 64 (bottom) with a "+" sign.
- Node 64 connects to Node 65 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 65 connects to Node 66 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 66 connects to Node 67 (top-right) with a "+" sign.
- Node 67 connects to Node 68 (top) with a "+" sign.
- Node 68 connects to Node 69 (middle) with a "-" sign.
- Node 69 connects to Node 70 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 70 connects to Node 71 (bottom) with a "+" sign.
- Node 71 connects to Node 72 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 72 connects to Node 73 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 73 connects to Node 74 (top-right) with a "+" sign.
- Node 74 connects to Node 75 (top) with a "+" sign.
- Node 75 connects to Node 76 (middle) with a "-" sign.
- Node 76 connects to Node 77 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 77 connects to Node 78 (bottom) with a "+" sign.
- Node 78 connects to Node 79 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 79 connects to Node 80 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 80 connects to Node 81 (top-right) with a "+" sign.
- Node 81 connects to Node 82 (top) with a "+" sign.
- Node 82 connects to Node 83 (middle) with a "-" sign.
- Node 83 connects to Node 84 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 84 connects to Node 85 (bottom) with a "+" sign.
- Node 85 connects to Node 86 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 86 connects to Node 87 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 87 connects to Node 88 (top-right) with a "+" sign.
- Node 88 connects to Node 89 (top) with a "+" sign.
- Node 89 connects to Node 90 (middle) with a "-" sign.
- Node 90 connects to Node 91 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 91 connects to Node 92 (bottom) with a "+" sign.
- Node 92 connects to Node 93 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 93 connects to Node 94 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 94 connects to Node 95 (top-right) with a "+" sign.
- Node 95 connects to Node 96 (top) with a "+" sign.
- Node 96 connects to Node 97 (middle) with a "-" sign.
- Node 97 connects to Node 98 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 98 connects to Node 99 (bottom) with a "+" sign.
- Node 99 connects to Node 100 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 100 connects to Node 101 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 101 connects to Node 102 (top-right) with a "+" sign.
- Node 102 connects to Node 103 (top) with a "+" sign.
- Node 103 connects to Node 104 (middle) with a "-" sign.
- Node 104 connects to Node 105 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 105 connects to Node 106 (bottom) with a "+" sign.
- Node 106 connects to Node 107 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 107 connects to Node 108 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 108 connects to Node 109 (top-right) with a "+" sign.
- Node 109 connects to Node 110 (top) with a "+" sign.
- Node 110 connects to Node 111 (middle) with a "-" sign.
- Node 111 connects to Node 112 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 112 connects to Node 113 (bottom) with a "+" sign.
- Node 113 connects to Node 114 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 114 connects to Node 115 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 115 connects to Node 116 (top-right) with a "+" sign.
- Node 116 connects to Node 117 (top) with a "+" sign.
- Node 117 connects to Node 118 (middle) with a "-" sign.
- Node 118 connects to Node 119 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 119 connects to Node 120 (bottom) with a "+" sign.
- Node 120 connects to Node 121 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 121 connects to Node 122 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 122 connects to Node 123 (top-right) with a "+" sign.
- Node 123 connects to Node 124 (top) with a "+" sign.
- Node 124 connects to Node 125 (middle) with a "-" sign.
- Node 125 connects to Node 126 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 126 connects to Node 127 (bottom) with a "+" sign.
- Node 127 connects to Node 128 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 128 connects to Node 129 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 129 connects to Node 130 (top-right) with a "+" sign.
- Node 130 connects to Node 131 (top) with a "+" sign.
- Node 131 connects to Node 132 (middle) with a "-" sign.
- Node 132 connects to Node 133 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 133 connects to Node 134 (bottom) with a "+" sign.
- Node 134 connects to Node 135 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 135 connects to Node 136 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 136 connects to Node 137 (top-right) with a "+" sign.
- Node 137 connects to Node 138 (top) with a "+" sign.
- Node 138 connects to Node 139 (middle) with a "-" sign.
- Node 139 connects to Node 140 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 140 connects to Node 141 (bottom) with a "+" sign.
- Node 141 connects to Node 142 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 142 connects to Node 143 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 143 connects to Node 144 (top-right) with a "+" sign.
- Node 144 connects to Node 145 (top) with a "+" sign.
- Node 145 connects to Node 146 (middle) with a "-" sign.
- Node 146 connects to Node 147 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 147 connects to Node 148 (bottom) with a "+" sign.
- Node 148 connects to Node 149 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 149 connects to Node 150 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 150 connects to Node 151 (top-right) with a "+" sign.
- Node 151 connects to Node 152 (top) with a "+" sign.
- Node 152 connects to Node 153 (middle) with a "-" sign.
- Node 153 connects to Node 154 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 154 connects to Node 155 (bottom) with a "+" sign.
- Node 155 connects to Node 156 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 156 connects to Node 157 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 157 connects to Node 158 (top-right) with a "+" sign.
- Node 158 connects to Node 159 (top) with a "+" sign.
- Node 159 connects to Node 160 (middle) with a "-" sign.
- Node 160 connects to Node 161 (bottom-left) with a "-" sign.
- Node 161 connects to Node 162 (bottom) with a "+" sign.
- Node 162 connects to Node 163 (bottom-right) with a "+" sign.
- Node 163 connects to Node 164 (middle-right) with a "+" sign.
- Node 164 connects to Node 165 (top-right) with a "+" sign.
- Node 165 connects to Node 166 (top) with a "+" sign.
- Node 166 connects to Node 167 (middle) with

Zdaniem Ch. Nielsena i M. Montemariego już pierwszy etap analizy modelu biznesu za pomocą map kreowania wartości, polegający na zidentyfikowaniu generatorów wartości, może być trudny. Poszczególni menedżerowie mogą w istotny sposób różnić się w kwestiach identyfikacji i znaczenia poszczególnych generatorów wartości. Na przykład hipoteza zawarta w mapie kreowania wartości może zakładać, że istnieje silna zależność pomiędzy kompetencjami pracowników i jakością produktu. Jednak

na etapie uszczegółowienia analizy mogą pojawiać się wątpliwości odnośnie do tego, jakie kompetencje będą szczególnie ważne dla jakości produktu oraz czy jakość produktu przełoży się na decyzje zakupowe klientów i ich skłonność do płacenia za produkty i usługi przedsiębiorstwa. Autorzy tej koncepcji zalecają udział w pracach analitycznych zarówno menedżerów wyższego, jak i średniego szczebla, tworzących zróżnicowany i niezbyt liczny 3–5-osobowy zespół.

Mapę kreowania wartości można następnie wzbogacić o wskaźniki pozwalające na pomiar poszczególnych generatorów wartości. Mapa wydaje się metodą bardzo zbliżoną do mapy strategii¹, w której krytyczne czynniki sukcesu/cele zostały zastąpione generatorami wartości. Odmienne wydają się również kluczowe pytania, na które te metody pomagają odpowiedzieć, a mianowicie, jakie są kluczowe generatory wartości i zależności pomiędzy nimi, konstytuujące model biznesu (w przypadku map wartości) oraz jakie są zależności pomiędzy najważniejszymi celami/kluczowymi czynnikami sukcesu reprezentującymi hipotezy zawarte w strategii jednostki (w przypadku map strategii).

2.2.

Elementy modeli biznesu i zależności między nimi

Różnorodne rozumienie modelu biznesu przekłada się na duże zróżnicowanie **typów elementów modelu biznesu oraz rodzajów relacji pomiędzy poszczególnymi elementami modelu**. Syntetyczne zestawienie typów elementów składowych modeli biznesu opracowanych przez różnych autorów wraz ze sposobem ich walidacji empirycznej zostały przedstawione w tabeli 2.1.

¹ Mapa strategii jest metodą graficznej prezentacji i analizy strategii opracowaną przez R. Kaplana i D. Nortona. Zdaniem części autorów [na przykład Buytendijk i in. 2010] służy ona do odwzorowania założeń modelu biznesu. Szerzej zob. rozdział 3.2.

Tabela 2.1. Typy elementów modelu biznesu

ŹRÓDŁO	TYPY ELEMENTÓW MODELU BIZNESU	RODZAJ O – OGÓLNY I – INTERNETOWY	WALIDACJA EMPIRYCZNA	SPOSÓB WALIDACJI
Horowitz [1996]	Cena, produkt, dystrybucja, cechy organizacyjne, technologia	O	Nie	
Viscio, Pasternack [1996]	Rdzeń globalny, nadzór, jednostki biznesu, usługi, powiązania	O	Nie	
Timmers [1998]	Architektura przepływu produktów, usług i informacji, aktorzy biznesowi i ich role, korzyści dla aktorów, źródła przychodów, strategia marketingowa	I	Tak	Szczegółowa analiza przypadków
Markides [1999]	Innowacja produktowa, relacja z klientami, zarządzanie infrastrukturą, aspekty finansowe	O	Nie	
Donath [1999]	Zrozumienie klienta, taktyka marketingowa, nadzór korporacyjny, kompetencje intranetowe i extranetowe	I	Nie	
Gordijn, Akkermans [2001]	Aktorzy, segmenty rynku, oferta wartości, działalnosc wartosc, siec interesariuszy, lacza wartosci, pory wartosci, wymiany wartosci	I	Nie	

ŹRÓDŁO	TYPY ELEMENTÓW MODELU BIZNESU	RODZAJ O – OGÓLNY I – INTERNETOWY	WALIDACJA EMPIRYCZNA	SPOSÓB WALIDACJI
Linder, Cantrell [2001]	Model cen, model przychodów, model kanałów, model procesów sprzedaży, relacja sprzedaży internetowej, forma organizacyjna, propozycja wartości	O	Tak	Wywiady z 70 prezesami
Chesbrough, Rosenbloom [2000]	Propozycja wartości, rynki docelowe, wewnętrzna struktura łańcucha wartości, struktura kosztów i model zysków, sieć wartości, strategia konkurencyjna	O	Tak	Analiza 35 przypadków
Gartner [2003]	Oferta rynkowa, kompetencje, inwestycje w kluczowe technologie, zysk	I	N	Na podstawie praktyki doradczej
Hamel [2001]	Główna strategia, zasoby strategiczne, sieć wartości, powiązania z klientami	O	N	Na podstawie praktyki doradczej
Petrovic i in. [2001]	Model wartości, model zasobów, model produkcji, model relacji z klientami, model przychodów, model kapitałów, model rynku	I	N	
Dubosson-Torbay i in. [2001]	Produkty, relacje z klientami, infrastruktura i sieć partnerów, aspekty finansowe	I	Tak	Szczegółowa analiza przypadków

Tabela 2.1 (cd.)

ŹRÓDŁO	TYPY ELEMENTÓW MODELU BIZNESU	RODZAJ O – OGÓLNY I – INTERNETOWY	WALIDACJA EMPIRYCZNA	SPOSÓB WALIDACJI
Afuah, Tucci [2001]	Wartość dla klienta, zakres, cena, przychód, powiązane działania, implementacja, zdolności, trwałość	I	Nie	
Weill, Vitale [2001]	Cele strategiczne, propozycja wartości, źródła przychodów, czynniki sukcesu, kanały, kluczowe kompetencje, segmenty klientów, infrastruktura IT	I	Tak	Badania ankietowe
Applegate [2001]	Koncept, zdolności i wartość	O	Nie	
Amit, Zott [2001]	Treść transakcji, struktura transakcji i nadzór nad nią	I	Tak	59 opisów przypadków
Alt, Zimmerman [2001]	Misja, struktura, procesy przychody, czynniki prawne, technologia	I	Nie	Synteza literatury
Rayport, Jaworski [2001]	Klaster wartości, oferta przestrzeni rynkowej, system zasobów, model finansowy	I	Tak	100 opisów przypadków
Betz [2002]	Zasoby, sprzedaż, zyski i kapitał	O	Nie	

ŹRÓDŁO	TYPY ELEMENTÓW MODELU BIZNESU	RODZAJ O – OGÓLNY I – INTERNETOWY	WALIDACJA EMPIRYCZNA	SPOSÓB WALIDACJI
Osterwalder [2004]	Segmenty klientów, propozycja wartości, kanały informacji, sprzedaży i dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowe alianse, struktura kosztów	O	Tak	Liczne opisy przypadków
Demil, Lecoq [2010]	Zasoby i kompetencje, wewnętrzna i zewnętrzna organizacja, wartość i struktura kosztów, marża, wartość i struktura przychodów, propozycja wartości	O	Nie	
IIRC [2013]	Nakłady, procesy biznesowe, wyniki działalności, rezultaty	O	Tak	Raporty spółek realizujących postulaty raportowania zintegrowanego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Moriss i in. [2005]; A. Osterwalder [2004]; B. Demil, X. Lecoq [2010]; IIRC [2013].

W polskim piśmiennictwie szczegółową analizę elementów modelu biznesu zaproponował T. Falencikowski [2013]. Wyodrębnił on, na podstawie analizy literatury, aż 50 grup składników modelu biznesu. Jego analiza wykazała, że do najczęściej wykorzystywanych przez teoretyków elementów należą propozycja/oferta wartości, źródła przychodów i dochodów, klienci, łańcuch wartości i sieć wartości, produkty, usługi, działania, zasoby, kompetencje, koszty, zarządzanie/organizacja, partnerzy/alianse, strategia, struktura/system. Rzadziej występują natomiast takie elementy, jak misja, przewaga konkurencyjna i strategia konkurencyjna.

Wyodrębniane części składowe modeli biznesu świadczą o połączeniu w ich analizie doświadczeń szkoły pozycyjnej i szkoły zasobowej teorii zarządzania strategicznego. O wykorzystaniu dorobku szkoły pozycyjnej świadczy wskazanie klienta i rynku (składników otoczenia przedsiębiorstwa) jako podstawowych czynników determinujących wybór modelu biznesu oraz decyzje podejmowane w jego ramach. Podkreślanie znaczenia zasobów, w tym kluczowych kompetencji dla sukcesu modelu biznesu oraz przedsiębiorstwa go stosującego, wskazuje z kolei na wykorzystanie doświadczeń szkoły zasobowej zarządzania strategicznego.

W analizie modeli biznesu ważne jest zarówno zidentyfikowanie typów elementów na nie się składających, jak i ustalenie i zweryfikowanie rodzajów zależności pomiędzy tymi elementami. Rodzaje zależności mogą uwzględniać sposoby oddziaływania poszczególnych elementów modeli na siebie. Typologie rodzajów zależności pomiędzy elementami modeli biznesu zaproponowali między innymi Ch. Nielsen i M. Montemari [2012], J. Luft i M.D. Shields [2003] oraz A. Osterwalder [2004].

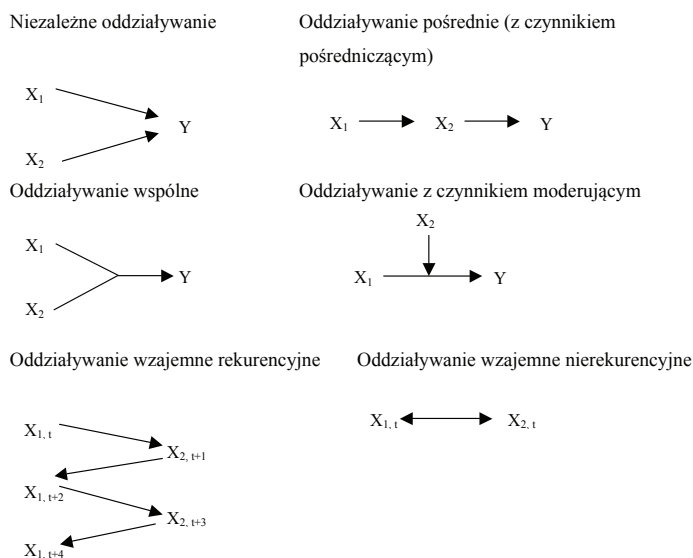
Najprostszy podział zależności pomiędzy elementami modelu biznesu przedstawili Ch. Nielsen i M. Montemari [2012]. Wyróżnili oni trzy rodzaje relacji na podstawie sposobu wpływu jednego elementu modelu biznesowego na drugi. Te trzy rodzaje zależności są następujące:

1) pozytywne (oznaczone znakiem „+”), jeżeli jeden element modelu pozytywnie wpływa na drugi;

2) negatywne (oznaczone znakiem „-”), jeżeli jeden element negatywnie wpływa na drugi;

3) wątpliwe (oznaczone znakiem „?”), jeżeli rodzaj wpływu jednego elementu na drugi jest trudny do ustalenia, na przykład poszczególni menedżerowie nie są zgodni co do rodzaju wpływu jednego nośnika wartości na drugi.

Ciekawym uzupełnieniem podstawowych typów zależności zaproponowanych przez Ch. Nielsena i M. Montemarię są typy zależności pomiędzy zmiennymi, zidentyfikowane przez J. Luft i M.D. Shieldsa (2003). Wyróżnili oni sześć typów zależności: oddziaływanie niezależne, oddziaływanie pośrednie, oddziaływanie wspólne, oddziaływanie z czynnikiem moderującym, oddziaływanie wzajemne rekurencyjne, oddziaływanie wzajemne nierekurencyjne. W swojej propozycji typów zależności uwzględnili oni nie tylko kierunek oddziaływania, ale również sekwencję tego oddziaływania oraz możliwość wspólnego oddziaływania kilku elementów modelu biznesu na jeden, tak jak przedstawiono to na rysunku 2.7.



Rysunek 2.7. Możliwe zależności pomiędzy elementami modelu według J. Luft i M.D. Shieldsa

Źródło: J. Luft, M.D. Shields [2003].

W przypadku **oddziaływania niezależnego** kilka elementów modelu biznesowego ma wpływ na inny element modelu. Wpływ ten nie jest uzależniony od pozostałych elementów. W przypadku **oddziaływania pośredniego** (z czynnikiem pośredniczącym) jeden element modelu wpływa na inny za pomocą elementu pośredniczącego, czyli wpływ wystąpi tylko wtedy, jeżeli wystąpi element pośredniczący (interakcja sekwencyjna). W przypadku **oddziaływania wspólnego** kilka niezależnych elementów wpływa wspólnie na inny element. Siła oddziaływania jest uzależniona od interakcji oddziaływania. W **oddziaływaniu z czynnikiem moderującym** jeden element oddziałuje bezpośrednio na drugi element modelu, jednak siła tego oddziaływania jest uzależniona od elementu (czynnika moderującego). Element moderujący nie oddziałuje bezpośrednio na element zależny. **We wzajemnym oddziaływaniu rekurencyjnym** dwa elementy wpływają na siebie w dających się zidentyfikować następujących po sobie okresach. Oznacza to, że w danym okresie jeden element zaczyna oddziaływać na drugi, a w kolejnym okresie kierunek tego oddziaływania się zmienia. W przypadku **oddziaływania wzajemnego nierekurencyjnego** elementy oddziałują na siebie w tak szybkich interwałach, że niemożliwe jest empiryczne zidentyfikowanie kolejnych wzajemnych oddziaływań.

Jeszcze bardziej rozbudowany sposób wyodrębniania i opisywania relacji pomiędzy elementami modelu biznesu zaproponował A. Osterwalder [2004]. Do tego celu opracował on ontologię (w rozumieniu teorii informatyki), czyli formalną reprezentację pewnej dziedziny wiedzy, na którą składa się zapis zbiorów pojęć i relacji między nimi. Dla każdego typu elementów modelu biznesu zaproponował on sposób opisu zaprezentowany w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Konstrukcja opisu elementu modelu biznesu w ontologii opracowanej przez A. Osterwaldera

NAZWA ELEMENTU OPISU	OBJAŚNIENIE
Definicja	Stanowi precyzyjny opis elementu modelu biznesu

NAZWA ELEMENTU OPISU	OBJAŚNIENIE
Część	Definiuje, do którego z filarów ontologii element należy lub składnikiem którego elementu wyższego rzędu jest dany element
Relacja	Określa, z którymi innymi elementami dany element modelu pozostaje w relacji
Liczność	Określa, ile razy dany element lub subelement może wystąpić w ramach ontologii
Cechy	Wymienia wszystkie atrybuty elementu lub subelementu; dopuszczalne wartości cech wymienione są w klamrach {wartość 1; wartość 2}, a liczba wystąpień w nawiasach (na przykład 1–n); każdy element i subelement mają co najmniej dwie standardowe cechy: nazwę i opis składające się z łańcuchów znaków
Odnosnik	Wskazuje przede wszystkim odwołania związane z danym elementem modelu biznesu

Źródło: A. Osterwalder [2004, s. 47].

Przykładowy opis dla elementu „propozycja wartości” został przedstawiony w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Opis elementu „propozycja wartości” w ontologii opracowanej przez A. Osterwaldera

NAZWA ELEMENTU OPISU	OBJAŚNIENIE
Definicja	PROPOZYCJA WARTOŚCI odzwierciedla wartość dla jednego lub kilku KLIENT DOCELOWY (klientów docelowych) i jest oparta na kilku KOMPETENCJA(ch). Może być rozłożona na <i>zbiór</i> OFERT. PROPOZYCJA WARTOŚCI ma atrybuty OPIS, UZASADNIENIE, POZIOM WARTOŚCI, POZIOM CENY i opcjonalny CYKL ŻYCIA
Część	PRODUKT

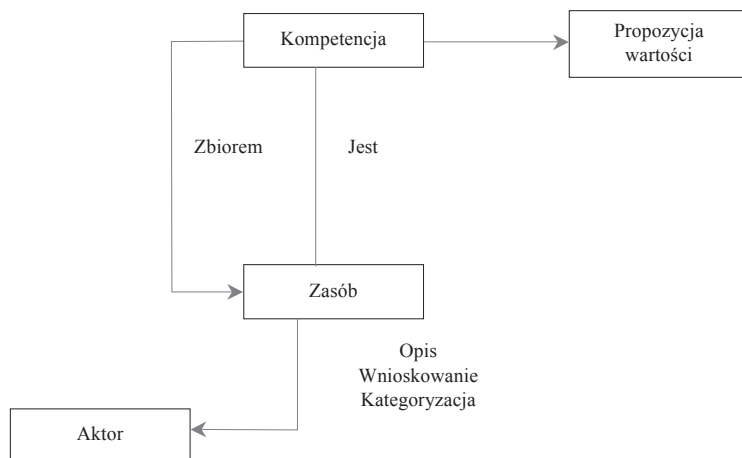
Tabela 2.3 (cd.)

NAZWA ELEMENTU OPISU	OBJAŚNIENIE
Relacja	<i>Stanowi wartość dla</i> KLIENT DOCELOWY <i>Bazuje na</i> KOMPETENCJA
Liczność	1–n
Cechy	Identyczne (odziedziczone po) jak dla elementu OFERTA
Odnośnik	(Kambil, Ginsberg 1997)

Źródło: A. Osterwalder [2004, s. 50].

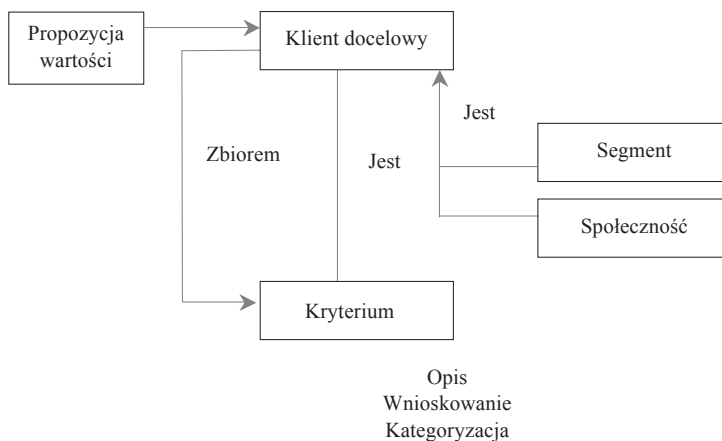
W pracy A. Osterwaldera [2004] zostały wymienione następujące rodzaje zależności między elementami modelu biznesu: „stanowi wartość, bazuje na, otrzymuje, dostarcza, dostarcza do, jest powiązany z, jest dostarczany przez, promuje, jest podtrzymywany z, pasuje, wpływa, jest dzielony, jest wykonywany przez, dotyczy, jest rozwijany, jest zawierany, zależy od, jest dla, ma”.

A. Osterwalder [2004] opracował również sposób graficznej prezentacji zależności pomiędzy elementami modelu biznesu w postaci schematów. Przykładowe schematy opracowane przez tego autora przedstawiono na rysunkach 2.8–2.10.



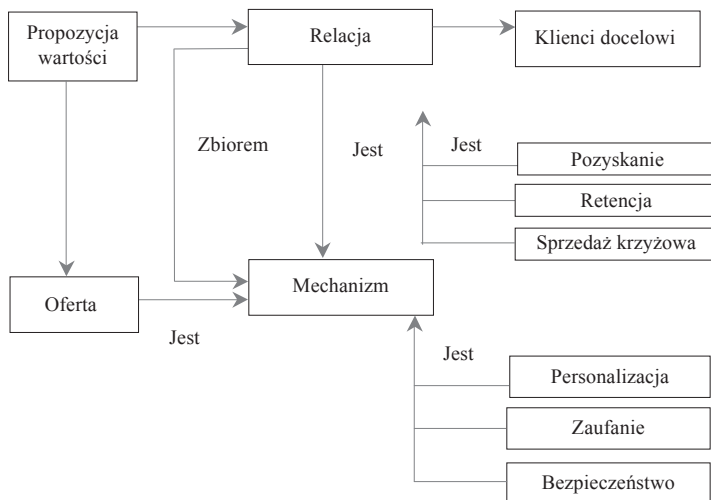
Rysunek 2.8. Zależność w modelu biznesowym – kompetencje i zasoby

Źródło: A. Osterwalder [2004, s. 80].



Rysunek 2.9. Zależność w modelu biznesowym – umiejętności i zasoby

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur [2002, s. 7].



Rysunek 2.10. Zależność w modelu biznesowym – relacje z klientem

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur [2002, s. 7].

Opis zależności pomiędzy elementami modelu biznesu zaproponowany przez A. Osterwaldera [2004] jest złożony i zbliżony do języka naturalnego, którym posługują się menedżerowie. Jednocześnie wykorzystanie konwencji języków znacznikowych i zastosowanie poprawnej formalnie ontologii pozwala skonkretyzować opis modelu biznesu oraz pozbyć się większości

niejednoznaczności charakterystycznych dla opisu w języku naturalnym (na przykład czym różni się oferta od propozycji wartości). Opracowanie ontologii pozwala również na kodowanie opisów modeli biznesu w taki sposób, aby można łatwo przedstawić je na stronach internetowych lub za pomocą programów komputerowych, jak to ma miejsce w przypadku języków znacznikowych, takich jak XML czy XBRL.

Testowanie zależności w modelach biznesu

Zdaniem C. Ittnera i D. Larckera [2003] oraz R. Kaplana i D. Nortona [2004] ważnym zadaniem menedżerów i specjalistów rachunkowości zarządczej jest testowanie faktycznych zależności w modelach biznesowych, przedstawionych za pomocą mierników dokonań. Jeżeli menedżerowie i specjaliści nie testują tych zależności, to skazują się na pomiar zmiennych, które mają mały wpływ (lub wręcz żaden) na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo. Innymi słowy, badacze twierdzą, że testowanie modelu biznesu ma służyć do zweryfikowania, czy elementy i mierniki używane do opisu modelu biznesu przedsiębiorstwa są ze sobą prawidłowo powiązane i czy razem prowadzą do poprawy wyników jednostki.

Mimo przekonujących argumentów zarządy przedsiębiorstw stosunkowo rzadko decydują się na testowanie modeli biznesowych [Nørreklit 2000, 2003; Ittner, Larcker 2003]. C. Ittner i D. Larcker [2003, s. 89] podają możliwe przyczyny nietestowania zależności w modelach biznesu, takie jak lenistwo, brak głębszej refleksji nad istotą modelu, skłonność do mijania się z prawdą. Mijanie się z prawdą może służyć interesowi członków zarządu, którzy, wybierając mierniki i manipulując sposobem ich obliczania, są w stanie skonstruować system pomiaru dokonań w taki sposób, żeby „dobrze wyglądać” w oczach akcjonariuszy i otrzymywać wysokie premie. Badania w zakresie testowania modeli biznesowych prowadzili M. Malina wraz ze współpracownikami [2007] oraz D.P. Huelsbeck wraz z zespołem (2011).

Wyniki badań prowadzonych od lat 90. ubiegłego wieku wskazują, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy różnymi czynnikami niefinansowymi – elementami modelu biznesu a wynikami

finansowymi. Czynniki niefinansowymi oddziałującymi na wyniki finansowe, zidentyfikowanymi i zweryfikowanymi w trakcie badań empirycznych, były między innymi satysfakcja klientów [na przykład Anderson i in. 1994; Ittner, Larcker 1998b], satysfakcja pracowników [Banker, Mashruwala 2007] i jakość [na przykład Roth, Jackson 1995]. Oddziaływanie czynników niefinansowych na kursy akcji potwierdziły również badania prowadzone w nurcie istotności wpływu danych finansowych i niefinansowych (*value relevance*). M. Hirschey i współpracownicy [2001] wykazali, że wydatki na badania i rozwój oraz uzyskane dzięki nim patenty pozwalają wyjaśnić stopy zwrotu z inwestycji w akcje danej jednostki. B. Trueman i współpracownicy [2000] wskazali również, że mierniki wykorzystania Internetu, takie jak liczba odwiedzin stron i liczba unikalnych użytkowników, w sposób istotny statystycznie objaśniają poziom kursów akcji.

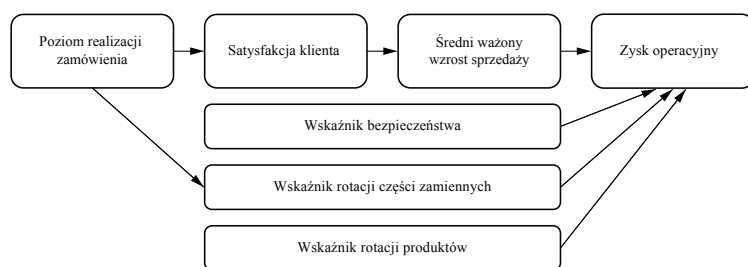
Testowanie zależności w modelach biznesowych pozwala menedżerom nie tylko sprawdzić, czy ich model jest poprawny, ale także odkryć, jakie mierniki stosowane do ewaluacji sukcesu tego modelu są istotne lub nieistotne w określonych warunkach. Testowanie modelu biznesu przez zastosowanie zarządzania opartego na faktach pozwala (*evidence based management*) na zwiększenie skuteczności zarządzania [zob. szerzej Pfeffer, Sutton 2005].

C. Ittner i D. Larcker [2003] przeprowadzili badanie, z którego wynika, że przedsiębiorstwa, które zweryfikowały zależności w swoich modelach biznesu, miały o 2,95% wyższą stopę zwrotu z aktywów i o 5,14% wyższą stopę zwrotu z kapitału własnego niż ich odpowiedniki nieprzeprowadzające takiej weryfikacji.

A. Rucci wraz z zespołem [1998] zbadali przypadek przedsiębiorstwa Sears. Sears w latach 1994–1995 zlecił firmie doradczej przeanalizowanie zależności pomiędzy różnymi miernikami dokonań w 800 sklepach. Firma doradcza zidentyfikowała zależność, zgodnie z którą satysfakcja pracowników wpływa na satysfakcję klientów i pozytywnie oddziałuje na wyniki finansowe sklepów. Na tej podstawie zarządzający Searsa opracowali i spopularyzowali tzw. model Searsa przekazywany za pomocą hasła „fascynujące miejsce do pracy, fascynujące miejsce do zakupów, fascynujące miejsce do inwestowania”.

Podobne badanie w sieci sklepów spożywczych prowadził D. Campbell i współpracownicy [2008]. Badana przez nich sieć planowała zmianę modelu biznesu i transformację strategii działania na poziomie sklepów, przenosząc główny nacisk z szybkości obsługi i efektywności na kombinację tematycznych promocji połączonych ze zwiększonym doradztwem ze strony personelu. Wyniki badań D. Campbella i zespołu wykazały, że zmiana przyniosła pozytywne rezultaty w sklepach z personelem o odpowiednio wysokich kompetencjach, ale w skali całej sieci przyczyniła się do pogorszenia wyników finansowych.

M. Malina i współpracownicy [2007] zbadali model biznesu zapisany w postaci mapy strategii dystrybutora i przedstawiony na rysunku 2.11.



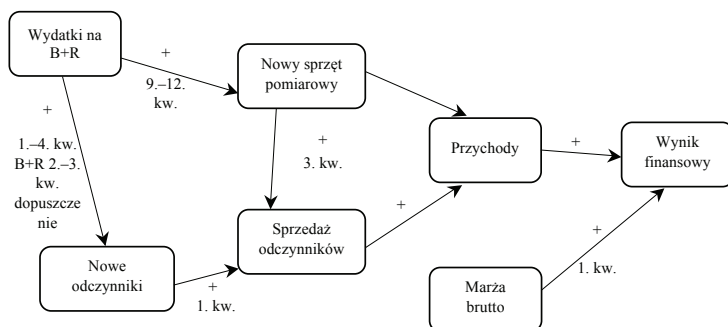
Rysunek 2.11. Zależności w modelu biznesu dystrybutora

Źródło: Malina i in. [2007, s. 945].

M. Malina i współpracownicy [2007] zweryfikowali następnie opracowany model za pomocą testu przyczynowości w sensie Grangera. Testy pozwoliły obalić hipotezę o występowaniu przyczynowości w sensie Grangera na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie. Przywołani autorzy składowali, że zależności pomiędzy elementami modelu biznesu, przedstawionego w postaci mapy strategii nie mają charakteru przyczynowo-skutkowego (*cause and effect*), lecz tylko charakter relacji logicznych lub relacji dążności ostatecznej (*finality relationships*) w rozumieniu I. Arbnora i B. Bjerke [2007]. Relacja dążności ostatecznej istnieje, jeżeli ludzie wierzą, że dane działanie jest najlepszym i najbardziej pożądanym środkiem do osiągnięcia celu i takie działanie lub przekonania są powiązane za pomocą

zwyczajów, polityk lub wartości. Dążność ostateczna jest różna od zależności przyczynowo-skutkowej, ponieważ obserwowane elementy nie są niezależne lub osobno obserwowalne [Mattessich 2005]. Zdaniem R. Mattessicha, modeli logicznych, na których oparty jest system rachunkowości, nie można obalić na podstawie dowodów empirycznych, lecz tylko na podstawie rozumowania dedukcyjnego.

Podobne badanie w zakresie testowania zależności w modelu biznesu przeprowadził D.P. Huelsbeck wraz z zespołem [2011]. Wypracowali oni główne zależności modelu biznesowego wraz z zarządem spółki MTI produkującej sprzęt laboratoryjny i korzystającej z modelu biznesu „przynęta i haczyk”, w której spółka stosunkowo tanio sprzedawała sprzęt pomiarowy z niską marżą, a odczynniki konieczne do jego funkcjonowania po wysokiej cenie. Pełny model biznesu obejmował wprowadzanie coraz lepszego sprzętu, co przekładało się na sprzedaż nowych generacji instrumentów pomiarowych oraz odczynników, co z kolei spowodowało okresowe zwiększenie przychodów i zysków, tak jak zaprezentowano to na rysunku 2.12.



Rysunek 2.12. Zależności w modelu biznesu MTI

Źródło: D.P. Huelsbeck i in. [2011, s. 1637].

Zależności w modelu biznesu spółki MTI zostały następnie zweryfikowane za pomocą szeregu testów obejmujących jedno-czynnikową analizę wariancji pomiędzy elementami modelu (z opóźnieniami) a wynikiem finansowym i kursem akcji, analizę regresji oraz modele strukturalne (analizę ścieżek). Wyniki testów zaprzeczyły istnieniu zidentyfikowanych zależności lub

wykazały bardzo słaby wpływ elementów modelu biznesu na wynik finansowy.

D.P. Huelsbeck i zespół [2011] zaprezentowali następnie wyniki badań zarządowi MTI. Członkowie zarządu nie byli ani zdziwieni, ani zmartwieni faktem, że nie udało się potwierdzić statystycznie zależności w modelu biznesu. Co więcej, podtrzymali oni swoje stanowisko, że model biznesu, który wypracowali, był właściwy. Przekonanie menedżerów wynikało przede wszystkim z faktu, że model ten wdrażali oni od ponad 10 lat, osiągając znaczący sukces finansowy. Wskazali oni, że przez 12 lat stosowania modelu biznesu przychody wzrastały średnio o 29% rocznie, a stopa zwrotu z akcji wynosiła średnio 40% rocznie, co wydaje się dość silnym (choć nie statystycznym) potwierdzeniem prawidłowości przyjętego rozwiązania biznesowego.

Zespół D.P. Huelsbecka poszukiwał wyjaśnień takich rozbieżności i zidentyfikował kilka możliwych ich przyczyn. Po pierwsze, okazało się, że testy prowadzone przez zespół nie miały wystarczającej siły statystycznej, żeby pozwolić na całkowite odrzucenie hipotezy zerowej. Po drugie, menedżerowie MTI używali modelu biznesu nie do prognozowania przyszłych wyników finansowych, ale do podejmowania działań naprawczych, jeżeli wartości kluczowych mierników różniły się w sposób istotny od tych, które uważali za optymalne do funkcjonowania modelu biznesu. Członkowie zarządu starali się zapobiec spadkom marży brutto. Jeżeli pojawiało się takie zagrożenie, to starali się oni zredukować koszty, wycofywać odczynniki o niskich marżach lub zmieniać ceny sprzętu i odczynników. Często takie działania nie były rejestrowane i odzwierciedlane za pomocą mierników opisujących model biznesu. Z tego powodu zdolność predykcyjna modelu opartego na miernikach służących do oceny jego efektywności była mocno ograniczona.

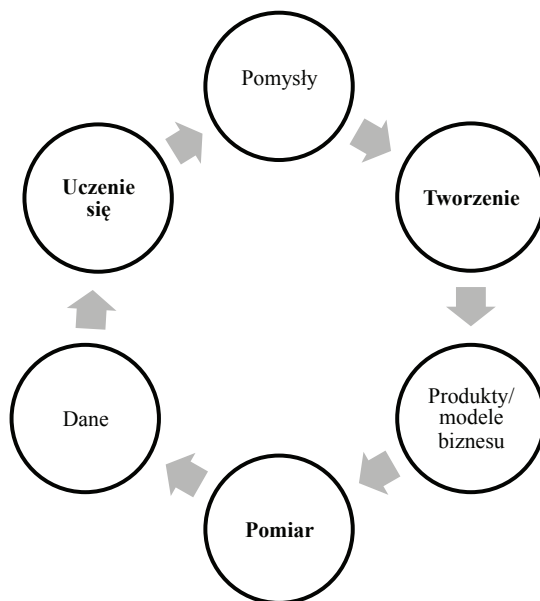
Zarząd starał się również utrzymywać wartości poszczególnych mierników w przedziałach, które jego członkowie uważali za optymalne, co dodatkowo zmniejszało zdolność predykcyjną modelu biznesu ze względu na brak zmienności mierników odzwierciedlających elementy modelu. Na przykład nakłady

na badania i rozwój (B+R) były ustalane na podstawie oszacowanej zdolności do zarządzania badaniami. W większości przypadków stanowiły one 10–12% przychodów ze sprzedaży. Jeżeli menedżerowie MTI chcieliby potwierdzić poprawność modelu, powinni zwiększyć zmienność nakładów na badania i rozwój, tak aby sprawdzić, czy ich zmiany istotnie wpływają na poziom wyników finansowych.

D.P. Huelsbeck i współpracownicy [2011] podkreślili, że na możliwość weryfikacji modelu biznesu wpływają również koszt i zdolność do zbierania danych niezbędnych do wyliczenia mierników odpowiadających poszczególnym elementom modelu. Testowanie zależności w modelu biznesu przez analizę zmian wielkości poszczególnych mierników może prowadzić do powstania kosztów utraconych korzyści polegających na pogorszeniu wyników finansowych. Pogorszenie wyników finansowych może wynikać z akceptacji większych odchyłeń wartości mierników od poziomów uznawanych za optymalne. Przedsiębiorstwa mogą nie mieć wreszcie wystarczających zasobów wiedzy, aby przeprowadzać testy ekonometryczne potrzebne do statystycznej weryfikacji modelu.

Podsumowując wyniki przywołanych badań, można wnioskować, że o ile udaje się pozytywnie zweryfikować statystycznie hipotezy o zależnościach pomiędzy wybranymi elementami modeli biznesu, o tyle weryfikacja statystyczna wszystkich zależności występujących w danym modelu jest skazana najczęściej na niepowodzenie. Warto zatem poszukiwać innych metod testowania zależności pomiędzy elementami modelu biznesu, tak aby możliwe było zarządzanie oparte na faktach.

Do testowania modeli biznesowych można zastosować metodykę E. Riesa [2011] opisaną w książce *Lean Start-Up*. E. Ries sugeruje zastosowanie tej metodyki głównie do wprowadzania nowych produktów na rynek i zakładania nowych przedsiębiorstw (*start-upów*), ale zdaniem autora niniejszej publikacji metodyka ta jest odpowiednia również do testowania modeli biznesu. Podstawą metodyki E. Riesa jest pętla twórz – mierz – ucz się (rysunek 2.13).



Rysunek 2.13. Pętla twórz – mierz – ucz się

Źródło: E. Ries [2011, s. 81].

Metodyka E. Riesa kładzie nacisk na minimalizację czasu trwania jednej pętli twórz – mierz – ucz się. W tym celu już sam **etap opracowania pomysłów** na nowe przedsięwzięcia/modele biznesu i ich tworzenie są mocno skrócone. W metodyce tej nie prowadzi się długotrwałych i skomplikowanych badań marketingowych służących do zidentyfikowania nieodkrytych potrzeb klientów czy opracowania szczegółowego zestawu atrybutów, którymi powinien cechować się nowy produkt lub nowy model biznesu. Zamiast tego, w bliskim otoczeniu osób stosujących tę metodykę poszukuje się nierozwiązanych problemów oraz przedstawicieli docelowych segmentów klientów. Pożądane jest, żeby w tej grupie znaleźli się „zapaleńcy” (*early adopters*), czyli tacy potencjalni klienci, którzy będą chętni do wypróbowania wczesnej i niedoskonałej wersji propozycji wartości (produktu). „Zapaleńcy” często preferują wersję niepełną, ponieważ dzięki niej są w stanie eksperymentować i mogą wywierać wpływ na ostateczną wersję produktu, a także mogą się wyróżnić spośród innych klientów (dostają coś, czego inni nie mają).

Po znalezieniu „zapaleńców” trzeba jak najszybciej przejść do **etapu tworzenia** i opracować funkcjonalną wersję produktu/modelu biznesu w wersji minimum (*minimum viable product* – MVP). Minimalistyczna wersja funkcjonalna ma tylko podstawowe funkcje i może zostać zaprezentowana klientom (mimo że jest niedoskonała i nie posiada wszystkich cech użytkowych). Czasami wersja ta nawet nie realizuje najważniejszych elementów propozycji wartości lub realizuje ją w sposób odmienny od docelowego (na przykład film wideo dla Dropboka, wizyta prezesa przedsiębiorstwa z przepisami i listą zakupów dla Food of the Table zamiast algorytmu dobierającego przepisy i składniki posiłków).

Według tradycyjnych kryteriów podejście takie było całkowicie nieopłacalne i niemożliwe do zastosowania na większą skalę. Pozwalało ono jednak stworzyć ogromną bazę wiedzy o potrzebach klienta i sposobach ich zaspokajania, a w modelu biznesu były zakładane wzrost i zwiększanie skali oferowanych usług. Po wyczerpaniu zasobów i gdy pozyskano już odpowiednią liczbę klientów, zaczęto pracować nad automatyzacją procesów. Minimalistyczna wersja funkcjonalna jest opracowywana przy możliwie niskich kosztach i służy do weryfikacji dwóch podstawowych hipotez²: hipotezy wartości i hipotezy wzrostu. Hipoteza wartości zakłada, że użytkownicy uznają produkt za przydatny i będą go używać, a także w dalszej kolejności będą gotowi za niego zapłacić. W przypadku modelu biznesu hipoteza wartości zakłada, że propozycja wartości jest dobrze oceniona przez klientów. Z kolei hipoteza wzrostu zakłada, że liczba klientów będzie rosła i to w wystarczającym tempie, aby cały model biznesu był rentowny.

Minimalistyczna funkcjonalna wersja produktu/modelu biznesu powinna być opracowana jak najszybciej, tak aby można było zbierać informacje zwrotne od klientów, mierzyć postęp oraz ją doskonalić. Praca nad MVP pozwala uniknąć marnotrawstwa, ponieważ nie trzeba zużywać dużej ilości

² E. Ries używa naprzemiennie z hipotezami obrazowego określenia „akty wiary”.

zasobów, aby zaobserwować, jak klienci reagują na propozycję wartości. W tradycyjnym sposobie opracowania produktu/propozycji wartości zdarza się dość często, że przedsiębiorstwa doskonalą jakość funkcji, których klienci w rzeczywistości nie chcą (testowanie za pomocą metody *lean start-up* pozwala tego uniknąć).

Na **etapie pomiaru** efektywności modelu biznesu E. Ries [2011] sugeruje zastosowanie rachunkowości innowacji (*innovation accounting*), w której za pomocą wyznaczonych wskaźników w kolejnych, często następujących po sobie iteracjach możliwe jest testowanie założeń w modelach biznesu/produktów. Na podstawie zebranych danych możliwe jest doskonalenie modelu biznesu poprzez podejmowanie dwóch podstawowych typów działań: kontynuacji lub zwrotu.

Dla swojego produktu – komunikatora internetowego E. Ries zaproponował pięć prostych wskaźników pozwalających ocenić, czy produkt zyskuje akceptację rynku i czy model biznesu jest właściwy; są to:

- 1) liczba klientów, który się zarejestrowali, ale nie zalogowali;
- 2) liczba klientów, którzy się zalogowali;
- 3) liczba klientów, którzy odbyli jedną rozmowę przez komunikator;
- 4) liczba klientów, którzy odbyli pięć rozmów przez komunikator;
- 5) liczba klientów, którzy zapłacili za komunikator.

E. Ries zaproponował zastosowanie analizy kohortowej zamiast obserwowania wskaźników narastająco (co daje złudne poczucie sukcesu, ponieważ wielkości wskaźników rosną). W analizie takiej badane jest zachowanie klientów, którzy zaczęli korzystać z usługi/produktu przedsiębiorstwa w określonym czasie (na przykład w danym tygodniu, w danym miesiącu). Ważne jest obserwowanie, jak zmieniają się wzorce zakupowe. Jeżeli propozycja wartości jest doskonała, wielkości wskaźników powinny się poprawiać. Jeżeli się nie poprawiają i spółka ma problem

z uzyskiwaniem płatności, to oznacza, że nadszedł czas na dokonanie strategicznego zwrotu (istotnej zmiany w elementach modelu biznesowego).

Przywołany autor stwierdził też, że przy wyborze mierników ważne jest, aby wskaźniki spełniały trzy warunki: istniała możliwość wpływu na wskaźniki, wskaźniki były dostępne oraz możliwe do zweryfikowania. Istnienie możliwości wpływu na wskaźniki wymaga wykazania zależności pomiędzy poszczególnymi miernikami i możliwości oddziaływania na nie; na przykład co można zrobić, żeby zwiększyć liczbę odsłon strony internetowej. Dostępność oznacza łatwość zrozumienia i minimalny stopień transformacji danych. Mierniki powinny jak najprościej odwzorowywać zachowania klientów. Dostępność oznacza również, że mierniki trafiają do dużej liczby osób w przedsiębiorstwie, tak aby mogły one reagować i myśleć o zmianach modelu biznesu. Możliwość weryfikacji zapewnia, że mierniki były wiarygodne dla pracowników, musi zatem istnieć prosty sposób sprawdzenia poprawności danych, które zastosowano do obliczenia mierników.

Autor metodyki *lean start-up* ostrzegął przed pomiarem „wskaźników próżności”, czyli takich, które „schlebiają” ich użytkownikom, ale są trudne do zinterpretowania i służą przede wszystkim do poprawiania nastroju twórców modelu biznesu. Przykładem takiego „miernika próżności” jest skumulowana liczba rejestracji. Będzie ona rosła z miesiąca na miesiąc i podnosić poziom zadowolenia menedżerów.

E. Ries [2011, s. 147] przestrzega również przed szukaniem winnych niepowodzenia modelu biznesu zamiast zajmowania się jego doskonaleniem.

Etap uczenia się oznacza podejmowanie działań doskonalących na podstawie danych zebranych w etapie pomiaru. Jeżeli dane zebrane za pomocą mierników rachunkowości innowacji świadczą o poprawności funkcjonowania poszczególnych elementów modelu biznesu, to działania będą polegały na ich stopniowym usprawnianiu. Jeżeli dane wskazują na brak poprawy efektywności funkcjonowania modelu biznesu, oznacza to, że należy przebudować go w sposób zdecydowany. Transformacja

taka może oznaczać zmianę docelowej grupy klientów (na przykład przejście z segmentu *business to customer* – B2C do segmentu *business to business* – B2B).

Zmiana może wymagać znaczącego przeobrażenia propozycji wartości, kanałów dystrybucji lub sposobu płacenia. Może ona wymagać pozyskania nowych zasobów lub partnerów, dzięki którym będzie można dotrzeć do znacząco większej grupy klientów. Z punktu widzenia metodyki *lean start-up* ważne jest, żeby zmiany wprowadzać pojedynczo, w kolejnych krótkich pętlach twórcy – mierz – ucz się, tak aby można jednoznacznie zidentyfikować przyczyny poprawy lub pogorszenia wyników.

2.3.

Trwałość modeli biznesu a trwałość przedsiębiorstwa

Trwałość modelu biznesu jest powiązana, ale nie jest tożsama z trwałością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo (organizacja) jest trwałe, jeżeli zachowuje zdolność do konkutowania i pozyskiwania zasobów. Zachowanie trwałości przedsiębiorstwa wymaga często zmiany modelu biznesu i to zmiany przeprowadzonej w odpowiednim momencie.

Model biznesu jest trwały, jeżeli jest w stanie generować nadwyżkę przychodów nad kosztami oraz nadwyżkę korzyści (na przykład dostarczając pożądane produkty) nad efektami negatywnymi (na przykład powodując skażenie środowiska, zrywanie więzi społecznych, utratę najlepszych pracowników). Trwałość modelu biznesu wymaga również generowania w miarę stabilnych przepływów pieniężnych dla zachowania płynności finansowej jednostki.

Warunkiem trwałości (*sustainability*) modelu biznesu jest jego spójność [Morris i in. 2005; Falencikowski 2011]. Spójność jest definiowana jako wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie. Wewnętrzne dopasowanie oznacza właściwą konfigurację działań w ramach przedsiębiorstwa. Dopasowanie zewnętrzne oznacza

z kolei trafność konfiguracji działań z punktu widzenia warunków otoczenia.

Trwałość modelu biznesu może być rozpatrywana w kilku perspektywach: **ekonomicznej, społecznej i ekologicznej**.

W **perspektywie ekonomicznej** model biznesu jest trwały, jeżeli jego stosowanie umożliwia osiąganie powtarzalnej nadwyżki przychodów nad kosztami i generowanie dodatnich przepływów pieniężnych. Jak wspomniano wcześniej, złe oszacowanie popytu lub zaoferowanie nieodpowiedniej propozycji wartości spowoduje wygenerowanie zbyt małych przychodów dla osiągnięcia trwałości modelu biznesu.

W **perspektywie społecznej** o trwałości modelu biznesowego decyduje jego zgodność z normami i oczekiwaniami społecznymi, zarówno deklaratywnymi, jak i przede wszystkim faktycznymi. Na przykład w wielu społecznościach zachowania takie, jak nadmierne objadanie się czy pijaństwo są potępiane na poziomie deklaratywnym, lecz na poziomie faktycznym są akceptowalne. Z tej przyczyny modele biznesu oparte na produkcji i sprzedaży niezdrowej żywności, alkoholu, narkotyków okazują się bardzo trwałe. Jednak zbyt natarczywe i/lub długotrwałe łamanie norm może prowadzić do zagrożenia trwałości tych modeli. Przykładem takich sytuacji może być wprowadzenie prohibicji w Stanach Zjednoczonych w latach 1920–1933 i Norwegii w latach 1919–1926. Innym przykładem mogą być nieakceptowane społecznie zyski wydawców podręczników w Polsce, które doprowadziły do uchwalenia ustawy z 30 maja 2014 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw i regulacji cen podręczników, a jednocześnie zagrożiły trwałości modelu biznesu wydawców podręczników i wielu mniejszych księgarni.

Podobny problem z trwałością modeli biznesu w perspektywie ekonomicznej i społecznej mogą mieć spółki biotechnologiczne ze Stanów Zjednoczonych. G. Pisano [2006] w książce *Science Business: the Promise, the Reality, and the Future of Biotech* skonstatował, że biorąc pod uwagę 10–20-letni okres opracowania produktów biotechnologicznych i brak rentowności całego sektora *boom* w branży biotechnologicznej nie powinien się

zdarzyć. Przywołany autor stwierdził, że po 30 latach obecności na rynku sektor biotechnologiczny wciąż miał cechy sektora wschodzącego, ponieważ mimo szybkiego wzrostu przychodów i zysków spółek takich, jak Amgen i Genentech większość podmiotów z sektora przynosiła straty³. Co więcej, spółki z sektora biotechnologicznego nie były wcale bardziej produktywne w opracowaniu nowych leków niż wielkie, nieelastyczne korporacje farmaceutyczne.

Zagadkę *boomu* w tym sektorze oraz trwałości modeli biznesu próbowali rozwiązać W. Lazonick i Ö. Tulum [2011]. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzili oni, że spółki z sektora biotechnologii znalazły inny sposób na kreowanie i realizację (przechwytywanie) wartości niż wynikałoby z modelu opracowania i komercjalizacji leków. Było to możliwe dzięki współpracy przedsiębiorstw z sektora biotechnologicznego z innymi ważnymi partnerami, takimi jak duże firmy farmaceutyczne, fundusze *venture capital* i rząd Stanów Zjednoczonych oraz jego agencje.

W normalnej sytuacji brak produktów i przychodów doprowadziłby do nietrwałości ekonomicznej modeli biznesu, wyczerpania środków pieniężnych i bankructw przedsiębiorstw z tego sektora. Jednak środki pieniężne do sektora biotechnologicznego płynęły z funduszy *venture capital*, firm farmaceutycznych oraz agencji rządu Stanów Zjednoczonych. Głównymi źródłami przychodów spółek biotechnologicznych były przychody osiągnięte w ramach aliansów/*joint ventures* realizowanych z wielkimi firmami farmaceutycznymi, w formie spółek specjalnego przeznaczenia (*Special Purpose Entities*)⁴. W takich podmiotach jednostka badawcza opracowująca nową techno-

³ Według G. Pisano spółki z sektora biotechnologicznego przyniosły 35,8 mld USD przychodów i 2,5 mld USD zysków operacyjnych, jednak po usunięciu z obliczeń firmy Amgen przychody zmniejszyły się do 25,2 mld USD, a zysk zamienił się w stratę 2,1 mld USD.

⁴ Nazywane również *Special Purpose Corporation* (SPC), *Special Purpose Accelerated Research Corporation* (SPARC), *Stock and Warrant Off-Balance-Sheet Research and Development* (SWORD).

logię oddawała część swojego prawa własności do patentów w zamian za finansowanie. Inwestorzy teoretycznie powinni realizować zwrot z inwestycji dzięki sprzedaży leków opracowanych na podstawie praw własności. Okazało się jednak, że znacznie częściej w praktyce uzyskiwali oni zwrot zainwestowanych środków pieniężnych dzięki sprzedaży akcji innemu inwestorowi, często w formie oferty sprzedaży akcji na giełdzie papierów wartościowych. Na spopularyzowanie debiutów spółek giełdowych z sektora biotechnologii miało wpływ obniżenie wymagań wobec nich na giełdach New York Stock Exchange (NYSE) i London Stock Exchange (LSE), do którego doszło w latach 90. XX wieku.

W. Lazonick i Ö. Tulum [2011] podają przykład spółki Affymax, która powstała jako podmiot *spin-out* wyodrębniony z GlaxoSmithKline w 2001 r. Do 2006 r. osiągnęła ona łączne przychody w wysokości 11,7 mln USD, przede wszystkim z projektów realizowanych we współpracy ze spółką Takeda Pharmaceuticals. W 2006 r. zadebiutowała na giełdzie, gromadząc 92 mln USD. Akcje o wartości 10 mln USD w ramach umowy o współpracy objęła spółka Takeda i sprzedała je za około 60 mln USD niedługo po debiucie Affymax. Kurs akcji Affymax wzrósł z 30 USD (w grudniu 2006 r.) w chwili debiutu do 41 USD 12 lutego 2007 r., by potem przechodzić wahania stopniowo obniżające jej kurs (por. tabela 2.4).

Tabela 2.4. Kurs akcji spółki Affymax

DATA	15.12. 2006 R.	12.02. 2007 R.	23.12. 2008 R.	30.12. 2009 R.	18.06. 2010 R.	15.07. 2015 R.
Kurs akcji (w USD)	30,00	41,00	9,03	23,01	7,18	0,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Lazonick, Ö. Tulum [2011, s. 1174].

Ze względu na niewielkie znaczenie danych finansowych (brak zysków i ujemne przepływy pieniężne) handel akcjami spółek biotechnologicznych opierał się przede wszystkim

na dobrych i złych informacjach, takich jak podpisanie kontraktów na prowadzenie badań czy ogłoszenie wyników badań klinicznych [McNamara, Baden-Fuller 2007]. Brak produktów sprzedawanych na rynku skutkował tym, że wiele spółek biotechnologicznych w Stanach Zjednoczonych funkcjonowało jak instytuty badawcze i realizowało badania zlecane przez Narodowy Instytut Zdrowia (National Institute of Health), który na badania z zakresu nauk biologicznych/medycznych wydał w latach 1978–2004 365 mld USD (według siły nabywczej z 2004 r.). Innymi korzyściami uzyskiwanymi przez firmy biotechnologiczne dzięki ustawie *Orphan Drug Act* były zwolnienia podatkowe i 7-letnia wyłączność na sprzedaż dla firm opracowujących leki na rzadkie choroby. W okresie ochronnym leki takie były często bardzo drogie i refundowane przez rządowy fundusz ubezpieczeniowy Medicare.

Wszystko to spowodowało, że model biznesu spółek biotechnologicznych stał się „modelem finansowym”, nie prowadząc do szybszego i bardziej efektywnego opracowania nowych leków, jak zakładano na początku *boomu* spółek biotechnologicznych. W. Lozanick i Ö. Tulum [2011] wskazują, że dalsza trwałość modelu biznesowego firm biotechnologicznych uzależniona jest w dużej mierze od czynników takich jak dalsze duże nakłady na badania dokonywane przez Narodowy Instytut Zdrowia (National Institute of Health), utrzymanie korzystnych przepisów prawa, wysoki poziom refundacji leków przez publicznych i prywatnych ubezpieczycieli (sięgający 5% PKB Stanów Zjednoczonych), zwiększenie możliwości eksportu leków głównie do Unii Europejskiej, kontynuowanie współpracy z wielkimi przedsiębiorstwami farmaceutycznymi i okresy *hossy* na giełdzie, w których pojawia się moda na spółki biotechnologiczne. Podkreślają oni tym samym, że modele biznesu spółek biotechnologicznych są w obecnych warunkach trwałe w perspektywie ekonomicznej, jednak ze względu na brak legitymizacji mogą okazać się nietrwałe w perspektywie społecznej.

Elementem społecznej trwałości modelu biznesowego jest dostęp do kluczowych zasobów. Bez możliwości zatrudnienia

zmotywowanych pracowników o wymaganych kwalifikacjach model biznesu okaże się również nietrwały.

W **perspektywie ekologicznej** model biznesu jest trwały, jeżeli pozwala na zachowanie istniejących ekosystemów, a także wspiera zrównoważony rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie. Z tej przyczyny modele biznesu wielu firm energetycznych produkujących energię elektryczną z paliw kopalnych są nietrwałe w perspektywie ekologicznej. Wraz z wyczerpaniem zasobów paliw kopalnych oraz nasilaniem się efektu cieplarnianego nie będzie możliwe kontynuowanie ich dotychczasowego modelu biznesu.

R. Nidumolu i współpracownicy [2009] twierdzą z kolei, że aspekty ekologiczne mogą stanowić nie tylko zagrożenie dla istniejących modeli biznesu, ale również szansę dla opracowania nowych modeli, takich jak na przykład recykling. Co więcej, zdaniem tych autorów, modele biznesu oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju przyczyniają się również do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej ze względu na opracowanie innowacyjnych produktów oraz zmniejszenie zużycia zasobów. Na przykład ograniczenie emisji CO₂ wiąże się ze zmniejszeniem zużycia paliwa, a to z kolei prowadzi do redukcji kosztów. Taki model biznesu wykorzystał FedEx, który wydzielił jednostkę zajmującą się oszczędzaniem energii jako odrębną spółkę doradczą, która miała sprzedawać usługi na wolnym rynku i przynosić zyski. Ponadto w 2008 r. FedEx opracował usługę opartą na nowym modelu biznesu, w którym zamiast przysyłać duże ilości dokumentów papierowych skanował je, wysyłał i drukował w lokalizacji odbiorcy, co skracало czas ich dostarczenia i zmniejszało emisję CO₂ związaną z przewozem, zwłaszcza za pomocą samolotów.

R. Nidumolu i współpracownicy [2009] zidentyfikowali pięć etapów zmian prowadzących do uzyskania zrównoważonego rozwoju i trwałości przedsiębiorstw poprzez zmianę modeli biznesu. Zostały one przedstawione w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Wyzwania, kompetencje i szanse związane ze zrównoważonym rozwojem

ETAP 1.	ETAP 2.	ETAP 3.	ETAP 4.	ETAP 5.
Postrzeganie zgodności z przepisami jako szansy	Zrównoważenie łańcuchów wartości	Projektowanie zrównoważonych produktów i usług	Opracowanie nowych modeli biznesu	Kreowanie platform nowych praktyk
Wyzwanie				
Zapewnienie, że spełnienie norm prawnych stanie się szansą do opracowania innowacji	Zwiększenie efektywności w całym łańcuchu wartości	Projektowanie zrównoważonych ofert lub przeobrażenie istniejących w taki sposób, aby stały się przyjazne dla środowiska	Opracowanie nowych sposobów kreowania i realizacji wartości, które zmienia zasady konkurencji	Kwestionowanie, przez pryzmat zrównoważonego rozwoju, dominującej obecnie logiki biznesu

ETAP 1.	ETAP 2.	ETAP 3.	ETAP 4.	ETAP 5.
Potrzebne kompetencje				
Umiejętność przewidywania, jak będą kształtować się regulacje Umiejętność współpracy z innymi przedsiębiorstwami, w tym z konkurentami w celu opracowania kreatywnych rozwiązań	Wiedza z zakresu technik zarządzania emisjami CO₂ w całym cyklu życia Umiejętność projektowania procesów tak, aby zużywały mniej energii i wody, generowały mniej odpadów i szkodliwych substancji Umiejętność sprawienia, że dostawcy i sprzedawcy detaliczni będą realizować swoje procesy w sposób ekologiczny	Umiejętność oceny, które produkty lub usługi są najbardziej szkodliwe dla środowiska Umiejętność generowania prawdziwego wsparcia społecznego dla zrównoważonych ofert Umiejętność zwiększenia skali zastosowania odnawialnych materiałów i energii	Umiejętność zrozumienia, czego chcą klienci i jak można zaspokoić ich potrzeby w nowy sposób Umiejętność zrozumienia, w jaki sposób partnerzy mogą zwiększyć wartość oferty	Wiedza o tym, w jaki sposób zasoby odnawialne i nieodnawialne wpływają na sektory i ekosystemy biznesowe Umiejętność syntetyzowania modeli biznesu, technologii i regulacji w taki sposób, aby można było je zastosować w innych sektorach i krajach

Tabela 2.5 (cd.)

ETAP 1.	ETAP 2.	ETAP 3.	ETAP 4.	ETAP 5.
Szansa na innowację				
Wykorzystanie wymagań nowych regulacji przez przedsiębiorstwo i jego partnerów do eksperymentowania z nowymi zrównoważonymi technologiami, materiałami i procesami	Zdobycie odnawialnych źródeł materiałów i energii Znalezienie innowacyjnych zastosowań dla zwracanych produktów	Zastosowanie technik takich, jak projektowanie na zasadach biomimikry Opracowanie kompaktowych opakowań przyjaznych dla środowiska	Opracowanie nowych technologii dostawy, które zmieniają zależności w łańcuchu tworzenia wartości w znaczący sposób Opracowanie modeli monetyzacji opartych w większym stopniu na usługach, a w mniejszym na produktach Opracowanie modeli biznesu pozwalających na połączone, lepsze wykorzystanie infrastruktury i oprogramowania	Opracowanie platform biznesowych, które pozwolą klientom i dostawcom zarządzać energią w zupełnie nowy sposób Opracowanie produktów niepotrzebujących wody do części procesów (na przykład do czyszczenia) Opracowanie technologii, które pozwolą na produkcję energii jako produktu ubocznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Nidumolu i in. [2009, s. 60].

Nidumolu i współpracownicy [2009] podsumowali, że obecny system gospodarczy powoduje ogromne obciążenia dla ekosystemu Ziemi, zwłaszcza w perspektywie zwiększającej się liczby ludzi na świecie. Prognozowali oni, że tradycyjne modele biznesu załamają się i przedsiębiorstwa będą zmuszone opracować innowacyjne rozwiązania. Aby tak się stało, zarządy jednostek muszą zrozumieć, że zrównoważony rozwój oznacza konieczność kreowania innowacji.

Jednym z przedsiębiorstw, które starają się realizować już dziś ideę zrównoważonego rozwoju na dużą skalę jest Interface Inc. – producent wykładzin. Menedżerowie tej firmy wyodrębnili siedem kluczowych obszarów („frontów”) zrównoważonego rozwoju [www.interfaceflor.co.uk/web/sustainability/mission_zero/seven_fronts]:

- 1) eliminację odpadów, która nie oznacza stopniowego zmniejszania ilości odpadów, ale całkowite wyeliminowanie koncepcji odpadów (wszystko może zostać wykorzystane ponownie);
- 2) łagodzenie emisji – wyeliminowanie emisji, które mają toksyczny lub negatywny wpływ na ekosystemy;
- 3) odnawialną energię – zmniejszanie zużycia energii i zamiana źródeł nieodnawialnych na odnawialne (słoneczne, wiatrowe, z gazów powstających z biodegradacji);
- 4) zamknięcie obiegu – przeprojektowanie procesów w taki sposób, aby wszystkie zasoby mogły być odzyskane i użyte powtórnie, zamykając obieg technologiczny lub naturalny;
- 5) transport efektywny zasobowo – transportowanie pracowników i produktów w sposób efektywny i minimalizujący negatywne emisje; obejmuje to lokalizację fabryki, logistykę i sposób dojazdu do pracy;
- 6) uwrażliwienie interesariuszy – tworzenie wewnątrz i wokół przedsiębiorstwa społeczności, która rozumie funkcjonowanie systemów naturalnych i swój wpływ na nie;

7) przeprojektowanie handlu, oznaczające zmianę sprzedaży produktów na dostarczanie usług, co pozwala uzyskiwać większy wpływ na klientów, na przykład zachęcać organizacje współpracujące do tworzenia polityki i inicjatyw wspierających zrównoważony rozwój.

Na każdym „froncie” są podejmowane inicjatywy, które mają przyczyniać się do bardziej zrównoważonego rozwoju, tak jak przedstawiono to w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Inicjatywy służące zrównoważonemu rozwojowi w Interface Inc.

NAZWA INICJATYWY	OPIS INICJATYWY	„FRONT”
<i>Cool Carpet™</i>	Za drobną opłatą klienci mogą włączać się w program neutralnego klimatu służący do zmniejszania wpływu emisji	Łagodne emisje
<i>Cool CO2mmute</i>	Służy zrównoważeniu emisji w czasie dojazdów do pracy	Łagodne emisje
<i>Cool Fuel</i>	Służy zrównoważeniu emisji w czasie podróży służbowych	Łagodne emisje
<i>Trees for Travel</i>	Służy zrównoważeniu emisji w czasie podróży służbowych	Łagodne emisje
<i>Green Tags</i>	Zakup świadectw pochodzenia energii odnawialnej	Odnawialna energia
<i>Entropy Carpet</i>	Losowe projektowanie wykładzin, które naśladuje naturę	Eliminacja odpadów
<i>Bio-based Carpet</i>	Wykładzina zrobiona z materiałów odnawialnych	Eliminacja odpadów Zamknięcie obiegu
<i>Tufting Process</i>	Zmniejsza zastosowanie stebnówek, co z kolei zmniejsza ilość przędzy na spodzie materiału	Eliminacja odpadów

NAZWA INICJATYWY	OPIS INICJATYWY	„FRONT”
<i>Zippered Products</i>	Łatwo oddzielić wykładzinę od podkładu, co ułatwia recykling	Eliminacja odpadów Zamknięcie obiegu
<i>Pulverize Edge Stips</i>	Sproszkowanie odpadów z produkcji wykładzin ułatwia ich recykling	Eliminacja odpadów Zamknięcie obiegu
<i>Carpet Renewal/Repurposing</i>	Po wykorzystaniu wykładzina jest prana i wykorzystywana ponownie	Eliminacja odpadów
<i>Automated Estimating System</i>	System minimalizuje odpady w czasie montażu wykładziny	Eliminacja odpadów
<i>Compost Garden</i>	Kompostownik wykorzystywany do przetworzenia odpadów stołówki w fabryce w Picton	Energia odnawialna
<i>Wind Energy</i>	Wykorzystanie energii wiatrowej, wodnej i z gazu otrzymywanego z kompostowni	Energia odnawialna
<i>Green Energy</i>	Wykorzystanie energii z biomasy (trocin) i ogniw fotowoltaicznych	Energia odnawialna
<i>Factory Energy Reduction</i>	Zainstalowanie czujników ruchu do sterowania oświetleniem, pomalowanie ścian na biało, nowy system spłukiwania w toaletach	
<i>Creek Project</i>	Wyczyszczenie potoku za fabryką Picton	Uwrażliwienie społeczności
<i>Schools Project</i>	Sadzenie drzew we współpracy z lokalnymi szkołami	Uwrażliwienie społeczności Łagodzenie emisji

Źródło: www.interfaceflor.co.uk/web/sustainability/mission_zero/seven_fronts (dostęp 10.07.2015).

Dzięki podjętym inicjatywom spółce Interface udało się zmniejszyć o 76% ilość odpadów wywożonych na składowiska odpadów i o 82% zmniejszyć zużycie wody w przeliczeniu na jednostkę produktu. Ogółem w latach 1996–2015 wprowadzenie inicjatyw służących zrównoważonemu rozwojowi spowodowało zmniejszenie kosztów związanych z odpadami o 438 mln USD, co przyczyniło się również do zwiększonej trwałości ekonomicznej spółki Interface.

Jak wspomniano, trwałości modelu biznesu nie można utożsamiać z trwałością przedsiębiorstwa go stosującego. Przedsiębiorstwo może zbankrutować wskutek złego zarządzania lub szoków w otoczeniu (na przykład znacznego wzrostu stóp procentowych), a sam model biznesu stosowany przez przedsiębiorstwo może okazać się trwały i zostać ponownie wykorzystany do założenia kolejnego podmiotu opartego na tym samym modelu. Jednak w wielu przypadkach dla zachowania trwałości (ciągłości działania) przedsiębiorstwa konieczna jest zmiana modelu biznesu. Transformacja modelu może być wynikiem zmian preferencji klientów lub zmian technologicznych.

Przykładami niedostosowania modelu biznesowego do zmian technologicznych mogą być Kodak i Nokia – dwie spółki, które były liderami na obsługiwanych przez siebie rynkach, jednak wskutek niedostosowania modelu biznesu utraciły swoją pozycję, a Kodak nawet zbankrutował.

W przypadku Kodaka zmiana technologiczna trwała dosyć długo [Gassmann i in. 2013a, s. 1]. Pierwsze patenty na aparaty cyfrowe firmy Texas Instrument powstały w 1972 r. Kodak dostrzegł potencjał tej technologii i zainicjował alians strategiczny z firmą Microsoft dla rozwijania tej technologii. Był też jednym z pierwszych przedsiębiorstw, które wprowadziły aparaty cyfrowe na rynek. Jednak zarząd źle ocenił tempo zmian i dostosowanie do nich modelu biznesu. Założył on w 1999 r., że do 2009 r. udział aparatów cyfrowych wzrośnie do 5% wartości rynku, a jego pozostałą część będą stanowić aparaty tradycyjne oraz związany z nim rynek filmów i odbitek. Rzeczywistość okazała się całkowicie odmienna od oczekiwań zarządu Kodaka. Brak wystarczającej zmiany modelu biznesu spowodował konieczność zmniejszenia

liczby pracowników w latach 1988–2008 o 80% i zgłoszenie wniosku o upadłość w 2012 r.

Przykładem niedostosowania modelu biznesowego do zmian technologicznych jest również Nokia. Spółka, która przez wiele lat była liderem na rynku telefonów komórkowych, w ciągu kilku lat utraciła swą pozycję i sprzedawała patenty i prawo do sprzedaży telefonów komórkowych pod marką własną firmie Microsoft (w roku 2007 udział Nokii w globalnym rynku telefonów przekroczył 50%, a w 2013 r. spadł do poziomu około 3%). Nokia nie dostosowała modelu biznesu, w szczególności propozycji wartości i innych elementów modelu, do sytuacji, w której telefon przestał służyć do prowadzenia rozmów telefonicznych i wysyłania wiadomości tekstowych, a stał się mikrokomputerem. W tak zmienionych warunkach podstawą konkurencyjności stał się ekosystem firm tworzących oprogramowanie na smartfony, a nie jakość telefonów oraz dobre relacje z firmami telekomunikacyjnymi.

Warto znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego zarządy przedsiębiorstw nie decydują się na zmianę modelu biznesu, mimo zagrożenia, że niedokonanie jego zmiany może doprowadzić do bankructwa przedsiębiorstwa. S. Kaplan [2013, za *CGMA Report* 2014], autor książki *The Business Model Innovation Factory*, wskazuje na następujące przyczyny niepowodzeń zmian modeli biznesu:

- 1) zarząd nie chce nowego modelu biznesu, koncentruje się na stałym podnoszeniu poziomu efektywności niż na rzeczywistych zmianach w modelu biznesu;
- 2) zmiana modelu biznesu będzie problemem następnego zarządu; często obecny zarząd nie dostrzega, jak bardzo pilne są zmiany w modelu biznesu;
- 3) „produkt jest królem”, nic innego się nie liczy; menedżerowie nie dostrzegają innych ważnych elementów modelu biznesu, w tym propozycji wartości takich jak na przykład usługi wspierające produkt;
- 4) doskonalenie systemów informatycznych jest zaniedbywane – mają one zapewnić jedynie bezproblemowe funkcjonowanie

procesów i obniżenie kosztów; istniejące systemy stają się „wrogami” nowszych i bardziej efektywnych systemów;

5) obawa przed kanibalizacją: menedżerowie mogą obawiać się osłabienia istniejącego biznesu, nawet jeśli nowy model biznesu ma duży potencjał (przykładem jest Kodak, który nie zdecydował się na znaczące rozwijanie technologii cyfrowej, w której był potentatem, bojąc się, że fotografia cyfrowa osłabi fotografię tradycyjną);

6) wąskie horyzonty myślowe, zaściankowość i nieznamość najnowszych trendów może prowadzić do izolacji zarządu od najnowszych trendów i pomysłów;

7) zbyt duże znaczenie menedżerów zarządzających istniejącymi liniami produktowymi; zgromadzenie zdolnego zespołu wokół nowego modelu biznesu może być trudne, jeżeli menedżerowie dotychczasowych linii produktowych kontrolują większość zasobów i podejmują kluczowe decyzje;

8) stwierdzenie „świetny pomysł, ale jaka będzie stopa zwrotu z inwestycji”; krótkotrwałe myślenie o stopie zwrotu z inwestycji może uniemożliwić wprowadzenie nowego modelu biznesu;

9) trudność w przezwycięzeniu inercji organizacyjnej; osoby pracujące nad nowymi modelami biznesu powodują powstawanie napięć w organizacji i mogą „zostać poświęcone” w walce z osobami wspomagającymi nowe modele;

10) pracownicy boją się eksperymentować w warunkach realnych; przejście od dyskusji i prac koncepcyjnych do wprowadzania modelu biznesu w praktyce wymaga znacznej odwagi.

Brak zmiany może być wywołany tyranią *status quo* [Friedman, Friedman 1997], ale również sposobem edukacji menedżerów. K. Weick [2007] podaje przykład strażaków, którzy zginęli, ponieważ nie porzucili swojego wyposażenia, chociaż gdyby je zostawili, byłoby w stanie uciec przed pożarem. K. Weick wskazał na możliwe przyczyny braku możliwości porzucenia narzędzi przez strażaków. Byli oni zmęczeni, głodni, odwodnieni, podtruci tlenkiem węgla, więc często nie mogli podejmować decyzji w sposób racjonalny. W rzeczywistości przyczyn było więcej; pozostawienie narzędzi mogło wydawać się bardziej ryzykowne, mogło

stanowić przyznanie się do porażki, a nawet oznaczać „wyrzeczenie się bycia strażakiem”. Strażacy w czasie swojego szkolenia byli uczeni dbałości o wyposażenie, które stanowi część ich tożsamości. W czasie szkoleń nie byli natomiast uczeni, jak szybko pozbyć się ciężkiego sprzętu oraz jak szybko są w stanie biec z i bez sprzętu oraz jaki sprzęt wyrzucić (analiza wypadków śmiertelnych w czasie dużych akcji gaśniczych wskazywała, że dobrze jest wyrzucić plecaki i piły, ale lepiej zostawić sobie radio i lekki pojemnik z wodą).

Podobnie menedżerowie często kontynuują stosowanie dotychczasowego modelu biznesu i nie są w stanie go porzucić, tak jak strażacy nie są w stanie porzucić swoich narzędzi. Jest kilka symptomów sytuacji, gdy ludzie nie są w stanie porzucić swoich narzędzi i wpadają w pułapkę [Weick 2007]: nie widzą wczesnych sygnałów ostrzegawczych o zbliżającym się niebezpieczeństwie, nazbyt upraszczają zadanie, tracą wrażliwość na działania podejmowane tu i teraz, tracą odporność, ignorują wiedzę uzyskaną w działaniach na pierwszej linii.

Zdaniem K. Weicka [2007], aby móc „porzucić narzędzia” i zmienić model biznesu należy:

- 1) zidentyfikować element modelu, który nie zadziałał i nauczyc się dostrzegać sygnały ostrzegawcze;
- 2) oderwać etykiety, które ukrywają różnice pomiędzy szczegółami (zastosowanie uproszczenia);
- 3) skoncentrować się na tym, co dzieje się tu i teraz;
- 4) umieć znaleźć nowe zastosowania dla starych zasobów z wykorzystaniem technik improwizacji i radzić sobie z problemami (być odpornym);
- 5) umieć znaleźć ludzi, którzy rozumieją lepiej informacje i zdać się na ich wiedzę.

Menedżerowie i specjaliści rachunkowości zarządczej (kontrolerzy), mając umiejętność łączenia wiedzy z zakresu analizy strategicznej, finansów i analizy ryzyka oraz śledząc na bieżąco dokonania jednostki, powinni być w stanie szybko wychwytywać zagrożenia dla istniejącego modelu biznesowego. Takimi

zagrożeniami mogą być wejścia konkurentów do sektora, zmiany w technologii lub zmiany w zachowaniach klientów i dostawców. Zachowanie czujności i informowanie zarządu przez specjalistów rachunkowości zarządczej o zagrożeniach odgrywa kluczową rolę w przygotowywaniu zmian w modelach biznesu.

2.4.

Spójność modeli biznesu

Cechą umożliwiającą ocenę modeli biznesu jest ich spójność [por. Morris i in. 2005; Demil, Lecoq 2010]. T. Falencikowski [2013] w swej przekrojowej monografii wskazał, że spójność wiąże się z integracją funkcjonalną, wzajemnym wzmacnianiem się elementów, wykonywaniem działań powiązanych oraz współdziałaniem pomiędzy elementami modelu biznesu (rdzennymi składowymi). Autor ten wyróżnił wewnętrzną i zewnętrzną spójność modeli biznesu. Jego zdaniem spójność wewnętrzna to „tworzące całość ściśle i kompatybilne powiązanie jego składników ze sobą, przyczyniające się do tworzenia i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa”. Natomiast spójność zewnętrzną zdefiniował on z kolei jako „tworzące całość ściśle i kompatybilne powiązanie jego składników z otoczeniem biznesu, przyczyniające się do tworzenia i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa”.

Dla oceny spójności modelu biznesu T. Falencikowski [2013] opracował skomplikowaną metodykę pomiaru spójności modelu biznesu wykorzystującą metodę percepcji menedżerskiej, skalę porządkową Likerta, współczynnik korelacji rang Spearmana, tangens kąta skierowanego, profile podobieństwa oraz siatkę profilu spójności. Procedura pomiaru spójności modelu biznesu rozpoczyna się od pomiaru cech, takich jak wartość dla klienta, kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencji, cele strategiczne i otoczenie biznesu oraz ich ważności dla tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. Pomiar ten jest realizowany za pomocą metody percepcji menedżerskiej na podstawie specjalnie

skonstruowanych kwestionariuszy. Na podstawie zebranych danych wyliczany jest współczynnik korelacji rang Spearmana pomiędzy cechami oraz wyznaczany tangens kąta skierowanego dla linii utworzonej za pomocą metody najmniejszych kwadratów dla wartości poszczególnych cech dla tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. Na ich podstawie są opracowywane również profile podobieństwa wymiarów modelu biznesu dla tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa oraz siatka profilu spójności [szerzej zob. Falencikowski 2013, s. 139–150]. Na tej podstawie możliwa jest ocena spójności wewnętrznej, zewnętrznej i całkowitej modelu biznesu stosowanego przez przedsiębiorstwo.

Zaletami metody oceny opracowanej przez T. Falencikowskiego są jej wszechstronność, ujęcie wymiaru dla tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa, zastosowanie różnorodnych metod pomocniczych, co umożliwia triangulację wyników oraz obliczenie odchylenia od wymiaru maksymalnego badanych cech. Wadami tej metody, nieumniejszającymi jej przydatności, są pewien subiektywizm oceny wartości cech i ich ważności za pomocą metody percepcji menedżerskiej oraz złożoność całej metody, która może zniechęcać do jej stosowania. Wada subiektywizmu może być jednak ograniczona przez włączenie większej liczby menedżerów i ekspertów zewnętrznych do oceny wartości cech i ich ważności.

Metoda oceny spójności modeli biznesu opracowana przez T. Falencikowskiego może być wykorzystywana do diagnozy stanu stosowanych modeli biznesu i doskonalenia modeli biznesu przedsiębiorstw, przez rekonfigurację jego elementów w taki sposób, aby zwiększyć ich trwałość i efektywność.

2.5.

Atrakcyjność inwestycyjna modeli biznesu

Problematyką atrakcyjności inwestycyjnej modeli biznesu spółek funkcjonujących na rynku NewConnect zajmował się

M. Jabłoński [2015]. Atrakcyjnym modelem biznesu według tego autora jest taki model, który charakteryzuje się „innovacją zapewniającą obecnie lub w określonej przyszłości przewagę konkurencyjną gwarantującą wykreowanie oczekiwanej wartości dla inwestorów”. Wskazał on na słabości rynku NewConnect i zaproponował metodę oceny atrakcyjności modelu biznesu opartą na dwóch zagregowanych wskaźnikach – ilościowym i jakościowym.

Wskaźnik ilościowy (QNI) obliczany jest jako:

$$\text{QNI} = 0,20 \times \Delta C/Z + 0,15 \times \Delta C/WK + 0,30 \times \Delta \text{SOP} + 0,35 \times \Delta \text{SZ} + 100\%,$$

gdzie:

$\Delta C/Z$ – zmiana wskaźnika cena/zysk,

$\Delta C/WK$ – zmiana wskaźnika cena/wartość księgowa,

ΔSOP – zmiana wartości stopnia osiągnięcia prognozy zysku netto w badanych okresach,

ΔSZ – zmiana wartości stopy zwrotu (zmiany kursu akcji) w badanych okresach.

Wskaźnik jakościowy (QLI) jest wyliczany według następującego wzoru:

$$\text{QLI} = 0,40 \times \text{LGD} + 0,30 \times \text{PWK} + 0,30 \times \text{IN} + 100\%,$$

gdzie:

LGD – oceniona w skali Likerta logika generowania dochodów,

PWK – oceniona w skali Likerta propozycja wartości dla klientów,

IN – oceniona w skali Likerta innowacyjność modelu biznesu.

Do oceny poszczególnych elementów ilościowych zastosowano kryteria przedstawione w tabelach 2.7–2.9.

Tabela 2.7. Sposób oceny logiki generowania dochodu w modelu M. Jabłońskiego

OCENA	CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ MODELU BIZNESU W CZĘŚCI JAKOŚCIOWEJ LOGIKA GENEROWANIA DOCHODU
2	Struktura kosztów jest czytelna i możliwa do uchwycenia, firma realizuje sprzedaż znacznie poniżej* progu rentowności, firmie nie zagraża znaczący wzrost kosztów stałych; uzyskiwanie dochodów w najbliższym okresie jest niezagrażone
1	Struktura kosztów jest możliwa do uchwycenia, zauważalny jest pełznący wzrost kosztów stałych; uzyskiwanie dochodów w najbliższym okresie jest niezagrażone
-1	Struktura kosztów wymaga uwzględnienia złożoności kosztów stałych i kosztów zmiennych, firma negatywnie zwiększa koszty stałe, model biznesu dryfuje w strefę utraty możliwości do generowania dochodów
-2	Struktura kosztów jest złożona i trudna do uchwycenia, firma realizuje sprzedaż blisko progu rentowności lub poza nim, zauważalny jest wzrost kosztów stałych; koszty stałe zajmują wiodącą pozycję w strukturze kosztów

* Należy przypuszczać, że intencją M. Jabłońskiego było sformułowanie, iż firma generuje sprzedaż znacznie powyżej progu rentowności.

Źródło: M. Jabłoński [2015, s. 463].

Tabela 2.8. Sposób oceny propozycji wartości w modelu M. Jabłońskiego

OCENA	CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ MODELU BIZNESU W CZĘŚCI JAKOŚCIOWEJ PROPOZYCJA WARTOŚCI DLA KLIENTÓW
2	Firma działa w przestrzeni „błękitnego oceanu” lub wytwarzana wartość dla klientów znacznie przewyższa propozycje konkurentów; wartość dostarczana dla klientów pozwala przechwycić znaczącą część wartości z rynku

Tabela 2.8 (cd.)

OCENA	CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ MODELU BIZNESU W CZĘŚCI JAKOŚCIOWEJ PROPOZYCJA WARTOŚCI DLA KLIENTÓW
1	Wytwarzana wartość dla klientów przewyższa propozycje konkurentów; wartość dostarczana dla klientów pozwala przechwycić część wartości z rynku
-1	Wytwarzana wartość dla klientów nie przewyższa w znaczącym stopniu propozycji wartości konkurentów; model biznesu w sferze propozycji wartości dla klienta nie zapewnia w sposób wyraźny przechwycenia znaczącej części wartości z rynku
-2	Oferowana propozycja wartości dla klientów nie pozwala uzyskać przewagi konkurencyjnej; wartość dostarczana dla klientów nie pozwala przechwycić znaczącej części wartości z rynku

Źródło: M. Jabłoński [2015, s. 463].

Tabela 2.9. Sposób oceny innowacyjności w modelu M. Jabłońskiego

OCENA	CZYNNIK ATRAKCYJNOŚCI INWESTYCYJNEJ MODELU BIZNESU W CZĘŚCI JAKOŚCIOWEJ INNOWACYJNOŚĆ MODELU BIZNESU
2	Model biznesu łamie dotychczasowe zasady i wprowadza rozwiązania niespotykane na skalę ponadregionalną (krajową i światową)
1	Model biznesu wykazuje innowację – innowacja w branży (rozwiązanie znane w innych branżach, ale dotychczas niestosowane w branży, w której funkcjonuje badana spółka)
-1	Model biznesu nie ma wyróżnika charakteryzującego czynnik innowacji, ale spółka działa w branży innowacyjnej
-2	Model biznesu zupełnie nie wykazuje cech innowacyjnych

Źródło: M. Jabłoński [2015, s. 463].

Za silne strony metody oceny atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu M. Jabłońskiego należy uznać uwzględnienie w tej ocenie zarówno czynników ilościowych (finansowych), jak i jakościowych. Zaletą modelu jest uwzględnienie wskaźników uzależnionych od cen rynkowych, czyli wskaźników cena/zysk i cena/wartość księgowa. Pozytywnie należy ocenić ujęcie we wskaźnikach ilościowych wskaźników relatywnych (wskaźników dynamiki), które pozwalają ocenić osiągnięte wyniki względem przeszłych rezultatów jednostki lub sporządzonych przez nią prognoz.

M. Jabłoński [2015] prawidłowo identyfikuje również problemy w zastosowaniu tej metody, takie jak trudność dostępu do danych, zwłaszcza prognoz finansowych, które publikuje mniejszość spółek notowanych na rynku NewConnect. Zdaniem M. Jabłońskiego [2015], „im wyższa będzie zagregowana wartość wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej modelu biznesu, tym bardziej inwestorzy powinni interesować się taką spółką, co powinno mieć odzwierciedlenie w wartościach obrotów ich akcji, a w konsekwencji większej wartości rynkowej”. Sugeruje on także zastosowanie wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej zarówno przez inwestorów do oceny ryzyka biznesowego, jak i przez zarządzających spółkami dla ukierunkowania procesów zarządczych.

Metoda zaproponowana przez M. Jabłońskiego [2015] stanowi interesującą propozycję doskonalenia metodyki oceny atrakcyjności inwestycyjnej modeli biznesu podmiotów, zwłaszcza spółek notowanych na rynku NewConnect. Metoda ta ma kilka ograniczeń, których przewyższenie pozwoliłoby na zwiększenie jej użyteczności. Po pierwsze, większość zastosowanych częściowych wskaźników ilościowych jest powiązana (współzależna), ponieważ trzy z nich uwzględniają cenę rynkową akcji (cena/zysk, cena/wartość księgowa, stopa zwrotu). Powoduje to, że wskaźnik ilościowy w dużej mierze jest uzależniony od cen akcji. Jest to z jednej strony pozytywne, ale ma jednocześnie pewne słabości – cena akcji dyskontuje (przy założeniu efektywności rynku) przyszłe stopy zwrotu, czyli nie może być narzędziem do wyszukiwania spółek o dużej atrakcyjności inwestycyjnej. Uwzględnia

także czynniki takie, jak sytuacja makroekonomiczna czy nastroje panujące na danym rynku i/lub w danej branży. Co więcej, spółki o bardzo wysokich wskaźnikach cena/zysk i cena/wartość księgową są często przewartościowane i nie są atrakcyjne dla inwestorów. Po drugie, wiarygodny podział kosztów na koszty stałe i koszty zmienne na podstawie powszechnie dostępnych danych ze sprawozdań finansowych jest bardzo trudny. Będzie to komplikować wyliczenie wskaźnika logiki generowania dochodów. Po trzecie wreszcie, ocena propozycji wartości dla klientów oraz innowacyjności modelu biznesu może okazać się subiektywna i niemiarodajna. Co więcej, „zbyt innowacyjne” modele biznesowe mogą zostać odrzucone przez rynek ze względu na przedwczesne pojawienie się.

Udoskonalenie wskaźnika atrakcyjności inwestycyjnej mogłoby polegać na uwzględnieniu prostszych wskaźników finansowych, takich jak zmiana przychodów czy zysków operacyjnych (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* – EBITDA). Czynnikiem wpływającym na atrakcyjność inwestycji mogłyby być takie wskaźniki, jak wartość akcji znajdujących się w obrocie (*free float*) oraz wartość dziennych obrotów akcjami, które świadczyłyby o potencjalnej łatwości realizacji zysku z inwestycji w akcje danej jednostki, a także wskaźnik odzwierciedlający perspektywę wzrostu wartości sektora, w którym działa dany podmiot, taki jak na przykład prognozowany wzrost wartości rynku.

3

RAPORTOWANIE MODELI BIZNESU

3.1.

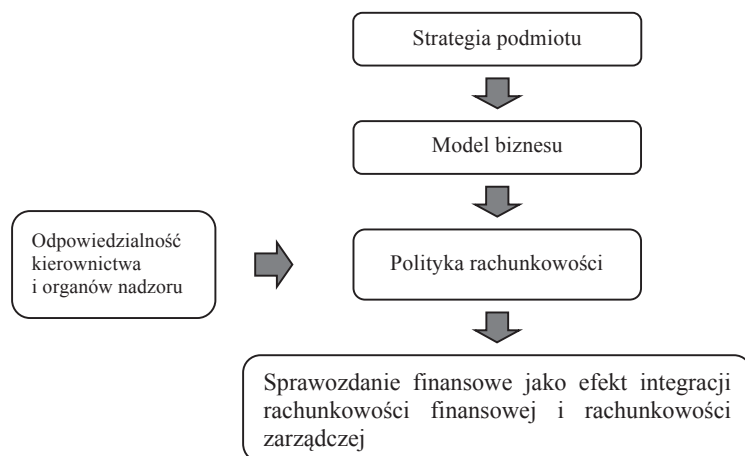
Wprowadzenie

Według J. Hollanda [1998] jednym z większych wyzwań dla raportowania przedsiębiorstw jest przedstawienie inwestorom ogólnego obrazu jednostki w taki sposób, aby była możliwa jej wszechstronna ocena. Taką całościową ocenę umożliwia, zdaniem V. Beattie i S. Smith [2013], ujęcie modelu biznesowego jako centralnego punktu raportowania zintegrowanego, ponieważ prezentuje on, jak jednostka pozyskuje i wykorzystuje różne zasoby do kreowania wartości. Podstawą prawidłowej sprawozdawczości zintegrowanej, według tych autorek, jest właściwa identyfikacja zasobów, silnych stron, wyników, otoczenia i zdolności do zmiany przedsiębiorstwa sporządzającego raport.

Autorzy raportu *Review of Narrative Reporting by UK Listed Companies in 2008/2009* [2009], opublikowanego pod auspicjami brytyjskiej Rady Standardów Rachunkowości (Accounting Standards Board – ASB), podkreślają, że ostatni kryzys finansowy uwidocznił znaczenie prezentacji przez przedsiębiorstwa modelu biznesowego w jasny i zrozumiały sposób. Wskazują oni również, że modele biznesowe nie mogą być przedstawione użytkownikom raportów biznesowych jedynie za pomocą liczb i że sprawozdawczość opisowa jest konieczna do odzwierciedlenia sposobu, w jaki jednostka generuje przepływy pieniężne.

Zdaniem E. Walińskiej [2015, s. 27] w ostatnich latach szczególnie eksponowany jest problem braku prezentacji modelu biznesowego w sprawozdaniu finansowym i szerzej w raporcie rocznym. Według przywołanej autorki na przestrzeni ostatnich lat w procesie sporządzania sprawozdań finansowych wzrosło

zapotrzebowanie na informacje pochodzące z systemu rachunkowości zarządczej. Zgodne jest to z twierdzeniem I. Sobańskiej [2003, s. 248] o wzajemnym przenikaniu się informacji finansowych i zarządczych w sprawozdaniu finansowym, co skutkuje rozszerzeniem zakresu przedmiotowego sprawozdania finansowego. E. Walińska postuluje również (wizualizując swój postulat na rysunku 3.1), aby strategia i model biznesu kształtowały politykę rachunkowości podmiotu i miały wpływ na ostateczny kształt sprawozdania finansowego.



Rysunek 3.1. Sprawozdanie finansowe jako efekt integracji rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej
 Źródło: E. Walińska [2015, s. 27].

Tak sporządzone sprawozdanie finansowe przyczyni się do lepszej realizacji funkcji rozliczeniowej systemu rachunkowości, zarówno w rozumieniu funkcji powierniczej (*stewardship*), jak i funkcji odpowiedzialności (*accountability*).

3.2.

Odwzorowanie modeli biznesu w rachunkowości finansowej

Odwzorowania różnych sposobów wykorzystania aktywów i różnych modeli biznesu mają długą tradycję w rachunkowości. Na przykład identyczna ciężarówka u jej producenta, dealera i w firmie transportowej stanowi inną pozycję aktywów i jest wyceniana w odmienny sposób. Regulacje rachunkowości nie narzucają wyceny identycznego, z punktu widzenia cech fizycznych, zasobu (składnika aktywów) w ten sam sposób. Wynika to z innego kosztu pozyskania składnika aktywów i innego jego wykorzystania w procesie generowania przepływów pieniężnych.

Model biznesu, rozumiany jako sposób kreowania wartości oraz unikalna kombinacja procesów i zasobów (aktywów), ma niewątpliwie wpływ na sytuację finansową podmiotu prezentowaną w sprawozdaniu finansowym. Oddziałuje on na długość cyklu operacyjnego jednostki, sposób wykorzystania aktywów, typy ryzyka związanego z działalnością w ramach modelu biznesu, stopień pewności wygenerowania przepływów pieniężnych oraz poziom kapitałochłonności, kształtując sytuację finansową jednostki. Model biznesu może mieć wpływ na to, czy dane zdarzenie ma charakter powtarzalny czy niepowtarzalny i czy w związku z tym powinno być ono uwzględniane w procesie ustalania wyniku z podstawowej czy też z pozostałej działalności operacyjnej.

Wraz z upowszechnianiem się pojęcia modelu biznesowego w dyskusjach praktyków i teoretyków zarządzania wzbudziło ono również zainteresowanie specjalistów rachunkowości. Rozważania w tym zakresie podjęli zarówno teoretycy, między innymi J. Leisenring i współpracownicy [2012], jak i praktycy zrzeszeni w ramach takich organizacji, jak Instytut Dyplomowanych Księgowych w Anglii i Walii (Instititut of Chartered Accountants in England and Wales) [ICAEW 2010] i Europejska Grupa Doradcza ds. Sprawozdawczości Finansowej (European Financial Reporting Advisory Group) [EFRAG 2013].

W rachunkowości finansowej, a zwłaszcza w sprawozdawczości finansowej, model biznesu odgrywa rolę w trzech podstawowych obszarach:

- 1) w ujęciu (lub braku ujęcia) składnika aktywów lub zobowiązań,
- 2) w wycenie składnika aktywów lub zobowiązań i w momencie ujęcia przychodu lub kosztu,
- 3) w sposobie prezentacji i ujawnieniach dotyczących składnika aktywów lub zobowiązań.

W obszarze ujawniania model biznesowy może mieć znaczenie, gdy składnik aktywów zostanie ujęty w bilansie w przypadku zastosowania określonego modelu, a nie zostanie ujęty w przypadku gdy jednostka wykorzystuje inny model biznesu. Przykładami takiego wpływu modelu biznesowego są Międzynarodowy Standard Rachunkowości (MSR) nr 39 i MSR nr 17. W przypadku MSR nr 39, opracowanego przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (International Accounting Standards Board – IASB) w par. 5 zaznaczono, że: „Niniejszy standard stosuje się do kontraktów kupna lub sprzedaży składników niefinansowych, które mogą być rozliczone netto w środkach pieniężnych lub innym instrumencie finansowym (...), z wyjątkiem takich kontraktów, które zostały zawarte i są utrzymywane w celu otrzymania lub dostarczenia składników niefinansowych zgodnie z oczekiwanymi przez jednostkę potrzebami otrzymania dostawy, sprzedaży lub wykorzystania tych składników”. Wynika z tego, że kontrakt na dostawę węgla przez producenta energii nie zostanie ujęty w jego bilansie, natomiast w przypadku jednostki zajmującej się handlem węglem zostanie uznany za instrument finansowy i wykazany w bilansie.

Model biznesu w znaczącym stopniu oddziałuje również na wycenę i związany z nią wybór polityki rachunkowości. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) i Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) dopuszczają zróżnicowaną wycenę aktywów w zależności od tego, w jaki

sposób dany składnik aktywów przyczynia się do generowania przepływów pieniężnych przez jednostkę.

Na przykład jednostka kupiła tonę srebra za 20 000 USD. W dniu bilansowym tona ta jest warta 25 000 USD. Wycena jest uzależniona od stosowanego modelu biznesu. Jeżeli jednostka jest producentem biżuterii (używa srebra w procesie produkcyjnym), to srebro zostanie wycenione w kwocie 20 000 USD. Jeżeli jednak jednostka wykorzystuje model biznesu handlarza (*tradera*) metali szlachetnych, to srebro zostanie ujęte w księgach rachunkowych w wartości bieżącej 25 000 USD.

Ujawnienia na temat modelu biznesu jednostki zazwyczaj występują poza sprawozdaniem finansowym, a mianowicie w sprawozdaniu z działalności. Jednak różnice w wycenie różnych składników aktywów i zobowiązań oraz sposób, w jaki przyczyniają się one do generowania przepływów pieniężnych, mogą same w sobie być narzędziem ujawnienia modelu biznesowego. Odpowiedni podział aktywów i zobowiązań, które odgrywają różną rolę w jednostce, mogą pomóc w ustalaniu codziennego zapotrzebowania na środki pieniężne. Kreuje to lepszą podstawę do oceny bieżących wyników finansowych i formułowania oczekiwań odnośnie do przyszłych przepływów pieniężnych.

Pojęcie modelu biznesu jest wykorzystywane wprost w Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej. W MSSF nr 9 występuje ono bezpośrednio w odniesieniu do aktywów finansowych, ponadto pojawia się także w zmianach wprowadzonych do MSR nr 12 i w proponowanych zmianach do MSR nr 17.

MSSF nr 9 jest pierwszym ze standardów, w którym wprowadzone zostało pojęcie modelu biznesowego. Odwołanie do niego występuje w par. 4.1.1, w którym stwierdza się, że „jednostka klasyfikuje składnik aktywów finansowych (...) na podstawie biznesowego modelu zarządzania przez jednostkę aktywami finansowymi”. Zgodnie z MSSF nr 9 określenie modelu biznesowego zarządzania aktywami finansowymi konieczne jest do wyceny takich pozycji na moment ujęcia i na dzień bilansowy.

W świetle wymagań tego standardu aktywa finansowe posiadane zgodnie z modelem biznesowym, którego celem jest

utrzymywanie tych pozycji dla uzyskania umownych przepływów pieniężnych, oraz spełniające odpowiednie umowne warunki dotyczące przepływów pieniężnych¹ są wyceniane według zamortyzowanego kosztu.

Do określenia modelu biznesu jest konieczne, aby jednostka oceniła, czy jej celem w przypadku aktywów finansowych jest uzyskanie umownych przepływów pieniężnych czy też zrealizowanie składnika bądź zmian jego wartości w drodze sprzedaży przed terminem wykupu wynikającym z umowy. W par. 4.4.1 MSSF nr 9 wskazuje się, że jedyną przesłanką do przeklasyfikowania aktywów finansowych jest zmiana modelu zarządzania aktywami finansowymi.

W załączniku B do MSSF nr 9 został wyjaśniony sposób zastosowania regulacji zawartych w punkcie 4 *Klasyfikacja*. Zaznaczono w nim, że jednostka ocenia, czy jej aktywa spełniają warunek zaklasyfikowania do określonej grupy na podstawie celu modelu biznesowego ustalonego przez kluczowy personel kierowniczy jednostki (zgodnie z definicją zawartą w MSR nr 24). Jednocześnie wyraźnie wskazuje się, że model biznesowy jednostki nie jest uzależniony od intencji kierownictwa jednostki dotyczących pojedynczego instrumentu finansowego.

W MSSF nr 9 zwraca się uwagę, że jednostka może posiadać różne portfele inwestycyjne, dla których może zidentyfikować różne modele biznesu i z tego powodu klasyfikacja nie musi być dokonywana na poziomie jednostki sprawozdawczej. Ocena modelu biznesowego jest przeprowadzana nie na poziomie poszczególnych aktywów finansowych i zamierzeń kierownictwa odnośnie do poszczególnych instrumentów finansowych, lecz na poziomie portfela, do którego przypisywany jest dany składnik aktywów.

Podmiot może również składać się z różnych segmentów (jednostek), które mogą być zarządzane w odmienny sposób,

¹ Postanowienia zawarte w umowie o dany składnik aktywów pieniężnych powinny powodować w określonych terminach przepływy pieniężne, które są wyłącznie spłatami nierozliczonej kwoty nominalnej i zapłatą odsetek od tej kwoty.

co wpływa na zróżnicowaną wycenę aktywów. Na przykład, podmiot może składać się z banku hipotecznego, którego celem jest uzyskiwanie przepływów pieniężnych z pożyczek zgodnie z zapisami umów kredytowych, oraz z banku inwestycyjnego, którego celem jest realizacja wartości godziwej przez sprzedaż należności kredytowych przed terminem ich wymagalności. W takiej sytuacji aktywa finansowe będące w posiadaniu jednostki zajmującej się bankowością hipoteczną, generującej przepływy pieniężne, które są spłatami nierozliczonej kwoty nominalnej i zapłatą odsetek od tej kwoty, mogą zostać zaklasyfikowane do instrumentów wycenianych w zamortyzowanym koszcie, a podobne aktywa finansowe w jednostce zajmującej się bankowością inwestycyjną nie zostaną zaklasyfikowane do tej samej kategorii.

Pojęcie modelu biznesowego występuje również w MSR nr 12, w odniesieniu do nieruchomości inwestycyjnych wycenianych na potrzeby sprawozdawczości finansowej w wartości godziwej, które na potrzeby podatków są amortyzowane. Jednostka powinna rozważyć, czy planuje daną nieruchomość sprzedać czy raczej zgodnie z modelem biznesu chce ją utrzymywać dla realizowania korzyści z najmu². Jeżeli podmiot oczekuje, że nieruchomość sprzeda w przyszłości, to aktywa i zobowiązania z tytułu podatku dochodowego odroczonego ustala według stawki podatkowej obowiązującej dla transakcji sprzedaży. W przypadku, gdy jego model biznesowy polega na utrzymywaniu danej nieruchomości i czerpaniu korzyści z najmu, to aktywa lub zobowiązania z tytułu podatku dochodowego odroczonego wylicza, korzystając ze stawki odpowiedniej dla tego typu działalności. Odwołanie do modelu biznesu, a nie do zamierzeń zarządzających jednostką wobec poszczególnych składników aktywów powinno prowadzić według Rady Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) do zmniejszenia uznaniowości i zmienności w ujmowaniu i wycenie aktywów.

² Ma to szczególne znaczenie w tych systemach prawnopodatkowych, gdzie są różne stawki podatku dla sprzedaży nieruchomości i różne stawki podatku dla normalnej działalności (najmu).

Rada zaproponowała również zastosowanie różnych modeli biznesowych w kontekście prezentacji przychodów i kosztów leasingu. W projekcie standardu [*Exposure Draft* ED/2010/9] sposób prezentacji przychodów i kosztów z umowy leasingu jest uzależniony od modelu biznesu wykorzystywanego przez jednostkę. Leasingodawca może prezentować przychody i koszty z umowy leasingu jako odrębne pozycje lub w jednej pozycji. Na przykład, jeżeli zgodnie z modelem biznesowym leasingodawcy wykorzystuje on leasing jako alternatywny sposób realizacji wartości wyrobów gotowych, które w innym przypadku sprzedałby, to powinien prezentować przychody i koszty w szyku rozwartym. Taka sytuacja będzie charakterystyczna dla producentów i dealerów samochodów, którzy w swoich modelach biznesu traktują leasing i sprzedaż samochodów jako jeden ze sposobów realizacji wartości. Leasingodawcy, wykorzystujący taki model biznesu, powinni prezentować odrębnie przychody z leasingu i wartości sprzedanych produktów na równi, tak jak osobno prezentują przychody ze sprzedaży i koszt sprzedanych towarów (lub wyrobów gotowych). Przedstawienie obu transakcji w sprawozdaniu finansowym w analogiczny sposób pozwala na zachowanie spójności sposobu prezentacji. Jeżeli jednak model biznesu leasingodawcy zakłada, że wykorzystuje on leasing jako sposób finansowania, przychody i koszty powinny być wykazywane w sprawozdaniu łącznie jako pojedyncza pozycja (różnica).

Pojęcie modelu biznesowego było również wykorzystywane w komentarzach wysyłanych do zmian w standardach (*exposure drafts*), na przykład w stosunku do MSSF nr 10 *Skonsolidowane sprawozdania finansowe*.

Pojęcie modelu biznesu jako sposobu kreowania wartości (a nawet generowania przychodów) znajduje odzwierciedlenie w wielu standardach rachunkowości. Sposób rozumowania wskazujący na uwzględnienie, choć nie wprost, tego pojęcia można znaleźć w regulacjach MSR nr 2 i nr 40, MSSF nr 8, a także w interpretacji Komitetu ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej (KIMSF) nr 13.

W MSR nr 2, w przypadku tradycyjnego modelu biznesowego zapasy są wyceniane w koszcie historycznym, natomiast

w przypadku zastosowania modelu biznesowego handlarza surowcami mogą być wyceniane w wartości godziwej. MSR nr 40 wskazuje na dwa zastosowania nieruchomości odpowiadające różnym modelom biznesu. W pierwszym modelu nieruchomość jest wykorzystywana do generowania przychodów w procesach operacyjnych razem z innymi składnikami aktywów, co przekłada się na jej wycenę zgodnie z MSR nr 16, to jest w koszcie historycznym lub wartości przeszacowanej. W drugim modelu nieruchomość generuje przepływy pieniężne niezależnie i jest wtedy zaliczana do nieruchomości inwestycyjnych oraz wyceniana zgodnie z MSR nr 40.

Innym przykładem nieuwzględnienia modelu biznesowego w sprawozdawczości finansowej jest MSR nr 41. Wymaga on wyceny aktywów biologicznych w wartości godziwej niezależnie od tego, jak zostaną one wykorzystane zgodnie z założeniami modelu biznesu, to znaczy, czy będą one podlegać dalszej hodowli czy też bliski jest moment zbiorów (pozyskania).

W MSSF nr 8 segment operacyjny jest częścią składową jednostki, która angażuje się w działalność gospodarczą, w związku z tym może uzyskiwać przychody i ponosić koszty. Informacje o wynikach działalności danego segmentu operacyjnego jednostki powinny być regularnie analizowane przez głównego decyden-ta operacyjnego. Kryteriami pozwalającymi na wyodrębnienie segmentów operacyjnych są: sposób uzyskiwania przychodów (par. 5), rodzaj produktów lub usług, rodzaj procesów produkcyjnych, rodzaj lub kategoria klientów na produkty lub usługi, rodzaj metod stosowanych przy dystrybucji produktów lub świadczeniu usług (par. 12, kryteria łączenia segmentów). Kryteria te są bardzo podobne do podstawowych elementów modelu biznesu. Ta zgodność pozwala wnioskować, że jednostka wykorzystująca różne modele biznesu będzie prezentować informacje o nich zazwyczaj w części sprawozdania finansowego poświęconej segmentom operacyjnym. Można również postawić tezę, że często wykorzystywane kryteria wyodrębniania segmentów operacyjnych, takie jak grupy produktowe i regiony geograficzne, wynikają z różnej propozycji wartości z nimi związanej.

Z punktu widzenia analizy danych o modelach biznesu szczególnie interesujące jest spojrzenie na podział segmentów operacyjnych z perspektywy zarządzających przedsiębiorstwem (głównego decydenta operacyjnego). Dla oceny efektywności modeli biznesowych przez odbiorców spoza firmy zasadnicze znaczenie mają informacje o przychodach, wynikach, zobowiązaniach i wielkościach zasobów alokowanych do segmentów operacyjnych zarówno w postaci zwiększenia aktywów trwałych, jak i inwestycji w jednostki stowarzyszone i wspólne przedsięwzięcia³.

Model biznesu może mieć wpływ na ujęcie przychodu także w przypadku programów lojalnościowych [KIMSF nr 13]. Inny sposób ujęcia przychodów występuje gdy jednostka prowadzi program lojalnościowy dla siebie, a inny gdy realizuje ona taki program na rzecz innego podmiotu.

Kontrowersje w kontekście uwzględnienia modelu biznesowego w sprawozdaniach finansowych budzą regulacje MSR nr 36, które pozwalają na oparcie testu na utratę wartości na wyższej z dwóch wielkości: wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży lub wartości użytkowej. Wybór wyższej wartości oznacza zdaniem części dyskutantów pominięcie wpływu modelu biznesu i wynikającego z niego sposobu, w jaki będzie wykorzystywał dany składnik aktywów.

Częściowe pominięcie modelu biznesowego w sprawozdawczości finansowej występuje również w przypadku działalności ubezpieczeniowej. W modelu biznesu wykorzystywanym przez firmy ubezpieczeniowe często występuje ściśle powiązanie składników aktywów i zobowiązań. Zobowiązania są wyceniane zgodnie z MSSF nr 4 (uwzględniającym model biznesowy firm ubezpieczeniowych), natomiast aktywa są ujmowane zgodnie z MSR nr 39, który z kolei nie uwzględnia specyfiki modelu biznesu.

Jak zatem wykazano, pojęcie modelu biznesowego coraz częściej pojawia się w planowanych zmianach w MSR/MSSF. Nie jest ono jednak wyraźnie zdefiniowane w tych regulacjach. Z tej przyczyny Europejska Grupa Doradcza ds. Sprawozdawczości

³ Szerzej o sposobach wyodrębniania zob. Sojak, Jankowska [2007] oraz Michalak [2014].

Finansowej (EFRAG) powołała zespół zadaniowy ds. modelu biznesowego w sprawozdawczości finansowej [por. www.efrag.org/Front/p206-2-272/Proactive-The-Role-of-the-Business-Model-in-Financial-Statements.aspx]. Zadaniem zespołu zadaniowego było ustalenie na poziomie europejskim podstaw dla rozważań o zastosowaniu koncepcji modelu biznesu w sprawozdawczości finansowej. Projekt jest prowadzony przez EFRAG we współpracy z profesjonalnymi stowarzyszeniami z Wielkiej Brytanii (ASB), Francji (ACN), Danii (FSR) i Słowenii (SIA).

Wprowadzenie pojęcia modelu biznesowego do międzynarodowych standardów rachunkowości wzbudziło wiele kontrowersji. Zespół EFRAG przeanalizował dyskusję nad wdrożeniem modelu biznesu do rachunkowości przez pryzmat czterech cech jakościowych informacji przyjętych w założeniach koncepcyjnych MSR/MSSF: przydatności, wiernej prezentacji, porównywalności i zrozumiałości. Główne argumenty za uwzględnieniem modelu biznesowego w sprawozdaniu finansowym i przeciwko takiemu podejściu do sprawozdawczości finansowej z punktu widzenia wymienionych powyżej cech jakościowych zostały przedstawione w tabelach 3.1–3.3.

Zdaniem zespołu EFRAG [2013, s. 17] model biznesowy odgrywa ważną rolę w sprawozdawczości finansowej. Jego pominięcie prowadzi do mniej wiernego odzwierciedlenia rzeczywistości gospodarczej w sprawozdaniach finansowych, zmniejsza ich porównywalność i zrozumiałość. Zespół EFRAG, podsumowując swoje rozważania, zarekomendował zwiększenie stopnia zastosowania modelu biznesu w ramach międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR/MSF). Jego zdaniem [EFRAG 2013, s. 75] model biznesowy powinien zostać uwzględniony przez instytucje stanowiące standardy w następujących sytuacjach. Po pierwsze, gdy jego zaprezentowanie prowadzi do sytuacji, w której rachunkowość w lepszy sposób odzwierciedla rzeczywistość gospodarczą, na przykład, gdy różne metody ujęcia i wyceny wpłyną na sytuację finansową jednostki prezentowaną w bilansie oraz rachunku zysków i strat, w sposób bardziej doskonały odwzorowując sposób kreowania wartości.

Tabela 3.1. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cech przydatności i wierniej prezentacji

ARGUMENTY ZA UWZGLĘDNIENIEM MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM	ARGUMENTY PRZECIWKO UWZGLĘDNIENIU MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM
Sposób wykorzystania aktywów wynikający z modelu biznesowego wpływa na ich wartość. Zmiana modelu biznesu oddziałuje na zdolność jednostki do generowania przepływów pieniężnych i na decyzje użytkowników sprawozdań finansowych. W związku z tym nieuwzględnienie takiej informacji wpływa na niespełnienie takiej cechy jakościowej informacji, jak istotność, która bezpośrednio wpływa na przydatność. Część zasobów nie jest w stanie generować przepływów pieniężnych osobno. Przedstawienie zależności pomiędzy zasobami jest odwzorowaniem modelu biznesowego i jest konieczne dla uzyskania przydatności sprawozdań finansowych. Niektórzy specjaliści wskazują nawet, że ignorowanie modelu biznesu prowadzi do odwzorowania zmian w wartości aktywów, które nie są istotne z punktu widzenia tego modelu. W związku z tym sprawozdanie finansowe nieuwzględniające modelu biznesowego odwzorowuje teoretyczną, a nie praktyczną wartość aktywów (na przykład, gdy pożyczki są sprzedawane przed upływem ich wymagalności).	Dopuszczenie uwzględnienia modelu biznesu w standardach rachunkowości i wynikających z nich różnych sposobów wyceny nie prowadzi do uzyskania lepszej wartości przewidującej lub potwierdzającej (<i>predictive or confirmatory</i>). Co więcej, uwzględnienie modelu biznesowego w sprawozdaniach finansowych zwiększa ich subiektywność. Takie zniekształcenie utrudnia właściwe zrozumienie potencjału generowania przepływów pieniężnych z posiadanych aktywów, które są kreowane lub niszczone ze względu na zastosowanie danego modelu biznesu przez jednostkę. Przeciwnicy uwzględnienia modelu biznesowego w sprawozdaniu finansowym często uważają, że informacje o nim są przydatne dla użytkowników informacji, na przykład inwestorów, ale powinny być ujęte w innych częściach raportu rocznego, a nie w sprawozdaniu finansowym. Samo sprawozdanie finansowe nie powinno uwzględniać informacji specyficznych dla jednostki, takich jak informacja o modelu biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie EFRAG [2013, s. 11–14].

Tabela 3.2. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cechy porównywalności

ARGUMENTY ZA UWZGLĘDNIENIEM MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM	ARGUMENTY PRZECIWKO UWZGLĘDNIENIU MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM
Zwolennicy uwzględnienia modelu biznesowego w sprawozdaniu finansowym wskazują, że jego brak prowadzi, w większym stopniu, do uniformizacji ujęcia aktywów i zobowiązań (transakcji), a nie do ich porównywalności. Ignorowanie wpływu modelu biznesu będzie skutkowało oczekiwaniem, że przychody powstające w rezultacie wykorzystania aktywów i koszty wynikające z zobowiązań będą dokładnie takie jak zostały przedstawione w sprawozdaniach finansowych. Jest to niezgodne z praktyką gospodarczą, w której różne wykorzystanie aktywów wynikające z różnic w modelach biznesu prowadzi do różnych wyników (zróżnicowanych poziomów rentowności). Brak uwzględnienia modelu biznesowego prowadzi do quasi-porównywalności, ponieważ podobnie „wyglądające” aktywa i zobowiązania wygenerują w przyszłości różne strumienie przepływów pieniężnych lub spowodują inną ekspozycję na ryzyko.	Według przeciwników uwzględniania modelu biznesu w rachunkowości finansowej porównywalność jest osiągana przez wykazanie w sprawozdaniu finansowym korzyści ekonomicznych z posiadanych praw oraz kosztów związanych z zobowiązaniami, bez uwzględnienia faktu, jaka jednostka je posiada. Według nich analiza, w jaki sposób model biznesu przyjęty przez jednostkę oddziałuje na rentowność wykorzystywanych przez nią aktywów, powinna być prowadzona przez użytkownika sprawozdania finansowego, a nie przez podmiot je sporządzający. Przeciwnicy uwzględnienia modelu biznesowego wskazują również, że nie ma powszechnie przyjętej definicji tego pojęcia. W związku z tym może ono być odmiennie rozumiane przez różnych użytkowników sprawozdań finansowych. Brak jasno określonej definicji modelu biznesu może w jeszcze większym stopniu negatywnie wpływać na porównywalność i zrozumiałość sprawozdań finansowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie EFRAG [2013, s. 15].

Tabela 3.3. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cechy zrozumiałości

ARGUMENTY ZA UWZGLĘDNIENIEM MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM	ARGUMENTY PRZECIWKO UWZGLĘDNIENIU MODELU BIZNESU W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM
Bez znajomości modelu biznesowego przez sporządzających sprawozdania finansowe i ich użytkowników nie jest możliwe prowadzenie owocnego dialogu między nimi. Zarząd powinien być rozliczany z tego, w jak efektywny sposób wdrażał model w przeszłości i jak dotychczasowy lub zmieniony model biznesu wpłynę na przepływy pieniężne w przyszłości. Nieuwzględnienie modelu biznesu prowadzi do sytuacji, w której jednostki wykorzystują do komunikacji z inwestorami wielkości nieprezentowane w sprawozdaniach finansowych sporządzonych zgodnie ze standardami sprawozdawczości finansowej. Na przykład, jeżeli wynik netto zawiera w sobie wpływ czynników, które nie przełożą się na generowanie przepływów pieniężnych w przyszłości, zarząd musi opublikować taki miernik, który je odzworowuje, na przykład zysk operacyjny przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych (<i>amortization</i>) oraz amortyzacji (deprecjacji) rzeczowych aktywów trwałych (<i>depreciation</i>) – EBITDA. Podsumowując, nieuwzględnienie modelu biznesu wpływa negatywnie na zrozumiałość sprawozdań finansowych.	Według przeciwników uwzględniania wpływu modelu biznesowego na sytuację finansową jednostki w sprawozdaniu finansowym jego użytkownicy rzeczywiście powinni znać model biznesowy, ale nie powinno być odniesień do tego modelu w sprawozdaniu. Ich zdaniem informacja o modelu biznesowym powinna być prezentowana w innych rodzajach raportów niż sprawozdanie finansowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie EFRAG [2013, s. 16].

Po drugie, gdy uwzględnienie modelu biznesu zwiększa spójność informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych, na przykład poprawia łączność informacji w bilansie i rachunku zysków i strat w taki sposób, że dla użytkowników sprawozdań widoczne są naturalne powiązania pomiędzy informacjami; użytkownik może zatem korzystać z nich w sposób całościowy i lepiej przewidywać przyszłe wyniki podmiotu. Po trzecie, w sytuacji, w której przedstawienie modelu biznesowego ułatwia użytkownikom uzyskiwanie kluczowych mierników dokonań z większą szczegółowością, na przykład obliczenie EBITDA według segmentów działalności. Po czwarte, gdy uwzględnienie modelu biznesu w sprawozdaniu przyczyni się do prezentowania podobnych zdarzeń i zjawisk ekonomicznych w podobny sposób, zwiększając tym samym porównywalność sprawozdań. Wreszcie po piąte, gdy zaprezentowanie modelu biznesu spowoduje wygenerowanie informacji, która pozwoli przewidywać przyszłe wyniki i przepływy pieniężne jednostki w doskonalszy sposób.

Jednocześnie zespół EFRAG wskazał na konieczność zdefiniowania pojęcia modelu biznesu, na przykład w założeniach koncepcyjnych, a także wyraźnego odróżnienia go od zamierzeń zarządu. Doradcy zasugerowali również dokonanie przeglądu regulacji MSR/MSSF w celu uwzględnienia pojęcia modelu biznesowego w tych standardach, w których obecnie nie występuje bezpośrednie odwołanie do niego.

Na znaczenie modelu biznesu w raportach rocznych zwróciły uwagę Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, które na wniosek Komisji Europejskiej uchwaliły dyrektywę 2014/95/UE. Zgodnie z nią jednostki interesu publicznego zatrudniające powyżej 500 pracowników⁴ mają obowiązek od 1 stycznia 2017 r. w sprawozdaniu z działalności przedstawić krótki opis modelu biznesu, informacje dotyczące kwestii środowiskowych, społecz-

⁴ Jednostki interesu publicznego są to jednostki notowane na rynkach publicznych i inne, które zostały określone jako takie przez przepisy prawa, ze względu na ich znaczenie wynikające z wielkości (liczby zatrudnionych) lub rodzaj działalności, na przykład banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp.

nych i pracowniczych oraz niefinansowe kluczowe wskaźniki wyników związane z ich działalnością.

W sposób przekrojowy przydatność zastosowania koncepcji modeli biznesu przy sporządzaniu skonsolidowanych sprawozdań finansowych grup kapitałowych przeanalizowała J. Wartiń-Twardowska [2014]. Z jej analizy wynika, że właściwa identyfikacja modeli biznesu poszczególnych jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej ma kluczowe znaczenie dla sporządzania i zrozumienia sprawozdań skonsolidowanych grup kapitałowych. Wskazała ona również, że przeanalizowanie modeli biznesu, ich elementów oraz wzajemnych zależności ma zasadnicze znaczenie w ocenie efektywności procesu fuzji i przejęć oraz praktycznym weryfikowaniu efektów synergii pomiędzy łączącymi się podmiotami, stanowiąc uzasadnienie tego typu decyzji.

3.3.

Odwzorowanie modeli biznesu w rachunkowości zarządczej

Pojęcie modelu biznesowego jest stosowane coraz częściej również w rachunkowości zarządczej. L.M. Walther [2010] w podręczniku *Principles of Accounting* (dostępnym na stronie internetowej www.principlesofaccounting.com) podkreśla, że jednym z podstawowych zadań specjalistów rachunkowości zarządczej jest odwzorowanie modelu biznesu stosowanego przez jednostkę i zbadanie, czy pozwoli on na osiągnięcie wymaganego poziomu rentowności, czyli zapewnienie trwałości ekonomicznej.

Analiza trwałości ekonomicznej modelu biznesu wymaga zastosowania wybranych narzędzi rachunkowości zarządczej, między innymi takich, jak różne odmiany rachunku kosztów, zwłaszcza tych uwzględniających cały cykl życia produktu oraz pozwalających na ocenę efektywności procesów w taki sposób, aby móc opracować optymalną dla danego modelu konfigurację zasobów i działań. Przydatne dla opracowania

i oceny modelu biznesowego będą również metody budżetowania oraz rachunki decyzyjne, a także zbilansowana karta wyników i mapa strategii⁵. Poniżej przedstawiono sposób wykorzystania poszczególnych narzędzi rachunkowości zarządczej.

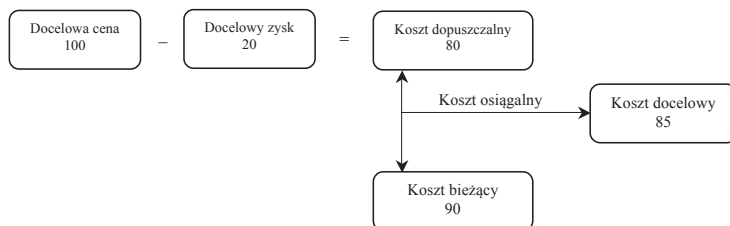
Rachunek kosztów zmiennych i analiza koszty – rozmiary – wyniki (analiza progu rentowności) są użyteczne dla ustalenia, przy jakiej skali działalności model biznesu zapewni generowanie zysku. Pomagają one również odpowiedzieć na pytanie, który z typów modeli biznesu będzie bardziej opłacalny (niezamożna grupa docelowa, gdzie podstawą jest masowa sprzedaż z niską marżą czy szczyt luksusu – niewielka ilość sprzedaży przy bardzo wysokiej marży). Podział kosztów na stałe i zmienne oraz zasobowy rachunek kosztów (*resource consumption accounting* – RCA) są przydatne z kolei w podejmowaniu decyzji mających wpływ na jeden z elementów modelu biznesu, którym jest struktura kosztów. Przykładem takiej decyzji jest, jaka część zasobów ma być w posiadaniu jednostki, a jaka będzie wynajmowana od partnerów w ramach aliansów. Wiele przedsiębiorstw sprzedających sprzęt elektroniczny, takich jak między innymi Apple czy Dell, zmodyfikowało swoje modele biznesowe, decydując o *outsourcingu* procesu produkcji do partnerów z Azji Wschodniej, takich jak Foxconn i Samsung.

Szczególnie użyteczny dla planowania struktury przychodów i kosztów w modelu biznesu jest **rachunek kosztów celu** (nazywany rachunkiem kosztów docelowych). Jego koncepcja opiera się na kreowaniu wartości dla klientów i znalezieniu zdrowej równowagi pomiędzy wartością dla klienta a kosztem opracowania i wytworzenia nowego produktu (często nowe modele biznesu bazują na nowych produktach lub usługach) oraz uzyskaniu poziomu zysku oczekiwanego przez właścicieli. Według T. Tanaki

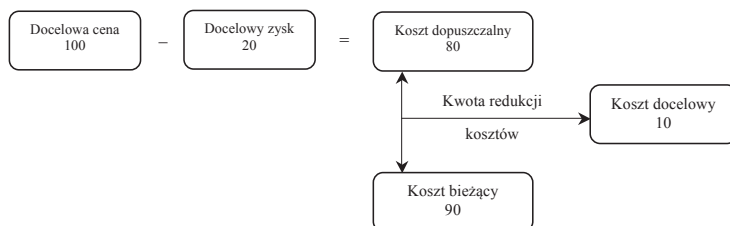
⁵ Wymienione narzędzia rachunkowości zarządczej nie wyczerpują pełnej listy metod, które są przydatne w procesie analizy modeli biznesu. Zostały one wybrane ze względu na fakt, że umożliwiają, zgodnie z celami postawionymi im w teorii rachunkowości zarządczej, ocenę trwałości i efektywności modeli biznesu. Część z nich pozwala również opracować optymalną dla danego modelu biznesu konfigurację zasobów i działań.

[1993] rachunek ten jest wysiłkiem ponoszonym w fazie planowania i rozwoju produktu (propozycji wartości) w celu uzyskania kosztu docelowego ustalonego przez menedżerów. Uzyskanie takiego kosztu jest możliwe dzięki lepszemu projektowi. Ustalanie kosztu docelowego w tej metodzie może odbywać się na różne sposoby przedstawione na rysunku 3.2.

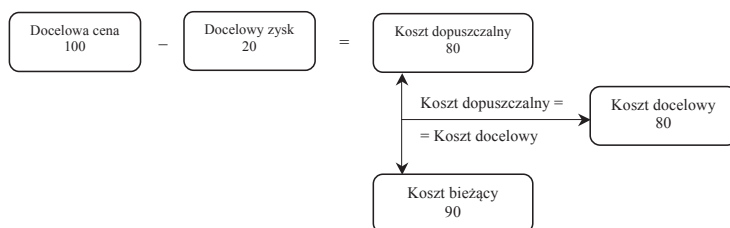
Ustalanie kosztu docelowego w ujęciu M. Sakurai



Ustalanie kosztu docelowego w ujęciu Toyota Motor Corporation



Ustalanie kosztu docelowego w ujęciu Nissan Motor Company



Rysunek 3.2. Różne sposoby ustalania kosztu docelowego

Źródło: A. Szychta [2000].

Koszt docelowy może być następnie rozkładany w różny sposób pomiędzy poszczególne funkcje i podzespoły produktu (różne elementy propozycji wartości) według takich metod, jak metoda oparta na relacji prostej, metoda wykorzystująca macierz QFD

(*Quality of Function Deployment*) oraz opierając się na relacjach złożonych. W metodach bazujących na relacjach prostych przyjmuje się uproszczenie, że funkcje produktu (elementy propozycji wartości) są w dużej mierze równoważne z jego podzespołami. Przy porównaniu podzespołów koszt docelowy podzespołu ustala się jako:

$$\frac{\text{Koszt docelowy produktu} \times \text{Wstępnie ustalony koszt podzespołu}}{\text{Suma oszacowanych kosztów dla wszystkich podzespołów produktu}}$$

W metodzie opartej na ważności koszt docelowy podzespołu jest obliczany jako iloczyn wagi przypisanej funkcji wypełnianej przez podzespół i kosztu docelowego produktu. W metodach wykorzystujących macierz QFD i opartych na relacjach złożonych udział podzespołu w koszcie docelowym ustala się jako iloczyn wymagań klienta i wkładu poszczególnych podzespołów w ich realizację [zob. szerzej Sobańska 1998; Sojak 1998; Sojak, Józwiak 2004, s. 138–162].

Rachunek kosztów *Kaizen* (rachunek redukcji kosztów) jest ukierunkowany na zmniejszenie kosztów produktów o określoną wielkość, co pozwala z jednej strony na obniżenie cen dla klientów, a z drugiej na zapewnienie ekonomicznej trwałości modelu biznesowego i osiągnięcie celów założonych w strategii [Sobańska 2009, s. 438–443].

W rachunku kosztów produktów według cech i charakterystyk (*features and characteristics costing*) ustala się cechy produktu, które decydują o tempie przepływu jednej sztuki produktu przez strumień wartości, a dokładniej przez ogniwo w strumieniu wartości, które jest wąskim gardłem. Pozwala to na lepsze wykorzystanie zasobów w ramach danego modelu biznesu [Sobańska 2013, s. 68–69].

Rachunek cyklu życia produktu (Sojak, Józwiak 2004, s. 30–46) pozwala analizować strukturę przychodów i kosztów wszystkich elementów związanych z danym modelem biznesu w dłuższym horyzoncie czasu. Analiza przychodów i kosztów w długim okresie może zmienić pogląd na opłacalność modelu biznesu. Przykładem mogą być elektrownie atomowe. W średnim okresie wytwarzanie w nich energii elektrycznej jest tańsze niż

w innych typach elektrowni. Jednak po uwzględnieniu kosztów składowania odpadów radioaktywnych w perspektywie setek, a nawet tysięcy lat oraz ryzyka związanego z negatywnymi skutkami awarii w takich elektrowniach niektóre kraje, na przykład Niemcy, wycofują się z wykorzystania elektrowni atomowych.

Rachunek kosztów *ex ante*, czyli **budżetowanie kapitałowe i operacyjne** [Wnuk-Pel 2009, s. 284–288] z uwzględnieniem budżetowania przepływów pieniężnych, umożliwia sprawdzenie, czy model biznesu, a także działalność jednostki nie okażą się nietrwałe wskutek wyczerpania środków pieniężnych w związku z uruchomieniem nowego modelu biznesowego. Należy jednak zwrócić uwagę, że część tradycyjnych metod budżetowania, takich jak budżetowanie przyrostowe w przekroju poszczególnych podmiotów (miejsc powstawania kosztów), może utrudniać wprowadzanie nowych modeli biznesu. Alokacja zasobów między istniejącymi podmiotami koncentrującymi swoją działalność na obecnych modelach biznesu może powodować niechęć do opracowywania nowych modeli, które przyczyniłyby się do zmniejszenia ilości zasobów przeznaczanych na doskonalenie dotychczas stosowanych modeli biznesu (zob. szerzej podrozdział dotyczący trwałości modeli biznesu).

Rachunek kosztów strumieni wartości i rachunek kosztów działań [Sobańska 2013, s. 65–68; Wnuk-Pel 2012, s. 74–80] są przydatne dla właściwego zaprojektowania kluczowych działań i badania ich efektywności operacyjnej oraz prawidłowego opracowania rachunków decyzyjnych, na przykład produkować czy kupować albo czy wymienić aktywa trwałe. Zastosowanie tych narzędzi może doprowadzić do zmian w elementach istniejących modeli biznesu, na przykład w relacjach z klientami. R. Kaplan i R. Cooper [2000] opisali przypadek przedsiębiorstwa Kanthal – szwedzkiego producenta przewodów grzewczych, u którego po zastosowaniu rachunku kosztów działań okazało się, że dwóch jego największych klientów generuje straty. Zmiana tej sytuacji wymagała transformacji relacji z klientami i procesów biznesowych. W przypadku pierwszego dużego, nierentownego klienta brak opłacalności wynikał z dużej liczby małych zleceń, co było skutkiem zastosowania przez niego dostaw dokładnie

na czas. Sytuacja została naprawiona przez podarowanie klientowi terminala informatycznego, który umożliwił automatyczne przetwarzanie zamówień i pozwalał lepiej planować poziomy zapasów w Kanthal. Ten zautomatyzowany proces przetwarzania zamówień okazał się znacznie wydajniejszy i tańszy niż tradycyjny.

W przypadku drugiego nierentownego klienta brak opłacalności wynikał z faktu, że Kanthal stanowił dla niego zapasowego dostawcę. Klient zgłaszał się do firmy w sytuacjach, gdy podstawowy dostawca odmówił realizacji zlecenia ze względu na jego małą wielkość i nieopłacalność transakcji. Zmiana propozycji wartości i relacji z drugim klientem polegała na opracowaniu nowego cennika, w którym pozycje znajdujące się w magazynie były wyceniane taniej, a te, których nie było w magazynie, drożej. Działanie to zmniejszyło liczbę zamówień składanych przez drugiego klienta przy niezmienionej ich wartości.

Podsumowując, zastosowanie rachunku kosztów działań pozwoliło tak zmodyfikować model biznesu, aby dwaj najwięksi klienci firmy Kanthal stali się dla niej znowu rentowni.

Przy zastosowaniu różnych odmian rachunku kosztów należy traktować je w sposób możliwie szeroki. W tradycyjnym ujęciu metody rachunku kosztów koncentrują się na ustaleniu rentowności poszczególnych produktów lub klientów, podczas gdy model biznesu jest pojęciem kompleksowym i w wielu przypadkach propozycja wartości stanowi kombinację różnych produktów i usług zapewniających zaspokojenie potrzeb klientów. Modele biznesu obejmują również obsługę różnych segmentów klientów o różnym poziomie rentowności. Jest tak w przypadku modelu *freemium*, w którym z założenia część klientów w ogóle nie generuje przychodów i jest nierentowna. Stąd też ważne jest zrozumienie zależności pomiędzy segmentami klientów i właściwa ich analiza, na przykład za pomocą wieloblokowego i wielostopniowego rachunku kosztów.

Narzędziem rachunkowości zarządczej szczególnie przydatnym do odwzorowania modelu biznesowego jest **mapa strategii będąca częścią koncepcji zbilansowanej karty wyników**. Mapa strategii służy do graficznego odwzorowania zależności

przyczynowo-skutkowych zawartych w strategii. Zdaniem R. Kaplana i D.P. Nortona [2000] zbilansowana karta wyników prezentuje w szerszej perspektywie, w jaki sposób jednostka transformuje swoje zasoby (w tym zasoby niematerialne, takie jak kultura organizacji i wiedza pracowników) oraz inicjatywy w wartość dla klientów i akcjonariuszy. Pozwala ona odpowiedzieć na pytania istotne dla realizacji strategii [Kaplan, Norton 2001, s. 28]:

1. Jak powinni postrzegać przedsiębiorstwo akcjonariusze, aby uznano, że odniosło ono sukces finansowy?
2. Jak klienci powinni postrzegać jednostkę, aby zrealizowała swoją wizję?
3. Jakie procesy wewnętrzne powinna jednostka doskonalić, aby jej właściciele i klienci byli zadowoleni?
4. Jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować wizję przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają odwzorować proces tworzenia wartości przez jednostkę i przeanalizować jej model biznesu. Mapy strategii umożliwiają z kolei dostrzeżenie brakujących elementów modelu biznesowego i strategii. Należy podkreślić jednak, że testowanie modeli biznesu za pomocą prostych metod statystycznych na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw nawet w dobrze dobranych warunkach testowych kończy się zazwyczaj porażką (por. podrozdział 2.2, fragment dotyczący testowania modeli biznesu).

Rozwijając mapę strategii do postaci zbilansowanej karty wyników, należy do każdego celu lub kluczowego czynnika sukcesu przyporządkować przynajmniej jeden miernik. Mierniki powinny umożliwić zmierzenie, jak zmienia się stopień realizacji strategii oraz na ile model biznesu funkcjonuje w sposób prawidłowy. R. Kaplan i D.P. Norton zalecają, aby w zbilansowanej karcie wyników znalazły się zarówno wskaźniki finansowe, jak i niefinansowe oraz wskaźniki opóźnione i wyprzedzające (wskaźniki przyszłego sukcesu), co w większym stopniu pozwoli odwzorować model biznesu.

Zastosowanie mierników finansowych ma wiele zalet. Ich wykorzystanie motywuje kierowników do poszukiwania nowych sposobów realizacji istniejących procesów w celu poprawy wyników finansowych. Wyznaczenie krótkoterminowych celów finansowych może prowadzić do obniżenia kosztów i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Zastosowanie mierników finansowych pozwala również na zwiększanie zakresu komunikacji, myślenia i działania w kategoriach ekonomicznych, czyli na myślenie, czy w danym modelu biznesowym uda się wypracować nadwyżkę ekonomiczną. Wskaźniki finansowe mają również wiele wad, na przykład nie uwzględniają orientacji rynkowej i na klienta, które są wyrażone przede wszystkim za pomocą kategorii jakościowych oraz bywają niezrozumiałe dla części pracowników. Wskaźniki niefinansowe pozwalają z jednej strony na pełniejsze odwzorowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa, ale z drugiej metody ich wyliczania są zazwyczaj mniej doskonałe i często narażone na zarzut subiektywności.

Wskaźniki opóźnione, takie jak wyniki finansowe, przychody ze sprzedaży, fluktuacja pracowników, są bardzo ważne w ocenie efektywności modelu biznesu. W tym przypadku problemem jest to, że pozwalają one na wykrycie trudności, gdy jest już za późno na zaradzenie im.

Z kolei wskaźniki wyprzedzające, takie jak wartość podpisywanych umów, satysfakcja klientów, zaangażowanie pracowników, są wskaźnikami, które umożliwiają odpowiednio szybką reakcję zanim pojawią się najbardziej negatywne skutki. Źle wybrane mierniki przyszłego sukcesu, czyli takie, które nie mają rzeczywistego wpływu na mierniki wynikowe, mogą skutkować powstaniem sztucznego poczucia bezpieczeństwa i niepodejmowaniem działań służących do doskonalenia modelu biznesu aż do momentu, w którym pogorszenie się sytuacji zostanie odzwierciedlone przez wskaźniki wynikowe.

Jedną ze zmian zachodzących w praktyce zarządzania na świecie jest odejście od tradycyjnego modelu biznesu przedsiębiorstwa do modelu przedsiębiorstwa szczupłego (*lean enterprise*) wskutek uniwersalizacji koncepcji zastosowanej w koncernie Toyota w latach 70. ubiegłego wieku [Czarnecki, Sikorski 2013, s. 11–24].

W tradycyjnym modelu biznesowym jednostka najpierw opracowuje produkty przeznaczone dla masowego odbiorcy, które są ewentualnie dostosowywane do oczekiwań poszczególnego klienta na ostatnich etapach procesu produkcji. Produkty te są często wytwarzane w dużych ilościach, co powoduje powstawanie dużych zapasów. Podejście to jest nazywane podejściem *push*. Natomiast w modelu biznesu wykorzystującym założenia szczupłego przedsiębiorstwa zarządzający rozpoczynają proces opracowania nowego produktu od zbadania potrzeb klientów i wytwarzania produktów wyłącznie, jeżeli zostaną one zamówione. Podejście to jest nazywane podejściem *pull*.

Zastosowanie modelu biznesowego opartego na modelu szczupłego przedsiębiorstwa powoduje konieczność zastosowania specyficznych metod rachunkowości zarządczej, które są zgodne z takim modelem jego funkcjonowania. Do narzędzi tych należą: rachunek kosztów celu, rachunek cyklu życia produktu, rachunek kosztów *Kaizen*, rachunek kosztów i wyników strumienia wartości, rachunek kosztów produktów według cen i charakterystyk produktów oraz tabele wyników [Sobańska (red.) 2010].

B. Maskell i B. Baggaley [2004, s. 2–9] ostrzegają, że zastosowanie tradycyjnych metod rachunkowości zarządczej w szczupłym przedsiębiorstwie, takich jak rachunek kosztów standardowych, może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji. Podają oni przykład przeprojektowania procesu produkcyjnego, które doprowadziło do skrócenia czasu wytworzenia i zmniejszenia wielkości serii produkcyjnych, co umożliwiło szybszą reakcję na zamówienia klientów oraz osiągnięcie niższego średniego kosztu wytworzenia w strumieniu wartości. Jednak przy zastosowaniu tradycyjnego rachunku kosztów standardowych ocena wprowadzonych zmian okazała się negatywna, ponieważ koszt jednostkowy wzrósł. Mimo poprawy wyników finansowych spółki w długim okresie, zmniejszenia zapasów, poprawy wydajności, zwiększenia przepływów pieniężnych zastosowanie tradycyjnego rachunku kosztów standardowych może zatem zniechęcać do wprowadzania podobnych zmian w procesach w przyszłości. Spowodowane to jest niedostosowaniem tradycyjnego systemu rachunkowości do wykorzystywanego w jednostce modelu biznesowego. Co więcej, zwiększenie

wydajności i zmniejszenie zapasów w krótkim okresie może prowadzić w tradycyjnym modelu rachunku kosztów do pogorszenia wyników finansowych. Jednak brak poprawy wydajności, zwiększenia elastyczności i dostosowania do wymagań klientów odnośnie do krótszych czasów realizacji zleceń może doprowadzić z kolei do stopniowego zmniejszania udziału jednostki w rynku.

Podsumowując, narzędzia rachunkowości zarządczej wykorzystywane w jednostce powinny odpowiadać stosowanemu przez nią modelowi biznesu. W przedsiębiorstwie stosującym tradycyjny model zarządzania niepotrzebne są narzędzia *lean accounting*, natomiast w podmiocie wykorzystującym model szczupłego przedsiębiorstwa nie sprawdzą się narzędzia tradycyjnej rachunkowości zarządczej.

Wykorzystanie koncepcji modelu biznesu wpływa także na zadania i rolę specjalistów rachunkowości zarządczej/controllerów. Analizując modele biznesu, powinni oni wykorzystywać swoje zrozumienie strategii przedsiębiorstwa, umiejętności prognozowania i analizy ryzyka oraz pomiaru dokonań [CGMA Report 2013, s. 2]. Mając całościowe spojrzenie na przedsiębiorstwo, znając jego silne i słabe strony, specjaliści rachunkowości zarządczej mogą być często osobami dobrze przygotowanymi do uchwycenia momentu, w którym należy zastanowić się nad zmianami w modelu biznesu. Analizując drobne zmiany w danych niefinansowych i finansowych oraz szacując ekspozycję na ryzyko, mogą oni zauważyć zmianę w otoczeniu wymagającą rekonfiguracji modelu biznesu. Według ekspertów CGMA specjaliści rachunkowości zarządczej powinni również dzięki swoim umiejętnościom wskazywać kreatywne sposoby zwiększania rentowności przez transformację modelu biznesu [CGMA Report 2013, s. 22]. Szczególnie ważne jest też śledzenie przez specjalistów rachunkowości trendów w otoczeniu bliższym i dalszym podmiotu i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób te zmiany mogą zakłócić funkcjonowanie dotychczasowego modelu biznesowego.

Analizując obecny model biznesu i zastanawiając się nad jego możliwymi zmianami, specjalista rachunkowości zarządczej według ekspertów CGMA powinien odpowiedzieć na następujące pytania.

1. Czy rezultaty i wyniki stosowanego aktualnie modelu biznesowego są mierzone w sposób prawidłowy?
2. Czy wartość nietradycyjnych aktywów (odpowiadających składnikom kapitału intelektualnego) jest odwzorowana właściwie w bieżących analizach modelu biznesowego?
3. Czy zmiany w wynikach finansowych i miernikach niefinansowych sugerują zmianę w sile oddziaływania jednej z podstawowych pięciu sił Portera, które oznaczają zagrożenia lub szanse?
4. Jaka jest różnica w ryzyku finansowym bieżącego i nowego modelu biznesu?
5. Czy poziom ryzyka związany z nowym modelem biznesu nie został wyolbrzymiony wskutek konserwatywnego podejścia zarządzających lub niechęci do zmian?
6. Czy dotychczas stosowane techniki rachunkowości będą w stanie odwzorować potencjalne, zdywersyfikowane źródła przychodów?
7. Czy stosowany system rachunku kosztów będzie w stanie we właściwy sposób odwzorować nowy model biznesu?
8. Czy nie powinien zostać zmieniony dotychczasowy mechanizm ustalania cen?
9. Czy nie powinna zostać zmieniona metoda oceny rentowności inwestycji?
10. Czy system planowania (prognozowania) nie powinien zostać dostosowany do nowego modelu biznesu?

Przygotowanie analiz przez pryzmat zależności pomiędzy różnymi modelami biznesu stanowi niewątpliwie wyzwanie dla specjalistów rachunkowości zarządczej. W wielu przedsiębiorstwach są oni przyzwyczajeni do myślenia w kategoriach produktów, podmiotów, klientów i segmentów działalności. Bez zmiany sposobu myślenia i analizowania sytuacji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modeli biznesu nie jest możliwe osiągnięcie wpływu na podejmowane decyzje i wypracowanie skutecznej komunikacji postulowanej przez światową organizację specjalistów

rachunkowości zarządczej Chartered Global Management Accountant [CGMA 2015]. Co więcej, całej dziedzinie rachunkowości zarządczej ponownie grozi okres utraty znaczenia, jeżeli nie będzie ona w stanie dostosować się do zmieniających się wymagań menedżerów i udowodnić istotności i wiarygodności przekazywanych raportów [zob. szerzej Johnson, Kaplan 1987].

3.4.

Rekomendacje dotyczące raportowania modeli biznesu

Opracowanie nowego modelu biznesu nie jest wystarczające dla jego pomyślnego wdrożenia w przedsiębiorstwie. Istotnym warunkiem dla implementacji modelu biznesowego jest jego przedstawienie różnym grupom interesariuszy i uzyskanie ich akceptacji [Osterwalder, Pigneur 2009]. Jednym z narzędzi służących do dialogu z interesariuszami są raporty roczne. Od lat 90. ubiegłego wieku pojawiają się głosy, że sprawozdania finansowe i szerzej raporty roczne tracą na swej użyteczności, ponieważ pomijają wiele aktywów niematerialnych i innych czynników ważnych dla sukcesu przedsiębiorstwa i generowania przez nie przepływów pieniężnych w przyszłości [Lev, Zarowin 1999; Zéghal, Maaloul 2011]. Z tej przyczyny powstały wytyczne opracowane przez duńskie [DATI 2001] i japońskie [METI 2004] ministerstwa handlu i przemysłu w sprawie ujawniania informacji o aktywach niematerialnych.

Dodatkowe ujawnienia przyczyniają się do obniżenia kosztu kapitału, ponieważ redukują niepewność w ocenie przyszłych wyników przedsiębiorstwa i ułatwiają bardziej precyzyjną jego wycenę [Botosan 1997]. Już przed laty jeden z czołowych badaczy w zakresie kapitału intelektualnego N. Bukh [2003] zauważył, że oprócz ujawnień o aktywach niematerialnych potrzebne są pogłębione badania, w jaki sposób zarządy przedsiębiorstw rozumieją modele biznesu oraz komunikują interesariuszom strategię jednostek i sposób kreowania przez nie wartości.

Wytyczne i wymagania odnośnie do raportowania modeli biznesu

Raportowanie struktury modelu biznesowego akcjonariuszom i interesariuszom ma w większości przypadków charakter dobrowolny. Ujawnienia o modelu biznesu można znaleźć w:

- a) sprawozdaniu z działalności,
- b) prospektach emisyjnych (dokumentach informacyjnych).

Część opisowa raportu rocznego przybiera formę sprawozdania zarządu lub sprawozdania z działalności. W języku angielskim część ta jest określana jako *Management Commentary* [zob. *IFRS Practice Statement on Management Commentary*], w Stanach Zjednoczonych jako *Management Discussion and Analysis* [zob. *Statement of Federal Financial Accounting Standards 15*], a w Wielkiej Brytanii jako *Business Review*⁶ (zastąpione w 2014 r. przez *Strategic Report*).

W Polsce zawartość sprawozdania z działalności jest regulowana przez ustawę o rachunkowości, Krajowy Standard Rachunkowości (KSR) nr 9, a w przypadku emitentów papierów wartościowych dodatkowo przez rozporządzenie ministra finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (dalej jako rozporządzenie o informacjach bieżących i okresowych). Na skalę międzynarodową wytyczne w zakresie sprawozdania zarządu opracowała Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB). W grudniu 2010 r., po wieloletniej dyskusji opublikowała ona stanowisko dotyczące sprawozdania zarządu (*IFRS Practice Statement on Management Commentary*). Co ciekawe, pojęcie modelu biznesu pojawiło się w pracach nad stanowiskiem w sprawie sprawozdania zarządu

⁶ Poprzednikiem *Business Review* było sprawozdanie *Operating and Financial Review*. Sprawozdanie to miało zostać rozszerzone i stać się obowiązkowe, jednak na fali modnej na początku XXI wieku deregulacji przepisy odnoszące się do niego zostały uchylone [zob. szerzej Rowbottom, Schroeder 2014].

(najpierw w *Discussion Document*, a potem jako model ekonomiczny w *Exposure Draft*), ale ostatecznie pojęcie to zastąpiono opisowym określeniem „sposób kreowania wartości”.

Zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości sprawozdanie z działalności jednostki powinno obejmować pewne informacje użyteczne z punktu widzenia analizy modelu biznesu, takie jak przedstawienie stanu majątkowego i sytuacji finansowej jednostki, ocenę uzyskiwanych efektów oraz wskazanie czynników ryzyka i opis zagrożeń, w tym również informacje o przewidywanym rozwoju jednostki oraz ważniejszych osiągnięciach w dziedzinie badań i rozwoju. Obowiązek sporządzania sprawozdań z działalności dotyczy spółek kapitałowych, spółek komandytowo-akcyjnych, товариств ubezpieczeń wzajemnych, товариств reasekuracji wzajemnej, spółdzielni i przedsiębiorstw państwowych⁷.

Do informacji przydatnych w analizie modelu biznesu, których wymaga rozporządzenie o informacjach bieżących i okresowych, należy zaliczyć ujawnienia o:

- strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego powiązaniach kapitałowych,
- podstawowych produktach, towarach lub usługach,
- rynkach zbytu,
- źródłach zaopatrzenia i strukturze zaopatrzenia,
- ocenie możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych,
- ocenie czynników i nietypowych zdarzeń mających wpływ na wynik z działalności,
- zewnętrznym i wewnętrznym czynnikach istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa,
- sposobie wynagradzania kluczowych pracowników.

⁷ O wymogach prawnych sporządzania sprawozdania z działalności w Polsce, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych szerzej zob. Krasodomska [2014, s. 111–145].

Tabela 3.4. Porównanie wymagań odnośnie do stanowiska w sprawie sprawozdania zarządu IASB i KSR nr 9 z punktu widzenia analizy modelu biznesu

STANOWISKO IASB DOTYCZĄCE SPRAWOZDANIA ZARZĄDU	KSR NR 9 SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI
Charakterystyka jednostki, w tym: – sektory, w których jednostka działa – główne rynki i pozycja konkurencyjna na tych rynkach – istotne cechy otoczenia prawnego, regulacyjnego i makroekonomicznego, które wpływają na rynki, na których działa jednostka – główne produkty, usługi, procesy biznesowe i metody dystrybucji jednostki – struktura jednostki i sposób, w jaki kreuje wartość	Nazwa, forma prawna, siedziba jednostki i jej kapitał podstawowy, aktualny skład organów jednostki oraz ewentualne ich zmiany Charakterystyka działalności i zasobów jednostki Charakterystyka ta zawiera wiele elementów składowych pozwalających na ocenę modelu biznesu, w tym opisy: – struktury – branży, w której prowadzona jest działalność i jej specyfiki – istotnych uwarunkowań makroekonomicznych i prawnych wpływających na działalność branży i jednostki – głównych wyrobów, towarów i usług, które jednostka sprzedaje oraz kluczowych procesów wewnętrznych – głównych rynków, na których jednostka prowadzi działalność i jej pozycji na tych rynkach – głównych zasobów rzeczowych, kadrowych, finansowych i niematerialnych, warunkujących prowadzenie działalności

STANOWISKO IASB DOTYCZĄCE SPRAWOZDANIA ZARZĄDU	KSR NR 9 SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI
Cele zarządu i strategię służące osiągnięciu tych celów Najważniejsze zasoby, ryzyka i relacje	Charakterystyka celów i ryzyka, na które jednostka jest narażona
Wyniki działalności i perspektywy	Charakterystyka osiąganych wyników i aktualnej sytuacji z przedstawieniem kluczowych osiągnięć oraz perspektyw rozwoju
Najważniejsze mierniki dokonań i wskaźniki, których zarządzający używają do oceny wyników w stosunku do założonych celów	Informacje na temat stosowanych zasad ładu korporacyjnego (dla emitentów papierów wartościowych) Kluczowe mierniki finansowe i niefinansowe służące do oceny działalności, wyników i sytuacji jednostki

Źródło: opracowanie własne.

Podobny zakres ujawnień, użyteczny z punktu widzenia analizy modelu biznesu, jest wymagany również w stanowisku dotyczącym sprawozdania zarządu opracowanym przez IASB i w KSR nr 9 *Sprawozdanie z działalności*. Porównanie wymagań tych dwóch rodzajów wytycznych zostało przedstawione w tabeli 3.4.

Porównanie wymogów co do zakresu ujawnień w stanowisku dotyczącym sprawozdania zarządu opracowanym przez IASB i w KSR nr 9 wskazuje, że wymagania te są bardzo podobne. Obejmują one tak ważne z punktu widzenia modelu biznesu elementy, jak główne rynki, podstawowe produkty/usługi (tworzące propozycję wartości), najważniejsze zasoby i procesy biznesowe. Brakuje w nich jednak wyraźnego wskazania, w jaki sposób podmiot zamierza tworzyć i realizować wartość w długim okresie. Krajowy Standard Rachunkowości nr 9 jest dokumentem bardziej szczegółowym w porównaniu do stanowiska w sprawie sprawozdania zarządu opracowanym przez IASB. Krajowy standard jest wzorowany na stanowisku IASB i łączy jego wymagania z wymaganiami zawartymi w ustawie o rachunkowości oraz w rozporządzeniu o informacjach bieżących i okresowych.

Żadna z przywołanych powyżej regulacji nie zawiera wprost wskazania obowiązku ujawniania informacji o modelu biznesu, ani o wszystkich jego elementach, takich jak na przykład propozycja wartości, relacje z klientami czy relacje między nimi. Najbliżej tego wymogu jest stanowisko dotyczące sprawozdania zarządu IASB, w którym postuluje się prezentację struktury jednostki i sposobu, w jaki kreuje ona wartość. Postulat ten można potraktować jako opisową formę określenia modelu biznesu i oczekiwać, że sprawozdania z działalności sporządzone zgodnie z tymi wytycznymi będą w najpełniejszy sposób ten model przedstawiać. Wymagania odnośnie do zakresu informacji w sprawozdaniach z działalności w analizowanych dokumentach są dość ogólne, co może prowadzić do istotnych generalizacji w raportach sporządzonych zgodnie z nimi.

Podsumowując, wymienione powyżej regulacje, choć obejmują wymogi przydatne z punktu widzenia analizy modeli biznesu, z pewnością nie zapewniają kompleksowego ich przedstawienia.

Ujawnienia dotyczące modelu biznesu można znaleźć w prospektach emisyjnych i dokumentach informacyjnych. Są to powszechnie dostępne dokumenty prezentujące przedsięwzięcia w sposób najbardziej szczegółowy. Spółki akcyjne muszą je sporządzać, jeżeli chcą prowadzić publiczną ofertę papierów wartościowych, a następnie ubiegać się o dopuszczenie ich do obrotu na rynku regulowanym (lub alternatywnym). Minimalny zestaw informacji oraz szczegółową formę prospektu emisyjnego w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej regulują:

1) dyrektywa 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 4 listopada 2003 r. w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych i zmieniająca dyrektywę 2001/34/WE oraz zmieniająca ją dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/73/UE z 24 listopada 2010 r.,

2) rozporządzenie Komisji (WE) nr 809/2004 z 29 kwietnia 2004 r. wykonujące dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam wraz ze zmieniającymi ją rozporządzeniami nr 211/2007 z 27 lutego 2007 r., 1569/2007 z 21 grudnia 2007 r., 1289/2008 z 12 grudnia 2008 r., 486/2012 z 30 marca 2012 r. oraz 862/2012 z 4 czerwca 2012 r.

Zgodnie z przywołanymi aktami prawnymi prospekt emisyjny dla akcji powinien zawierać informacje o osobach odpowiedzialnych, biegłym rewidencie, najważniejszych wskaźnikach finansowych, czynnikach ryzyka, wynikach, wynagrodzeniach, znaczących akcjonariuszach, transakcjach z podmiotami powiązanymi, a także sprawozdania finansowe i prognozy wyników oraz informacje o udziałach w innych przedsiębiorstwach. W prospekcie emisyjnym powinno znaleźć się również wiele informacji przydatnych do analizy modelu biznesu, takich jak zarys działalności, w tym działalności podstawowej, główne rynki, na których emitent prowadzi działalność, struktura organizacyjna, zasoby kapitałowe, opis badań i rozwoju patentów, licencji

i inwestycji, liczba i podział zatrudnionych pracowników według kategorii.

Spółki, które chcą być notowane na rynku NewConnect (rynku alternatywnym GPW) zamiast prospektu emisyjnego sporządzają dokument informacyjny, który powinien być zgodny z Regulaminem Alternatywnego Systemu Obrotu [GPW 2014]. Szczegółowe wymagania odnośnie do dokumentu informacyjnego zawiera załącznik 1 do tego regulaminu. Dokument informacyjny może być sporządzany w wersji podstawowej lub uproszczonej. Możliwość sporządzenia wersji uproszczonej mają emitenci, których akcje lub inne instrumenty finansowe są przedmiotem obrotu na krajowym lub zagranicznym rynku regulowanym, na innym rynku lub w alternatywnym systemie obrotu. W wersji podstawowej dokument informacyjny obejmuje 21 elementów, poczynając od wskazania nazwy i formy prawnej emitenta aż po życiorysy zawodowe osób zarządzających i nadzorujących emitenta.

Z punktu widzenia raportowania i analizy modeli biznesu szczególnie przydatne są informacje zawarte w punktach 12 i 13 tego załącznika. Wymagają one ujawnienia informacji o produktach i usługach podmiotu oraz planowanych inwestycjach. Emitent powinien ujawnić informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach, wraz z ich określeniem wartościowym i ilościowym oraz udziałem poszczególnych grup produktów, towarów i usług albo, jeżeli jest to istotne, poszczególnych produktów, towarów i usług w przychodach ze sprzedaży ogółem dla grupy kapitałowej i emitenta, w podziale na segmenty działalności. W opisie głównych inwestycji należy zawrzeć opis planowanych działań i inwestycji emitenta oraz planowany harmonogram ich realizacji. Inwestycje mogą wynikać ze zmiany modelu biznesu.

Mimo braku obowiązku całościowej prezentacji modelu biznesu, coraz więcej podmiotów decyduje się na jego bardziej szczegółowy opis niż wynikałoby to wprost z załącznika do Regulaminu Alternatywnego Systemu Obrotu.

Odwołanie wprost do koncepcji modelu biznesu oraz wymóg jego prezentacji występują w niektórych analizowanych poniżej

regulacjach. Dla części opisowej sprawozdania finansowego (sprawozdania z działalności) Rada ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) promuje wytyczne w sprawie raportu strategicznego. Natomiast Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) opracowała i rozpowszechnia założenia koncepcyjne raportowania zintegrowanego. W obu wytycznych jasno wskazano, że przedstawienie modelu biznesowego ma kluczowe znaczenie dla prezentacji sytuacji i wyników jednostki różnym interesariuszom. Oba dokumenty zostaną przedstawione i przeanalizowane w dalszej części niniejszej monografii.

Wytyczne w sprawie raportu strategicznego

Jak już wspomniano, w 2009 r. autorzy raportu *Review of Narrative Reporting by UK Listed Companies in 2008/2009* [ASB 2009] wskazali, że ostatni kryzys finansowy uwidoczniał znaczenie prezentacji przez przedsiębiorstwa modelu biznesu w jasny i zrozumiały sposób. Podkreślali oni również, że modele biznesowe nie mogą być przedstawione użytkownikom raportów jedynie za pomocą liczb i że sprawozdawczość opisowa jest konieczna dla prezentacji sposobu, w jaki jednostka generuje przepływy pieniężne.

Instytut Biegłych Rewidentów w Anglii i Walii (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales – ICAEW) w 2009 r. wskazał, że raportowanie modeli biznesu może okazać się trudne. Zdaniem przedstawicieli Instytutu problemy w raportowaniu mogą wynikać z wyboru liczby prezentowanych informacji. Wybór ten może powodować, że część jednostek ograniczy się do bardzo ogólnych opisów, a inne mogą prezentować szczegółowe objaśnienie jakościowo-ilościowe sposobu kreowania wartości oraz tego, jak jego zmiany wpływają na odnoszenie sukcesu przez przedsiębiorstwo [ICAEW 2009]. Podkreślano również, że zwiększenie szczegółowości prezentacji modelu biznesowego może prowadzić do wzrostu kosztów utraconych korzyści wskutek ujawnienia tajemnic przedsiębiorstwa.

Mimo wątpliwości zgłaszanych przez ICAEW, Rada ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) wprowadziła w 2010 r. w kodeksie ładu korporacyjnego wymóg ujmowania objaśnienia modeli biznesu w sprawozdaniach rocznych spółek notowanych

na rynkach publicznych Wielkiej Brytanii. Zgodnie z nim „dyrektorzy powinni uwzględnić w sprawozdaniu rocznym wyjaśnienia, na jakiej podstawie firma generuje lub zachowuje wartość w dłuższej perspektywie (model biznesu) i strategię realizacji celów firmy” [FRC 2010, C.1.2]. Następnie w 2013 r. Departament Innowacyjności i Umiejętności (Department for Business Innovation & Skills – BIS)) włączył wymóg prezentowania opisu modelu biznesu w sprawozdaniach z działalności do brytyjskiego kodeksu spółek (*Companies Act*).

Ani brytyjski kodeks ładu korporacyjnego, ani kodeks spółek nie zawierają dokładnych wskazówek, w jaki sposób modele biznesu powinny być prezentowane w raporcie rocznym. W celu ułatwienia tego zadania FRC najpierw zasugerowała użycie opracowanych przez ASB wytycznych w sprawie sprawozdania z działalności (*Operating and Financial Review*) [ASB 2006], a w 2014 r. wydała wytyczne w sprawie raportu strategicznego [FRC 2014]. Zasadniczym celem raportu rocznego według twórców tych wytycznych jest dostarczenie akcjonariuszom istotnych informacji, które są przydatne do podejmowania decyzji o alokacji zasobów i do oceny jakości sprawowania zarządu przez wyznaczone osoby (*directors' stewardship*) [FRC 2014]. Według FRC raport roczny powinien zawierać następujące części: raport strategiczny, raport z nadzoru korporacyjnego, raport o wynagrodzeniach członków zarządu i rady nadzorczej, sprawozdania finansowe, raport zarządu.

Z punktu widzenia ujawniania informacji o modelu biznesu szczególne znaczenie ma raport strategiczny. Powinien on według wytycznych FRC obejmować wiele zróżnicowanych informacji pozwalających zrozumieć bieżące i przyszłe funkcjonowanie jednostki oraz kontekst sprawozdań finansowych. Raport strategiczny powinien zawierać informacje o modelu biznesowym i strategii jednostki. Należy zamieścić w nim analizy przeszłych dokonań jednostki oraz głównych czynników ryzyka, a także opisać sposoby, w jaki mogą one wpłynąć na perspektywy rozwoju podmiotu. Raport strategiczny powinien wreszcie służyć jako drogowskaz pozwalający odnaleźć istotne informacje w pozostałych częściach sprawozdania finansowego.

Jedną z najważniejszych cech jakościowych informacji zawartych w raporcie rocznym jest według FRC **ważność** (*materiality*). Stanowi ona specyficzny dla jednostki aspekt **istotności** (*relevance*) uzależniony od rodzaju i siły wpływu danego czynnika na rzeczywisty lub potencjalny wynik jednostki. Stwierdzenie ważności informacji wymaga profesjonalnego osądu relatywnej siły oddziaływania czynnika (lub zdarzenia) na rozwój jednostki, jej wyniki lub perspektywy. Czynniki niefinansowe mogą mieć większe znaczenie w raporcie strategicznym niż w przypadku sprawozdań finansowych. Ze względu na cechę ważności w raporcie strategicznym nie powinny być ujmowane ani wszystkie mierniki stosowane w danej jednostce, ani też wszystkie ryzyka, które potencjalnie mogą na nią wpłynąć. Zasada ważności nie może być przy tym wykorzystywana do pominięcia informacji wymaganych przez prawo lub kodeks ładu korporacyjnego, w szczególności dotyczy to informacji o strategii, modelu biznesu i strukturze pracowników według płci.

Raport strategiczny powinien **być wyczerpujący, ale zwięzły i zorientowany na przyszłość**, a informacje w sprawozdaniu powinny być ze sobą wzajemnie powiązane. Zgodnie z zaleceniami FRC w raporcie strategicznym występują trzy podstawowe obszary ujawnień:

- 1) zarządzanie strategiczne – w jaki sposób jednostka zamierza generować i zachowywać wartość,
- 2) otoczenie biznesu – jakie jest środowisko zewnętrzne i środowisko wewnętrzne, w którym jednostka funkcjonuje,
- 3) dokonania podmiotu – jakie były osiągnięcia jednostki w danym okresie i jej sytuacja na koniec tego okresu.

W obszarze ujawnień dotyczącym zarządzania strategicznego ujmuje się opis strategii, celów oraz modelu biznesu. W obszarze ujawnień o środowisku należy scharakteryzować główne trendy i czynniki oddziałujące na jednostkę, główne rodzaje ryzyka oraz kwestie związane z przestrzeganiem regulacji w zakresie środowiska naturalnego, praw pracowniczych, praw człowieka i zasad społecznych. Elementem przedstawianym w tej części raportu jest także wpływ jednostki na lokalną społeczność.

Zasadniczymi zagadnieniami w obszarze dokonań w raporcie strategicznym są analiza wyników i sytuacji jednostki, kluczowe mierniki dokonań oraz kwestie związane ze zróżnicowaniem pracowników według płci.

Z punktu widzenia niniejszej publikacji najważniejsze są wytyczne w zakresie ujawnień dotyczących modelu biznesu. Zdaniem FRC opis modelu biznesowego powinien przede wszystkim przedstawiać, w jaki sposób jednostka generuje i zachowuje wartość. Głównym zadaniem opisu modelu jest przedstawienie tego, co robi jednostka i dlaczego to robi. W opisie powinno być wskazane co wyróżnia dany podmiot i w jaki sposób konkuruje on ze swoimi bezpośrednimi rywalami na rynku. Opis modelu biznesu powinien zatem dostarczać ogólnej wiedzy o:

- a) strukturze jednostki,
- b) rynkach, które obsługuje dana jednostka,
- c) sposobie, w jaki jednostka funkcjonuje na poszczególnych rynkach, czyli na przykład o fragmencie łańcucha wartości, na którym się koncentruje,
- d) głównych produktach, usługach, klientach oraz metodach dystrybucji.

Opis modelu biznesu w raporcie strategicznym powinien umożliwić akcjonariuszom dogłębne zrozumienie rodzaju relacji, zasobów i innych zasileń niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Autorzy wytycznych dotyczących raportu strategicznego [FRC 2014] wskazują, że strategia, cele i model biznesu są pojęciami bardzo blisko powiązanymi i jednostka sama powinna dokonać wyboru odnośnie do rozumienia tych pojęć oraz zależności pomiędzy nimi. Podkreślają oni również znaczenie powiązania różnorodnych informacji uzupełniających, na przykład szans, jakie pojawiają w otoczeniu, rodzajów ryzyka, ze wskazaniem, czy ryzyko dotyczy tylko jednostki czy wszystkich podmiotów działających na rynku oraz dokonań przedstawionych za pomocą mierników finansowych i niefinansowych.

Zgodnie z wytycznymi FRC analiza wyników finansowych powinna koncentrować się na efektach ważnych wydarzeń, takich jak na przykład:

- zmiana w poziomie przychodów, z uwzględnieniem najważniejszych czynników na nie wpływających (wzrost organiczny, przejęcia, zmiany kursów walut),
- zmiana w sposobie finansowania – zwiększenie lub zmniejszenie poziomu zadłużenia albo zmiana sposobu finansowania długoterminowego,
- realizacja ważnych wydatków inwestycyjnych.

Według wytycznych FRC w raporcie strategicznym należy zaprezentować najważniejsze silne strony jednostki oraz jej zasoby materialne i niematerialne, w tym również takie zasoby niematerialne, które nie są wykazywane w bilansie podmiotu. Do ważnych aktywów niematerialnych, które mogą być istotne dla akcjonariuszy, zdaniem autorów raportu należą reputacja, marka, baza lojalnych klientów, zasoby naturalne, pracownicy, zdolności badawczo-rozwojowe, kapitał intelektualny, licencje, patenty, prawa własności intelektualnej, znaki towarowe, pozycja rynkowa itp.

Ocenę efektywności funkcjonowania modelu biznesu jednostki oraz stopnia realizacji strategii umożliwiają kluczowe mierniki dokonań (*key performance indicators* – KPI). Mierniki wykorzystywane w raporcie strategicznym powinny być szczególnie efektywne w ocenie postępu realizacji strategii, monitorowaniu podstawowych rodzajów ryzyka lub zmiany sytuacji jednostki. Wskazane jest, aby były one powszechnie stosowane w branży; umożliwi to ich porównywanie między podmiotami, co w znacznym stopniu wpływa też na ich użyteczność. Opis mierników zawartych w raporcie strategicznym powinien zawierać:

- 1) definicję i sposób obliczania,
- 2) cel stosowania,
- 3) źródła danych wykorzystywanych na potrzeby mierników,

4) wszelkie ważne założenia przyjęte przy obliczaniu mierników,

5) zmiany w sposobach obliczania w porównaniu do poprzednich lat, w tym zmiany w polityce rachunkowości wpływające na sprawozdania finansowe i obliczane na ich podstawie mierniki.

Wybór modelu biznesu przez jednostkę determinuje ryzyko, na jakie jest ona narażona. Z tego powodu dla oceny trwałości modelu biznesowego ważne są analiza i prezentacja rodzajów ryzyka spowodowanych przez ten wybór. W raporcie strategicznym należy ująć opis głównych rodzajów ryzyka, na które narażona jest jednostka wraz z objaśnieniem, w jaki sposób podmiot nimi zarządza lub je minimalizuje. O wyborze rodzajów ryzyka prezentowanych w raporcie strategicznym decydują prawdopodobieństwo ich wystąpienia i potencjalny wpływ na sytuację finansową i perspektywy jednostki. Należy wykazać, czy ryzyko jest wynikiem decyzji strategicznych, standardowych działań, organizacji, zachowań czy czynników, na które zarządy nie mają wpływu lub wpływ ten jest bardzo mały.

Zgodnie z zaleceniami FRC częścią raportu strategicznego jest prezentacja oddziaływania społecznego, charakteryzująca, w jaki sposób jednostka zamierza naprawić swój negatywny wpływ na środowisko naturalne i społeczne lub w jaki sposób przyczynia się do jego poprawy. Raport strategiczny powinien również przedstawiać strukturę zatrudnionych według płci na koniec roku obrotowego, z uwzględnieniem osób będących członkami zarządu i rady nadzorczej, pracowników będących menedżerami wyższego szczebla i pracowników ogółem.

Wytyczne FRC w sprawie raportu strategicznego wykazują wiele zalet. Po pierwsze, starają się zogniskować uwagę użytkowników na najważniejszych aspektach modelu biznesu, czyli na tym, jak jednostka kreuje wartość, dlaczego to robi i jak jej model biznesu różni się od modeli konkurentów. Po drugie, wytyczne jasno określają (wraz z przykładami) najważniejsze elementy raportu strategicznego, pozostawiając jednocześnie dużą

swobodę w decyzji na temat sposobu prezentacji. Po trzecie, brytyjskie prawo spółek (*Companies Act*) narzuca obowiązek zamieszczania informacji o modelu biznesu w raporcie rocznym. Nałożenie takiego obowiązku powoduje wprowadzenie powszechności ujawnień o modelu biznesu i możliwości porównywania ujawnień, co zwiększa użyteczność raportu przy podejmowaniu decyzji o alokacji kapitału.

Rodzi się pytanie, które z opisanych wytycznych w największym stopniu znajdują odzwierciedlenie w raportach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (London Stock Exchange). Na potrzeby oceny sposobu prezentacji modelu biznesu autor zrealizował badanie empiryczne o charakterze pilotażowo-eksploracyjnym. Ze względu na relatywnie nowe zagadnienie, jakim jest prezentacja modeli biznesowych w sprawozdaniach rocznych, brak jest ustalonej metodyki analizy badań ujawnień jakościowych w tym zakresie. Jako podstawową metodę badawczą przyjęto analizę treści raportów rocznych spółek notowanych na giełdzie w Londynie. Przeprowadzona przez autora analiza treści miała charakter bardziej jakościowy niż ilościowy. Mimo że badania w zakresie oceny jakości ujawnień przyjmowały często postać analizy ilościowej opartej na wskaźnikach jakości ujawnień [zob. szerzej Marston, Shrives 1991; Guthrie i in. 2004; Michalak 2010], to jednak obecnie zarówno pojęcie modelu biznesu nie jest do końca klarownie zdefiniowane, jak i wytyczne odnośnie do jego raportowania różnią się między sobą, a zatem opracowanie takich indeksów byłoby w tym momencie trudne.

Badaniem zostały objęte spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE), których akcje wchodziły w skład indeksu FTSE-Techmark. Dzięki tej decyzji próba obejmuje podobne spółki z sektora wysokich technologii (*high-tech*). Prezentacja modelu biznesu dla spółek tego sektora ma szczególne znaczenie ze względu na potencjalną trudność w zrozumieniu modelu biznesu takich podmiotów przez interesariuszy (na przykład, w jaki sposób kreują wartość firmy biotechnologiczne).

W analizie skoncentrowano się na aspektach treści i formy przekazu informacji o modelu biznesu badanych spółek, czyli

na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy informacje o modelu biznesowym są ujawnione w raporcie rocznym?
2. Jak obszerny jest opis modelu biznesu zamieszczony w raporcie rocznym?
3. Jakie elementy opisu modelu biznesowego zostały zawarte w raporcie rocznym?

Indeks FTSE-Techmark obejmuje 60 spółek z sektora wysokich technologii. Wyniki pogłębionej analizy treści raportów rocznych przedstawione poniżej zostały ograniczone do 10 spółek z pięciu sektorów (farmaceutycznego, elektromaszynowego, biotechnologicznego, informatycznego i telekomunikacyjnego). W badaniu zostały uwzględnione raporty roczne za rok 2013⁸.

W 56 spośród 60 raportów rocznych został przedstawiony opis modelu biznesu. W pozostałych czterech spółkach w dwóch wskazano na znaczenie modelu biznesowego przy opisie zasobów (w spółkach RM i SDL), natomiast w raportach spółek Microgen i NCC ograniczono się do stwierdzenia, że informacje zawarte w raporcie rocznym są wystarczające do zrozumienia strategii i modelu biznesu. Długość opisów modelu biznesowego w raportach rocznych badanych podmiotów była zróżnicowana i wahała się od jednej strony aż do 14 stron w przypadku spółki Optos. W większości jednostek długość opisu modelu biznesu odpowiadała dwóm stronom. Sytuacja taka wystąpiła w przypadku 24 z 60 badanych spółek. Rozkład długości opisów modeli biznesu zaprezentowano na rysunku 3.3.

Zwiążność opisów modeli biznesowych w raportach strategicznych powoduje, że są one szczególnie przydatne dla inwestorów indywidualnych poznających daną spółkę, a nie dla analityków

⁸ Część raportów rocznych dotyczyła roku 2013/2014, ponieważ w przypadku niektórych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie dzień bilansowy przypada na 31 marca lub 30 czerwca.

Year	Number of Publications
1980	0
1981	0
1982	0
1983	0
1984	1
1985	1
1986	1
1987	1
1988	1
1989	1
1990	1
1991	1
1992	1
1993	1
1994	1
1995	1
1996	1
1997	1
1998	1
1999	1
2000	1
2001	2
2002	2
2003	2
2004	2
2005	2
2006	2
2007	2
2008	2
2009	2
2010	2
2011	2
2012	2
2013	2
2014	2
2015	2
2016	2
2017	2
2018	2
2019	2
2020	3
2021	3
2022	4
2023	4
2024	4
2025	4
2026	4
2027	5
2028	5
2029	6
2030	6
2031	7
2032	14

Źródło: opracowanie własne.

SPÓŁKA (SEKTOR)	ELEMENTY OPISU MODELU BIZNESU
BTG (farmaceutyczny)	Działania, priorytety, opis kluczowych działań i przypadki ich wdrożenia, opis kreowania wartości, prezentacja głównych rynków i produktów na nich sprzedawanych
GlaxoSmithKline (farmaceutyczny)	Misja, wartości, ludzie, priorytety strategiczne, spostrzeżenia, ogólny opis modelu biznesu, badania i rozwój, produkcja, komercjalizacja i dystrybucja, wyniki (<i>outputs</i>)

Tabela 3.5 (cd.)

SPÓŁKA (SEKTOR)	ELEMENTY OPISU MODELU BIZNESU
BAE (elektromaszynowy)	Opis czterech elementów modelu: koncentracji na klientach, realizacji programów, wyników finansowych, odpowiedzialnego zachowania w przekroju następujących pytań: Czym jest dany element? Jakie są silne strony wybranych elementów modelu? Jak pomagają one kreować wartość? Jak mierzony jest dany aspekt modelu?
Meggitt (elektromaszynowy)	Opis podstawowego celu, do którego służy model biznesu, opis sposobu kreowania wartości oraz czterech jego etapów: dostarczania innowacji, zapewniania pozycji na nowych platformach, osiągania doskonałości operacyjnej i dostarczania wsparcia
Genus (biotechnologiczny)	Przewagi konkurencyjne, źródła przewag konkurencyjnych: solidne udoskonalenia genetyczne, zrealizowana dyferencjacja produktów, globalny łańcuch dostaw, usługi wsparcia technicznego, zarządzanie kluczowymi klientami
Oxford Biomedica (biotechnologiczny)	Opisy modelu biznesowego, terapii genowych i podstaw biznesu, sposób wykorzystania platformy, sposób funkcjonowania terapii genowej, technologia LentiVector, wyjątkowa technologia, inne ważne aktywa (antygen rakowy, szczepionka), najważniejsze procesy (tworzące wyjątkową wiedzę): badania i bioprzetwarzanie, produkcja i łańcuch dostaw, badania kliniczne, działania regulacyjne i patentowe, działania sprzedażowe

SPÓŁKA (SEKTOR)	ELEMENTY OPISU MODELU BIZNESU
Sage (informatyczny)	Ogólny opis modelu biznesu Kluczowe zasoby: utalentowani ludzie, marka darzona zaufaniem, znajomość rynku, właściwa alokacja zasobów pomiędzy badania i rozwój a sprzedaż i marketing, wiedza o uwarunkowaniach lokalnych Wartość kreowana dla akcjonariuszy, społeczeństwa, pracowników, wartość inwestowana w przyszłość (wydatki na badania i rozwój) Główne działania: badania i rozwój, sprzedaż i marketing, wsparcie Główne ścieżki dotarcia do klienta: bezpośrednia, przez biura rachunkowe, przez partnerów biznesowych i pośredników Etapy kreowania wartości w ramach strategii: zwrócenie uwagi, aktywowanie, wzrost, zatrzymanie
Innovation Group (informatyczny)	Zrozumienie klientów, oprogramowanie, usługi, najważniejsze elementy modelu biznesu: najlepsi ludzie, najlepsi partnerzy, innowacyjny proces opracowania nowych produktów (<i>TechIgnition</i>), niestandardowe rozwiązania, zarządzanie siecią Sposób, w jaki model biznesu wspiera realizację strategii Sposób generowania wartości Cel strategiczny, wybrane rynki, przewaga konkurencyjna, sposób generowania przychodów
British Telecom (telekomunikacyjny)	Ogólny opis modelu biznesu, siła finansowa, ludzie, technologie, sieci, produkty i usługi, obsługa klientów, transformacja kosztów, inwestowanie w przyszłość, dostarczanie wartości dla akcjonariuszy, klientów, społeczeństwa

Tabela 3.5 (cd.)

SPÓŁKA (SEKTOR)	ELEMENTY OPISU MODELU BIZNESU
Vodafone UK (telekomunikacyjny)	Ogólny opis modelu biznesu, aktywa (sieci, dystrybucja i obsługa klientów, relacje z dostawcami, ludzie, marka), klienci, przychody, przepływy pieniężne, zwrot dla akcjonariuszy, reinwestycje

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych wybranych spółek notowanych na LSE.

Tabela 3.6. Opis sposobu kreowania wartości w wybranych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE)

SPÓŁKA (SEKTOR)	OPIS SPOSOBU KREOWANIA WARTOŚCI
BTG (farmaceutyczny)	Kreujemy wartość przez identyfikację niezaspokojonych potrzeb medycznych, pozyskiwanie i rozwój nowych produktów, ich produkcję zgodnie z wysokimi standardami i komercjalizację przez sprzedaż bezpośrednią lub sprzedaż za pośrednictwem dystrybutorów.
GlaxoSmithKline (farmaceutyczny)	Prowadzimy szeroką i zbilansowaną działalność w obszarze leków, szczepionek i produktów zdrowotnych dla klientów. W centrum naszej działalności znajdują się innowacja i dostępność. Kreujemy wartość przez badanie i wytwarzanie innowacyjnych produktów i udostępnianie ich tak wielu ludziom, którzy ich potrzebują, jak tylko jest to możliwe. Poprawa opieki zdrowotnej i czynienie jej dostępnej oraz taniej jest wielkim wyzwaniem i wymaga wspólnego działania.
BAE (elektromaszynowy)	Realizujemy zrównoważony wzrost wartości dla akcjonariuszy przez osiągnięcie doskonałych wyników (<i>total performance</i>) w czterech obszarach: koncentracja na klientach, realizacja programów, wyniki finansowe, odpowiedzialne zachowanie.

SPÓŁKA (SEKTOR)	OPIS SPOSOBU KREOWANIA WARTOŚCI
Meggitt (elektromaszynowy)	Nasz model dostarcza siły i stabilności finansowej w czteroetapowym cyklu. Dostarczamy innowacji, inwestując w wiele technologii na rynkach lotniczym, obronnym i energii. Osiągamy przychody z udanej realizacji programów opracowania i produkcji sprzętu oraz wynikających z nich produktów i usług na rynku wtórnym (na przykład części zapasowych i usług serwisowych).
Genus (biotechnologiczny)	Nasz model biznesu jest oparty na kilku przewagach konkurencyjnych, które pomagają nam kreować wartość. Nasze przewagi konkurencyjne płyną z: – ciągłego doskonalenia opatentowanych linii zwierząt hodowlanych, z zastosowaniem najbardziej zaawansowanej wiedzy naukowej; – naszej globalnej zdolności dystrybucyjnej z zastosowaniem kompleksowego łańcucha dostaw; – długotrwałych relacji z klientami, wzmocnionych przez usługi umożliwiające rolnikom uzyskiwanie najlepszych wyników z ich produkcji; – modelu biznesu i różnorodnego podejścia, które umożliwiają nam wzmacnianie i doskonalenie naszej platformy technologicznej.
Oxford Biomedica (biotechnologiczny)	Jesteśmy przedsiębiorstwem znajdującym się w czołówce terapii genowych i komórkowych z unikalną platformą składającą się z kombinacji umiejętności, własności intelektualnej i aktywów materialnych (fabryki zgodnej ze standardami GMP).

Tabela 3.6 (cd.)

SPÓŁKA (SEKTOR)	OPIS SPOSOBU KREOWANIA WARTOŚCI
Sage (informatyczny)	Podstawami naszej strategii są świadczenie usług dla klientów, transformacja kosztów oraz inwestycje w przyszłość – stanowią one również centralną część naszego modelu biznesu. Dobre świadczenie usług pozwala na transformację kosztów. Zmniejszenie liczby błędów oznacza, że usługi, które świadczymy, są lepsze i wydajemy mniej pieniędzy, aby poprawiać błędy. Oszczędności, które osiągamy dzięki transformacji kosztów, pozwalają przeznaczać większe środki na inwestycje i odróżnić się od konkurentów. Środki pieniężne generowane ze sprzedaży produktów i usług pozwalają nam nagradzać naszych udziałowców. Pozwalają one nam również nagradzać pracowników, wypełniać zobowiązania finansowe wobec funduszu emerytalnego, dostawców i pożyczkodawców. Kreowanie wartości nie ogranicza się do generowania wartości finansowych. To co robimy ma znaczenie. Łączymy ludzi, tworzymy nowe możliwości, kreujemy wartość dla poszczególnych ludzi, rodzin, przedsiębiorstw, lokalnych społeczności i społeczeństwa. Pomagamy ludziom komunikować się, bawić, prowadzić interesy. Robiąc to, wypełniamy nasz cel używania potęgi komunikacji, ażeby uczynić świat lepszym.

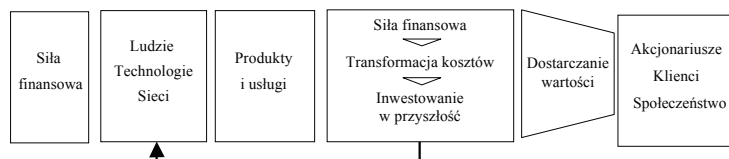
SPÓŁKA (SEKTOR)	OPIS SPOSOBU KREOWANIA WARTOŚCI
Innovation Group (informatyczny)	Wierzimy, że nasza umiejętność dostarczania oprogramowania i usług biznesowych czyni naszą propozycję wartości wyjątkowo silną. Kreujemy wartość dla klientów przez zwiększanie liczby obsługiwanych zdarzeń losowych za pomocą naszego oprogramowania, poprawiając efektywność ich obsługi, poszerzając zakres produktów, umożliwiając w ten sposób rozszerzanie zakresu sprzedawanych usług przez klientów i podnosząc udział w marży kreowanej w ramach łańcucha dostaw.
British Telecom (telekomunikacyjny)	Nasz model biznesu kreuje wartość dla akcjonariuszy, klientów i społeczeństwa. Unikalna kombinacja ludzi, technologii i sieci razem z produktami i usługami odróżnia nas od konkurentów; nasza siła finansowa pozwala nam inwestować w te rzeczy, które umożliwią nam wyprzedzanie konkurentów.
Vodafone UK (telekomunikacyjny)	Nasz model biznesu opiera się na utrzymaniu wysokiego poziomu inwestycji w taki sposób, aby zbudować wyjątkową sieć telekomunikacyjną i dostarczyć wyjątkowych doświadczeń klientom oraz utrzymać wysoki poziom generowania przepływów pieniężnych, którymi możemy podzielić się z akcjonariuszami i które możemy reinwestować w nasz biznes, kreując w ten sposób mistrzowskie koło inwestycji, przychodów, silnej konwersji gotówki i reinwestycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych wybranych spółek notowanych na LSE.

Ogólna struktura wszystkich 56 opisów modeli biznesu badanych spółek była dość podobna. Zazwyczaj zawierała przedstawienie sposobu kreowania wartości, rynków, na których funkcjonuje jednostka, zasobów oraz najważniejszych działań podejmowanych w celu kreowania wartości. Rzadziej przedstawiane były

struktury organizacyjne czy rezultaty działalności zalecane przez wytyczne FRC. Opis sposobu tworzenia wartości w badanych raportach był zróżnicowany, ponieważ koncentrował się na różnych aspektach kreowania wartości, na przykład na etapach procesu kreowania wartości, obszarach jego kreowania, źródłach przewag konkurencyjnych, podstawowych procesach, podstawowych generatorach wartości oraz kombinacji najważniejszych zasobów. W analizowanych raportach bardzo często modele biznesu były również przedstawiane w formie schematów ułatwiających ich zrozumienie. Podkreślić należy, że odwołania do modelu biznesu znajdują się nie tylko w części niemu poświęconej, ale często w pozostałych częściach raportu rocznego, na przykład w opisie strategii, analizie czynników ryzyka, liście prezesa zarządu, opisie działań odpowiedzialnych społecznie oraz prezentacji wyników za pomocą finansowych i niefinansowych kluczowych mierników dokonań (KPI). Pytaniem otwartym do dalszych badań pozostaje, w jakim stopniu bardzo zwięzła prezentacja modeli biznesu w raportach rocznych jest użyteczna dla takich użytkowników, jak analitycy finansowi i inwestorzy indywidualni.

Przykładem raportu strategicznego w dużym stopniu spełniającego wytyczne opracowane przez FRC jest sprawozdanie sporządzone przez British Telecom. Prezentacja modelu biznesowego w raporcie strategicznym tego przedsiębiorstwa zaczyna się od zwięzłego jego przedstawienia: „Nasz model biznesowy dostarcza wartość dla akcjonariuszy, klientów i społeczeństwa, pozwalając nam reinwestować w biznes i wypełniać nasz cel”.



Rysunek 3.4. Model biznesu British Telecom

Źródło: *British Telecom Annual Report 2014*, s. 23.

Następnie w raporcie strategicznym zamieszczono prosty schemat prezentujący model biznesu (por. rysunek 3.4), który obejmuje następujące elementy: siłę finansową, ludzi, technologie,

sieci, produkty i usługi, obsługę klientów, transformację kosztów, inwestowanie w przyszłość, dostarczanie wartości dla akcjonariuszy, klientów i społeczeństwa.

Podstawowy opis modelu biznesu British Telecom zajmuje tylko jedną stronę, jednak prezentacja poszczególnych jego aspektów obejmuje aż 24 strony, przy czym najbardziej szczegółowo opisane są produkty i usługi, z podziałem na podstawowe linie biznesu. Znaczącą część opisu modelu biznesu stanowi prezentacja trzech podstawowych zasobów British Telecom: ludzi, technologii i platform. Wyróżniającym się elementem opisu modelu biznesu jest transformacja kosztów, która koncentruje się na działaniach pozwalających ograniczyć koszty i dostarczyć większą wartość dla klientów i akcjonariuszy (przez niższe ceny i wyższe dywidendy). Transformacja kosztów obejmowała działania takie jak renegocjacja kontraktów z dostawcami, zmniejszenie zatrudnienia w sprzedaży i administracji, zmniejszenie wartości odpisów nieściągalnych należności oraz dostosowanie potencjału sieci telekomunikacyjnych do potrzeb klientów. W poszczególnych częściach opisu modelu biznesu w raporcie strategicznym zostały uwzględnione odniesienia do dokumentów zewnętrznych, takich jak raport *Better Future* dotyczący stanu zdrowia i zadowolenia pracowników, oddziaływania na środowisko, standardów traktowania pracowników przez dostawców, zasad płacenia dostawcom na czas. Efektywność zastosowania modelu biznesu przez British Telecom została zobrazowana za pomocą licznych mierników finansowych, takich jak przychody, EBITDA, przepływy pieniężne, a także niefinansowych, takich jak liczba pracowników firm zewnętrznych, liczba godzin utraconych wskutek wypadków, liczba dni pracy w wolontariacie, liczba minut rozmów telefonicznych.

Opis modelu biznesu w raporcie strategicznym British Telecom może być uznany jako przykład dobrej praktyki, ponieważ jest zwięzły, ale jednocześnie zawiera odniesienia do bardziej szczegółowych danych zamieszczonych w raporcie strategicznym i poza nim. Do jego prezentacji został wykorzystany schemat ułatwiający szybkie jego zrozumienie. Każdy element modelu biznesu został scharakteryzowany zarówno za pomocą narracji, jak

i danych liczbowych. Opis modelu biznesu uwzględnia większość elementów szablonu modelu zaproponowanego przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura.

Interesującymi pytaniami wymagającymi dalszych badań wydają się pytania dotyczące zmian w opisie modeli biznesu wraz upływem czasu oraz sposobu, w jaki dobre praktyki w zakresie prezentacji modelu biznesu będą rozprzestrzeniać się pomiędzy spółkami notowanymi na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE) i innych rynkach regulowanych.

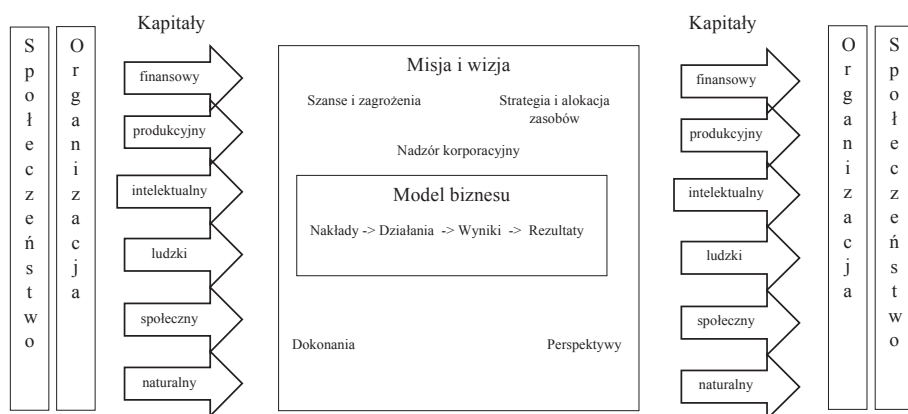
Prezentacja modelu biznesu w raporcie zintegrowanym

Wielość i różnorodność raportów publikowanych przez duże podmioty, zwłaszcza takie, które posiadają akcje w publicznym obrocie, doprowadziły do sytuacji, w której, aby uzyskać całościowy obraz sytuacji jednostki, konieczne jest przeanalizowanie kilku często kilkusetstronicowych dokumentów, takich jak raporty roczne, raporty społecznej odpowiedzialności (lub odpowiadające im raporty środowiskowe, raporty zrównoważonego rozwoju), prezentacje wyników finansowych i niefinansowych opracowywane na spotkania z inwestorami i walne zgromadzenia oraz raporty bieżące obejmujące najważniejsze wydarzenia w przedsiębiorstwie.

Wszystko to powoduje, że użytkownicy informacji mogą mieć problem z wyrobieniem sobie poglądu na temat efektywności i trwałości modelu biznesu stosowanego przez jednostkę oraz osiągniętych przez nią wyników finansowych i niefinansowych. Ze względu na potrzebę wspólnej prezentacji danych z różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i jego modelu biznesowego oraz zwrócenie większej uwagi na mierniki niefinansowe, zwłaszcza dotyczące wpływu na środowisko, pojawiła się koncepcja raportowania zintegrowanego. W roku 2010 powstał Międzynarodowy Komitet ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Committee), przemianowany w 2011 r. na Międzynarodową Radę ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC). Został on utworzony przez organizacje takie, jak Global Reporting Initiative (GRI), International Federation of Accountants (IFAC)

i Accounting for Success (A4S), a jej członkami są przedstawiciele takich organizacji, jak International Accounting Standards Board (IASB), Financial Accounting Standards Board (FASB), UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development, International Organization of Securities (IOSCO), Transparency International i Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) [Krasodomska 2014]. Przewodniczącym rady został M. King, prawnik, autor *King Report on Corporate Governance*, który przyczynił się do wprowadzenia w Republice Południowej Afryki obowiązku ujawniania informacji społecznych i środowiskowych w raportach rocznych spółek notowanych na giełdzie w Johannesburgu.

Podstawowym celem raportu zintegrowanego, według założeń koncepcyjnych Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC), jest objaśnienie dostawcom kapitału finansowego, w jaki sposób organizacja kreuje wartość wraz z upływem czasu [IIRC 2013, s. 2]. Kreowanie wartości jest istotą modelu biznesu, a zatem raport zintegrowany powinien ułatwiać jego zrozumienie. Kluczowa rola modelu biznesu w sporządzaniu raportu zintegrowanego została przedstawiona na rysunku 3.5.



Rysunek 3.5. Schemat procesu kreowania wartości według Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)
Źródło: IIRC [2013, s. 13].

Raport zintegrowany jest przydatny dla szerokiego grona odbiorców informacji, zainteresowanych procesem tworzenia

wartości, takich jak pracownicy, klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, lokalne społeczności, prawodawcy i regulatorzy.

Celami szczegółowymi przyświecającymi wprowadzeniu raportów zintegrowanych są [IIRC 2013, s. 3]:

- 1) poprawa jakości informacji dostarczanej dostawcom kapitału finansowego w taki sposób, aby umożliwić bardziej efektywną alokację kapitału;
- 2) promowanie bardziej spójnego i efektywnego podejścia do sprawozdawczości, które czerpie z różnych nurtów raportowania i prezentuje pełen zakres czynników wpływających w sposób istotny na zdolność jednostki do kreowania wartości;
- 3) zwiększenie poziomu odpowiedzialności (*accountability*) i przejrzystości działań menedżerów przed szerokim gronem dostawców różnych rodzajów kapitału;
- 4) wspieranie zintegrowanego myślenia i podejmowania decyzji, które są skoncentrowane na tworzeniu wartości w krótkim, średnim i długim okresie.

Ważnym elementem podejścia zintegrowanego do sprawozdawczości jest zintegrowane myślenie. Myślenie takie uwzględnia różnorakie zależności i zdolność do łączenia szerokiego zakresu czynników, które wpływają na potencjał podmiotu do kreowania wartości w różnych horyzontach czasu. Myślenie zintegrowane powinno obejmować analizę kapitałów, które wykorzystuje lub na które oddziałuje jednostka, oraz kluczowe zależności uwzględniające konieczne wybory między nimi. Ważnym aspektem myślenia zintegrowanego jest umiejętność organizacji do właściwej reakcji na potrzeby kluczowych interesariuszy. Wymaga ono odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób organizacja dostosowuje swój model biznesu oraz strategię do rodzajów ryzyka i szans pojawiających się w wyniku zmian w otoczeniu. Myślenie zintegrowane łączy także działania jednostki, jej wyniki (finansowe i niefinansowe) oraz rezultaty w przekroju kapitałów oraz czasu (przeszłość, teraźniejszość, przyszłość).

Jedną z podstaw raportowania zintegrowanego jest spojrzenie przez pryzmat kilku zróżnicowanych rodzajów kapitału.

Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) zdefiniowała kapitały jako „zasoby/rezerwuary wartości” (*value reservoirs*), które są pomnażane, zmniejszane lub przetwarzane wskutek działań organizacji lub rezultatów jej działalności (na przykład skażenia środowiska) [IIRC 2013, s. 11]. Wyróżniono sześć rodzajów kapitału: finansowy, produkcyjny (*manufactured*), intelektualny, ludzki, naturalny oraz społeczny i relacyjny. Charakterystyka poszczególnych zasobów została przedstawiona w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Charakterystyka typów kapitału według wytycznych Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)

TYP KAPITAŁU	CHARAKTERYSTYKA KAPITAŁU
Kapitał finansowy	Jest to zasób funduszy, który jest dostępny dla organizacji i może być wykorzystany w celu wytwarzania dóbr lub świadczenia usług. Kapitał finansowy powstaje przez finansowanie za pomocą kredytów, pożyczek czy grantów bądź jest wytwarzany poprzez działalność operacyjną lub inwestycje.
Kapitał produkcyjny	Jest to zasób obiektów fizycznych wytworzonych przez człowieka, dostępny dla organizacji w procesie wytwarzania produktów lub świadczenia usług. Najczęściej obejmuje: budynki, wyposażenie, infrastrukturę, na przykład drogi, mosty, sieci przesyłowe, oczyszczalnie ścieków itp.
Kapitał ludzki	Obejmuje kompetencje, doświadczenie oraz motywację pracowników do tworzenia innowacji, w tym: a) zgodność ich postępowania i przekonań z zasadami ładu korporacyjnego, podejście do zarządzania ryzykiem, wyznawane wartości etyczne, b) umiejętność zrozumienia, opracowania i wdrożenia strategii organizacji, c) motywację i lojalność umożliwiającą poprawę i rozwój procesów, produktów i usług, w tym umiejętności pracowników w zakresie przywództwa, zarządzania i współpracy.

Tabela 3.7 (cd.)

TYP KAPITAŁU	CHARAKTERYSTYKA KAPITAŁU
Kapitał intelektualny	Jest to zasób niematerialny organizacji, bazujący na wiedzy, obejmujący: a) własność intelektualną, jak na przykład patenty, prawa autorskie, oprogramowanie, licencje, b) „kapitał organizacyjny” składający się z wiedzy zgromadzonej w organizacji, systemów, procedur i polityk.
Kapitał naturalny	Składa się on z wszystkich odnawialnych i nieodnawialnych zasobów i procesów, które umożliwiają dostarczanie produktów, usług lub wspierają obecny bądź przyszły rozwój organizacji. Obejmuje on między innymi powietrze, wodę, ziemię, lasy i zasoby mineralne, a także różnorodność i zdrowie ekosystemów.
Kapitał społeczny i relacyjny	Obejmuje instytucje (w rozumieniu teorii instytucjonalnej) i relacje w ramach oraz pomiędzy społecznościami, grupami interesariuszy i innymi sieciami, a także umiejętność dzielenia się informacjami dla wzmacniania jakości życia jednostek i wspólnot, w tym: a) wyznawane wspólnie normy, wartości i pożądanane zachowania, b) najważniejsze relacje z interesariuszami, zaufanie i chęć angażowania organizacji, które prowadzą do tworzenia i ochrony relacji z interesariuszami zewnętrznymi, takimi jak klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, lokalne społeczności i regulatorzy, c) zasoby niematerialne wynikające z marki i reputacji organizacji, d) licencję do działania organizacji w społeczeństwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie IIRC [2013, s. 11–12].

Głównymi cechami jakościowymi informacji prezentowanych w sprawozdaniu zintegrowanym są:

- 1) koncentracja na strategii i orientacja na przyszłość,
- 2) zdolność do łączenia informacji,
- 3) prezentacja relacji z interesariuszami,

- 4) ważność (materialność),
- 5) wiarygodność i kompletność,
- 6) spójność i porównywalność.

Ze względu na koncentrację na strategii i orientację na przyszłość raport zintegrowany powinien zapewnić zrozumienie strategii organizacji i sposobu, w jaki odnosi się ona do zdolności jednostki do kreowania wartości w krótkim, średnim i długim okresie, a także sposobu, w jaki wpłynie ona na zastosowanie kapitałów i ich wielkość. W raporcie zintegrowanym należy zamieścić całościowy obraz kombinacji czynników wpływających na zdolność organizacji do tworzenia wartości oraz ich wzajemnych relacji i zależności. Tym samym raport powinien pozytywnie wpływać na zdolność do łączenia informacji. Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) zaleca, aby raport zintegrowany umożliwiał wgląd w istotę i jakość relacji jednostki z kluczowymi interesariuszami, włączając w to kwestię, w jakim stopniu jednostka rozumie, bierze pod uwagę i reaguje na ich uzasadnione potrzeby. Raport zintegrowany powinien ujawniać informacje o problemach, które w sposób zasadniczy wpływają na zdolność jednostki do kreowania wartości, a przy tym być zwięzły i konkretny, bez zbędnych treści i ozdobników, zgodnie z zasadą „mniej znaczy więcej”. Uwzględnienie w raporcie zintegrowanym wszystkich istotnych, zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych kwestii w sposób zbilansowany, bez istotnych błędów zapewni uzyskanie cech wiarygodności i kompletności. Do osiągnięcia cech spójności i porównywalności konieczne jest, aby informacje zawarte w raporcie zintegrowanym były prezentowane w sposób spójny, tak aby było możliwe porównywanie informacji zamieszczonych w raportach zintegrowanych różnych podmiotów oraz tych samych jednostek wraz z upływem czasu [zob. szerzej IIRC 2013, s. 16–23].

Opis modelu biznesu według wytycznych IIRC przedstawia proces tworzenia wartości z uwzględnieniem jego kluczowych elementów (por. rysunek 3.5). Identyfikacja i przedstawienie zależności jednostki od kluczowych interesariuszy i innych

czynników (na przykład dostępności surowców), a także czynników wpływu na otoczenie zwiększa użyteczność opisu modelu biznesu dla użytkowników raportu.

Według założeń koncepcyjnych IIRC w raporcie zintegrowanym należy uwzględnić **cztery kluczowe elementy modelu biznesu**: nakłady, działania biznesowe, wyniki i rezultaty. Wymagania odnośnie do ujawnień poszczególnych elementów w raporcie zintegrowanym są następujące.

Nakłady (*inputs*) – raport powinien wskazywać, w jaki sposób kluczowe nakłady są powiązane z kapitałami, od których zależy podmiot lub które są źródłem odróżnienia się podmiotu od otoczenia. Powinny one zostać zaprezentowane, jeżeli mają istotne znaczenie dla zrozumienia solidności i trwałości modelu biznesu. W raporcie nie należy prezentować wszystkich nakładów, ale koncentrować się na tych, które są kluczowe dla zdolności do kreowania wartości. Zaleca się również przedstawienie najważniejszych decyzji, które wpływają na wybór nakładów, jak na przykład decyzja o pozostawieniu produkcji w kraju pochodzenia podmiotu w celu utrzymania i dalszego kreowania kapitału ludzkiego i społecznego.

Działania biznesowe (*business activities*) – opis działań w raporcie zintegrowanym powinien prezentować sposób, w jaki jednostka zamierza odróżniać się na rynku (przez dyferencjację produktu, segmentację rynku, kanały dystrybucji). W tej części opisu modelu biznesowego należy wskazać, w jakim stopniu generowanie przychodów jest uzależnione od działań po pierwotnej sprzedaży (na przykład opłaty za użytkowanie, wydłużoną gwarancję czy wsparcie techniczne). Innymi ważnymi aspektami tej części raportu zintegrowanego są działania podejmowane w celu wprowadzania innowacji i zmian w modelu biznesowym, wywołanych zmianami w otoczeniu. W raporcie zintegrowanym należy przedstawić również najważniejsze inicjatywy, takie jak doskonalenie procesów, szkolenie pracowników i zarządzanie relacjami, które powinny doprowadzić do sukcesu przedsiębiorstwa w długim okresie.

Wyniki działalności (*outputs*) – opis wyników działalności według zaleceń IIRC powinien obejmować przede wszystkim

kluczowe produkty i usługi. W raporcie zintegrowanym należy uwzględnić również opis istotnych „produktów ubocznych”, takich jak wytwarzane odpady i emisja zanieczyszczeń. Uwzględnienie takich „produktów ubocznych” w raporcie zależy w dużym stopniu od poziomu ich istotności.

Rezultaty (*outcomes*) – zgodnie z założeniami koncepcyjnymi IIRC raport zintegrowany powinien obejmować szeroki zakres różnorodnych rezultatów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz pozytywnych i negatywnych. Rezultaty wewnętrzne mogą obejmować przychody, przepływy pieniężne, morale pracowników i reputację. Do rezultatów zewnętrznych przedstawianych w raporcie zintegrowanym można zaliczyć na przykład satysfakcję klientów, płatności podatków, wzrost lub spadek lojalności wobec marki oraz efekty społeczne i środowiskowe. Podział rezultatów na pozytywne i negatywne jest uzależniony od ich wpływu na kreowanie wartości i poziom kapitałów.

Prezentując informacje o rezultatach, szczególnie zewnętrznych, należy je rozpatrywać szerzej niż tylko osiągnięte lub kontrolowane przez organizację. W przypadku raportu zintegrowanego bardziej właściwym podejściem jest spojrzenie przez pryzmat całego łańcucha wartości w oddziaływaniu na różne typy kapitałów. Należy uwzględnić w nim wpływ głównych dostawców na kapitał naturalny, na przykład wskutek emisji gazów cieplarnianych, i na kapitał społeczny wynikający z kształtowania się u dostawców relacji z pracownikami.

Autorzy wytycznych dotyczących raportowania zintegrowanego uznają za pożądane przedstawienie prostego schematu przedstawiającego cztery kluczowe elementy, uzupełnionego przez klarowne wyjaśnienie znaczenia tych elementów dla jednostki.

Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) wskazuje również, że organizacje mogą stosować jednocześnie kilka modeli biznesu. Jeżeli obejmują one znaczącą część działalności organizacji, powinny zostać uwzględnione w jej raporcie zintegrowanym wraz z opisem i wskazaniem zależności pomiędzy wykorzystywanymi modelami, na przykład osiąganymi efektami synergii. W przypadku zróżnicowanych modeli

biznesu w raporcie zintegrowanym należy starać się wyważyć dążenie do redukcji poziomu złożoności z jednej strony i niepomijania znaczących informacji z drugiej strony. Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) zaleca też, aby ujmować w raporcie proste schematy modelu biznesowego wraz z objaśnieniem znaczenia poszczególnych elementów dla jednostki. Informacja o modelu biznesu powinna wskazywać wzajemne powiązania pomiędzy strategią, rodzajami ryzyka i szansami oraz wynikami (na przykład wpływ zmniejszenia ilości odpadów na redukcję kosztów), spełniając tym samym pożądaną cechę spójności informacji (*connectivity*⁹).

Podsumowując, można stwierdzić, że Międzynarodowa Rada ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) opracowała prawdopodobnie najbardziej kompleksowe wytyczne w zakresie prezentowania modelu biznesu w sprawozdaniach, które znajdują szersze zastosowanie.

Pewnym ograniczeniem zastosowania tych wytycznych jest dobrowolność ich wykorzystania, co powoduje, że ich implementacja jest dokonywana przez stosunkowo niewielką liczbę przedsiębiorstw. Raportowanie zintegrowane wydaje się również w pewnym stopniu obciążone wadami raportów społecznych i raportów zrównoważonego rozwoju [Milne 2013]. Ze względu na ogólnikowość wytycznych i ich dobrowolne stosowanie oraz brak audytu podmioty mają skłonność do wycinkowego wyboru prezentowanych elementów modelu biznesu i wykorzystania ich do prezentacji jednostki w korzystnym świetle.

Według M. Milne'a [2013] raporty zintegrowane w małym stopniu przyczyniają się do zapewnienia zrównoważonego rozwoju społeczeństw, ponieważ prezentowane w nich pozytywne oddziaływania nie uwzględniają całościowego wpływu na społeczeństwo i ekosystem. Na przykład zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych przez zmniejszenie zużycia energii w jednostce może odbywać się kosztem dużo większych emisji

⁹ Bardziej dokładnym tłumaczeniem angielskiego słowa *connectivity* wydaje się „zdolność do łączenia informacji”, ale ze względu na opisowy charakter brzmi ono sztucznie.

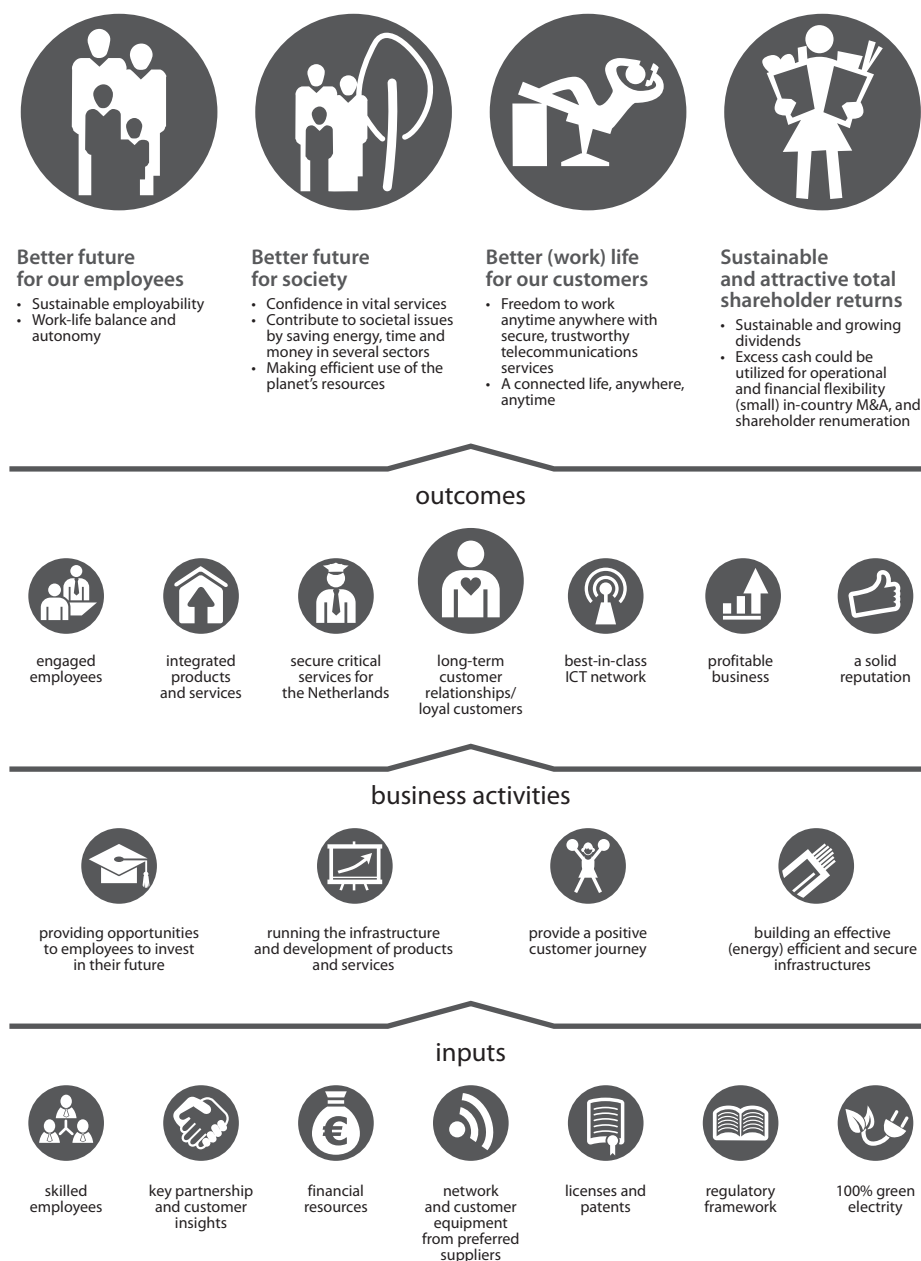
u jej poddostawców w krajach rozwijających się. Innym przykładem takiej wycinkowej prezentacji może być opublikowanie w raporcie danych o zmniejszeniu zużycia wody w toaletach sieci barów szybkiej obsługi, bez uwzględnienia bardzo dużego zużycia wody przy produkcji mięsa będącego jednym z głównych surowców wykorzystywanych do przygotowania posiłków w tej sieci.

Potencjalnym problemem w raportowaniu zintegrowanym jest wiarygodny pomiar wielkości i zmian sześciu kapitałów. O ile pomiar i sprawozdawczość kapitału finansowego mają długą tradycję i opracowano metody uznawane za wiarygodne, o tyle pomiar pozostałych rodzajów kapitałów wciąż napotyka na wiele problemów. W przypadku pomiaru kapitału produkcyjnego występuje problem ważności (jakie składniki kapitału produkcyjnego powinny być mierzone i raportowane; czy powinien to być poziom fabryk czy głównych składników infrastruktury) oraz pomiaru wartości (dwie podobne elektrownie mogą istotnie różnić się ze względu na zastosowane technologie, stopień zużycia i wykorzystanie potencjału).

Podobne problemy ujawniają się w przypadku kapitału intelektualnego i kapitału naturalnego. Mimo ponad dwóch dekad dyskusji nad sposobami pomiaru tych kapitałów wypracowane metody wciąż napotykają na zarzut subiektywizmu i wycinkowości. O niedoskonałości metod pomiaru kapitału intelektualnego może świadczyć wycofanie się większości duńskich przedsiębiorstw z publikowania raportów kapitału intelektualnego według wytycznych DATI.

Jednocześnie rośnie liczba raportów sporządzanych zgodnie z wytycznymi IIRC oraz GRI; organizacje te prezentują na swoich stronach internetowych sprawozdania uznawane jako przykłady dobrych praktyk w zakresie raportowania zintegrowanego. Poniżej zostaną zaprezentowane sprawozdania holenderskiej spółki telekomunikacyjnej KPN, niemieckiego koncernu informatycznego SAP i hiszpańskiej spółki z sektora energetycznego Iberdrola.

Przykład prezentacji modelu biznesu w spółce KPN



Rysunek 3.6. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki KPN

Źródło: opracowano na podstawie *Integrated Annual Report 2014*, s. 17.

Holenderska spółka KPN przedstawiła swój model biznesowy za pomocą pojedynczego schematu, w którym wyodrębniono cztery grupy elementów: nakłady, działania biznesowe, rezultaty i cele nadrzędne.

Nakłady w KPN obejmują wykwalifikowanych pracowników, najważniejsze partnerstwa biznesowe i znajomość klientów, zasoby finansowe, sieć i sprzęt u klientów od preferowanych dostawców, licencje i patenty, system regulacji, wykorzystywanie wyłącznie zielonej energii.

Wśród **działań biznesowych** wyodrębniono zapewnienie szans pracownikom do inwestowania w ich przyszłość, zapewnienie infrastruktury, rozwijanie produktów i usług, dostarczanie „pozytywnej podróży” dla klientów, budowanie wydajnej i sprawnej (pod względem zużycia energii) oraz bezpiecznej infrastruktury.

Na **rezultaty** w spółce KPN składają się zaangażowani klienci, zintegrowane produkty i usługi, bezpieczne usługi dla Holandii, długotrwałe relacje z lojalnymi klientami, najlepsze w swojej klasie sieci telekomunikacyjne, rentowne przedsiębiorstwo i solidna reputacja. Uzyskanie rezultatów ma służyć do osiągnięcia **celów nadrzędnych** w postaci lepszej przyszłości dla pracowników i społeczeństwa, lepszego życia (zawodowego) dla klientów, trwałej i atrakcyjnej całkowitej stopy zwrotu dla akcjonariuszy.

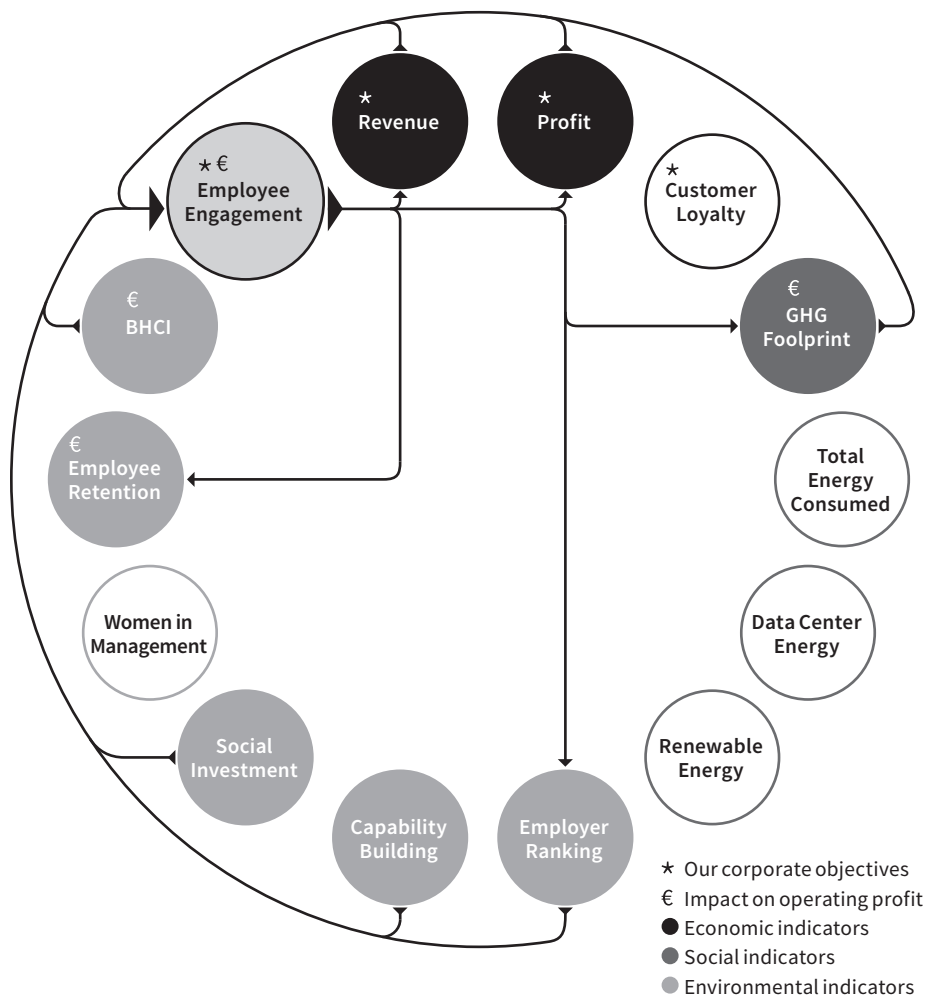
Warto zauważyć, że dla zwiększenia atrakcyjności wizualnej modelu biznesu zostały dodane do każdego jego elementu proste symbole.

Przykład prezentacji modelu biznesu w spółce SAP

W bardzo rozbudowany sposób model biznesowy przedstawiła w swoim raporcie rocznym spółka SAP. Zaprezentowała ona model biznesu jako serię 14 schematów prezentujących wpływ każdego z 14 elementów modelu na pozostałe składniki. Jako elementy modelu biznesu zostały wyodrębnione przychody, zyski, lojalność klientów, ślad gazów cieplarnianych, całkowita ilość zużywanej energii, ilość energii w centrach danych, ilość odnawialnej energii, ranking pracodawców, budowanie kompetencji, inwestycje społeczne, udział kobiet w zarządzaniu, retencja

pracowników, biznesowy indeks kultury zdrowotnej i zaangażowanie pracowników.

Do każdego elementu modelu biznesu został przypisany wskaźnik finansowy lub wskaźnik niefinansowy. Każda z zależności została przedstawiona graficznie (zob. rysunek 3.7) oraz opisana i uzasadniona (por. tabela 3.8).



Rysunek 3.7. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki SAP

Źródło: opracowano na podstawie SAP Integrated Annual Report 2014: Financial and Non-Financial Performance, s. 13.

Tabela 3.8. Zależności pomiędzy elementami modelu biznesowego w raporcie spółki SAP

ELEMENT WPŁYWAJĄCY	ELEMENT PODDAWANY WPŁYWOWI
Budowanie kompetencji	Zaangażowanie pracowników
Ranking pracodawców	Zaangażowanie pracowników
Zaangażowanie pracowników	Ranking pracodawców
Inwestycje społeczne	Zaangażowanie pracowników
Zaangażowanie pracowników	Zysk
Zysk	Zaangażowanie pracowników
Biznesowy indeks kultury zdrowotnej	Zaangażowanie pracowników
Ślad gazów cieplarnianych	Zaangażowanie pracowników
Zaangażowanie pracowników	Ślad gazów cieplarnianych
Zaangażowanie pracowników	Przychody
Przychody	Zaangażowanie pracowników

Źródło: SAP Integrated Annual Report 2014: Financial and Non-Financial Performance, s. 13.

Przykład prezentacji modelu biznesu w spółce Iberdrola

Przykładem spełnienia większości wytycznych IIRC w zakresie prezentacji modelu biznesu w raporcie zintegrowanym jest raport hiszpańskiej spółki Iberdrola funkcjonującej w sektorze energetycznym. Zostały w nim przedstawione poszczególne składniki sześciu kapitałów w trzech podstawowych aspektach: podejścia menedżerskiego, wyników osiągniętych lub działań zrealizowanych w poprzednim roku oraz perspektyw (por. tabela 3.9).

Jako ważne składniki kapitału finansowego w raporcie zintegrowanym Iberdroli zostały wyróżnione: zdrowa struktura finansowa, wydajność operacyjna, monitorowanie inwestycji oraz trwałe wyniki i dywidendy. Zmiany kapitału finansowego Iberdroli zostały przedstawione za pomocą wskaźników zadłużenia, zapadalności zadłużenia, EBITDA i marży brutto.

Tabela 3.9. Schemat prezentacji kapitału intelektualnego w raporcie zintegrowanym spółki Iberdrola za rok 2014

WYSZCZEGÓLNIENIE	PODEJŚCIE MENEDŻERSKIE/ ZAKRES	DZIAŁANIA ZREALIZOWANE W 2013 R.	PERSPEKTYWY
Promocja badań i rozwoju	Promocja działań w zakresie badań, rozwoju i innowacji, umożliwiających Iberdrola zrównoważony rozwój i stabilność dostaw przez nowe, bardziej wydajne produkty i usługi Źródło dodatkowe: raport innowacyjności	Znaczący wzrost inwestycji w badania i rozwój 159 mln EUR w 2013 r., wzrost o 10% w stosunku do 2012 r. Otwarty, zdecentralizowany model zarządzania B+R, który jest nastawiony na współpracę z dostawcami energii i promowanie innowacyjności pracowników Implementacja ponad 150 projektów badawczo-rozwojowych w różnych jednostkach grupy kapitałowej	Realizacja planu B+R na lata 2012–2014 Inwestycje w B+R w wysokości 450 mln EUR w latach 2012–2014 Konsolidacja otwartego, zdecentralizowanego, międzynarodowego modelu zarządzania Kontynuacja promocji projektów badawczo-rozwojowych
Wydajność i nowe produkty i usługi	Ciągła optymalizacja w zarządzaniu cyklem życia aktywów trwałych, obniżanie kosztów operacyjnych i utrzymania, zmniejszanie wpływu na środowisko Nowe produkty i usługi, które spełniają potrzeby klientów na rynku coraz bardziej konkurencyjnym i globalnym	Nowe projekty i usługi w obszarach wydajności energetycznej, samochodów elektrycznych, inteligentnych sieci i wytwarzania rozproszonego Utworzenie centrum badawczego w Katarze skoncentrowanego na badaniach w zakresie inteligentnych sieci	Pozycjonowanie się jako lider innowacyjności w prestiżowych zewnętrznych rankingach Pielęgnowanie możliwości otwierania nowych szans biznesowych dla Iberdrola

WYSZCZEGÓLNIENIE	PODEJŚCIE MENEDŻERSKIE/ ZAKRES	DZIAŁANIA ZREALIZOWANE W 2013 R.	PERSPEKTYWY
Przełomowe technologie i modele biznesu	Wykorzystanie programu <i>venture capital Iberdrola Ventures</i> – <i>Perseo</i> do inwestowania w przełomowe technologie i nowe przedsięwzięcia dla zapewnienia trwałości modelu biznesu energetycznego	Obszary działania <i>Iberdrola Ventures</i> – <i>Perseo</i>: Rozproszone źródła energii: technologie po stronie klientów (efektywność energetyczna, aktywna odpowiedź na zapotrzebowanie, rozproszone wytwarzanie i składowanie, zielona mobilność) Energia odnawialna: słoneczna (panele), wiatrowa, morska (przypiływy i fale) itp. Nowe technologie wykorzystania i utrzymywania infrastruktury energetycznej Inne technologie ukierunkowane na poprawienie zrównoważonego rozwoju sektora energetycznego; kwota inwestycji większa niż 40 mln EUR od roku 2008	Zapewnienie Iberdroli dostępu do technologii energetycznych przyszłości Wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności w sektorze energetycznym W programie hiszpańskiego rządu <i>Innvierte</i> zostanie za-inwestowanych co najmniej 25 mln EUR w innowacyjne technologie energetyczne

Źródło: Iberdrola Integrated Report 2014, s. 23–24.

Dla kapitału produkcyjnego Iberdrola wyodrębniła trzy typy składników aktywów: służące do wytwarzania energii elektrycznej, służące do przesyłu i dystrybucji energii elektrycznej oraz pozostałe zasoby (przede wszystkim budynki biurowe). Mierniki kapitału produkcyjnego w raporcie zintegrowanym obejmowały: dostępność mocy wytwórczych w podziale na typy źródeł energii, mierniki przerw w zasilaniu (zgodne z wymaganiami poszczególnych krajów) z podziałem na liczbę przerw w zasilaniu i czas przerw w zasilaniu oraz wartość środków trwałych i środków trwałych w budowie.

W opisie kapitału intelektualnego zostały uwzględnione składniki promocji badań i rozwoju, wydajności oraz nowych produktów i usług, przełomowych technologii i modeli biznesu. Miernikami służącymi do oceny zmian w kapitale intelektualnym są inwestycje w badania i rozwój oraz opis głównych projektów badawczych podzielonych na cztery grupy: energia odnawialna, inteligentne sieci (*smart grids*), czysta generacja i samochody elektryczne.

Z kolei opis kapitału ludzkiego w raporcie zintegrowanym obejmował globalne zarządzanie zasobami ludzkimi, redukcję wypadków, zarządzanie talentami oraz zróżnicowanie, równość szans i budowanie zgody. Miernikami służącymi do pomiaru efektywności modelu biznesu w obszarze kapitału ludzkiego były liczba pracowników z podziałem według lokalizacji, podział szkoleń ze względu na tematykę oraz liczba wypadków i wskaźniki pokazujące ich negatywne skutki, takie jak liczba utraconych dni pracy czy odsetek chorób zawodowych.

W opisie kapitału naturalnego w raporcie Iberdrola zostały uwzględnione zarządzanie środowiskiem i bioróżnorodnością, zapobieganie skażeniu środowiska, doskonałość operacyjna i efektywność energetyczna oraz zarządzanie odpadami. Wskaźnikami wykorzystanymi do oceny zmian kapitału naturalnego w raporcie spółki były wielkość emisji CO₂, procentowy udział zastosowania lokalnych źródeł energii w poszczególnych krajach, ilość zaoszczędzonej energii z zielonych produktów i usług oraz ilość odpadów poddanych recyklingowi.

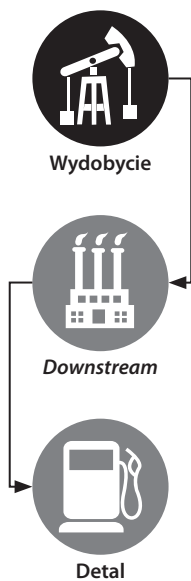
W opisie kapitału społecznego Iberdrola skoncentrowała się na relacjach z interesariuszami, programach wsparcia lokalnych społeczności, zapewnianiu dostępu do elektryczności oraz działalności fundacji Iberdrola. Działania podejmowane przez spółkę zostały poddane analizie ważności (*materiality analysis*). Analiza zmian kapitału społecznego obejmowała ekonomiczną wartość przekazaną dostawcom (płatności dla dostawców), płatności dla dostawców kapitału, rządu i pracowników. Miernikiem wykorzystywanym w tej części raportu zintegrowanego był również podział środków przeznaczanych na cele społeczne w podziale na kraje i rodzaje działalności.

W opisie modelu biznesu w raporcie zintegrowanym Iberdrola zostały ujęte odwołania do innych źródeł, na przykład do raportu innowacji, najważniejszych danych ilościowych, inicjatyw środowiskowych i raportu zrównoważonego rozwoju. Dla ułatwienia korzystania ze źródeł zewnętrznych zostały wykorzystane kody QR. Świadczy to o działaniach mających na celu osiągnięcie cechy łączenia informacji.

Zaletą raportu zintegrowanego spółki Iberdrola jest niewątpliwie próba przedstawienia wszystkich sześciu kapitałów według wytycznych IIRC, w przekroju głównych wyzwań, osiąganych rezultatów oraz perspektyw na przyszłość. Należy jednak zauważyć, że raport nie obejmuje wszystkich aspektów poszczególnych kapitałów, a wybór składników i mierników został przeprowadzony tak, aby pokazać jednostkę w pozytywny sposób.

W raportach zintegrowanych przedsiębiorstw w Polsce modele biznesu są prezentowane zazwyczaj w mocno uproszczony sposób. Jako przykład mogą posłużyć spółki Orlen i Lotos sporządzające raporty zintegrowane. Prezentację graficzną modelu biznesu Orlenu zawiera rysunek 3.8.

Model biznesu



Wydobycie

○ Polska

9 koncesji



5 projektów



14 odwiertów



○ Kanada



49,5

Zasoby
mln boe



2,13

Wydobycie
mln boe/rok



5,84

Średnia
produkcja
tyś boe/dzień

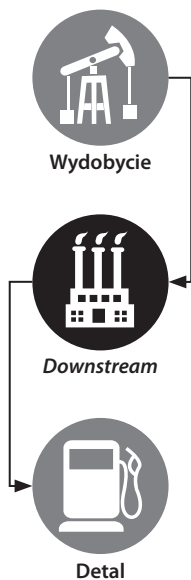
Węglowodory
ciekłe
50%



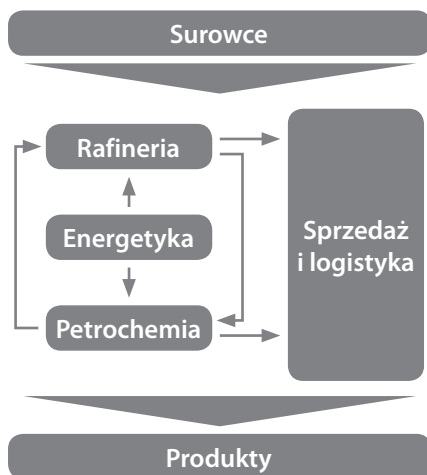
Udział ropy
i kondensatu
w produkcji

Dane za 2014 rok.

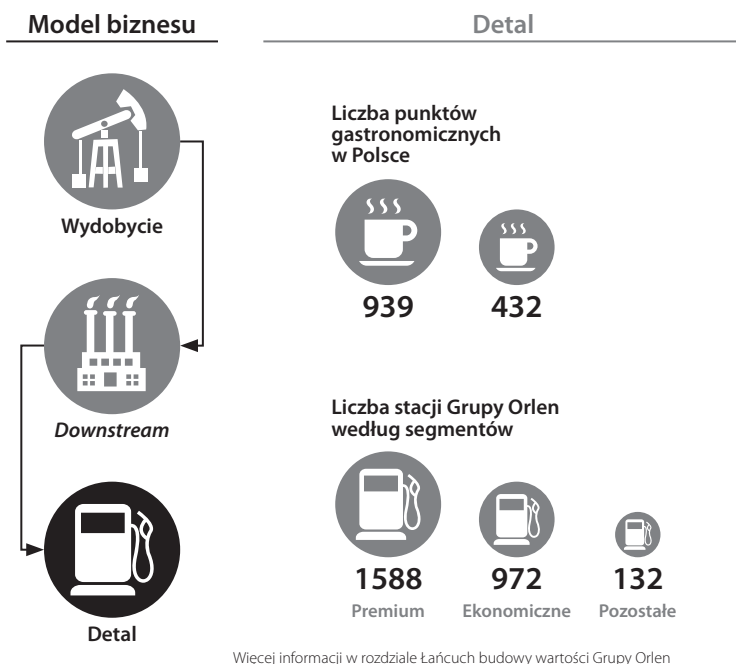
Model biznesu



Downstream



Więcej informacji w rozdziale Łańcuch budowy wartości Grupy ORLEN



Rysunek 3.8. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki Orlen
 Źródło: opracowano na podstawie *Raport zintegrowany Orlen 2014*.

Schemat modelu biznesu spółki Orlen zawiera trzy główne segmenty działalności – wydobywanie, *downstream* i detal z bardziej szczegółowym ujęciem procesów i zasobów w poszczególnych segmentach. W segmencie wydobywania jako kluczowe elementy (zasoby) wyodrębniono dziewięć koncesji, pięć projektów oraz 14 odwiertów w Polsce oraz zasoby węglowodorów i wydobywanie w Kanadzie. W segmencie *downstream* jako kluczowe procesy zostały wyodrębnione rafineria, energetyka i petrochemia. Podstawowymi zasobami, które zostały przedstawione w segmencie detalicznym były stacje benzynowe i punkty gastronomiczne z podziałem na ich typy. Uzupełnieniem schematu modelu biznesu Orlen w raporcie zintegrowanym jest opis łańcucha budowy wartości grupy Orlen, w którym uwzględniono podstawowe fakty o poszczególnych segmentach, w tym liczbę zatrudnionych oraz przychody, koszty i wyniki finansowe segmentów i nakłady inwestycyjne na nie.

3.5.

Porównanie wytycznych Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) i Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)

W wytycznych Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (Financial Reporting Council – FRC) i Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC) podjęto próbę wskazania sposobu prezentacji informacji o modelach biznesu w raportach rocznych przedsiębiorstw. Oba dokumenty powstały w zbliżonym czasie (w 2013 i 2014 r.) i są podobne pod względem ogólnych założeń i zastosowanego języka. Skoncentrowano się w nich na prezentacji sposobu kreowania wartości przez jednostki. Można też jednak wskazać wiele istotnych różnic pomiędzy zaleceniami przedstawionymi w obu dokumentach. Porównanie najważniejszych założeń obu rodzajów wytycznych zostało przedstawione w tabeli 3.10.

Porównanie wytycznych FRC i IIRC pozwala zauważyć, że wymagany zakres raportów oraz pożądane cechy jakościowe, jakie powinny one spełniać, są bardzo podobne. Najważniejszymi cechami jakościowymi wymaganymi od informacji zawartych w sprawozdaniach są istotność, orientacja na przyszłość, zrozumiałość i zdolność do łączenia różnych rodzajów informacji. Cechy te występują w obu rodzajach wytycznych. Dokumenty opracowane przez FRC i IIRC wykazują również podobieństwo, promując zastosowanie schematów i wykresów umożliwiających lepsze zrozumienie modeli biznesu.

Jak już wspomniano, oprócz podobieństw w obu rodzajach wytycznych występują również różnice. Na przykład ze względu na różny krąg użytkowników sprawozdań inne aspekty prezentacji modelu biznesu są uznawane za szczególnie istotne. W wytycznych FRC jako podstawowi użytkownicy sprawozdań są uznawani akcjonariusze, a wytyczne skierowane są głównie do spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE).

Tabela 3.10. Porównanie założeń wytycznych Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) i Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)

WYSZCZEGÓLNIENIE	WYTYCZNE RADY DS. SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ (FRC)	WYTYCZNE MIĘDZYNARODOWEJ RADY DS. RAPORTOWANIA ZINTEGROWANEGO (IIRC)
Użytkownicy raportu	Akcjonariusze – raport roczny może zaspokajać potrzeby informacyjne innych interesariuszy, ale nie jest na nich ukierunkowany	Interesariusze zainteresowani zdolnością jednostki do kreowania wartości, w tym: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, partnerzy biznesowi, lokalne społeczności, prawodawcy i regulatorzy
Cel	Raport roczny powinien dostarczyć akcjonariuszom informacji umożliwiającej ocenę wyników jednostki, modelu biznesu, strategii do podjęcia decyzji o alokacji zasobów oraz ocenę jakości sprawowania zarządu Ponadto ma zbudować kontekst dla prezentowanych sprawozdań finansowych	Raport zintegrowany powinien prezentować doświadczenia z kapitału finansowego, w jaki sposób jednostka kreuje wartość wraz z upływem czasu; z tego powodu zawiera informacje istotne, zarówno finansowe, jak i inne
Najważniejsze cechy jakościowe informacji	Istotna (ważna) Jasna, wyważona, zrozumiała Zorientowana na przyszłość Wyczerpująca, ale zwięzła Specyficzna dla jednostki Powinna podkreślać i objaśniać powiązania pomiędzy raportem strategicznym i sprawozdaniem finansowym	Skoncentrowana na strategii i zorientowana na przyszłość Umożliwiająca łączenie różnych rodzajów informacji Prezentująca relacje z interesariuszami Istotna (ważna) Wiarygodna i kompletna Spójna i porównywalna

Tabela 3.10 (cd.)

WYSZCZEGÓLNIENIE	WYTYCZNE RADY DS. SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ (FRC)	WYTYCZNE MIĘDZYNARODOWEJ RADY DS. RAPORTOWANIA ZINTEGROWANEGO (IIRC)
Struktura raportu	Zarządzanie strategiczne Strategia i cele Model biznesu Otoczenie biznesowe Trendy i czynniki wpływające Główne ryzyka i niepewności Kwestie pracownicze, społeczne, praw człowieka Wyniki podmiotu Analiza wyników i sytuacji jednostki Kluczowe mierniki wyników Różnorodność pracowników pod względem płci	Ogólny zarys organizacji i otoczenia Nadzór korporacyjny Model biznesu Ryzyka i szanse Strategia i alokacja zasobów Dokonania (wyniki) Perspektywy rozwoju
Definicja modelu biznesu	Zasada, według której przedsiębiorstwo tworzy i zachowuje wartość w długim okresie	System transformacji nakładów za pomocą działań biznesowych w wyniki i rezultaty, który służy do realizacji celów strategicznych organizacji i kreowania wartości w krótkim, średnim i długim okresie
Elementy modelu biznesu	Nie są precyzyjnie wymienione	Nakłady (<i>inputs</i>) Działania biznesowe (<i>business activities</i>) Wyniki działalności (<i>outputs</i>) Rezultaty (<i>outcomes</i>)

WYSZCZEGÓLNIENIE	WYTYCZNE RADY DS. SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ (FRC)	WYTYCZNE MIĘDZYNARODOWEJ RADY DS. RAPORTOWANIA ZINTEGROWANEGO (IIRC)
Elementy opisu modelu biznesu	Co jednostka robi i dlaczego? Co wyróżnia jednostkę i jak ona konkuruje? Ogólny opis struktury jednostki, obsługiwanych rynków i sposobu obsługi rynków, w tym głównych produktów, usług, klientów, metod dystrybucji, rodzaju relacji, zasobów i innych zasileń niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo	W jaki sposób jednostka przekształca za pomocą działań biznesowych nakłady w wyniki i rezultaty? W jaki sposób organizacja osiąga cele strategiczne i kreuje wartość w krótkim, średnim i długim okresie? Ogólny opis nakładów, działań biznesowych, wyników działalności, rezultatów
Dodatkowe wskazówki dla zwiększenia przydatności opisów modeli biznesu	Zastosowanie metod, które zwiększą zrozumiałość prezentacji: tabele, wykresy, obrazy a także narracje; czasami wskazane jest połączenie tych metod Informacje o modelu biznesu (lub jego konkretnych elementach) powinny być ściśle powiązane z informacjami o otoczeniu, strategii i ryzyku, na które narażona jest jednostka, oraz osiągniętych wynikach przedstawionych za pomocą mierników finansowych i niefinansowych	Opisanie kilku modeli biznesowych i ich zależności, jeżeli jednostka je stosuje Wskazane jest zastosowanie prostych schematów wraz z objaśnieniem znaczenia poszczególnych elementów dla organizacji Tok narracji powinien być logiczny i uwzględniać uwarunkowania specyficzne dla jednostki Należy wskazać najważniejszych interesariuszy oraz inne czynniki otoczenia (na przykład dostępność materiałów) wpływające na funkcjonowanie modelu biznesu Informacja o modelu biznesu powinna pokazywać wzajemne powiązania ze strategią, ryzykami i szan-sami oraz wynikami (na przykład ograniczaniem kosztów)

Źródło: opracowanie własne.

Powoduje to, że prezentacja modelu biznesu jest ukierunkowana na umożliwienie oceny potencjału jednostki oraz wyników działań podejmowanych przez zarządy spółek giełdowych. Jednocześnie wymagania przedstawione w wytycznych są tak ogólne, aby nie narażać spółek notowanych na giełdzie w Londynie na zbyt duże obciążenia w zakresie ujawnień oraz ryzyko ujawnienia informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa.

W wytycznych IIRC krąg użytkowników sprawozdań jest szerszy i obejmuje różnych interesariuszy, którzy pragną poznać i zrozumieć proces tworzenia wartości przez jednostkę (są nimi między nimi klienci, pracownicy, przedstawiciele lokalnych społeczności itp.). Wytyczne IIRC są skierowane również do większej liczby podmiotów sporządzających raporty, czyli wszystkich jednostek zainteresowanych zwiększeniem przydatności sprawozdań i promowaniem idei zrównoważonego rozwoju. Czynniki te przyczyniają się do większej szczegółowości wymagań IIRC w obszarze ujawnień o modelu biznesu, na przykład wyodrębnienia czterech podstawowych jego elementów oraz sześciu podstawowych rodzajów kapitału. Takie podejście powinno skutkować z jednej strony większą porównywalnością ujawnień informacji dotyczących modelu biznesu oraz szerszym ich zakresem. Z drugiej strony ze względu na całkowicie dobrowolny charakter i brak presji stosowania ich wykorzystanie będzie prawdopodobnie mniejsze niż wytycznych FRC. Jako zaletę wytycznych IIRC należy potraktować również wskazanie, że jednostka powinna przedstawić kilka modeli biznesowych, jeżeli je wdrożyła.

F.A. Robertson i M. Samy [2015] przeanalizowali raporty zintegrowane spółek wchodzących w skład indeksu FTSE 100 oraz przeprowadzili szereg wywiadów z członkami zarządów tych spółek na temat wzorców rozpowszechniania się praktyki sporządzania raportów zintegrowanych. Na podstawie tych badań postawili oni hipotezę, że sporządzanie obowiązkowego raportu strategicznego przyczyni się do upowszechnienia sporządzania dobrowolnych raportów zintegrowanych. Weryfikacja tej hipotezy oraz badanie zależności pomiędzy raportami zintegrowanymi i raportami strategicznymi stanowi potencjalnie ważny obszar badawczy analizy i raportowania modeli biznesu w przyszłości.

4

PREZENTACJA MODELI BIZNESU W DOKUMENTACH INFORMACYJNYCH SPÓŁEK NOTOWANYCH NA RYNKU NEWCONNECT

4.1.

Rynki alternatywne – geneza i specyfika funkcjonowania

Pomysł na nowy model biznesu oraz jego przeanalizowanie i ocena są kluczowe dla sukcesów nowych przedsięwzięć podejmowanych zarówno w już istniejących przedsiębiorstwach, jak i tych, które dopiero rozpoczynają działalność (*start-up*). W tym ostatnim przypadku istotne znaczenie ma pozyskanie kapitału w ilości wystarczającej do realizacji modelu biznesowego umożliwiającego uzyskanie rentowności. Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność wykorzystują najczęściej takie źródła kapitału, jak własne oszczędności i pożyczki rodzinne oraz kapitał otrzymywany od aniołów biznesu, funduszy zalążkowych (*seed capital*) i funduszy podwyższonego ryzyka (*venture capital*) [Denis 2004].

Ostatnio, wraz z rozwojem alternatywnych rynków papierów wartościowych, niektóre nowo zakładane podmioty zaczęły poszukiwać kapitału na tych rynkach. Są one bowiem postrzegane jako interesująca alternatywa dla funduszy podwyższonego ryzyka. Ponadto przedsiębiorstwa dłużej istniejące, ale rozwijające innowacyjne modele biznesu mogą obecnie wykorzystać alternatywne rynki jako korzystny sposób finansowania swoich przedsięwzięć. Także aniołowie biznesu oraz fundusze

venture capital mogą skorzystać z takich rynków, sprzedając akcje podmiotów rozwijających działalność opartą na innowacyjnych modelach biznesu. W związku z tym obserwujemy zwiększenie liczby jednostek wykorzystujących alternatywne rynki pozyskiwania kapitału. Jednym z takich rynków jest NewConnect, który został stworzony w celu promowania innowacyjnych modeli biznesu.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), zakładając rynek NewConnect, chciała osiągnąć dwa pozytywne efekty: wesprzeć innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa oraz rozbudować infrastrukturę finansową w Polsce [GPW 2010]. Szczegółowe cele w obszarze wspierania małych i średnich przedsiębiorstw obejmowały między innymi kreowanie warunków dla rozwoju sektora spółek innowacyjnych o dużych perspektywach wzrostu, wzrost nakładów na działalność w obszarze badań i rozwoju oraz wdrażanie wyników badań w projektach biznesowych. Rynek NewConnect został założony zatem dla spółek pragnących wykorzystać nowe modele biznesu i zwiększyć skalę działalności, tak aby osiągnąć poziom kapitalizacji do 20 mln PLN. Z punktu widzenia GPW spółki debiutujące na rynku NewConnect powinny deklarować chęć wejścia w przyszłości na rynek regulowany (czyli GPW).

W obszarze rozbudowy infrastruktury finansowej w Polsce GPW kierowała się kilkoma przesłankami. Przede wszystkim utworzenie rynku NewConnect miało służyć do wzmocnienia pozycji GPW w regionie jako elementu tworzonego regionalnego centrum finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej (na co wpływ ma między innymi liczba notowanych podmiotów). Ponadto uruchomienie rynku alternatywnego miało przyczynić się do rozwoju zaplecza analitycznego wspierającego opracowywanie raportów branżowych i wycenę małych spółek.

Spółki debiutujące na rynku NewConnect, oprócz możliwości pozyskania kapitału (łatwiejszego niż w przypadku rynku podstawowego GPW), mogą odnieść wiele innych korzyści. Po pierwsze, stosunkowo niskim kosztem są one w stanie osiągnąć istotny efekt promocyjny. Po drugie, zyskują prestiż spółki giełdowej, co może pozwolić na uzyskanie niezależnego ratingu i niższy

koszt kredytu. Lepsza reputacja może przełożyć się na uzyskanie większej wiarygodności przy zdobywaniu nowych kontraktów i kontrahentów. Wreszcie wprowadzenie akcji do obrotu umożliwia ich rynkową wycenę i wdrożenie programu motywacyjnego w postaci emisji akcji pracowniczych.

Wzorem dla rynku NewConnect był brytyjski alternatywny rynek inwestycji (*Alternative Investment Market* – AIM), który powstał już w 1995 r. i do chwili obecnej było na nim notowanych ponad 3000 spółek z ponad 40 sektorów. Była to druga próba utworzenia rynku alternatywnego przez Brytyjczyków. Pierwszy taki rynek (*Unlisted Securities Market* – USM) powstał w połowie lat 80. ubiegłego wieku, ale został zlikwidowany na progu lat 90. ze względu na małe zainteresowanie inwestorów.

W większości przypadków rynki alternatywne są tworzone dla realizacji dwóch głównych celów [Vismara i in. 2012] skutkujących powstaniem dwóch różnych typów rynków alternatywnych. Pierwszy cel polega na „utworzeniu poczekalni” dla małych i krótko funkcjonujących firm, które planują wejście na rynek główny. Celem drugim jest utworzenie specjalnego rynku dla spółek z sektora nowych technologii, które generują wyższe ryzyko i stwarzają szansę na osiągnięcie większych zysków. Według Vismara i współpracowników [2012] pierwszy cel realizowały takie rynki, jak II Marche Paris Bourse, Geregelter Markt Deutsche Börse, Mercato Ristretto z Borsa Italiana, natomiast drugi – Neuer Markt w Niemczech, Nouveau Marche we Francji, Mercato Nuovo we Włoszech, Nieuwe Markt nMax w Holandii i EuroNM w Belgii.

Badania dotyczące stopy zwrotu z debiutów na rynkach alternatywnych wykazały, że są one znacząco gorsze niż te na głównych parkietach. Giudici i Roosenboom [2004] zaobserwowali, że ceny ofertowe na rynkach alternatywnych są zaniżone. Vismara i współpracownicy [2012] wykazali z kolei, że przeciętna stopa zwrotu ze strategii „kup i trzymaj” przez trzy lata wyniosła –19%, natomiast dla rynków podstawowych +12,3%. Ukuli oni nawet pojęcie „przekleństwo rynków wtórnych”, które wynika z kilku przyczyn. Po pierwsze, oczekuje się, że najlepsze spółki notowane na rynku alternatywnym przeniosą się

na rynek główny, a ich utrata osłabia rynek alternatywny. Po drugie, rynki alternatywne otwierane są zazwyczaj w czasach hossy, gdy dominuje popyt na akcje, a zamykane w okresach bessy, gdy przeważa podaż akcji. Kreuje to niekorzystny obraz rynków alternatywnych, jak w przypadku Neuer Markt w Niemczech i Nuovo Mercato we Włoszech. Po trzecie, rynki alternatywne mają zazwyczaj niższe wymagania w zakresie uplasowania emisji, mniejsze opłaty za obecność na rynku oraz mniejsze wymagania w zakresie sprawozdawczości. To wszystko powoduje, że rynki te są bardziej otwarte na spółki z krótszą historią, które nie w pełni przetestowały trwałość swoich modeli biznesu lub nawet są *start-upami*.

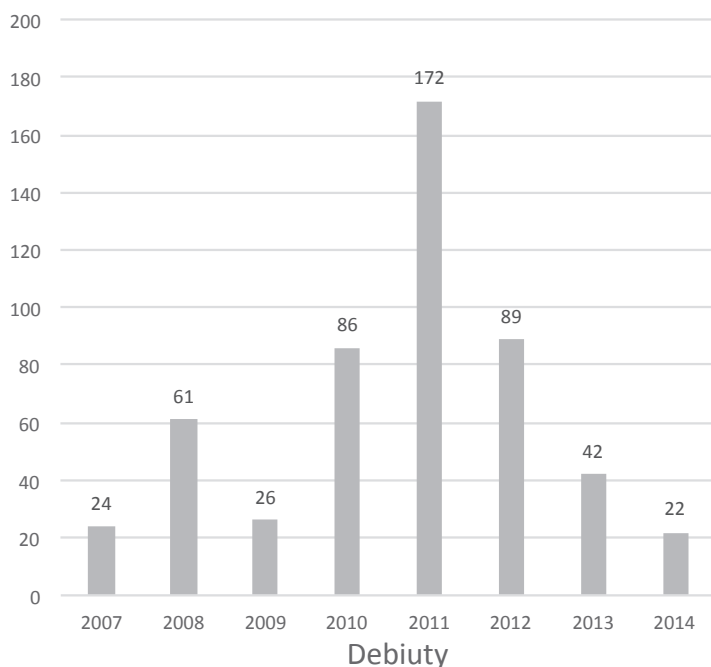
Po kryzysie finansowym lat 2008–2009 znacząco zmalała liczba debiutów na rynkach alternatywnych w krajach rozwiniętych. Według Rittera [2011] przyczyną tego zjawiska była zmiana w dystrybucji bogactwa na świecie, a według Gao i współpracowników [2013] zmniejszenie rentowności małych spółek w stosunku do dużych podmiotów. W tym niekorzystnym okresie NewConnect rozwijał się dynamicznie, stając się drugim po brytyjskim AIM rynkiem alternatywnym w Europie.

W ciągu siedmiu lat funkcjonowania od sierpnia 2007 r. do końca 2014 r. na rynku NewConnect zadebiutowały 522 spółki. Rekordowym pod względem liczby debiutów był rok 2011, w którym rozpoczęto notowania 172 podmiotów (tabela 4.1). Suma wartości emisji pierwotnych i wtórnych wyniosła 3,6 mld PLN, a kapitalizacja na koniec sierpnia 2014 r. przekroczyła 10,3 mld PLN.

Tabela 4.1. Liczba debiutów na rynku NewConnect w latach 2007–2014

WYSZCZEGÓLNIENIE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	RAZEM
Pierwsza połowa		34	8	32	80	49	28	11	242
Druga połowa	24	27	18	54	92	40	14	11	280
Ogółem	24	61	26	86	172	89	42	22	522

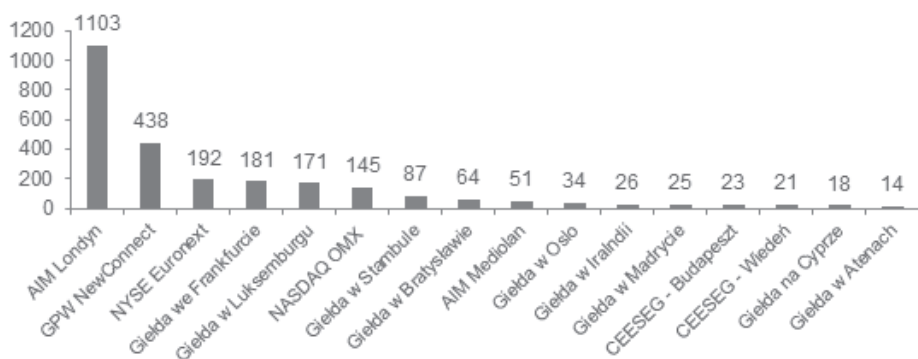
Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.newconnect.pl/>



Rysunek 4.1. Liczba debiutów na rynku NewConnect w latach 2007–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.newconnect.pl/>

Pod względem liczby notowanych podmiotów rynek NewConnect stał się drugim największym rynkiem alternatywnym w Europie.



Rysunek 4.2. Liczba podmiotów notowanych na wybranych alternatywnych rynkach papierów wartościowych

Źródło: dane FESE oraz ze stron internetowych giełd w Londynie i Mediolanie (stan na lipiec 2014 r), za: *Siódme urodziny NewConnect* [2014].

Od 2012 r. wyraźny stał się trend spadkowy, zarówno pod względem liczby ofert, jak i ich wartości, co jest symptomem zmniejszenia zainteresowania pozyskiwaniem kapitału na rynku NewConnect. Ponadto zauważono, że z 522 debiutów na tym rynku na koniec 2014 r. było notowanych tylko 431 spółek. Aż 91 podmiotów zostało wycofanych z obrotu na tym rynku: 35 jednostek zmieniło system notowań, przechodząc na rynek główny GPW, zaś pozostałe wycofały się z innych przyczyn, w tym także z powodu upadłości. Inną niepokojącą tendencją na rynku NewConnect była mała płynność. Obroty roczne i liczba transakcji przypadająca na sesję zostały przedstawione w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Wartość obrotów i średnia liczba transakcji na sesję na rynku NewConnect w latach 2007–2014

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Wartość obrotów ogółem (mln PLN)	1064	1226	1303	1954	1847	581	420	152
Liczba transakcji na sesję	4365	2916	3106	4311	3470	1285	980	719

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.newconnect.pl/index.php?page=statystyki_ryнку_roczne

Słabe zainteresowanie inwestorów, przede wszystkim instytucjonalnych, doprowadziło do niekorzystnego kształtowania się indeksu szerokiego rynku NCIndex. Ze względu na stosunkowo niską kapitalizację i małe obroty większość międzynarodowych serwisów inwestorskich, takich jak Bloomberg czy Thomson Reuters, przekazywały dane tylko o największych spółkach notowanych na polskim rynku alternatywnym. Powodowało to małe zainteresowanie tym rynkiem inwestorów zagranicznych i dalsze napędzanie „zamkniętego koła” (niska płynność, wycofywanie się inwestorów, spadek cen, spadek indeksów, wycofywanie się inwestorów, niska płynność itd.).

Tabela 4.3. Wartości NCIndex w latach 2008–2014

WYSZCZEGÓLNIENIE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wartości NCIndex	381,90	497,00	634,40	416,20	332,60	366,01	290,36

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.newconnect.pl/index.php?page=statystyki_ryнку_roczne

Niepokojące z punktu widzenia inwestorów są również wyniki finansowe osiągnięte przez spółki notowane na rynku NewConnect. Według danych dostępnych w bazie danych serwisu Notoria w 2014 r. aż 153 podmioty poniosły straty netto (35,5% spółek ogółem), 243 wygenerowały zyski (56,4% spółek ogółem), w bazie danych brakowało informacji o 35 jednostkach (8,1% spółek ogółem). Dla porównania na rynku głównym GPW 262 spółki wygenerowały zyski (60,8% podmiotów ogółem), 68 poniosło stratę (23,7%), a dla aż 102 jednostek brakowało danych.

Jeszcze większą różnicę w wynikach spółek wykazywały dane za rok 2013. Na rynku NewConnect aż 188 podmiotów poniosło straty netto (43,6% spółek ogółem), 238 wygenerowało zyski (55,2% spółek ogółem), w bazie danych brakowało informacji o 5 jednostkach (1,1% podmiotów ogółem). Po zsumowaniu wyników finansowych wszystkich spółek notowanych na NewConnect okazało się, że odnotowały one skumulowaną stratę w wysokości 72 mln PLN. Dla porównania na rynku głównym GPW 329 spółek wygenerowało zyski (76,3% podmiotów ogółem), 68 poniosło stratę (25,3%), a dla 37 jednostek brakowało danych (8,6%). Skumulowane zyski spółek notowanych na parkiecie głównym GPW w 2013 r. przekroczyły 78 mld PLN.

Relatywnie duża liczba podmiotów na rynku NewConnect wykazujących straty może sugerować, że wiele spośród nich nie było w stanie opracować i/lub wdrożyć trwałego modelu biznesu. Inwestorzy i inni użytkownicy informacji zamieszczonych w sprawozdaniach i dokumentach informacyjnych spółek notowanych na tym rynku powinni zachować daleko idącą ostrożność i wykazać się przenikliwością przy analizowaniu modelu biznesu i związanych z jego wdrożeniem rodzajów ryzyka.

4.2.

Prezentacja modeli biznesu w raportach wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect – opisy przypadków

Jak wspomniano w rozdziale trzecim, jednym z podstawowych źródeł informacji o modelu biznesu dla akcjonariuszy i innych interesariuszy spółek debiutujących na rynku NewConnect są ich dokumenty informacyjne.

W celu zbadania jakości ujawnień o modelach biznesu w dokumentach informacyjnych oraz oceny ich trwałości pod względem ekonomicznym opracowano na podstawie dokumentów informacyjnych, sprawozdań finansowych i danych dostępnych w bazach danych serwisów Notoria i bankier.pl opisy przypadków. Struktura opisu przypadku zawiera: wstęp, opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym oraz wskazanie, czy model biznesu stosowany przez jednostkę jest trwały pod względem ekonomicznym.

Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej publikacji podjęto decyzję o wyborze 10 zróżnicowanych spółek notowanych na rynku NewConnect. Przy wyborze spółek kierowano się dwoma kryteriami: poziomem innowacyjności elementów modelu biznesu (przede wszystkim wyjątkowością propozycji wartości) i poziomem trwałości tego modelu. W ocenie trwałości modelu biznesu skoncentrowano się na perspektywie ekonomicznej. W analizie ujęto zarówno modele, które okazały się trwałe (umożliwiły generowanie przychodów i zysków), jak i nietrwałe (nie umożliwiły generowania zysków i przyczyniły się do bankructwa stosujących je podmiotów). Ocena trwałości modelu biznesowego analizowanych podmiotów w perspektywie społecznej i ekologicznej była utrudniona, ponieważ większość spółek notowanych na rynku NewConnect nie ujawnia danych o swoim oddziaływaniu na środowisko naturalne i społeczeństwo.

Metodyka badania opisów modeli biznesu w dokumentach informacyjnych wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect

Badanie opisów modeli biznesu w dokumentach informacyjnych wybranych spółek notowanych na rynku NewConnect ma charakter eksploracyjny. Ze względu na brak wcześniejszych badań w tym zakresie należy odpowiedzieć na podstawowe pytania badawcze.

1. Czy i jeżeli tak, to w jaki sposób pojęcie modelu biznesu jest ujmowane w dokumentach informacyjnych spółek debiutujących na rynku NewConnect?
2. Jakie elementy modelu biznesu są prezentowane w dokumentach informacyjnych spółek debiutujących na rynku NewConnect?
3. Czy i jeżeli tak, to w jaki sposób modele biznesu są prezentowane graficznie w dokumentach informacyjnych spółek debiutujących na rynku NewConnect?
4. W jakich punktach dokumentu informacyjnego są uwzględniane informacje o modelu biznesu?
5. Jaka jest szczegółowość ujawnień o modelu biznesu i jego dziewięciu podstawowych elementach (segmentach klientów, pozycji wartości, kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, strumieniach przychodów, kluczowych działaniach, kluczowych zasobach, partnerach, strukturze kosztów)?

Dla badań o charakterze eksploracyjnym, w których poznawana jest dopiero natura badanego zjawiska, szczególnie przydatna jest metoda analizy opisów przypadków (*case study*) [zob. szerzej Yin 2003].

Opisy przypadków zostały opracowane dla 10 spółek z pięciu sektorów: wysokich technologii – Medicalgorithmics, Binary Helix, informatycznego (produkcji oprogramowania) – 11 bit studios, Bloober Team, mediów elektronicznych – Digital Avenue i e-Muzyka, energetyki odnawialnej – Biomass Energy Project, BGE oraz pozostałych usług (usług dla przedsiębiorstw z branży

lotniczej) – Avtech Aviation i Air Market. Do analizy za pomocą opisów przypadków zostały wybrane zarówno podmioty, które odniosły sukces mierzony wysokimi poziomami rentowności i wysokimi kursami akcji oraz takie, które poniosły porażkę – zbankrutowały lub ich działalność operacyjna jest zawieszona. Zastosowanie kryterium przeciwstawności [Czakon 2010, s. 55] pozwala na postawienie interesującego pytania badawczego, a mianowicie, czy istnieją różnice w opisach modeli biznesu, które pozwalałyby przewidzieć, czy przedsiębiorstwo odniesie sukces czy porażkę.

Ocena jakości ujawnień odnoszących się do modelu biznesu miała bardziej charakter jakościowy niż ilościowy. Mimo że badania w zakresie oceny jakości ujawnień (na przykład kapitału) przyjmowały często postać analizy ilościowej na podstawie wskaźników jakości ujawnień [zob. szerzej Marston, Shrives 1991; Guthrie i in. 2004; Michalak 2010], to w chwili przeprowadzenia tego badania brakowało powszechnie przyjętego wskaźnika jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu. Jakość informacji dotyczących modeli biznesu w dokumentach informacyjnych była oceniana w czterostopniowej skali (tabela 4.4).

Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu była prowadzona na podstawie dokumentów informacyjnych, natomiast kompleksowe opisy przypadków zostały opracowane, jak już wspomniano, na podstawie zróżnicowanych źródeł (między innymi artykułów prasowych i danych zamieszczonych na stronach portali przeznaczonych dla inwestorów indywidualnych). Pozwoliło to na analizę dalszych losów badanych spółek oraz triangulację danych wykorzystywanych przy opracowaniu opisów przypadków.

Opis przypadku Medicalgorithmics SA

Spółka Medicalgorithmics została założona jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 8 września 2005 r. przez dr. M. Dziubińskiego i dr. M. Szumowskiego. Podstawowym celem spółki było stworzenie systemu monitorowania i diagnostyki medycznej, w szczególności w dziedzinie diagnostyki kardiologicznej.

Tabela 4.4. Sposób oceny jakości informacji na temat modeli biznesu

POZIOM JAKOŚCI	BRAK INFORMACJI	NISKI POZIOM	ŚREDNI POZIOM	WYSOKI POZIOM
Oznaczenie		+	++	+++
Informacja o:				
segmentach klientów	Brak informacji o klientach i ich segmentach	Podstawowe informacje o rynku (na przykład jego wielkość i opis)	Wyodrębnione i opisane segmenty klientów	Wyodrębnione i szczegółowo opisane segmenty klientów (na przykład z podaniem ich udziału w przychodach)
propozycji wartości	Brak informacji o produktach i usługach oraz sposobie zaspokajania potrzeb klientów	Podstawowe informacje o produktach (wyrównowe informacje pozwalające zidentyfikować wybrane produkty)	Wyodrębnione i opisane główne produkty i usługi	Wyodrębnione i opisane główne produkty i usługi wraz ze wskazaniem, jak przekładają się na zaspokajanie potrzeb klientów
kanałach dystrybucji	Brak informacji o kanałach dystrybucji	Podstawowe informacje o kanałach dystrybucji (wyrównowe informacje pozwalające zidentyfikować wybrane kanały dystrybucji)	Wyodrębnione i opisane główne kanały dystrybucji	Wyodrębnione i szczegółowo opisane kanały dystrybucji wraz ze wskazaniem ich znaczenia dla podmiotu

Tabela 4.4 (cd.)

POZIOM JAKOŚCI	BRAK INFORMACJI	NISKI POZIOM	ŚREDNI POZIOM	WYSOKI POZIOM
Oznaczenie		+	++	+++
Informacja o:				
relacjach z klientami	Brak informacji o relacjach z klientami	Podstawowe informacje o relacjach z klientami (wyrównane informacje pozwalające zidentyfikować wybrane relacje)	Wyodrębnione i opisane główne sposoby kształtowania relacji z klientami	Wyodrębnione i szczegółowo opisane relacje z klientami wraz ze wskazaniem sposobu ich nawiązywania i podtrzymywania (na przykład przez programy lojalnościowe)
strumieniach przychodów	Brak informacji o strumieniach przychodów	Podstawowe informacje o przychodach (wynikające z wymagań ustawy o rachunkowości)	Podstawowe informacje o przychodach wzbogacone o dodatkowe przychody (na przykład grupy klientów)	Informacje o przychodach wzbogacone o dodatkowe przychody pozwalające prognozować przychody (na przykład przychody ze sprzedaży i przychody z abonamentu)
kluczowych działaniach	Brak informacji o kluczowych działaniach	Podstawowe informacje o kluczowych działaniach (wyrównane informacje pozwalające zidentyfikować wybrane działania)	Wyodrębnione i opisane kluczowe działania	Wyodrębnione i szczegółowo opisane kluczowe działania wraz ze wskazaniem ich znaczenia dla funkcjonowania modelu biznesu

POZIOM JAKOŚCI	BRAK INFORMACJI	NISKI POZIOM	ŚREDNI POZIOM	WYSOKI POZIOM
Oznaczenie		+	++	+++
Informacja o:				
kluczowych zasobach	Brak informacji o kluczowych zasobach	Podstawowe informacje o kluczowych zasobach (wyrywkowe informacje pozwalające zidentyfikować wybrane zasoby)	Wyodrębnione i opisane kluczowe zasoby	Wyodrębnione i szczegółowo opisane kluczowe zasoby wraz ze wskazaniem ich znaczenia dla funkcjonowania modelu biznesu
partnerach	Brak informacji o partnerach	Podstawowe informacje o partnerach (wyrywkowe informacje pozwalające zidentyfikować wybranych partnerów)	Wyodrębnione i opisane kluczowi partnerzy	Wyodrębnione i szczegółowo opisani kluczowi partnerzy wraz ze wskazaniem znaczenia aliansów z tymi partnerami dla funkcjonowania modelu biznesu
strukturze kosztów	Brak informacji o strukturze kosztów	Podstawowe informacje o kosztach (wynikające z wymagań ustawy o rachunkowości)	Podstawowe informacje o kosztach, wzbogacone o dodatkowe przekroje (na przykład koszty obsługi grup klientów)	Podstawowe informacje o kosztach, wzbogacone o dodatkowe przekroje pozwalające prognozować koszty (na przykład koszty stałe i koszty zmienne)

Źródło: opracowanie własne.

Działalność Medicalgorithmics w pierwszym okresie była finansowana ze środków inwestorów prywatnych, za pośrednictwem funduszy zaangażowanych, oraz ze środków publicznych. W 2006 r. emitent pozyskał znaczącego inwestora w postaci funduszu New Europe Ventures LLC. W 2007 r. uzyskał dofinansowanie działalności z Funduszu Strukturalnego UE SPO-WKP, a także programu Fundacji na rzecz Nauki Polskiej *Innovator*. Spółka otrzymała środki finansowe w ramach programu *Inicjatywa Technologiczna I* oraz z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach projektu *IniTECH*. W 2010 r. uzyskała 4,79 mln PLN przychodów i 1,75 mln PLN zysku netto.

Spółka Medicalgorithmics zadebiutowała na rynku NewConnect 9 listopada 2011 r. Doradcą finansowym, pełniącym również funkcję autoryzowanego doradcy, była spółka Capital One Advisers. Do obrotu na rynku alternatywnym trafiło 1 747 200 akcji serii A, 508 200 akcji serii B oraz 236 926 akcji serii C. W wyniku przeprowadzonej emisji akcji serii C analizowana spółka pozyskała ponad 6,1 mln PLN. Kurs akcji Medicalgorithmics spadł na otwarciu w pierwszym dniu notowań na rynku NewConnect o 23% do 20 PLN.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

Model biznesu w dokumencie informacyjnym spółki jest przedstawiony szczegółowo. Jego opis wynosi 13 stron¹ i prezentuje propozycję wartości, główne produkty i usługi, podstawowy rynek, klientów i relacje z nimi oraz podstawowe procesy biznesowe. W opisie modelu biznesu uwzględniono także strukturę strumieni przychodów w podziale na sprzedaż systemu, sprzedaż usług, dotacje i przychody finansowe.

Propozycja wartości Medicalgorithmics obejmuje dostarczanie innowacyjnych rozwiązań systemowych i algorytmicznych w obszarze mobilnej diagnostyki kardiologicznej, w szczególności w zakresie telemetrycznego monitorowania i analizy

¹ Kompleksowy opis modelu biznesu obejmuje punkt *Podstawowe informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach...* (opis modelu w wąskim znaczeniu obejmuje tylko jedną stronę).

sygnału EKG. Opis głównego produktu zawiera krótką charakterystykę jego funkcjonowania oraz przewag nad produktami konkurencyjnymi (dłuższy czas monitoringu arytmii i możliwość pełnej statystycznej analizy zaburzeń rytmu serca). Podstawowym rynkiem zbytu dla spółki jest rynek amerykański ze względu na jego otwartość na innowacje medyczne oraz wysoki poziom refundacji usług diagnostyki przez ubezpieczycieli prywatnych i państwowych. Klientami Medicalgorithmics są przede wszystkim niezależne ośrodki zdalnej diagnostyki i testów. Jako główne procesy w opisie modelu biznesu zostały wyodrębnione: działalność badawczo rozwojowa, produkcyjna, sprzedaż, *outsourcing* telemedyczny i usługi programistyczne.

Działalność badawczo-rozwojowa spółki obejmuje opracowanie, wdrożenie i certyfikowanie systemu PocketECG oraz budowanie jego wizerunku. Prowadzenie własnej działalności produkcyjnej, zdaniem sporządzających dokument informacyjny, pozwala zachować pełną kontrolę nad jakością produktów i chronić tajemnice technologiczne.

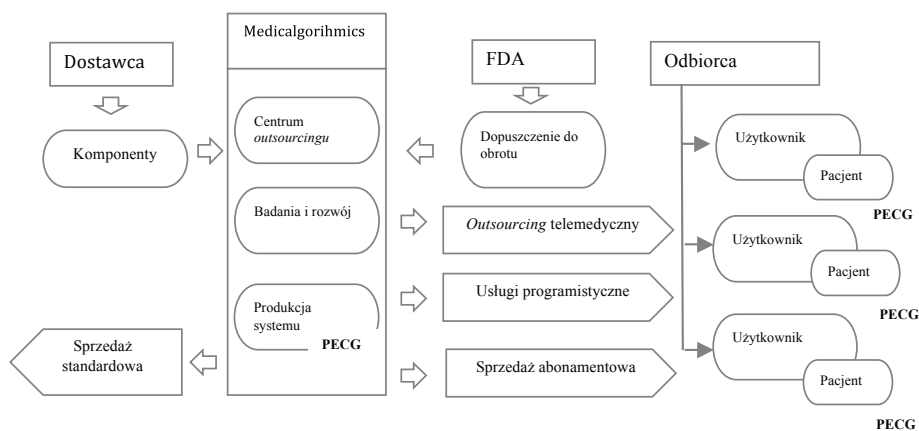
Działalność sprzedażowa koncentruje się na sprzedaży systemu PocketECG składającego się z rejestratora i smartfona wraz z odpowiednią aplikacją. Sprzedaż może mieć charakter jednorazowy lub abonamentowy (wówczas Medicalgorithmics pobiera miesięczne opłaty za użytkowanie).

W ramach *outsourcingu* telemedycznego spółka realizowała usługi analizy i przetwarzania danych z systemu PocketECG. Usługi te obejmują w szczególności weryfikację wstępnych wyników badania, generowanych automatycznie przez system PocketECG. Usługi te są świadczone przez zespół techników EKG z centrum *outsourcingu* telemedycznego Medicalgorithmics zlokalizowanego w Polsce.

Z kolei usługi programistyczne służą do indywidualizacji systemu PocketECG (dla największych odbiorców), budowy interfejsów do zdalnego dostępu do generowanych przez system raportów diagnostycznych; implementacji narzędzi do zdalnego zarządzania procesem diagnostyki pacjentów i integracji systemu ze szpitalnymi systemami bazodanowymi. Spółka dystrybuuje system zarówno bezpośrednio (zwłaszcza na rynku polskim), jak

i za pośrednictwem partnerów. Emitent stara się budować długotrwałe relacje ze swoimi bezpośrednimi klientami, podpisując z nimi umowy o wieloletniej współpracy.

Opis modelu biznesu wzbogacają trzy rysunki: schemat przedstawiający uproszczony model biznesu Medicalgorithmics (rysunek 4.3), mapę wybranych placówek wykorzystujących system PocketECG w Stanach Zjednoczonych oraz schemat działania systemu PocketECG. W opisie modelu biznesu zostały wykorzystane również trzy wykresy prezentujące strukturę przychodów w różnych przekrojach.



Rysunek 4.3. Graficzna prezentacja uproszczonego modelu biznesu spółki Medicalgorithmics

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentu informacyjnego Medicalgorithmics, s. 62.

Opis modelu biznesu jest uzupełniony przez prezentację strategii i polityki marketingowej, struktury organizacyjnej spółki, analizę czynników ryzyka oraz wykaz najważniejszych umów pozwalający na zidentyfikowanie głównych partnerów biznesowych, takich jak FDA (instytucja dopuszczająca sprzęt medyczny na rynek), Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Instytut Kardiologii im. Prymasa Tysiąclecia Kardynała Wyszyńskiego w Warszawie, Wojskowy Instytut Medyczny oraz dystrybutorzy Everist Genomics INC ze Stanów Zjednoczonych, TCare z Portugalii i Vitalsys z Belgii. Stosunkowo mało szczegółowo została przedstawiona

w dokumencie informacyjnym struktura kosztów (wyłącznie zgodnie z wymogami ustawy o rachunkowości). Ocena szczegółowości ujawnień dotyczących modelu biznesu w dokumencie informacyjnym Medicalgorithmics została przedstawiona w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Medicalgorithmics

Użycie określenia „model biznesu”	Tak
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Tak
Informacja o:	
segmentach klientów	+++
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	++
relacjach z klientami	++
strumieniach przychodów	+++
kluczowych działaniach	+++
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dokumentu informacyjnego można wnioskować, że spółka wykorzystuje następujące typy modelu biznesu według O. Gassmanna i współpracowników: sprzedaży krzyżowej, cyfryzacji, licencji, abonamentu, wynajmu zamiast sprzedaży i podziału przychodów. Z punktu widzenia klasyfikacji zaproponowanej przez T. Malone’a i współpracowników Medicalgorithmics stosuje modele producenta, licencjodawcy, leasingodawcy i agencji pracy.

Dalsze losy spółki Medicalgorithmics

Spółka w kolejnych latach po debiucie zgodnie ze strategią rozwijała sprzedaż na rynkach zagranicznych, na przykład w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Spółce udawało się stopniowo zwiększać przychody odpowiednio z ponad 5,8 mln PLN w roku 2011 do ponad 10,9 mln PLN w roku 2012 i ponad 15 mln PLN w roku 2013.

Równie dynamicznie rosły zyski, przekraczając 3 mln PLN w roku 2011, 7 mln PLN w roku 2012 i 10 mln PLN w roku 2013. Jednostka podpisała kolejne umowy o aliansach strategicznych ze spółkami z Brazylii oraz przygotowała nową generację swoich produktów. Po trzech latach, 3 grudnia 2015 r. spółka zadebiutowała na rynku głównym GPW. Do obrotu na nim wprowadzono 3 421 926 akcji zwykłych serii A, B, C i D. W dniu debiutu na głównym parkiecie GPW kurs akcji wzrósł do 275 PLN za akcję. Zarówno model biznesu, jak i sama spółka Medicalgorithmics okazały się trwałe zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym.

Opis przypadku Binary Helix SA

Początki działalności spółki Binary Helix sięgają drugiej połowy 2008 r., kiedy zawiązano Ematic sp. z o.o., która po przekształceniu w spółkę akcyjną zmieniła nazwę na obecną. Debiut spółki na rynku NewConnect odbył się 15 listopada 2012 r. Autoryzowanym doradcą przy sporządzaniu dokumentu informacyjnego była spółka Certus Capital. W 2010 r. (przed debiutem na rynku alternatywnym) emitent osiągnął przychody w wysokości 876 tys. PLN i zysk netto w wysokości 28 tys. PLN. Do obrotu w Alternatywnym Systemie Obrotu GPW analizowana spółka wprowadziła 2 393 000 akcji na okaziciela serii B o wartości nominalnej 0,10 PLN każda, 276 175 akcji na okaziciela serii C o wartości nominalnej 0,10 PLN każda, 47 146 akcji na okaziciela serii D o wartości nominalnej 0,10 PLN każda oraz 47 146 praw do akcji serii D o jednostkowej wartości nominalnej 0,10 PLN. W dniu debiutu na rynku NewConnect kurs akcji wzrósł z 4,30 PLN do 6,45 PLN.

Opis modelu biznesu Binary Helix SA

Model biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Binary Helix jest przedstawiony szczegółowo; jego opis liczy 15 stron². Uwzględniono w nim ogólną koncepcję modelu biznesu, główne produkty i technologie opracowane przez emitenta, strukturę

² Kompleksowy opis modelu biznesu obejmuje punkt *Podstawowe informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach...* (opis modelu w wąskim znaczeniu obejmuje tylko jedną stronę).

przychodów, kanały dystrybucji i kontrahentów oraz przewagi konkurencyjne. Na model biznesu Binary Helix składają się, zdaniem sporządzających dokument informacyjny, unikalny model działalności, atrakcyjny portfel produktów, liczna baza pomysłów, zaangażowana kadra i sprzyjające otoczenie rynkowe.

Unikalny model działalności opiera się na opracowywaniu własnych rozwiązań i ich komercjalizacji oraz na nabywaniu licencji na produkcję i sprzedaż urządzeń od innych podmiotów. Proces produkcji jest zlecany zewnętrznym podmiotom, co pozwala obniżyć koszty i ryzyko. Portfel produktów obejmuje innowacyjne urządzenia elektroniczne. Baza pomysłów ma potencjalnie poszerzyć portfel produktów o rozwiązania IT i systemy GPS. Kluczową rolę w zaangażowanej kadrze stanowią doświadczeni konstruktorzy i programiści. Sporządzający dokument informacyjny ocenili otoczenie jako sprzyjające ze względu na małe, ich zdaniem, nasycenie rynku w obszarze nowych technologii.

Głównymi produktami oferowanymi przez Binary Helix do sprzedaży w momencie sporządzania dokumentu informacyjnego były reduktor zużycia energii elektrycznej w obwodach oświetleniowych oraz wyświetlacze widmowe RotoScreen i Rotos. Portfel produktów miał być w przyszłości rozszerzony o wyświetlacz rollscreen, systemy GPS do monitorowania pojazdów Sky Guard i osób Sky Track, centralę inteligentnego domu Media Communicator Basic, nanoreduktor, turbiny wiatrowe w kształcie helis oraz „elektronicznego psa” (CyberDog). Struktura przychodów emitenta została przedstawiona w przekroju poszczególnych produktów za okres trzech lat i trzech kwartałów oraz w podziale na sprzedaż krajową i eksportową.

Opis kanałów dystrybucji zawiera charakterystykę wewnętrznej sprzedaży obejmującej dział handlowy, sklep internetowy oraz serwis, a także zewnętrznej sieci sprzedaży. Według dokumentu informacyjnego ważnymi partnerami spółki są hurtownie elektroniczne, dostawcy sprzętu elektronicznego oraz producenci urządzeń elektronicznych. Opis odbiorców w dokumencie informacyjnym jest dość ogólny i brzmi: „Spółka posiada dwóch głównych odbiorców w postaci zewnętrznych podmiotów, którzy zarządzają zorganizowaną siecią sprzedaży urządzeń Emitenta”.

Wśród najważniejszych przewag konkurencyjnych spółki Binary Helix w dokumencie informacyjnym zostały wymienione: innowacyjność, nowoczesne technologie, atrakcyjna i różnorodna oferta, dogodne warunki płatności, wysoka jakość za relatywnie niską cenę, terminowość dostaw, wysoki poziom obsługi klienta, jakość (ISO 9001:2000), duża wiedza i doświadczenie kadry zarządzającej, kontakty handlowe, bezwzględna gwarancja na sprzedawane produkty. Opis modelu biznesu jest wzbogacony dzięki prezentacji strategii i prognoz finansowych. Prezentacja struktury kosztów w dokumencie informacyjnym jest stosunkowo mało szczegółowa (ogranicza się do informacji wymaganej przez ustawę o rachunkowości).

Opis modelu biznesu zawiera dwa schematy: *Planowany model sprzedaży wyświetlacza widmowego RotoScreen* (por. rysunek 4.4) i *Kanały dystrybucji Emitenta* oraz wykresy prezentujące prognozę przychodów w latach 2011–2013. Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu została przedstawiona w tabeli 4.6.

Binary Helix	➡	Podmiot współpracujący	➡	Partner
Binary Helix jest wyłącznym posiadaczem licencji na ekrany widmowe, dlatego udział spółki w procesie sprzedaży prowadzi się do dostarczenia podmiotowi współpracującemu technologii do produkcji urządzenia.		Podmiot współpracujący odpowiada za produkcję, znalezienie reklamodawców oraz wyszukanie partnerów chcących w zamian za udział we wpływach z wyświetlanych reklam zaoferować powierzchnię, na której montowane będą ekrany widmowe RotoScreen.		Rola partnera polega jedynie na udostępnieniu powierzchni, gdzie zamieszczone zostanie urządzenie RotoScreen. Koszty montażu oraz wytworzenia wyświetlacza prefinansuje podmiot współpracujący.
Zalety		Zalety		Zalety
Binary Helix przekazuje całkowicie na zewnątrz proces wytwarzania urządzeń (<i>outsourcing</i>), co likwiduje konieczność tworzenia linii produkcyjnych dla każdego typu produktów i w konsekwencji znacząco zmniejsza koszty i ryzyko spółki.		Po stronie Binary Helix jest brak potrzeby angażowania własnego kapitału obrotowego. Także za serwis urządzeń odpowiada podmiot współpracujący, co zmniejsza koszty i ryzyko Binary Helix. Spółka nie musi się także angażować operacyjnie w pozyskiwanie reklamodawców i partnerów.		Partner jest w pełni zaangażowany w proces dbania o powierzchnię reklamową oraz urządzenia wyświetlające. Potencjał pozyskiwania partnerów jest bardzo duży, gdyż nie muszą oni angażować własnych środków w zakup urządzeń.

Rysunek 4.4. Planowany model sprzedaży wyświetlacza widmowego RotoScreen
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentu informacyjnego Binary Helix, s. 72.

Tabela 4.6. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Binary Helix

Użycie określenia „model biznesu”	Tak
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Częściowo – ograniczony do modelu sprzedaży wyświetlacza widmowego
Informacja o:	
segmentach klientów	+
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	++
relacjach z klientami	+
strumieniach przychodów	+++
kluczowych działaniach	++
kluczowych zasobach	+++
partnerach	+
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie informacji zamieszczonych w dokumencie informacyjnym można wnioskować, że spółka Binary Helix w momencie debiutu wykorzystywała modele biznesu według O. Gassmanna i współpracowników w wersji podstawowej bez żadnych dodatków oraz licencji. Z punktu widzenia klasyfikacji zaproponowanej przez T. Malone’a i współpracowników spółka stosowała z kolei typy modelu biznesu producenta oraz licencjodawcy.

Dalsze losy spółki Binary Helix

W 2011 r. spółce udało się dynamicznie zwiększyć przychody do 2,1 mln PLN i zysk netto do 355 tys. PLN. Jednak już w roku 2012 zanotowała ona spadek przychodów do 830 tys. PLN i wygenerowała stratę w wysokości 824 tys. PLN. Tendencja ta nasiliła się w roku 2013, w którym spółka zanotowała stratę w wysokości ponad 2,5 mln PLN. Za zaistniałą sytuację prezes zarządu Binary Helix obwinił inwestora, który opóźnił wejście do spółki,

co spowodowało brak środków obrotowych i brak możliwości realizacji zamówień.

Zarząd GPW zawiesił 2 lipca 2013 r. notowania akcji Binary Helix za niedopełnienie obowiązków informacyjnych. Wznowił je 24 lipca 2013 r. w związku z opublikowaniem raportu rocznego. W 2014 r. przy bardzo ograniczonej działalności spółka osiągnęła przychody w wysokość 209 tys. PLN i zysk netto w wysokości 162 tys. PLN. Na koniec 2014 r. kurs akcji Binary Helix wyniósł 0,18 PLN. Ze względu na konflikt między zarządem a jednym z głównych akcjonariuszy trudno jest ustalić, czy przyczyną problemów analizowanej spółki był niedoskonały model biznesowy (na przykład brak właściwych partnerów, *outsourcing* procesu produkcyjnego) czy też błędy w zarządzaniu i komunikacji pomiędzy inwestorami i zarządem.

Opis przypadku Avtech Aviation SA

Poprzednikiem prawnym Avtech Aviation SA była założona w 2009 r. spółka Avtech Aviation & Engineering Limited kontynuująca działalność Avtech Ltd, podmiotu, który powstał już w latach 70. ubiegłego wieku. Spółka Avtech Aviation zadebiutowała na rynku NewConnect 27 lipca 2011 r. Jej autoryzowanym doradcą była spółka GoAdvisers. Do obrotu na rynku alternatywnym GPW trafiło 7 359 095 akcji zwykłych o wartości nominalnej 0,05 GBP. W wyniku oferty prywatnej spółka pozyskała 2 mln PLN. Kurs akcji brytyjskiej spółki spadł na otwarciu w pierwszym dniu notowań na rynku NewConnect o 22% do 1,63 PLN.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

Dokument informacyjny Avtech Aviation był sporządzony w sposób sprawiający wrażenie bardzo profesjonalnego. Wskazano w nim dwa podstawowe rodzaje działalności: podstawową – serwisowanie samolotów i dodatkową – handel samolotami, zarządzanie flotą oraz usługi hangarowania samolotów.

W dokumencie informacyjnym przedstawiono także dwóch ważnych partnerów emitenta – przedsiębiorstwo Interflight, z którym Avtech Aviation zawarła umowę na serwisowanie samolotów, i Global Flight Solutions specjalizujące się w zarządzaniu

i czarterowaniu samolotów, z którym spółka Avtech Aviation podpisała umowę partnerstwa strategicznego na 35 lat.

Jako podstawowe zasoby/kompetencje w dokumencie informacyjnym Avtech Aviation zostały zidentyfikowane:

- dopuszczenia do świadczenia usług (licencje i certyfikaty),
- umiejętności świadczenia usług obsługi naziemnej samolotów,
- sieć kontaktów z dostawcami podzespołów awioniki i wynikająca z nich zdolność do wymiany osprzętu do samolotów,
- hangar na lotnisku w Biggin Hill,
- 20 pracowników wyspecjalizowanych w serwisowaniu samolotów.

W dokumencie informacyjnym zaprezentowano również strukturę organizacyjną spółki oraz szczegółowo wymieniono poszczególne licencje i certyfikaty (część z nich została nawet zreprodukowana w dokumencie informacyjnym). Ujęto w nim też główne grupy klientów: korporacyjnych, prywatnych i przedsiębiorstwa czarterowe. Opis modelu biznesu zawiera ponadto listę dostawców z podziałem na grupy dostawców części do samolotów, osprzętu awioniki i materiałów do składowania (ogółem ponad 80 podmiotów). Sporządzający dokument informacyjny opisali w nim źródła przewagi konkurencyjnej obejmujące zrozumienie rynku, dokładną kontrolę kosztów, reputację i lokalizację.

W dokumencie informacyjnym Avtech Aviation został ujęty schemat poszczególnych strumieni przychodów z podziałem na cztery główne grupy:

- 1) serwisowanie samolotów, w tym serwisowanie silników, turbin, tłoków, części M;
- 2) sprzedaż i leasing samolotów, w tym sprzedaż używanych samolotów, silników, turbin, w tym ich odnawianie, pośredniczenie w sprzedaży, leasingu i finansowaniu zakupu samolotów;
- 3) zarządzanie flotą, w tym zarządzanie samolotami i wynajem infrastruktury;

4) obsługa naziemna, w tym usługi obsługi naziemnej, znajdowanie członków załogi i usługi dodatkowe.

Bardziej szczegółowo niż w dokumentach informacyjnych innych analizowanych podmiotów została zaprezentowana struktura przychodów i kosztów według poszczególnych klientów. Prezentacja kosztów obejmowała koszty według pozycji rodzajowych. Zgodnie ze sprawozdaniem finansowym spółka osiągnęła w 2010 r. zysk netto w wysokości ponad 92 tys. GBP. Ocena jakości ujawnień odnoszących się do modelu biznesu w dokumencie informacyjnym Avtech Aviation została przedstawiono w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Avtech Aviation

Użycie określenia „model biznesu”	Tak
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie
Informacja o:	
segmentach klientów	+++
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	+++
strumieniach przychodów	+++
kluczowych działaniach	+++
kluczowych zasobach	+++
partnerach	+++
strukturze kosztów	++

Źródło: opracowanie własne.

Z informacji dostępnych w przywołanym powyżej dokumencie można wnioskować, że spółka Avtech Aviation stosowała modele biznesu według O. Gassmanna i współautorów sprzedaży krzyżowej oraz dostawcy rozwiązania. Stosując klasyfikację zaproponowaną przez T. Malone’a i jego zespół, można określić model biznesu Avtech Aviation jako typ modelu agencji pracy.

Dalsze losy spółki Avtech Aviation

Analizowany podmiot nie wywiązał się z obowiązków złożenia pierwszych raportów okresowych. 16 listopada 2011 r. decyzją zarządu GPW obrót jego akcjami został zawieszony. Niecałe dwa miesiące później, 3 stycznia 2012 r. zostały one wykluczone z obrotu giełdowego. W ciągu zaledwie pięciu miesięcy od dnia debiutu na rynku NewConnect spółka stała się całkowicie niewypłacalna. W raporcie bieżącym autoryzowany doradca Go-Advisers poinformował o złożeniu zawiadomienia o możliwości popełnienia przestępstwa przez osoby zarządzające spółką Avtech Aviation. Nie uchroniło go to jednak od nałożenia na niego przez władze GPW sankcji w postaci skreślenia z listy autoryzowanych doradców. Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) nałożyła 20 grudnia 2013 r. na M. Unwina, prezesa zarządu spółki Avtech Aviation, karę pieniężną w wysokości 150 tys. PLN. Podstawą nałożenia kary było stwierdzenie, że M. Unwin rozpowszechniał nieprawdziwe informacje o perspektywach rozwoju i sytuacji finansowej kierowanej przez niego spółki, które to informacje wprowadzały w błąd inwestorów zainteresowanych zakupem akcji Avtech Aviation. W uzasadnieniu KNF podała, że „prezes zarządu spółki Avtech Aviation & Engineering, której akcje były przedmiotem obrotu w alternatywnym systemie obrotu na rynku NewConnect w okresie od dnia 27 lipca 2011 r. do dnia 3 stycznia 2012 r., mimo pogarszającej się sytuacji finansowej spółki oraz utraty przez nią płynności finansowej, zapewniał inwestorów (poprzez podpisywane przez siebie raporty bieżące i okresowe), że działalność spółki jest stabilna, sama spółka rozwija się we właściwym kierunku oraz że jest w stanie zrealizować zakładane wcześniej prognozy finansowe” [www.newconnect.info/artukul/knf_bezlitosnie_karze_prezesa_zarządu_avtechu_za_klamstwa_wprowadzajace_inwestorow_w_blad-290272].

Model biznesu Avtech Aviation okazał się nietrwały nie tylko pod względem ekonomicznym, ale przede wszystkim pod względem społecznym, ponieważ zarząd spółki wykorzystał zaufanie inwestorów do działań na ich niekorzyść.

Opis przypadku 11 bit studios SA

Przedsiębiorstwo 11 bit studios zostało założone w grudniu 2009 r. w znacznej części przez byłych pracowników firmy Metropolis Software. Spółka ta zadebiutowała na rynku NewConnect 28 października 2010 r. Autoryzowanym doradcą była spółka Capital One Advisers. Za pierwsze trzy kwartały 2010 r. emitent osiągnął przychody w wysokości ponad 263 tys. PLN i wygenerował stratę netto w wysokości 73 tys. PLN.

Opis modelu biznesu 11 bit studios

W dokumencie informacyjnym nie ma wyraźnie oznaczonego punktu prezentującego model biznesu spółki, został on jednak przedstawiony w punktach: *Podstawowa działalność emitenta* i *Ogólne informacje o podstawowych produktach...* W dokumencie tym wielokrotnie pojawia się określenie „model dystrybucji”, a jednokrotnie „model biznesowy” w następującym brzmieniu: „Uzasadnienie obranej strategii rozwoju i wybranego modelu biznesowego bazującego na dystrybucji cyfrowych gier z założonego przedziału cenowego zostało przedstawione poniżej”.

Według przywołanego dokumentu podstawową propozycją wartości są wieloplatformowe gry wideo sprzedawane w dystrybucji elektronicznej (oraz w mniejszym stopniu w dystrybucji klasycznej za pośrednictwem sieci handlowych). Elementem propozycji wartości są marki postaci i motywy pozwalające na generowanie dodatkowych przychodów ze sprzedaży markowych gadżetów.

Jako strategiczni partnerzy w dokumencie informacyjnym spółki są wymienieni producenci platform cyfrowych: Microsoft, Apple, Sony i Nintendo. Zdaniem emitenta zastosowanie specyficznego kanału dystrybucji gier w postaci dystrybucji elektronicznej może być źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ pozwala zmniejszyć koszty i obniżyć ceny dla klientów. Podstawowymi działaniami realizowanymi przez 11 bit studios są produkcja i sprzedaż gier wideo.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym uzupełniony jest przez opis polityki marketingowo-sprzedażowej oraz strategii rozwoju. W dokumencie informacyjnym brakuje

prezentacji segmentów klientów oraz relacji z nimi, a także charakterystyki strumieni przychodów i struktury kosztów (poza pozycjami wykazanymi zwyczajowo w standardowym rachunku zysków i strat). Częściowo wynikało to zapewne ze specyfiki klientów (duża liczba klientów indywidualnych), a częściowo z chęci zachowania tajemnicy handlowej. Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu została przedstawiona w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki 11 bit studios

Użycie określenia „model biznesu”	Tak (utożsamiony z modelem dystrybucji)
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Tak
Informacja o:	
segmentach klientów	+
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	+
strumieniach przychodów	+
kluczowych działaniach	++
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przywołanego dokumentu można stwierdzić, że spółka 11 bit studios stosowała modele płatności natychmiastowej, cyfryzacji, licencji i podziału przychodów (według klasyfikacji O. Gassmanna i współpracowników). Stosując natomiast klasyfikację zaproponowaną przez T. Malone’a i współpracowników, można określić prezentowany model biznesu jako model licencjodawcy.

Dalsze losy spółki 11 bit studios

Po debiucie analizowanemu podmiotowi udało się wydać kilka gier dobrze przyjętych przez użytkowników, między innymi *Anomaly Warzone Earth* (w 2011 r.), *Anomaly Korea* i *Funky Smugglers* (w 2012 r.), *Anomaly 2* (w 2013 r.), *This War of Mine* (w 2014 r.). Pozwoliło to na szybkie zwiększenie przychodów (do ponad 3 mln PLN w roku 2011 i ponad 15 mln PLN w roku 2014) oraz wygenerowanie wysokich zysków ponad 7,5 mln PLN w roku 2014. Od 18 grudnia 2015 r. akcje 11 bit studios są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Jest to niewątpliwy sukces w silnie konkurencyjnym sektorze wydawców gier komputerowych, w której bankructwa zdarzają się relatywnie często. W ostatnim czasie zbankrutowały na przykład takie firmy, jak polskie Reality Pump i Nicolas Games czy amerykańska THQ.

Opis przypadku Bloober Team SA

Spółka Bloober Team powstała w 2008 r. przy wsparciu finansowym funduszu Satus. Początkowo skupiała się na realizacji projektów typu *work for hire*, realizując projekty gier między innymi dla producentów ze Stanów Zjednoczonych. Spółka rozszerzała działalność, opracowując aplikacje na nowe platformy iPhone'a, iPada, Nintendo DSi, Nintendo Wii i Sony PSP. Pozyskała dofinansowania z funduszy europejskich POIG 8.1, 6, 8.2 oraz dofinansowanie w wysokości 500 tys. PLN na realizację gry muzycznej *Music Master: Chopin* w związku z wygraniem konkursu ogłoszonego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Spółka zadebiutowała na rynku NewConnect 27 czerwca 2011 r. Kurs akcji Bloober Team wzrósł na otwarciu w pierwszym dniu notowań na tym rynku o 15,04% do 26 PLN. Do obrotu trafiło 1 020 000 akcji serii A, 88 789 akcji serii B oraz 222 000 akcji serii C. Autoryzowanym doradcą przy debiucie na rynku NewConnect była spółka Noble Securities SA.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

Opis modelu biznesu Bloober Team w dokumencie informacyjnym koncentruje się na następujących jego elementach: propozycji

wartości, kanałach dystrybucji, zasobach ludzkich i strumieniach przychodów. Propozycja wartości obejmuje opracowanie gier na różne platformy (przede wszystkim mobilne) oraz opracowanie i rozwijanie własnego silnika multiplatformowego³. W momencie opracowania dokumentu informacyjnego Bloober Team miał ukończonych osiem gier na różne platformy, w tym pięć było dostępnych w sprzedaży. Ponadto spółka opracowała prototypy czterech kolejnych gier. Emitent wykorzystywał klasyczny i elektroniczny system dystrybucji gier. Klasyczna dystrybucja polega na sprzedaży gier na nośniku fizycznym (płyta CD, DVD) poprzez wydawcę, dystrybutora oraz sklep detaliczny ostatecznemu odbiorcy, czyli graczowi. W dystrybucji cyfrowej gry są sprzedawane drogą internetową bezpośrednio odbiorcy końcowemu z pominięciem nośnika fizycznego, a tym samym pośredników w postaci wydawcy oraz sklepu detalicznego. Spółka wykorzystywała platformy partnerów, takich jak Microsoft, Sony, Nintendo, Apple, Google i Valve. Kluczowymi działaniami realizowanymi przez analizowaną jednostkę i opisanymi w dokumencie informacyjnym są opracowanie gier, opracowanie i rozwój własnego silnika multiplatformowego, współpraca z dystrybutorami, działania z zakresu *public relations* oraz sprzedaż gier.

Szacowany udział poszczególnych kanałów dystrybucji został przedstawiony w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Udział kanałów dystrybucji w sprzedaży spółki Bloober Team

KANAŁ DYSTRYBUCJI	SZACOWANY UDZIAŁ W SPRZEDAŻY
WiiWare	Około 30%
DSiWare	Poniżej 5%
Xbox Live Arcade	Sprzedaż planowana w 2012 r.
PlayStation Network	Poniżej 30%
App Store	Około 20%
Kanał tradycyjny	Około 20%

Źródło: Dokument informacyjny Bloober Team, s. 114.

³ Silnik gry jest główną częścią kodu gry komputerowej.

Tabela 4.10. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Bloober Team

Użycie określenia „model biznesu”	Tak
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie
Informacja o:	
segmentach klientów	+
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	+
strumieniach przychodów	+++
kluczowych działaniach	++
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Do kluczowych zasobów przedstawionych w dokumencie informacyjnym spółki należą zasoby ludzkie i prawa (autoryzacje) pozwalające na opracowanie i sprzedaż gier na poszczególnych platformach. Zasoby ludzkie obejmują średnio około 30 osób: artystów (w tym grafików 2D i 3D, animatorów, muzyków), programistów, a także pracowników marketingu i *public relations*. Ponadto zostały przedstawione strumienie przychodów ze sprzedaży za lata 2009 i 2010, w podziale na produkcję gier na zamówienie wydawcy (22,1% przychodów w 2010 r.), sprzedaż gier własnych (59,3% przychodów w 2010 r.), kontrolę jakości gier (5,1% przychodów w 2010 r.), opracowanie identyfikacji wizualnej (4,9% przychodów w 2010 r.) i pozostałe usługi (8,6% przychodów w 2010 r.). W 2010 r. spółka wygenerowała przychody ze sprzedaży produktów w wysokości 491 tys. PLN i zysk netto w wysokości 168 tys. PLN. Głównymi partnerami spółki byli właściciele platform dystrybucji gier, wydawcy gier, agencje *public relations*

oraz instytucje oferujące dofinansowanie, na przykład Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu w dokumencie informacyjnym Bloober Team została przedstawiona w tabeli 4.10.

Z informacji zamieszczonych w przywołanym dokumencie można wnioskować, że spółka Bloober Team stosowała modele biznesu według typologii O. Gassmanna i współpracowników płatności natychmiastowej, cyfryzacji, licencji i sprzedaży pod marką własną dystrybutora. Stosując klasyfikację zaproponowaną przez T. Malone’a i jego zespół, można określić model biznesu spółki jako model licencjodawcy oraz agencji pracy.

Dalsze losy spółki Bloober Team

Grupa kapitałowa Bloober Team w latach 2011–2014 wydawała kolejne gry, zwiększając stopniowo przychody z 1,6 mln PLN do 6,1 mln PLN. Jednak wciąż notowała straty netto: 1,7 mln PLN w 2013 r. i 601 tys. PLN w roku 2014. Przyczynami strat były bankructwa i niewywiązywanie się z płatności przez wydawców zagranicznych. Kurs akcji spółki wzrósł na koniec 2014 r. do ponad 18 PLN. Było to dość nieoczekiwane notowanie, biorąc pod uwagę stosunkowo słabe wyniki finansowe tej spółki. Najprawdopodobniej wynikało ono z dużych nadziei pokładanych w potencjale rozwoju sektora produkcji gier komputerowych oraz sukcesów odnoszonych przez inne spółki tego sektora, między innymi CD Projekt Red i 11 bit studios.

Opis przypadku Digital Avenue SA

Spółka Digital Avenue została założona 19 kwietnia 2007 r. z inicjatywy MCI Management SA. Przejęła ona inne spółki: Iplay (sprzedawcę muzyki przez Internet), Streemo (właściciela portalu internetowego) i Medousa (właściciela rozrywkowych serwisów internetowych o łącznej oglądalności przekraczającej 3 mln osób dokonujących odsłon przynajmniej raz w miesiącu). Od momentu założenia do momentu debiutu na rynku alternatywnym GPW spółka nie osiągnęła przychodów i poniosła stratę netto w wysokości 63 tys. PLN.

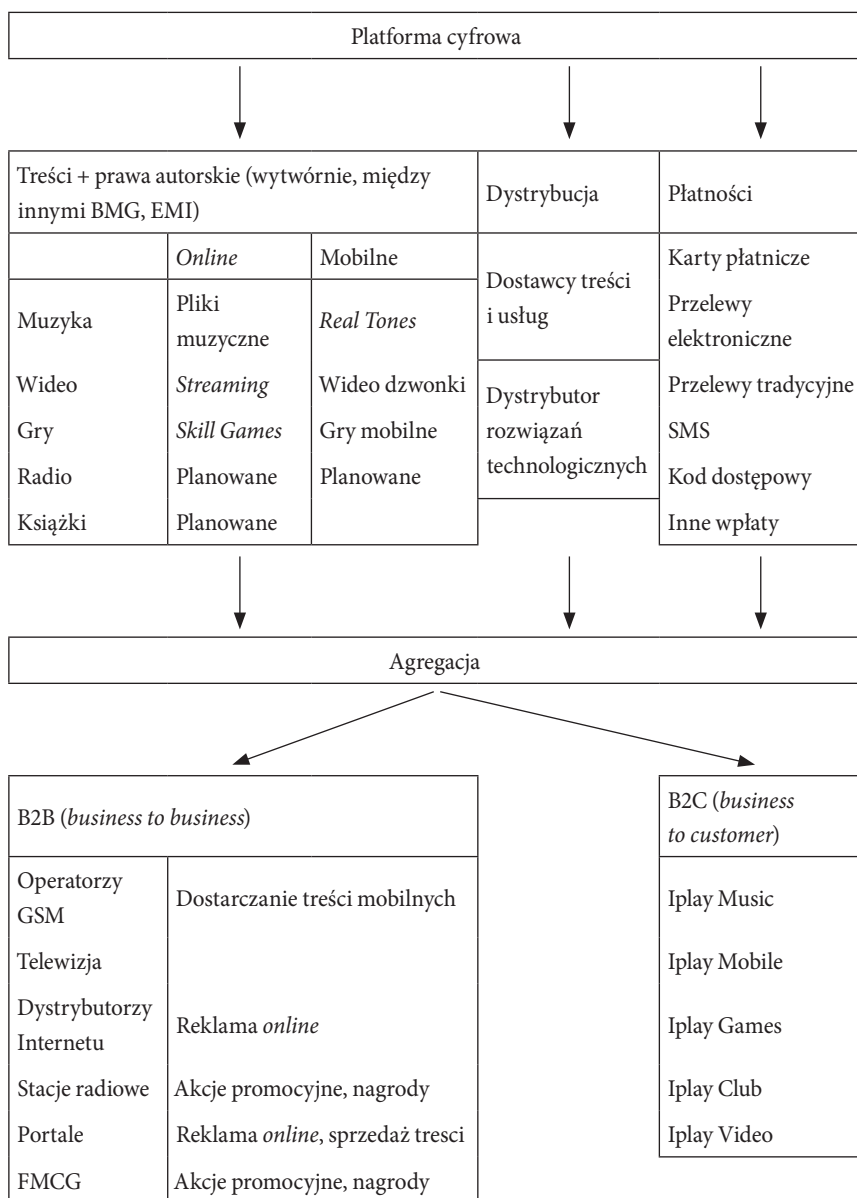
Spółka Digital Avenue zadebiutowała na rynku NewConnect z chwilą jego otwarcia 30 sierpnia 2007 r. Autoryzowanym doradcą wprowadzenia akcji do obrotu była spółka CEE Capital. Do obrotu w Alternatywnym Systemie Obrotu wprowadziła 642 000 sztuk akcji serii A, 209 322 serii B i 209 322 praw do akcji na okaziciela serii B. W dniu debiutu kurs akcji wyniósł 3 PLN.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

W opisie modelu biznesu spółki Digital Avenue w dokumencie informacyjnym (w punktach *Podstawowe informacje o produktach, towarach lub usługach* i *Działalność emitenta*) zostały przedstawione strumienie przychodów i propozycja wartości. Propozycja wartości polega na dostarczaniu szerokiego zakresu treści, takich jak utwory muzyczne, gry, informacje oraz platformy do wymiany informacji o imprezach kulturalnych, listach utworów i filmach dostępnych w innych serwisach wideo. Treści te są dostępne na komputerach stacjonarnych i urządzeniach mobilnych. Uzupełnieniem tej oferty jest platforma rekomendacji treści powiązanych z elementami *e-commerce*. Kluczowymi zasobami kontrolowanymi przez spółkę są trzy platformy i różnego rodzaju treści oferowane przez nie (utwory muzyczne, gry, zdjęcia). W dokumencie informacyjnym Digital Avenue brak jest prezentacji wizualnej modelu biznesu, został jednak przedstawiony graficznie sposób funkcjonowania platformy cyfrowej, która stanowi podstawowy składnik tego modelu (rysunek 4.5).

Spółka zamierzała osiągać strumienie przychodów:

- 1) z tytułu reklamy internetowej,
- 2) ze sprzedaży produktów mobilnych dla klientów indywidualnych (utworów muzycznych, dzwonków, tapet, gier),
- 3) z opłat abonamentowych w serwisach,
- 4) ze sprzedaży usług i rozwiązań dla klientów korporacyjnych (serwisów internetowych dla nich opracowanych),
- 5) z lokowania produktów w grach dostępnych na portalach internetowych.



Rysunek 4.5. Graficzna prezentacja struktury docelowej platformy cyfrowej Iplay

Źródło: Dokument informacyjny Digital Avenue, s. 57.

Ważnymi partnerami w modelu biznesu stosowanym przez Digital Avenue są polskie i międzynarodowe wytwórnie muzyczne, operatorzy telefonii komórkowej, telewizja, dystrybutorzy

Internetu, portale internetowe i operatorzy płatności. Do najważniejszych zasobów wymienionych w dokumencie informacyjnym należą posiadane serwisy internetowe, brak jest jednak wskazania innych zasobów (na przykład ludzkich i materialnych). Brakuje w nim również opisu najważniejszych procesów realizowanych przez podmiot. Ocena jakości ujawnień odnoszących się do modelu biznesu w dokumencie informacyjnym Digital Avenue została przedstawiona w tabeli 4.11.

Prezentacja modelu biznesu Digital Avenue jest uzupełniona opisem strategii i czynników ryzyka.

Tabela 4.11. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Digital Avenue

Użycie określenia „model biznesu”	Tak
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie (w dokumencie informacyjnym została ujęta docelowa struktura platformy cyfrowej, w której zawarto niektóre elementy modelu biznesowego)
Informacja o:	
segmentach klientów	++
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	++
strumieniach przychodów	+
kluczowych działaniach	+
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na dokumencie informacyjnym spółki, można sformułować wniosek, że stosowała ona modele handlu elektronicznego, płatności natychmiastowej, cyfryzacji, zbiorowego zaopatrzenia (wykorzystując treści opracowane przez klientów), licencji, abonamentu, podziału przychodów i platformy dwustronnej (wielostronnej). Wykorzystując klasyfikację zaproponowaną przez T. Malone'a i współpracowników, można określić model biznesu spółki jako model pośrednika intelektualnego (wydawcy), a także jednostki kierującej uwagę.

Dalsze losy spółki Digital Avenue

Spółce udało się zwiększyć przychody w latach 2008–2011 do poziomu kilku milionów PLN oraz zysk (według danych ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego; według danych ze sprawozdania jednostkowego spółka notowała straty). Od 2012 r. jednostka zaczęła notować straty zarówno na poziomie jednostkowym, jak i indywidualnym, które w 2014 r. według serwisu Notoria wyniosły ponad 2 mln PLN przy przychodach 3,2 mln PLN. Kurs giełdowy spadł do 0,38 PLN za akcję. Słabe wyniki Digital Avenue wskazują na trudność prowadzenia modelu handlarza własnością intelektualną i jednostki kierującej uwagę na silnie zglobalizowanym rynku, zdominowanym w dużej mierze przez większe podmioty.

Opis przypadku e-Muzyka SA

Poprzednik prawny e-Muzyka.pl SA, czyli spółka z ograniczoną odpowiedzialnością o tej samej nazwie została założona 30 października 2003 r. przez T. Plewickiego, D. Romańczyka i S. Knaż. W 2006 r. e-Muzyka.pl została przejęta przez IQ Mobile Sp. z o.o. i podpisała umowę inwestycyjną z Capital Partners. Po przejęciu spółka zakupiła sklep internetowy www.mp3player.pl. Analizowany podmiot zadebiutował na rynku NewConnect 21 grudnia 2007 r. W roku 2006 e-Muzyka.pl osiągnęła przychody w wysokości ponad 3 mln PLN oraz wygenerowała zysk netto w wysokości 389,6 tys. PLN. W ramach oferty prywatnej firma pozyskała 1,62 mln PLN. Środki te przeznaczono na zbudowanie kompleksowej platformy informatycznej do sprzedaży plików oraz na zakup i poszerzenie oferty multimedialnej. Kurs akcji

e-Muzyka wzrósł z 4 PLN do 6,5 PLN. Doradcą inwestycyjnym przy wprowadzeniu e-Muzyki na rynek NewConnect był Dom Maklerski Capital Partners SA.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

W dokumencie informacyjnym e-Muzyka.pl nie występuje określenie „model biznesu”. Informacje na jego temat są natomiast zawarte w punkcie *Podstawowe informacje o podstawowych produktach...*; ponadto został on zaprezentowany w formie graficznej jako schemat działalności (rysunek 4.6). Podstawą propozycji wartości spółki jest sprzedaż muzyki w formie plików dźwiękowych, a także opracowanie plików dźwiękowych (digitalizacja) na odpowiednie formaty, dzięki którym pliki te mogą być odtwarzane na telefonach komórkowych i odtwarzaczach cyfrowych. Emitent prezentuje w dokumencie informacyjnym strukturę przychodów w podziale na dwa podstawowe rodzaje działalności: dystrybucję muzyki i innych treści (na przykład grafik, filmów wideo) oraz opracowanie plików dźwiękowych. Wyodrębnia on następujące kluczowe działania konieczne dla funkcjonowania modelu biznesu: pozyskiwanie licencji, produkcję plików muzycznych, dystrybucję licencji oraz plików, utrzymanie platformy serwerowej, działania promocyjno-marketingowe oraz raportowanie i rozliczenia.

Licencjodawcy	=>	Pozyskiwanie licencji (praw)		
		Produkcja plików muzycznych		
		Dystrybucja licencji oraz plików	=>	Partnerzy
		Platforma serwerowa	=>	Partnerzy
Licencjodawcy	=>	Promocja i marketing	=>	Partnerzy
Licencjodawcy	<=	Raportowanie i rozliczenia	<=	Partnerzy

Rysunek 4.6. Schemat działalności spółki e-Muzyka

Źródło: Dokument informacyjny e-Muzyka, s. 34.

Kluczowymi partnerami spółki, przedstawionymi w dokumencie informacyjnym, są wytwórnie muzyczne, takie jak między innymi Magic Records, SP Records, Topless Records i Camey

Records oraz inni dystrybutorzy treści, między innymi Telecom Media – Spotler, Wydawnictwo Bauer – Mobila, Avantis – Papla i Mobista. Innymi ważnymi partnerami dla e-Muzyka są organizacje zbiorowego zarządzania prawami intelektualnymi (ZPAV) oraz Krajowa Izba Gospodarcza i Telekomunikacji. Do najważniejszych zasobów ujawnionych w dokumencie informacyjnym podmiotu należą: platforma serwerowa, oprogramowanie dostarczające użytkownikom końcowym – klientom swoich partnerów dystrybucyjnych i umożliwiające rozliczenia z nimi oraz znaki towarowe. Spółka utrzymuje relacje z partnerami (klientami bezpośrednimi), zapewniając im kontrolę nad multiplikacją treści oraz kontrolę sprzedaży i rozliczenia. Do opisu modelu biznesu dołączone są charakterystyka rynków, na których działa spółka, prognozy finansowe i prezentacja strategii spółki. Opis ten jest uzupełniony o schemat prowadzenia działalności. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym podmiotu została przedstawiona w tabeli 4.12.

Tabela 4.12. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki e-Muzyka

Użycie określenia „model biznesu”	Nie
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Tak (zasady prowadzenia działalności)
Informacja o:	
segmentach klientów	+
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	++
strumieniach przychodów	++
kluczowych działaniach	+++
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dokumentu informacyjnego można wnioskować, że spółka Digital Avenue stosowała następujące typy modelu biznesu według typologii O. Gassmanna i współpracowników: handlu elektronicznego, cyfryzacji, licencji, abonamentu, podziału przychodów i platformy dwustronnej. Odwołując się do klasyfikacji zaproponowanej przez T. Malone'a i współpracowników, można zaklasyfikować typ modelu biznesu omawianej spółki jako pośrednika intelektualnego (wydawcy).

Dalsze losy spółki e-Muzyka

W kolejnych latach e-Muzyka rozwijała działalność, pozyskując licencje na cyfrową dystrybucję nowych katalogów muzyki i rozpoczynając współpracę z kolejnymi wytwórniami muzycznymi. Spółce udało się również nawiązać współpracę z rosnącą liczbą polskich i międzynarodowych partnerów (klientów bezpośrednich). Dzięki tym działaniom udało się jej najpierw dynamicznie, a następnie w wolniejszym tempie zwiększać przychody do ponad 7,7 mln PLN w roku 2008 i do prawie 17 mln PLN w roku 2014. Jednostka generowała również zyski netto na poziomie 352 tys. PLN w roku 2008 i 1357 tys. PLN w roku 2014. Spółka zanotowała stratę tylko w roku 2010. Była ona wynikiem odpisów aktualizujących część prac rozwojowych (projektów związanych z rozwojem platformy i projektów wykraczających poza klasyczny obszar działalności). Po dość gwałtownym spadku kursów akcji e-Muzyki w roku 2008 kurs giełdowy wahał się pomiędzy 1 a 2 PLN, co wskazywało na w miarę stabilną ocenę sytuacji spółki przez inwestorów, połączoną z pewnym rozczerowaniem jej wynikami. Warto podkreślić stabilność modelu biznesowego spółki pod względem ekonomicznym i społecznym do końca 2014 r. (klienci w coraz większym stopniu akceptują płaconie za muzykę dystrybuowaną w formie elektronicznej).

Opis przypadku Air Market SA

Spółka Air Market została założona w 2009 r. przez B. Herodeckiego. Na przełomie drugiego i trzeciego kwartału 2009 r. udziały Air Market zostały sprzedane brytyjskiej spółce holdingowej AerFinance PLC z siedzibą w Londynie. Z dniem 28 stycznia

2009 r. przedsiębiorstwo zostało wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółka Air Market SA zadebiutowała na rynku NewConnect 25 października 2010 r. Za rok 2009 emitent nie osiągnął przychodów z działalności podstawowej i wygenerował stratę netto w wysokości 62 tys. PLN.

Emitent zamierzał wprowadzić do alternatywnego systemu obrotu 1 500 000 akcji zwykłych na okaziciela serii A i 152 251 akcji zwykłych na okaziciela serii B. W dniu debiutu kurs akcji spadł z 2,90 PLN do 2,88 PLN, a następnego dnia wzrósł do 4 PLN. Autoryzowanym doradcą była spółka GoAdvisers.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

W dokumencie informacyjnym Air Market brakuje punktu poświęconego modelowi biznesu. Emitent użył w nim określenia „model prowadzenia biznesu” w następujący sposób: „Spółka będzie chciała wykorzystać nowy model prowadzenia biznesu – integrację współpracujących przedsiębiorstw w nieformalny klaster e-usług dla lotnictwa, a następnie w jedną grupę kapitałową – co spełnia przesłanki definicji innowacji organizacyjnej (zastosowanie w przedsiębiorstwie nowej metody organizacji działalności biznesowej poprzez nawiązanie współpracy z innymi firmami na zasadzie sieci innowacyjnej). Efektem wprowadzenia innowacji będzie redukcja kosztów administracyjnych i transakcyjnych przedsiębiorstw”.

Informacje o modelu biznesu w dokumencie informacyjnym są przedstawione w punkcie *Podstawowe informacje o podstawowych produktach, towarach lub usługach...*

Propozycja wartości Air Market opiera się na oferowaniu usług dla sektora biznesowych lotów czarterowych. Emitent ma realizować te usługi za pomocą trzech aplikacji komputerowych:

- 1) Charterly – aplikacji *online* dla operatorów lotniczych i brokerów,
- 2) AviHR – portalu HR kadr lotniczych,
- 3) AviListing – portalu pośredniczącego w sprzedaży samolotów i części do nich.

Każda z aplikacji została szczegółowo opisana, z uwzględnieniem sposobu ich funkcjonowania, możliwości, a także grafik prezentujących przykładowe ekrany w poszczególnych aplikacjach.

W dokumencie informacyjnym Air Market jako główny partner wskazany jest dostawca – spółka Xtreme Heights świadcząca usługi podwykonawstwa w zakresie utrzymania aplikacji i ich rozwoju. Ważnym partnerem spółki była Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która dofinansowała projekt „inteligentnych wyszukiwarek lotów charterowych, części zamiennych samolotów, pilotów oraz samolotów do nabycia/wspólnabcia”.

Analizowany podmiot przedstawił w dokumencie informacyjnym segmenty klientów dla każdej aplikacji z podziałem na następujące grupy: odbiorców usług lotów czarterowych (Charterly), odbiorców usług wyszukiwania części lotniczych (AviListing) i odbiorców usługi wyszukiwania pilotów (AviHR). Do odbiorców usług lotów czarterowych należy zaliczyć przewoźników czarterowych z Europy, brokerów/biura podróży w Europie poszukujące lotów dla swoich klientów, stacje obsługi technicznej zamawiające czarterowe loty cargo, dealerów, importerów, producentów części lotniczych zamawiających loty cargo, przedsiębiorców i przedsiębiorstwa, a także zamożnych turystów. Odbiorcy usług wyszukiwania części lotniczych obejmują właścicieli samolotów w Polsce i w Europie, przewoźników czarterowych z Europy, stacje obsługi technicznej, dealerów, importerów i producentów części lotniczych zamawiający loty cargo. Do odbiorców usługi wyszukiwania pilotów należą linie lotnicze, przewoźnicy czarterowi, szkoły latania, agencje marketingowe na potrzeby dokonania selekcji klientów z branży lotniczej, a także agencje brokerskie, które udostępniają dane podmiotom oferującym produkty dostosowane do potrzeb poszczególnych członków załogi lotniczej, tj. ubezpieczenia, sprzęt, akcesoria, firmy leasingu pracowniczego przeprowadzające monitoring ogłoszeń zamieszczanych przez członków załogi i wyszukujące dla nich oferty pracy.

W swoim dokumencie informacyjnym Air Market podkreśla dużą rolę zawierania i utrzymywania relacji z klientami między

innymi przez odpowiednią politykę informacyjną, zbieranie informacji zwrotnych od klientów oraz wdrożenie dla nich programu partnerskiego, w ramach którego nagradzani będą ci klienci, którzy przyczynią się do zwiększenia zainteresowania innych odbiorców aplikacjami spółki. Podstawowym narzędziem zawierania relacji miał być marketing bezpośredni, wysyłanie prezentacji do wszystkich zainteresowanych podmiotów, poczta elektroniczna, rozmowy telefoniczne i reklamy w prasie. Ze względu na specyfikę produktu kanały informacyjne są również kanałami dystrybucji.

Planowane strumienie przychodów są zróżnicowane dla poszczególnych usług. W przypadku aplikacji Charterly strumień przychodów obejmuje miesięczne opłaty (abonament) za korzystanie z niej (niższe niż u konkurencji) oraz dodatkowo płatne usługi poszerzające wachlarz dostępnych opcji (na przykład szczegółowe statystyki). Aplikacja AviHR ma generować przychody w postaci opłat za dostęp do danych kontaktowych pilotów i innych członków załogi z bazy danych, a w przypadku AviListing głównym źródłem przychodów ma być sprzedaż powierzchni reklamowej na stronie internetowej.

Głównymi zasobami spółki, które można zidentyfikować na podstawie danych zawartych w dokumencie informacyjnym, są wiedza o rynku przewozów lotniczych, przygotowane aplikacje oraz pięciu kluczowych pracowników. Opis modelu biznesu jest uzupełniony przez prezentację strategii emitenta. Kluczowymi działaniami Air Market według dokumentu informacyjnego są rozwijanie i sprzedaż aplikacji komputerowych dla podmiotów z sektora lotów czarterowych. Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu w tym dokumencie została przedstawiona w tabeli 4.13.

Z informacji dostępnych w przywołanym dokumencie można wnioskować, że spółka Air Market wykorzystywała następujące typy modelu biznesu według O. Gassmanna i współpracowników: budowania lojalności klientów, cyfryzacji, abonamentu, wykorzystania danych o klientach i platformy dwustronnej (wielostronnej). Stosując klasyfikację zaproponowaną przez T. Malone'a i współpracowników, można ująć model

biznesu spółki jako model pośrednika intelektualnego, a także jednostki kierującej uwagą.

Tabela 4.13. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Air Market

Użycie określenia „model biznesu”	Nie (ale występuje określenie „model prowadzenia działalności”)
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie
Informacja o:	
segmentach klientów	+++
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+++
relacjach z klientami	+++
strumieniach przychodów	++
kluczowych działaniach	++
kluczowych zasobach	+++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze losy spółki Air Market

Spółce nie udało się wprowadzić oferowanych usług na rynek na dużą skalę. W 2012 r. osiągnęła przychody w wysokości 31 tys. PLN oraz stratę w wysokości 255 tys. PLN. Próba zmiany działalności na prowadzenie usług turystycznych wraz ze Sky Club i IDM SA zakończyła się niepowodzeniem wskutek niewypłacalności Sky Club. W chwili oddawania tej książki do druku spółka wciąż poszukuje inwestora strategicznego, a kurs jej akcji waha się na poziomie 0,40–0,50 PLN. Potencjalnie interesujący

model biznesu okazał się niewystarczający dla rentownego funkcjonowania spółki. Zbyt mały posiadany kapitał i nierozwinięte odpowiednio relacje z partnerami na rynku biznesowych lotów czarterowych uniemożliwiły przechwycenie wartości dla spółki i osiągnięcie przez nią przychodów i zysków.

Opis przypadku BGE SA

Spółka akcyjna BGE została założona w czerwcu 2010 r. Działalność operacyjną przedsiębiorstwo rozpoczęło dwa miesiące później. W roku 2010 spółka osiągnęła symboliczne przychody w wysokości 314 PLN oraz poniosła stratę netto w wysokości 102 tys. PLN. Na rynku NewConnect zadebiutowała 7 czerwca 2011 r. W pierwszym dniu notowań kurs akcji wzrósł o blisko 30% z 2,44 PLN do 3,10 PLN. Analizowany podmiot wprowadził do obrotu 651 233 akcji na okaziciela serii D o wartości nominalnej 0,10 PLN każda. Autoryzowanym doradcą emitenta był Dom Inwestycyjny Taurus.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

Pojęcie „model biznesu” nie występuje w dokumencie informacyjnym BGE, ale użyte w nim określenie „model działania emitenta i współpracy z partnerami” jest bardzo zbliżone pod względem pojęciowym. Opis modelu biznesu jest przedstawiony w punktach *Podstawowa działalność spółki w ramach realizacji strategii* oraz *Podstawowe informacje o podstawowych produktach...* Podstawę propozycji wartości BGE stanowi realizacja procesów inwestycyjnych budowy biogazowni rolniczych oraz dystrybucja energii elektrycznej i ciepła. Działalność obejmuje dwa obszary: bezpośredni – jako inwestor zastępczy dla różnych podmiotów oraz pośrednik w obrocie energią elektryczną oraz pośredni – poprzez spółki obiektowe jako producent energii elektrycznej oraz ciepłej. Budowa biogazowni jest realizowana przez spółki obiektowe powoływane razem z partnerami lokalnymi, którymi są duzi producenci rolni lub grupy producentów. W takiej spółce obiektowej partner lokalny wnosi grunt i zabezpiecza dostęp do substratu oraz nadzoruje eksploatację biogazowni. Spółka obiektowa zawiera umowy z BGE na przeprowadzenie procesu

inwestycyjnego, pozyskanie środków publicznych i kredytu komercyjnego, pełnienie roli inżyniera kontraktu i dystrybucję energii elektrycznej.

Ważnymi zasobami spółki BGE są kompetencje do realizacji wyżej wymienionych procesów, a także poprzedzającej je identyfikacji potencjalnych, atrakcyjnych miejsc lokalizacji inwestycji. Model biznesu BGE w dużej mierze opiera się na realizacji wymogów nakładanych przez dyrektywę 2009/28/WE w zakresie zwiększenia udziału źródeł odnawialnych w bilansie energetycznym Polski. Po oddaniu biogazowni do eksploatacji podmiot ma zapewniać spółkom obiektowym pomoc przy różnicowaniu produkcji, pełniąc w niej funkcje doradcze i konsultując przebieg działań produkcyjnych oraz unowocześniając aparat wytwórczy. BGE ma mieć również udział w zyskach spółek obiektowych. Ważnymi partnerami BGE byli dostawcy technologii z Polski (Zeneris) i Niemiec (agriKomp, Luthe, MT-Energie, PlanET, Schmack, Krieg & Fischer).

Model biznesu analizowanego podmiotu jest oparty na „zasadach finansowania *project finance*, gdzie każdy z podmiotów decydujących się na realizację procesu inwestycyjnego samodzielnie ponosi ryzyko, realizując korzyści lub ponosząc straty”. Taki model według dokumentu informacyjnego ma przynieść BGE wiele korzyści, takich jak możliwość osiągnięcia strumieni przychodów już na etapie prac przygotowawczych, oddzielenie ryzyka poszczególnych spółek obiektowych od wyników finansowych emitenta, brak wykazywania zadłużenia spółek obiektowych w bilansie BGE, efektywne wykorzystanie zasobów każdego z partnerów w spółce obiektowej oraz brak regresu do BGE jako spółki-matki.

Spółka przedstawia w dokumencie informacyjnym prognozowane strumienie przychodów w podziale na udział w zyskach spółek obiektowych, obrót energią elektryczną i wynagrodzenie inwestora zastępczego. Opis modelu biznesu zawiera również omówienie zalet zastosowania biomasy i biogazu. Ważnymi partnerami BGE były Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która dofinansowała realizację projektu *Pozyskanie kapitału udziałowego przez BGE SA na NewConnect*, oraz utworzone

spółki obiektowe: KWN, New Power, Extem-Eko, Biogen, MPN Power, Bio Energia Zawiercie, Pure i OKB oraz partnerzy w tych spółkach: powiaty Grójec, Jastrzębie Zdrój, Kluczbork, Lubliniec, Strzelce Opolskie, Zawiercie i Opoczno. Ocena ujawnień dotyczących modelu biznesu w dokumencie informacyjnym BGE została przedstawiona w tabeli 4.14.

Tabela 4.14. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki BGE

Użycie określenia „model biznesu”	Nie (ale występuje określenie „model działania emitenta i współpracy z partnerami”)
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie
Informacja o:	
segmentach klientów	+++
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+
relacjach z klientami	++
strumieniach przychodów	++
kluczowych działaniach	+++
kluczowych zasobach	++
partnerach	+++
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dokument informacyjny spółki, można stwierdzić, że stosowała ona takie typy modeli biznesu według klasyfikacji O. Gassmanna i współpracowników, jak wyłączności, podziału przychodów i dostawcy rozwiązania. Opierając się na typologii

zaproporowanej przez T. Malone'a i współpracowników, trudno jednoznacznie zaklasyfikować model biznesu BGE, jednak najbliżej mu do pośrednika finansowego i pośrednika w handlu aktywami fizycznymi.

Dalsze losy spółki BGE

Spółka rozpoczęła działalność na rynku biomasy, zawierając kontrakty na dostawę oleju rzepakowego, przejęła dwie spółki (operatora na rynku biomasy i przedsiębiorstwo transportowe) oraz kupiła działkę gruntu w Katowicach. Ze względu na ograniczoną działalność operacyjną oraz utrzymujące się straty (ponad 800 tys. PLN w latach 2012 i 2013) zarząd spółki 25 sierpnia 2015 r. otrzymał z Sądu Rejonowego Katowice-Wschód w Katowicach postanowienie w przedmiocie zatwierdzenia układu zawartego na zgromadzeniu wierzycieli 23 czerwca 2015 r. W chwili oddawania książki do druku brak było informacji o sposobie zakończenia postępowania upadłościowego.

Opis przypadku Biomass Energy Project SA

Spółka akcyjna Biomass Energy Project została założona w maju 2011 r. Zadebiutowała na rynku NewConnect 7 grudnia 2012 r. Wprowadziła do obrotu 4 500 000 akcji serii B o wartości nominalnej 0,10 PLN każda. Autoryzowanym doradcą była spółka komandytowa Sobolewska i Wspólnicy Doradcy Prawni. W dniu debiutu na rynku alternatywnym GPW nie zanotowano transakcji akcjami Biomass Energy Project. W roku 2011 spółka osiągnęła bardzo niskie przychody (670 PLN) oraz poniosła stratę w wysokości niemal 52 tys. PLN.

Opis modelu biznesu w dokumencie informacyjnym

W dokumencie informacyjnym nie użyto określenia „model biznesu”, a informacje przydatne do jego analizy można znaleźć w punktach *Podstawowe informacje o podstawowych produktach...* oraz *Opis głównych inwestycji krajowych*. Propozycja wartości opiera się na sprzedaży sadzonek rośliny przeznaczonej do produkcji biomasy – miskanta olbrzymiego. Roślina ta daje coroczne zbiory pędów (słomy), co przekłada się na regularne

przychody dla uprawiającego ją rolnika. Do głównych zasobów spółki Biomass Energy Project, oprócz wiedzy o uprawie i sprzedaży mискanta, należy zaliczyć 17,8 ha wydierżawionego gruntu z zasadzonymi ponad 2 mln sadzonek. Opis modelu biznesu ogranicza się do bardzo szczegółowego omówienia procesu uprawy mискanta z podaniem takich szczegółów, jak cykl wzrostu, wymogi uprawy, przygotowanie terenu przed sadzeniem, metody propagacji, kontrola chwastów i szkodników, nawożenie i żniwa. Partnerami spółki wskazanymi w dokumencie informacyjnym są odbiorcy biomasy (przede wszystkim elektrownie/elektrociepłownie). Głównym segmentem klientów mają być rolnicy.

Opis modelu biznesu jest wzbogacony przez charakterystykę strategii rozwoju i prognozę wyników spółki, w tym trzech źródeł przychodów: sprzedaży sadzonek, usługi zakładania plantacji i sprzedaży biomasy. W dokumencie informacyjnym brakuje ujawnień na temat relacji z klientami i partnerów spółki. Ocena jakości ujawnień dotyczących modelu biznesu w dokumencie informacyjnym Biomass Energy Project została przedstawiona w tabeli 4.15.

Tabela 4.15. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Biomass Energy Project

Użycie określenia „model biznesu”	Nie
Przedstawienie głównych założeń tworzenia wartości	Tak
Graficzna prezentacja modelu biznesu	Nie
Informacja o:	
segmentach klientów	+
propozycji wartości	+++
kanałach dystrybucji	+
relacjach z klientami	
strumieniach przychodów	++
kluczowych działaniach	++
kluczowych zasobach	++
partnerach	
strukturze kosztów	+

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dokumentu informacyjnego spółki można stwierdzić, że stosuje ona następujące modele biznesu według klasyfikacji O. Gassmanna i współpracowników: specjaliści i marki składnika (rośliny energetycznej miskant). Stosując typologię zaproponowaną przez T. Malone'a i współpracowników, można zaklasyfikować model biznesu jako model wytwórcy oraz w małym stopniu pośrednika finansowego pomagającego znaleźć rolnikom źródło finansowania na zakładanie plantacji.

Dalsze losy spółki Biomass Energy Project

Spółka w kolejnych latach rozszerzyła ofertę produktów o inne rośliny przeznaczone do produkcji biomasy (laskówkę, jatropę, melinę, eukaliptus, paulownię) oraz o usługi w postaci wykonywania prac na rzecz podmiotów zewnętrznych. Rozpoczęła również działania mające na celu otwarcie laboratorium przemysłowego mikrorozmnażania roślin na wyspie Seram w Indonezji.

Rok 2012 jednostka zamknęła wynikiem bliskim zeru, natomiast w latach 2013–2014 przychody i zyski rosły bardzo szybko, osiągając odpowiednio przychody w wysokości 2,475 mln PLN i 4,795 mln PLN oraz zyski netto 1,8 mln PLN i 4,2 mln PLN, co dało bardzo wysoki poziom marży zysku netto 71% i 88%. Przełożyło się to na wzrost kursu akcji z 0,72 PLN na początku notowań do ponad 3 PLN na początku 2015 r. Mimo wczesnej fazy rozwoju oraz niepełnego opisu modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółka Biomass Energy Project niewątpliwie odniosła sukces rynkowy. Model biznesu oparty na sprzedaży sadzonek roślin energetycznych w krótkim czasie pozwolił jej osiągnąć znaczące przychody i wysoką rentowność.

Wnioski z analizy przypadków

Mimo braku obowiązku ujawniania informacji na temat modeli biznesu w dokumentach informacyjnych większość analizowanych spółek debiutujących na rynku NewConnect używa w tych dokumentach pojęcia „model biznesu” lub określeń pokrewnych, takich jak „model prowadzenia działalności” (spółka Air Market) lub „model działania emitenta i współpracy z partnerami” (spółka BGE). W przypadku spółki 11 bit studios model biznesu

jest utożsamiany z modelem dystrybucji oprogramowania przez ten podmiot. Wszystkie analizowane spółki starają się w bardziej lub mniej szczegółowy sposób przedstawić w dokumentach informacyjnych założenia odnośnie do tworzenia i przechwytywania wartości, nawet jeżeli nie używają one pojęcia „model biznesu”, tak jak to ma miejsce w przypadku spółek e-Muzyka i Biomass Energy Project.

W dokumentach informacyjnych punkty zatytułowane *Model biznesu* są zazwyczaj krótkie (jednostronicowe), ale informacje o elementach modelu biznesowego można znaleźć również w punktach *Podstawowe informacje o podstawowych produktach...*, *Opis głównych inwestycji krajowych*, *Podstawowa działalność spółki w ramach realizacji strategii* i *Czynniki ryzyka*.

Połowa analizowanych spółek umieściła w dokumentach informacyjnych schematy prezentujące cały model biznesu (spółki Medicalgorithmics i 11 bit studios) lub inne diagramy pozwalające zrozumieć ten model, na przykład schematy sprzedaży, funkcjonowania platformy cyfrowej lub zasady prowadzenia działalności. Analizowane spółki rzadko wyodrębniają w sposób jednoznaczny elementy modelu biznesu. Spółkami, które zdecydowały się na wyraźne przedstawienie składników modelu biznesowego są Medicalgorithmics, Binary Helix i e-Muzyka. Elementami modelu biznesu Medicalgorithmics, wyodrębnionymi w dokumencie informacyjnym, są podstawowe działania (badania i rozwój), produkcja systemu, usługi *outsourcingowe*, podstawowe usługi składające się na propozycję wartości (sprzedaż systemu usługi programistycznej, *outsourcing* telemedyczny), a także dostawcy, odbiorcy (bezpośredni i użytkownicy końcowi), instytucje dopuszczające do obrotu i relacje z wymienionymi interesariuszami. Elementami modelu biznesu Binary Helix, które zostały wymienione wprost w dokumencie informacyjnym tej spółki, są: unikalny model działalności, atrakcyjny portfel produktów, liczna baza pomysłów, zaangażowana kadra i sprzyjające otoczenie rynkowe. Z kolei w dokumencie informacyjnym e-Muzyki zostały wyodrębnione następujące części składowe modelu biznesu: podstawowe działania oraz relacje z partnerami i licencjodawcami. W schemacie docelowej struktury platformy

cyfrowej zamieszczonej w dokumencie informacyjnym Digital Avenue zostały uwzględnione takie elementy, jak platforma cyfrowa, treści i prawa autorskie (obejmujące muzykę, wideo, gry, radio i książki), dystrybucję, płatności, działania agregacyjne oraz relacje z partnerami typu B2B (*business to business*) i B2C (*business to customer*).

Spośród dziewięciu elementów modelu biznesu wyodrębnionych przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, w sposób najbardziej szczegółowy w dokumentach informacyjnych analizowanych podmiotów zostały przedstawione informacje o propozycji wartości, kanałach dystrybucji i partnerach. Średnim przeciętnym poziomem jakości charakteryzowały się ujawnienia na temat strumieni przychodów, kluczowych zasobów i kluczowych działań. Stosunkowo najmniej szczegółowo ujawniane były informacje o segmentach klientów, relacjach z klientami i kosztach.

Największa szczegółowość informacji o propozycji wartości, zwłaszcza o produktach i usługach, ma najprawdopodobniej dwie zasadnicze przyczyny. Po pierwsze, istnieje obowiązek ujawniania informacji o podstawowych produktach w dokumencie informacyjnym. Po drugie, informacja o produktach i ich potencjale rynkowym ma szczególne znaczenie dla generowania przychodów i dodatnich przepływów pieniężnych przez przedsiębiorstwo. Możliwość generowania przychodów przez jednostkę jest uzależniona również od funkcjonowania kanałów dystrybucji i w wielu przypadkach od współpracy z partnerami. Informacje o tych elementach modelu biznesu są zatem istotne dla akcjonariuszy i analityków giełdowych przy sporządzaniu prognoz przepływów pieniężnych i wycenie spółek. Z tego powodu analizowane spółki debiutujące na rynku NewConnect chętnie je ujmują w swoich dokumentach informacyjnych. Kluczowe zasoby i działania są również istotne w opisie modelu biznesu, ale badane spółki ujawniają najczęściej tylko podstawowe informacje o nich, częściowo prawdopodobnie ze względu na brak takiego wymogu, a częściowo ze względu na brak informacji koniecznych do ich ujawnienia (na przykład niedoskonały system rachunkowości zarządczej).

Zaskakujący jest natomiast relatywnie mało szczegółowy zakres ujawnień na temat klientów i ich segmentów. Może on wynikać zarówno z braku szczegółowej segmentacji przeprowadzonej w analizowanych spółkach, jak i z próby ochrony poufnych informacji. Niski poziom jakości ujawnień dotyczących kosztów (ograniczenie się do wymogów odnośnie do sprawozdań wynikających z przepisów ustawy o rachunkowości) wynika najprawdopodobniej z ochrony poufności danych o kosztach, a także konieczności poddania dodatkowych informacji o kosztach i przychodach badaniu przez biegłego rewidenta, co wiązałoby się z kolejnymi wydatkami.

Najbardziej szczegółowe opisy modeli biznesu znajdują się w dokumentach informacyjnych spółek Avtech Aviation, Medicalgorithmics i Air Market. Średnim poziomem jakości ujawnień na temat modelu biznesu charakteryzowały się spółki BGE, e-Muzyka i Bloober Team. Spółki Binary Helix, 11 bit studios i Digital Avenue zaprezentowały relatywnie mało informacji odnośnie do elementów modeli biznesowych. Najmniej informacji o modelu biznesu w dokumencie informacyjnym ujawniła spółka Biomass Energy Project.

Na podstawie nielicznej próby trudno jest jednoznacznie określić, jakie czynniki mają wpływ na szczegółowość ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym. Czynniki takimi mogą być okres funkcjonowania podmiotu, typ modelu biznesu, wielkość środków przeznaczona na sporządzenie dokumentu informacyjnego, doradca inwestycyjny (jego doświadczenie i styl sporządzania takich dokumentów), a także doświadczenie członków zarządu i innych osób zaangażowanych w sporządzenie dokumentu informacyjnego.

Duża szczegółowość ujawnień w dokumencie informacyjnym nie przesądza o tym, że model biznesu spółki sporządzającej taki dokument okaże się trwały. Spółki, które ujawniały dużo informacji, takie jak Avtech Aviation, Air Market czy BGE, nie były w stanie wdrożyć modeli biznesu w sposób zapewniający ich trwałość. Ujawnienia dotyczące elementów modelu biznesu mogą być cennym źródłem informacji dla analityków finansowych i inwestorów przy ocenie czynników ryzyka związanych z danym

podmiotem, weryfikacji założeń, na których oparte są prognozy finansowe danego podmiotu, a także przy sporządzeniu przez nich własnych prognoz. Ma to szczególne znaczenie w przypadku podmiotów debiutujących na rynku NewConnect czy na innych alternatywnych rynkach papierów wartościowych. Podmioty takie charakteryzują się często krótkim czasem funkcjonowania oraz stosowaniem innowacyjnych modeli biznesu, które nie zostały zweryfikowane przez rynek. Prowadzi to do wysokiego ryzyka i relatywnie wysokiego odsetka spółek z rynku NewConnect, które bankrutują.

Zarówno specjaliści sporządzający dokumenty informacyjne debiutujących spółek, jak i inwestorzy powinni ze szczególną uwagą przeanalizować modele biznesu, starając się odpowiedzieć na wiele pytań.

1. Czy docelowe segmenty klientów są wystarczająco liczne, aby model biznesu był opłacalny?
2. W jakim stopniu propozycja wartości ujęta w modelu biznesowym jest innowacyjna i w lepszy sposób niż konkurencyjne propozycje wartości zaspokaja potrzeby klientów?
3. W jakim stopniu propozycja wartości uzyskała/ma szansę uzyskania akceptacji przez docelowe segmenty klientów? Co pozwala na potwierdzenie takiej hipotezy?
4. Jaka jest struktura i dynamika przychodów?
5. W jakim stopniu przedsiębiorstwo posiada lub jest w stanie uzyskać zasoby niezbędne do realizacji kluczowych działań?
6. W jakim stopniu model biznesu uwzględnia sposób nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami?
7. W jakim stopniu jednostka ma wystarczająco dobrze rozwinięte kanały dystrybucji, aby dostarczyć propozycję wartości klientom?
8. W jakim stopniu do wdrożenia modelu biznesu przedsiębiorstwo wykorzystuje alianse z partnerami? Czy są to właściwi partnerzy i w jaki sposób kształtowane są relacje z nimi?

9. Jak duże koszty stałe i koszty zmienne generuje dany model biznesu? Przy jakiej wielkości działalności przychody zrównują się z kosztami w danym modelu biznesowym?

10. Czy zarządzający mają odpowiednie doświadczenie? Czy nie prowadzili działalności oszukańczej lub wątpliwej etycznie w przeszłości?

11. Czy model biznesu jest spójny wewnętrznie i zewnętrznie?

Podsumowując, pojęcie modelu biznesu oraz opis jego elementów stały się częścią ujawnień w dokumentach informacyjnych spółek notowanych na rynku NewConnect. Analiza przeprowadzona w niniejszym rozdziale ma charakter pilotażowo-eksploracyjny ze względu na małą próbę badanych podmiotów. Ustalenie czynników wpływających na zakres ujawnień oraz zwiększenie liczby badanych podmiotów będzie przedmiotem dalszych studiów.

ZAKOŃCZENIE

Pojęcie modelu biznesu upowszechniło się wraz z *boomem* spółek internetowych, które poszukiwały nowych sposobów tworzenia wartości dla klientów i akcjonariuszy. Wzbudziło to dyskusję nad istotą tego pojęcia między uznanymi teoretykami zarządzania, takimi jak M. Porter, J. Magretta czy C.K. Prahalad. Dziś teoretycy zarządzania wciąż są dalecy od osiągnięcia pełnej zgodności co do rozumienia tego pojęcia.

Autor niniejszej monografii podjął próbę znalezienia elementów wskazujących na możliwość osiągnięcia konsensu w tym zakresie. Dwoma najczęściej spotykanymi ujęciami pojęcia modelu biznesowego są podejście wąskie i podejście szerokie. W podejściu wąskim model biznesu jest rozumiany jako sposób/metoda generowania przychodów. W podejściu szerokim model biznesu jest rozumiany jako sposób/metoda kreowania wartości przez jednostkę. W większości definicji podkreśla się uporządkowanie i dopasowanie elementów modelu oraz zalecenie, aby był on unikalny i innowacyjny. Dobrze zrozumienie, analiza i ocena modelu biznesu w obu przytoczonych powyżej ujęciach są kluczowe dla zarządzania przedsiębiorstwem oraz komunikacji z akcjonariuszami i innymi interesariuszami.

Wiele kontrowersji wśród teoretyków zarządzania wzbudziły relacje pomiędzy modelem biznesu i strategią. M. Porter stwierdził [1996, 2001], że są to pojęcia bliskoznaczne i nie ma potrzeby wprowadzania pojęcia modelu biznesu ze względu na jego mętność i bliskość znaczeniową do strategii. P. Seddon i G. Lewis [2003] zwrócili uwagę na to, że model biznesu jest pojęciem bardziej abstrakcyjnym i uproszczonym, co pozwala na opracowanie nowych sposobów prowadzenia działalności. Autorowi tej monografii najbardziej przekonujące wydaje się podejście

R. Casadesusa-Masanella i J.E. Ricarta [2010, 2011], według którego strategia oznacza wybór modelu biznesu, za pomocą którego przedsiębiorstwo będzie konkurować na rynku. Taki wybór determinuje wiele późniejszych decyzji zarządczych na poziomie taktycznym.

Często podejmowanym zagadnieniem w dyskusji nad modelami biznesu była ich klasyfikacja. Klasyfikacje takie tworzono, opierając się na kryteriach miejsca zajmowanego w łańcuchu lub sieci wartości [Timmers 1998; Weill, Vitale 2001], sposobu tworzenia i przechwytywania wartości (Jansen i in. 2007; Gassmann i in. 2013a, 2013b) oraz sposobu czerpania korzyści z zasobu i typu zasobów [Malone i in. 2006]. Analizę i ocenę modelu biznesu można uprościć poprzez przypisanie go do danego typu za pomocą odpowiedniej klasyfikacji. Określony typ modelu biznesu może być twórczo rozwijany i wykorzystywany na różne sposoby. Na przykład model subskrypcji był stosowany przez wydawców czasopism jako prenumerata już od kilkuset lat. Obecnie jest on przejmowany przez inne organizacje, na przykład przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, dostawców Internetu, kluby *fitness*, a także przez dostawców oprogramowania, takich jak Microsoft.

Ważnym etapem w analizie modeli biznesu jest wyodrębnienie jego części składowych oraz zależności pomiędzy nimi. Do najważniejszych elementów składowych modeli biznesu należą: klienci lub rynki docelowe, propozycja wartości, kanały dystrybucji, procesy, partnerzy oraz struktura przychodów i kosztów. Zależności pomiędzy elementami modelu biznesu mogą mieć charakter korelacji dodatniej (gdy elementy wzajemnie się wzmacniają) lub ujemnej (gdy jeden element osłabia inny element modelu). Analizując zależności bardziej dokładnie, można wyróżnić oddziaływanie niezależne, oddziaływanie pośrednie, oddziaływanie wspólne, oddziaływanie z czynnikiem modyfikującym, oddziaływanie wzajemne rekurencyjne i oddziaływanie wzajemne nierekurencyjne. Do opisu zależności można wykorzystać również ontologię zaproponowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur [2002]. Do analizy modeli biznesu wykorzystuje się takie metody, jak szablon modelu biznesowego (*business model*

canvas) A. Osterwaldera i Y. Pigneura, trójkąt modelu biznesu O. Gassmanna, analiza modelu biznesowego klienta (struktura strategicznego systemu audytu) oraz mapy wartości. Metody te pozwalają na opisanie modelu biznesu w usystematyzowany sposób, a także na jego komunikowanie i ocenę. Na tej podstawie można wprowadzać zmiany do wcześniej wykorzystywanych modeli lub opracowywać nowe.

Doskonaląc istniejące lub opracowując nowe modele biznesu, menedżerowie przyjmują określone założenia i wysuwają hipotezy (bardziej lub mniej uświadomione) o ich funkcjonowaniu. Aby zweryfikować ich prawdziwość, wskazane jest testowanie zależności w modelu biznesu. Wprowadzając do niego modyfikacje, należy obserwować zmiany w wielkościach kluczowych mierników dokonań (KPI), aby sprawdzić, czy dana zmiana poprawia czy osłabia efektywność modelu. Badania M. Maliny i współpracowników [2007] oraz D.P. Huelsbecka i współpracowników [2011] wskazują, że weryfikacja taka nie może być równoznaczna z weryfikacją hipotez za pomocą metod statystycznych, ponieważ jest ona wtedy skazana na niepowodzenie. Obserwacja kluczowych mierników dokonań pozwala jednak na odpowiednio szybką reakcję i wprowadzenie zmian, tak jak to ma miejsce w przypadku metodyki zaproponowanej przez E. Riesa [2011] opartej na pętli twórca – mierz – ucz się.

Oceniając modele biznesu, stosuje się kryteria trwałości, spójności i atrakcyjności inwestycyjnej. Trwałość modeli biznesu należy rozpatrywać w trzech perspektywach: ekonomicznej, społecznej i ekologicznej.

W perspektywie ekonomicznej model biznesu jest trwały, jeżeli jego stosowanie umożliwia osiągnięcie powtarzalnej nadwyżki przychodów nad kosztami i generowanie dodatnich przepływów pieniężnych. Modele biznesu wielu spółek powstałych w czasach spekulacyjnej bańki internetowej w latach 1995–2001 okazały się nietrwałe w perspektywie ekonomicznej, ponieważ nie były w stanie generować zysków i w stosunkowo krótkim czasie zużyły kapitały własne i straciły zaufanie inwestorów.

W perspektywie społecznej o trwałości modelu biznesowego decyduje jego zgodność z normami i oczekiwaniami społecznymi,

zarówno deklaratywnymi, jak i przede wszystkim faktycznymi. Zbyt wysokie w odczuciu społecznym zyski w sektorach takich, jak bankowy, farmaceutyczny, biotechnologiczny czy wydawniczy (podręczniki) prowadzi do sprzeciwu społecznego i reakcji w postaci wprowadzenia regulacji prawnych lub akcji bojkotu produktów przedsiębiorstw tej branży.

Z kolei w perspektywie ekologicznej model biznesu jest trwały, jeżeli pozwala na zachowanie istniejących ekosystemów, a także wspiera zrównoważony rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans na ich zaspokojenie przez przyszłe pokolenia. Ocena modeli biznesu w tej perspektywie najczęściej jest negatywna, ponieważ większość tradycyjnych modeli przyczynia się do skażenia środowiska i nie pozwala na zachowanie istniejących ekosystemów.

Ocena modeli biznesu przez pryzmat spójności obejmuje ocenę aspektu wewnętrznego i zewnętrznego. Spójność wewnętrzna oznacza ściśle i kompatybilne powiązanie elementów modelu ze sobą, a spójność zewnętrzna ściśle i kompatybilne powiązanie elementów modelu z otoczeniem. Spójność modelu biznesu przyczynia się do tworzenia i przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. T. Falencikowski [2013] proponuje pomiar spójności modelu biznesu z wykorzystaniem między innymi metody percepcji menedżerskiej, profili podobieństwa oraz siatki profilu spójności.

Innym kryterium służącym do oceny modeli biznesu jest ich atrakcyjność inwestycyjna. Według M. Jabłońskiego [2015] modelem biznesu atrakcyjnym dla inwestorów jest taki model, który charakteryzuje się „innowacją zapewniającą obecnie lub w określonej przyszłości przewagę konkurencyjną gwarantującą wykreowanie oczekiwanej wartości dla inwestorów”. Przywołany autor zaproponował ocenę jakości modeli biznesu za pomocą wskaźnika ilościowego i wskaźnika jakościowego. Wskaźnik ilościowy obejmuje takie wskaźniki finansowe, jak relacje cena/zysk i cena/wartość księgowa, stopa zwrotu oraz stopień osiągnięcia prognozowanych dochodów. Wskaźnik jakościowy służy natomiast do oceny trzech ważnych dla zdobywania przewagi konkurencyjnej aspektów, to jest: logiki generowania dochodów, propozycji

wartości dla klientów i innowacyjności. Metoda ta może być wykorzystywana zarówno przez menedżerów, jak i inwestorów.

Ocena modeli biznesu wymaga dostosowania systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie, w tym systemu rachunkowości zarządczej i rachunkowości finansowej. Ocena taka powinna prowadzić do doskonalenia lub wprowadzenia nowych modeli. Brak modyfikacji modelu biznesu w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu może zagrozić trwałości przedsiębiorstwa, tak jak miało to miejsce w przypadku Kodaka, Nokii czy BGE. Zmiana modelu natrafia często na opór wynikający z tyranii *status quo*, a także niechęci do opracowania nowej propozycji wartości, innej alokacji zasobów czy konieczności eksperymentowania.

Model biznesu ze względu na wszechstronne i zarazem uproszczone odzwierciedlenie sposobu generowania i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo stał się przydatną i popularną koncepcją stosowaną w komunikowaniu się z inwestorami i innymi interesariuszami. Pojęcie to jest używane powszechnie w sprawozdaniach z działalności (raportach zarządu), raportach zintegrowanych, a także w prospektach emisyjnych i wypowiedziach członków zarządu.

Wybór modelu biznesu wpływa na sposób generowania przepływów pieniężnych przez przedsiębiorstwo i z tego powodu oddziałuje na ujawnianie, wycenę i prezentację aktywów, przychodów i kosztów w sprawozdaniu finansowym. Na przykład ten sam (pod względem fizycznym) pojazd może być wykazany w modelu biznesu, w zależności od jego zastosowania, jako środek trwały, wyrób gotowy, towar lub składnik aktywów inwestycyjnych. Sposób wykorzystania pojazdu w danym modelu będzie wpływać na jego wycenę, na przykład w cenie nabycia pomniejszonej o umorzenie lub w wartości rynkowej.

Ważność koncepcji modelu biznesu dla opracowania sprawozdań finansowych wpłynęła na jej zastosowanie między innymi w Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości (MSR) nr 9 i w Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości (MSR) nr 12, jednak wykorzystanie modelu biznesu w sporządzaniu sprawozdań finansowych jest znacznie szersze.

Uwzględnienie modelu biznesu w procesie sporządzania sprawozdań finansowych ma swoich zwolenników i przeciwników [EFRAG 2013]. Zwolennicy uwzględnienia modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym argumentują, że jego nieuwzględnienie skutkuje przedstawieniem teoretycznej, a nie praktycznej wartości aktywów (na przykład, gdy pożyczki są sprzedawane przed upływem ich wymagalności). Przeciwnicy uwzględnienia modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym często podkreślają, że informacje o mechanizmach jego funkcjonowania są wprawdzie przydatne dla użytkowników informacji, między innymi inwestorów, ale powinny być ujęte w innych częściach raportu rocznego, a nie w sprawozdaniu finansowym. Ich zdaniem samo sprawozdanie finansowe nie powinno uwzględniać informacji specyficznych dla jednostki, takich jak informacja o modelu biznesu.

Obie strony sporu wskazują na odmienny wpływ ujmowania modeli biznesowych w sprawozdaniach finansowych na porównywalność sprawozdań. Według przeciwników uwzględniania modelu biznesu w rachunkowości finansowej porównywalność jest osiągnięta przez wykazanie w sprawozdaniu finansowym korzyści ekonomicznych z posiadanych praw oraz kosztów związanych z zobowiązaniami, bez uwzględnienia faktu, jaka jednostka je posiada. A zatem uwzględnienie modelu biznesu zmniejsza porównywalność sprawozdań. Z kolei zdaniem zwolenników uwzględnienia modelu biznesu brak jego ujęcia w sprawozdaniu finansowym prowadzi do quasi-porównywalności, ponieważ podobnie „wyglądające” aktywa i zobowiązania wygenerują w przyszłości różne strumienie przepływów pieniężnych lub spowodują inną ekspozycję na ryzyko.

Na znaczenie uwzględniania modelu biznesu w raportach rocznych zwróciły uwagę Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, które na wniosek Komisji Europejskiej uchwaliły dyrektywę 2014/95/UE, zgodnie z którą jednostki interesu publicznego mają obowiązek od 1 stycznia 2017 r. w sprawozdaniu z działalności przedstawić krótki opis modelu.

Dla oceny i doskonalenia modeli biznesu konieczne jest dostosowanie do nich systemu rachunkowości zarządczej. Zastosowanie rachunku kosztów zmiennych i analizy koszty – rozmiary

działalności – wyniki umożliwia ustalenie skali działalności, przy której dany model biznesu wygeneruje nadwyżkę przychodów nad kosztami. Szczególnie przydatne w opracowaniu i doskonaleniu modeli są rachunek kosztów celu (rachunek kosztów docelowych) i rachunek kosztów *Kaizen*. Rachunek kosztów celu pozwala na dostosowanie propozycji wartości, procesów i sposobu wykorzystania zasobów w fazie projektowania modelu biznesu w taki sposób, aby uzyskać wartość dla klienta, przy cenie, którą jest on skłonny zapłacić, generując jednocześnie odpowiednio wysokie zyski dla przedsiębiorstwa. Z kolei rachunek kosztów *Kaizen* pozwala na wprowadzanie drobnych zmian w modelu biznesu, umożliwiając powiększanie wartości dla klienta i/lub zwiększanie wartości przechwytywanej przez przedsiębiorstwo.

Narzędziem rachunkowości zarządczej szczególnie przydatnym do odwzorowania modelu biznesowego jest mapa strategii będąca częścią koncepcji zbilansowanej karty wyników. Mapa strategii służy do graficznego przedstawienia zależności przyczynowo-skutkowych występujących w strategii lub w modelu biznesu. Zbilansowana karta wyników prezentuje, w szerszej perspektywie, w jaki sposób jednostka transformuje swoje zasoby oraz inicjatywy w wartość dla klientów i akcjonariuszy. Priorytetyzowanie mierników poszczególnym elementom zbilansowanej karty wyników umożliwia testowanie modeli biznesu.

Dostosowanie systemu rachunkowości zarządczej wymaga również zmiany podejścia menedżerów i specjalistów rachunkowości zarządczej do modeli biznesu. Analizując je, powinni oni wykorzystywać swoje rozumienie strategii przedsiębiorstwa oraz umiejętności prognozowania i analizy ryzyka, a także pomiaru dokonań. W wielu przedsiębiorstwach są oni przyzwyczajeni do myślenia nadal w kategoriach produktów, podmiotów, klientów i segmentów działalności. Bez zmiany sposobu myślenia i analizowania sytuacji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modeli biznesu menedżerowie nie będą w stanie ich doskonalić i opracowywać nowych wersji.

Opracowanie nowego modelu biznesu nie jest wystarczające dla jego pomyślnego wdrożenia w przedsiębiorstwie. Istotnym warunkiem dla powodzenia implementacji modelu jest jego

zaprezentowanie różnym grupom interesariuszy i uzyskanie ich akceptacji. Do komunikowania modelu biznesu akcjonariuszom i innym interesariuszom w sposób najbardziej obszerny służą prospekty emisyjne (dokumenty informacyjne) i sprawozdania z działalności (sprawozdania zarządu). Regulacje prawne i wytyczne określające sposób sporządzania tych dokumentów nie narzucają co prawda bezpośrednio obowiązku ujawniania informacji o modelu biznesu, ale wprowadzają wymogi ujawniania wielu informacji przydatnych z punktu widzenia jego analizy. Informacjami wymaganymi są między innymi ujawnienia o podstawowych produktach, towarach lub usługach, rynkach zbytu, źródłach zaopatrzenia i strukturze zaopatrzenia, ocenie możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych, procesach biznesowych i metodach dystrybucji jednostki, głównych zasobach rzeczowych, kadrowych, finansowych i niematerialnych warunkujących prowadzenie działalności. Na podstawie takich informacji inwestorzy są w stanie ocenić, przynajmniej częściowo, model biznesu stosowany przez jednostkę.

Wymóg ujawniania informacji o modelach biznesu zawierają wytyczne Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (Financial Reporting Council – FRC) w Wielkiej Brytanii i wytyczne Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (International Integrated Reporting Council – IIRC). Oba te dokumenty szczególną wagę przykładają do wiodącej roli modelu biznesu w sporządzaniu raportów zintegrowanych i raportów strategicznych.

Wytyczne Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) ogniskują uwagę użytkowników sprawozdań strategicznych na najważniejszych aspektach modelu biznesu, czyli na tym, jak jednostka kreuje wartość, dlaczego to robi i jak jej model biznesu różni się od modeli biznesu konkurentów. Wytyczne jasno określają (wraz z przykładami) najważniejsze elementy raportu strategicznego, pozostawiając jednocześnie dużą swobodę decyzyjną odnośnie do sposobu prezentacji. Wyniki badania spółek z sektora wysokich technologii notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (London Stock Exchange – LSE), czyli takich, które są zobligowane do sporządzania raportów

strategicznych, wskazują, że opis modelu biznesu w tych raportach jest dosyć zwięzły – zazwyczaj ogranicza się on do dwóch stron, choć najdłuższy liczył aż 16 stron. Charakterystyka modelu w większości przypadków zawierała przedstawienie sposobu kreowania wartości, rynków, na których funkcjonuje jednostka, zasobów oraz najważniejszych działań podejmowanych dla kreowania wartości. Omówienie sposobu kreowania wartości w badanych raportach było zróżnicowane, ponieważ koncentrowano się na różnych aspektach kreowania wartości, na przykład na etapach procesu kreowania wartości, źródłach przewag konkurencyjnych, podstawowych procesach, podstawowych generatorach wartości oraz kombinacji najważniejszych zasobów.

Według wymagań Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC) opis modelu biznesu powinien obejmować objaśnienie nakładów, działań, wyników i rezultatów w ujęciu sześciu kapitałów: finansowego, produkcyjnego, intelektualnego, ludzkiego, społecznego i naturalnego. Tak szerokie ujęcie i uwzględnienie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych wyników i rezultatów powodują, że prezentacja modelu biznesu w raporcie zintegrowanym powinna być najbardziej szczegółowa i wszechstronna. Potwierdza to analiza raportów zintegrowanych takich firm, jak Iberdrola, KPN i SAP. Spółki te starały się jednak w jak największym stopniu przedstawiać pozytywne wyniki i rezultaty, a w jak najmniejszym prezentować negatywne.

Porównanie wytycznych FRC i IIRC pozwala zauważyć, że wymagany zakres raportów oraz pożądane cechy jakościowe, jakie powinny one posiadać, są bardzo podobne. Oprócz podobieństw w obu rodzajach wytycznych występują również różnice. Na przykład ze względu na różny krąg użytkowników sprawozdań różne aspekty prezentacji modelu biznesu są uznawane za szczególnie istotne. Większy krąg użytkowników raportów zintegrowanych (oprócz akcjonariuszy są to także klienci, pracownicy, przedstawiciele lokalnych społeczności itp.) powoduje, że zakres ujawniania informacji o modelu biznesu jest szerszy.

Środkami komunikacji, w których prezentacja modeli biznesu ma szczególne znaczenie, są prospekty emisyjne (dokumenty informacyjne). Przygotowując emisję akcji, spółki starają się

podnieść atrakcyjność inwestycyjną, przekonując inwestorów o trwałości, spójności i efektywności swoich modeli biznesu. Szczególne znaczenie ma to w przypadku spółek debiutujących na rynkach alternatywnych, takich jak NewConnect. Podmioty debiutujące na takich rynkach wykorzystują często innowacyjne modele biznesu, niekiedy jeszcze nieprzetestowane (część z nich rozpoczyna funkcjonowanie jako *start-upy*).

W niniejszej pracy przeanalizowano 10 studiów przypadków spółek z pięciu sektorów: wysokich technologii – Medicalgorithmics, Binary Helix; informatycznego (produkcji oprogramowania) – 11 bit studios, Bloober Team; mediów elektronicznych – Digital Avenue i e-Muzyka; energetyki odnawialnej – Biomass Energy Project, BGE; pozostałych usług (usług dla przedsiębiorstw z branży lotniczej) – Avtech Aviation i Air Market. W opisach przypadków wykorzystano dane o debiutach spółek, informacje ujawnione w ich dokumentach informacyjnych oraz dalsze losy tych podmiotów na podstawie danych z bazy Notoria i artykułów w prasie. Na potrzeby monografii opracowano metodę oceny jakości ujawnień o modelach biznesu, uwzględniającą sposób użycia terminu „model biznesu”, przedstawienie głównych założeń procesu tworzenia wartości, graficzną prezentację modelu biznesu oraz stopień jakości informacji o poszczególnych jego elementach.

Mimo braku obowiązku ujawniania informacji o modelu biznesu w dokumentach informacyjnych większość analizowanych spółek debiutujących na rynku NewConnect posługuje się w nich pojęciem „model biznesu” lub określeniami pokrewnymi. Punkty w dokumentach informacyjnych, zatytułowane *Model biznesu*, są zazwyczaj krótkie (jednostronicowe), ale informacje o elementach modelu można znaleźć również w punktach pod takimi tytułami, jak *Podstawowe informacje o podstawowych produktach (...)*, *Opis głównych inwestycji krajowych*, *Podstawowa działalność spółki w ramach realizacji strategii*, *Czynniki ryzyka*.

Połowa analizowanych podmiotów umieściła w dokumentach informacyjnych schematy prezentujące cały model biznesu (tak było w przypadku spółek Medicalgorithmics i 11 bit studios) lub inne diagramy pozwalające lepiej go zrozumieć. Spośród

dziewięciu elementów modelu biznesu, w sposób najbardziej szczegółowy w dokumentach informacyjnych analizowanych jednostek przedstawiono informacje o propozycji wartości, kanałach dystrybucji i partnerach. Średnim poziomem jakości charakteryzowały się ujawnienia o strumieniach przychodów, kluczowych zasobach i kluczowych działaniach. Stosunkowo najmniej szczegółowo ujawniane były informacje o segmentach klientów, relacjach z nimi i o kosztach.

Pojęcie modelu biznesu oraz opis jego części składowych stały się zatem stałym elementem ujawnień w dokumentach informacyjnych spółek notowanych na rynku NewConnect. Należy jednak podkreślić, że jakość ujawnień nie zawsze jest skorelowana z trwałością modelu biznesu i trwałością przedsiębiorstwa go stosującego. Na przykład spółka Avtech Aviation była jednym z podmiotów, które opublikowały dokument informacyjny o wysokiej jakości, jednocześnie tracąc bardzo szybko płynność finansową, co w konsekwencji spowodowało zawieszenie jej notowań na rynku NewConnect.

Relatywnie duża liczba jednostek wykazujących straty może sugerować, że wiele podmiotów notowanych na rynku NewConnect nie było w stanie opracować i/lub wdrożyć trwałego modelu biznesu. Inwestorzy i inni użytkownicy informacji zawartych w sprawozdaniach i dokumentach informacyjnych spółek notowanych na tym rynku powinni zachować daleko idącą ostrożność i wykazywać się przenikliwością przy analizowaniu modelu biznesu i związanych z jego wdrożeniem rodzajów ryzyka.

Analiza i raportowanie modelu biznesu są niewątpliwie zagadnieniami interesującymi i relatywnie słabo zbadanymi. Pytania, na które warto odpowiedzieć w ramach dalszych badań, są następujące.

1. Jakie relacje występują między trwałością modeli biznesu a trwałością przedsiębiorstw w długim okresie?
2. W jaki sposób poszczególne elementy modelu biznesu i ich zależności wpływają na trwałość modelu?

3. Jakie czynniki wpływają na zakres ujawnianych informacji o modelach biznesu?
4. W jaki sposób sporządzający raporty wykorzystują schematy do przedstawienia modeli biznesu?
5. W jaki sposób prezentacja modeli biznesu jest wykorzystywana do wywierania wpływu na interesariuszy (*impression management*)?
6. Czy i jeżeli tak, to w jakim stopniu elementy modelu biznesu zostaną wprowadzone do kolejnych standardów rachunkowości?
7. W jakim stopniu władze Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i inwestorzy są w stanie oceniać atrakcyjność inwestycyjną modeli biznesu spółek wchodzących na rynek NewConnect i ograniczyć liczbę debiutów podmiotów o niskiej trwałości modeli biznesu?

Autor zamierza kontynuować badania w tym zakresie, a ich wyniki opublikować w kolejnej pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Boston.
- Afuah A., Tucci C.L. (2001), *Internet Business Models*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Alt R., Zimmerman H.D. (2001), *Introduction to special section on business models*, „Electronic Marketing”, 11 (1), s. 3–9.
- Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, 22 (6–7).
- Amit R., Zott C. (2000), *Value Drivers of E-commerce Business Models*, Working Paper No. 2000–2006, INSEAD, Fontainebleau.
- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994), *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*, „Journal of Marketing”, 58 (3), s. 53–66.
- Applegate L.M. (2001), *E-business models: making sense of the Internet business landscape*, [in:] G. Dickson, W. Gary, G. DeSanctis (eds), *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Arbnor I., Bjerke B. (1997), *Methodology for Creating Business Knowledge*, Sage, London.
- Baden-Fuller Ch., Morgan M.S. (2010), *Business models as models*, „Long Range Planning”, 43 (2–3), s. 156–171.
- Banker R.D., Mashruwala R. (2007), *The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance*, „Contemporary Accounting Research”, 24 (3), s. 763–793.

- Beattie V., Smith S. (2013), *Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate*, „British Accounting Review”, 45 (4), s. 243–254.
- Bell T.B., Marrs F.O., Solomon I., Thomas H. (1997), *Auditing Organizations through a Strategic-systems Lens. The KPMG Business Measurement Process*, New York, NY, University of Illinois, Urbana-Champaign, IL.
- Betz F. (2002), *Strategic business models*, „Engineering Management Journal”, 14 (1), s. 21–27.
- Botosan C.A. (1997), *Disclosure level and the cost of equity capital*, „Accounting Review”, 72 (3), s. 323–349.
- British Telecom (2014), *Annual Report 2014*.
- Bukh N P. (2003), *The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox?*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 16 (1), s. 49–56.
- Buytendijk F., Hatch T., Micheli P. (2010), *Scenario-based strategy maps*, „Business Horizons”, 53 (4), s. 335–347.
- Campbell D., Datar S., Kulp S.L., Narayanan V.G. (2008), *Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24*, Working Paper, Harvard Business School.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011), *How to design a winning business model*, „Harvard Business Review”, January-February, s. 100–107.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), *From strategy to business models and to tactics*, „Long Range Planning”, 43, s. 195–215.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, 11 (3), s. 529–555.
- CGMA (2015), Chartered Global Management Accountant, *Global Management Accounting Practices. Effective Management Accounting: Improving Decisions and Building Successful Organisations*.
- CGMA (2013), Chartered Global Management Accountant, *Resilient Business Models. Effective Management Accounting*.

- Colvin G. (2013), *Your business model doesn't work anymore*, „Fortune Magazine”, 25 February.
- Cooper R., Kaplan R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czakon W. (2010), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czarnecki J.S., Sikorski Cz. (2013), *Lean management*, [w:] I. Sobańska (red.), *Lean accounting. Integralny element lean management*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- DATI (2001), Danish Agency for Trade and Industry, *A Guideline for Intellectual Capital Statements – a Key to Knowledge Management*, Copenhagen.
- Demil B., Lecoq X. (2010), *Business model evolution: in search of dynamic consistency*, „Long Range Planning”, 43, s. 227–246.
- Denis D.J. (2004), *Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence*, „Journal of Corporate Finance”, 10 (2), s. 301–326.
- Doganova L., Eyquem-Renault M. (2009), *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*, „Research Policy”, 38 (10), s. 1559–1570.
- Donath R. (1999), *Taming e-business models*, „ISBM Business Marketing Web Consortium”, 3 (1).
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2001), *E-business model design, classification and measurements*, „Thunderbird International Business Review”, 44 (1), s. 5–23.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu: koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Friedman M., Friedman R. (1997), *Tyrania status quo*, Panta, Sosnowiec.
- Gajda J.B. (2001), *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gao X., Ritter J.R., Zhu Z. (2013), *Where have all the IPOs gone?*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, 48 (06), s. 1663–1692.

- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2013a), *The St. Gallen Business Model Navigator*, Working Paper, University of Sankt Gallen.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2013b), *Geschäftsmodelle entwickeln*, Hanser, München.
- Giudici G., Roosenboom P. (2004), *The long term performance of initial public offerings on Europe's new stock markets*, [in:] G. Giudici, P. Roosenboom (eds), *The Rise and Fall of Europe's New Stock Markets*, „Advances in Financial Economics”, 10, Elsevier JAI, Amsterdam, s. 329–354.
- Gordijn J., Akkermans H. (2001), *Designing and evaluating ebusiness models*, „IEEE Intelligent Systems”, 16 (4), s. 11–17.
- Guthrie J., Petty R., Yongvanich K., Ricceri F. (2004), *Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting*, „Journal of Intellectual Capital”, 5 (2), s. 282–293.
- Hamel G. (2001), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hirschey M., Richardson V.J., Scholz S. (2001), *Value relevance of nonfinancial information: the case of patent data*, „Review of Quantitative Finance and Accounting”, 17 (3), s. 223–235.
- Holland J. (1998), *Private disclosure and financial reporting*, „Accounting and Business Research”, 28 (4), s. 255–269.
- Horowitz A.S. (1996), *The real value of VARS: resellers lead a movement to a new service and support*, „Marketing Computing”, 16 (4), s. 31–36.
- Huelsbeck D.P., Merchant K.A., Sandino T. (2011), *On testing business models*, „Accounting Review”, 86 (5), s. 1631–1654.
- Iberdrola (2014), *Iberdrola Integrated Report 2014*.
- Ittner C.D., Larcker D.F. (2003), *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, „Harvard Business Review”, 81 (11), s. 88–95.
- Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), *Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction*, „Journal of Accounting Research”, 36, s. 1–35.

- Jabłoński M. (2015), *Ocena atrakcyjności inwestycyjnej modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, 73, s. 455–468.
- Jansen W., Steenbakkers W., Jägers H. (2007), *New Business Models for the Knowledge Economy*, Ashgate Publishing Group, Abingdon, Oxon.
- Johnson H.T., Kaplan R. (1987), *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan R., Norton D. (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Having trouble with your strategy? Then map it*, „Harvard Business Review”, 78 (5), s. 167–176.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (b.r.), *Focus Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard*, 3rd edition, „Harvard Business Review OnPoint Collection”.
- Kozielski R. (2012), *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- KPN (2014), *KPN Integrated Annual Report 2014*.
- Krasodomska J. (2014), *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości spółek*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, seria specjalna: „Monografie”, 232.
- Lazonick W., Tulum Ö. (2011), *US biopharmaceutical finance and the sustainability of the biotech business model*, „Research Policy”, 40 (9), s. 1170–1187.
- Leisenring J., Linsmeier T., Schipper C., Trott E. (2012), *Business-model (intent)-based accounting*, „Accounting and Business Research”, 42 (3), s. 329–344.
- Lev B., Zarowin P. (1999), *The boundaries of financial reporting and how to extend them*, „Journal of Accounting Research”, 37 (2), s. 353–385.

- Linder J., Cantrell S. (2001), *Five business-model myths that hold companies back*, „Journal of Strategy and Leadership”, 29 (6), s. 13–18.
- Luft J., Shields D. (2003), *Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research*, „Accounting, Organizations and Society”, 28 (2–3), s. 169–249.
- Magretta J. (2002), *Why business models matter*, „Harvard Business Review”, 80 (5), s. 86–92.
- Malina M., Nørreklit H.S.O., Selto F. (2007), *Relations among measures, climate of control, and performance measurement models*, „Contemporary Accounting Research”, 24 (3), s. 935–982.
- Malone T., Weill P., Lai R., D’Urso V., Herman G., Apel T., Woerner S. (2006), *Do some business models perform better than others?*, MIT Sloan Research Paper No. 4615–06.
- Markides C. (1999), *A dynamic view of strategy*, „Sloan Management Review”, 40 (3), s. 55–63.
- Marr B., Schiuma G., Neely A. (2004), *The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers*, „Journal of Intellectual Capital”, 5 (2), s. 312–325.
- Marston C.L., Shrives P.J. (1991), *The use of disclosure indices in accounting research: a review article*, „British Accounting Review”, 23, s. 195–210.
- Maskell B.H., Baggaley B. (2004), *Practical Lean Accounting: a Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise*, Productivity Press.
- Mattessich R. (2005), *Conditional-normative accounting methodology. Incorporating value judgements and means-end relations of applied science*, „Accounting, Organizations and Society”, 20 (4), s. 259–285.
- McNamara P., Baden-Fuller C. (2007), *Shareholder returns and the exploration–exploitation dilemma: R&D announcements by biotechnology firms*, „Research Policy”, 36, s. 548–565.
- Michalak J. (2014), *Wpływ wprowadzenia MSSF 8 na przydatność sprawozdawczości segmentów na przykładzie największych*

- spółek europejskich, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 80 (136), SKwP, Warszawa, s. 173–191.
- Michalak J. (2010), *Prezentacja sprawozdań finansowych w formie elektronicznej przez największe jednostki gospodarcze w Polsce w świetle oczekiwań interesariuszy*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 59 (115), SKwP, Warszawa, s. 69–95.
- Milne M.J (2013), *Phantasmagoria, sustain-a-babbling in social and environmental reporting*, [in:] L. Jack, J. Davison, R. Craig (eds), *The Routledge Companion to Accounting Communication*, Taylor and Francis Group, Oxford, New York.
- MITI (2004), Ministry of Economy, Trade and Industry, *Reference Guideline for Intellectual Property Information Disclosure. In the Pursuit of Mutual Understanding between Companies and Capital Markets through Voluntary Disclosures of Information on Patent and Technology*, January, Tokyo.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research”, 58 (6), s. 726–735.
- Moser T., Mundt K., Quella J.A., Slywotzky A.J. (1999), *Profit Patterns*, Wiley, Chichester.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009), *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review”, 87 (9), s. 56–64.
- Nielsen Ch., Montemari M. (2012), *Value creation maps*, [in:] Ch. Nielsen, M. Lund (eds), *Business Model Design: Networking, Innovating and Globalizing*, Bookboon.com (Ventus Publishing Aps).
- Nørreklit H. (2003), *The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard*, „Accounting, Organizations and Society”, 28 (6), s. 591–619.
- Nørreklit H. (2000), *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, „Management Accounting Research”, 11 (1), s. 65–88.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, 17 (2), s. 3–14.

- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych organizacji. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Osterwalder A. (2004), *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*, praca doktorska, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Wiley, Hoboken, N.J.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *Business Models and their Elements*, Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, 4–5 October.
- Petrovic O., Kittl C., Teksten R.D. (2001), *Developing Business Models for e-Business*, Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, 31 October–4 November, Vienna.
- Pfeffer J., Sutton R.I. (2006), *Evidence-based management*, „Harvard Business Review”, 84 (1), s. 62–74.
- Porter M.E. (2001), *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, March, s. 63–78.
- Porter M.E. (1996), *What is strategy?*, „Harvard Business Review”, November–December, s. 61–78.
- Rayport J.F., Jaworski B.J. (2001), *E-commerce*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Ries E. (2011), *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
- Ritter J.R. (2011), *Equilibrium in the initial public offering market*, „Annual Review of Financial Economics”, 3, s. 347–374.
- Robertson F.A., Samy M. (2015), *Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective*, „Sustainability Accounting, Management and Policy Journal”, 6 (2), s. 190–223.
- Romanowska M. (2005), *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*.

- Strategie małych firm*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Roth A., Jackson W. (1995), *Strategic determinants of service quality and performance: evidence from the banking industry*, „Management Science”, 41 (11), s. 1720–1733.
- Rowbottom N., Schroeder M. (2014), *The rise and fall of the UK operating and financial review*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 27 (4), s. 655–685.
- Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. (1998), *The employee – customer – profit chain at Sears*, „Harvard Business Review”, 76 (1), s. 82–97.
- SAP (2014), *SAP Integrated Annual Report 2014. Financial and Non-Financial Performance*.
- Seddon P., Lewis G. (2003), *Strategy and Business Models: What is the Difference?*, Working Paper, Department of Information Systems, The University of Melbourne.
- Sobańska I. (red.) (2013), *Lean accounting. Integralny element lean management*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Sobańska I. (red.) (2010), *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sobańska I. (red.) (2009), *Rachunek kosztów: podejście operacyjne i strategiczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sobańska I. (2003), *Wpływ MSR na integrację rachunkowości: rachunkowość finansowa i rachunkowość zarządcza*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 13 (69), SKwP, Warszawa.
- Sobańska I. (1998), *Rachunek kosztów celu (target costing) w strategicznym zarządzaniu kosztami*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej”, 45, SKwP, Warszawa.
- Sojak S., Jankowska M. (2007), *MSR 14: sprawozdawczość segmentów działalności*, Difin, Warszawa.
- Sojak S., Józwiak H. (2004), *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szychta A. (2000), *Systemy target costing w praktyce przedsiębiorstw*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie”, 3, s. 2–3.
- Tanaka T. (1993), *Target costing at Toyota*, „Journal of Cost Management”, 7 (1), s. 4–11.

- Teece D.J. (2010), *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning”, 43 (2), s. 172–194.
- Timmers P. (1998), *Business models for electronic markets*, „Electronic Markets”, 8 (2), s. 3–8.
- Trueman B., Wong M.H.F., Zhang X. (2000), *The eyeballs have it: searching for the value in Internet stocks*, „Journal of Accounting Research”, 38 (Supplement), s. 137–162.
- Viscio A.J., Pasternack B.A. (1996), *Toward a new business model*, „Strategic Business”, 2 (1), s. 125–134.
- Vismara S., Paleari S., Ritter J.R. (2012), *Europe's second markets for small companies*, „European Financial Management”, 18 (3), s. 352–388.
- Walewska D. (2014a), *Polskie niebo kusi kolejnych przewoźników*, „Rzeczpospolita”, 13 sierpnia.
- Walewska D. (2014b), *Osiem nowych tras Wizz Aira z Chopina*, „Rzeczpospolita”, 6 sierpnia.
- Walińska E. (2015), *Współczesny model sprawozdania finansowego i jego krytyka*, [w:] E. Walińska, B. Bek-Gaik, J. Gad, B. Rymkiewicz, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wartini-Twardowska J. (2014), *Konsolidacja w grupach kapitałowych z perspektywy modelu biznesu na przykładzie sektora producentów systemów informatycznych zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Weick K.E. (2007), *Drop your tools: on reconfiguring management education*, „Journal of Management Education”, 31 (1), February, s. 5–16.
- Weill P., Vitale M. (2001), *Place to Space: Moving to ebusiness Models*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Wnuk-Pel T. (2012), *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, London.

Zéghal D., Maaloul A. (2011), *The accounting treatment of intangibles – a critical review of the literature*, „Accounting Forum”, 35 (4), December, s. 262–274.

Akty prawne i regulacje środowiskowe

ASB (2009), Accounting Standards Board, *Review of Narrative Reporting by UK Listed Companies in 2008/2009*, October.

Dyrektywa 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 4 listopada 2003 r. w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych i zmieniająca dyrektywę 2001/34/WE oraz zmieniająca ją dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/73/UE z 24 listopada 2010 r.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 809/2004 z 29 kwietnia 2004 r. wykonujące dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam wraz ze zmieniającymi ją rozporządzeniami nr 211/2007 z 27 lutego 2007 r., 1569/2007 z 21 grudnia 2007 r., 1289/2008 z 12 grudnia 2008 r., 486/2012 z 30 marca 2012 r. oraz 862/2012 z 4 czerwca 2012 r.

FRC (2014), Financial Reporting Council, *Guidance on the Strategic Report*.

GPW (2014), Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, *Regulamin Alternatywnego Systemu Obrotu*, Warszawa.

IASB (2010a), International Accounting Standards Board, *Exposure Draft ED/2010/9. Leases*, August, London.

IASB (2010b), International Accounting Standards Board, *IFRS Practice Statement. Management Commentary. A Framework for Presentation*, December, London.

IASB (2009), International Accounting Standards Board, *Exposure Draft ED/2009/6. Management Commentary*, London.

IASB (2005), International Accounting Standards Board, *Discussion Paper. Management Commentary*, London.

- IIRC (2013), International Integrated Reporting Council, *The International <IR> Framework*.
- KSR (Krajowy Standard Rachunkowości) nr 9 *Sprawozdanie z działalności*, Dz. Urz. Min. Fin. 2014, poz. 17.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz. U. 2009, nr 33, poz. 259.
- Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.

Źródła internetowe

- Allee V. (2011), *Value Networks and the True Nature of Collaboration*, self published, <http://www.valuenetworksandcollaboration.com/> (dostęp 12.05.2015).
- EFRAG (2013), European Financial Reporting Advisory Group, *The Role of the Business Model in Financial Statement. Research Paper*, www.efrag.org/Front/p206-2-272/Proactive-The-Role-of-the-Business-Model-in-Financial-Statements.aspx.
- Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/model;3942505.html> (dostęp 15.02.2015).
- Ethiraj S., Guler I., Singh H. (2000), *The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and its Implications for Competitive Advantage*, <http://knowledge.emory.edu/papers/977.pdf> (dostęp 20.02.2011).
- Gartner Group (2003), *Asia/Pacific SCM: Waiting for the Turnaround, 2003–2007*, <http://www.gartner.com/>
- GPW (2010), Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, *NewConnect: alternatywa dla funduszy VC/PE*, Warszawa, 23 marca, http://mci.pl/wp-content/uploads/2012/10/Prezentacja_GPW_230310.pdf (dostęp 10.08.2014).
- ICAEW (2010), Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Business Models in Accounting: the Theory of the Firm and Financial Reporting*, www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/

- ifbm-reports/business-models-in-accounting-the-theory-of-the-firm-and-financialreporting (dostęp 15.02.2015).
- Karnaszewski P. (2011), *Nie taki Groupon tani, jak go malują*, „Forbes”, 17 listopada (wydanie elektroniczne).
- Luty P. (2013), *Na zakupy z komórką*, „Forbes”, 4 stycznia (wydanie elektroniczne).
- Mouritsen J., Bukh P.N., Flagstad K., Thorbjørnsen S., Johansen M.R., Kotnis S., Larsen H.T., Nielsen C., Kjærgaard I., Krag L., Jeppesen G., Haisler J., Stakemann B. (2003a), *Intellectual Capital Statements. The New Guideline*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen (www.vtu.dk/icaccounts).
- Mouritsen J., Bukh P.N., Johansen M.R., Larsen H.T., Nielsen C., Haisler J., Stakemann B. (2003b), *Analysing Intellectual Capital Statements*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen (www.vtu.dk/icaccounts).
- Orlen (2014), *Raport zintegrowany Orlen 2014*, www.raportzintegrowany.orlen.pl/pl/narzedzia/model-biznesowy
- Siódme urodziny NewConnect (2014), 2 września, http://newconnect.info/artykul/siodme_urodziny_newconnect-32751e.
- Walther L.M. (2010), *Principles of Accounting*, www.principlesofaccounting.com
- www.interfaceflor.co.uk/web/sustainability/mission_zero/seven_fronts (dostęp 10.07.2015).
- www.newconnect.info/artykul/knf_bezlitosnie_karze_prezesa_zarzadu_avtechu_za_klamstwa_wprowadzajace_inwestorow_w_blad-290272

SPIIS TABEL

Tabela 1.1. Zestawienie wybranych klasyfikacji internetowych modeli biznesowych	26
Tabela 1.2. Szczegółowe typy modeli biznesu według klasyfikacji opracowanej przez T. Malone’a i P. Weilla z zespołem	29
Tabela 1.3. Wzorce modeli biznesowych według badaczy Uniwersytetu Sankt Gallen	36
Tabela 2.1. Typy elementów modelu biznesu	80
Tabela 2.2. Konstrukcja opisu elementu modelu biznesu w ontologii opracowanej przez A. Osterwaldera	86
Tabela 2.3. Opis elementu „propozycja wartości” w ontologii opracowanej przez A. Osterwaldera	87
Tabela 2.4. Kurs akcji spółki Affymax	103
Tabela 2.5. Wyzwania, kompetencje i szanse związane ze zrównoważonym rozwojem	106
Tabela 2.6. Inicjatywy służące zrównoważonemu rozwojowi w Interface Inc.	110
Tabela 2.7. Sposób oceny logiki generowania dochodu w modelu M. Jabłońskiego	119
Tabela 2.8. Sposób oceny propozycji wartości w modelu M. Jabłońskiego	119
Tabela 2.9. Sposób oceny innowacyjności w modelu M. Jabłońskiego	120
Tabela 3.1. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cech przydatności i wiernej prezentacji	134

Tabela 3.2. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cechy porównywalności	135
Tabela 3.3. Argumenty za i przeciw uwzględnieniu modelu biznesu w sprawozdaniu finansowym z punktu widzenia cechy zrozumiałości	136
Tabela 3.4. Porównanie wymagań odnośnie do stanowiska w sprawie sprawozdania zarządu IASB i KSR nr 9 z punktu widzenia analizy modelu biznesu	152
Tabela 3.5. Elementy opisu modelu biznesu w raportach strategicznych wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE)	165
Tabela 3.6. Opis sposobu kreowania wartości w wybranych spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Londynie (LSE)	168
Tabela 3.7. Charakterystyka typów kapitału według wytycznych Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)	177
Tabela 3.8. Zależności pomiędzy elementami modelu biznesowego w raporcie spółki SAP	187
Tabela 3.9. Schemat prezentacji kapitału intelektualnego w raporcie zintegrowanym spółki Iberdrola za rok 2014	188
Tabela 3.10. Porównanie założeń wytycznych Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC) i Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)	195
Tabela 4.1. Liczba debiutów na rynku NewConnect w latach 2007–2014	202
Tabela 4.2. Wartość obrotów i średnia liczba transakcji na sesję na rynku NewConnect w latach 2007–2014	204
Tabela 4.3. Wartości NCIndex w latach 2008–2014	205
Tabela 4.4. Sposób oceny jakości informacji na temat modeli biznesu	209
Tabela 4.5. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Medicalgorithmics	215
Tabela 4.6. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Binary Helix	219

Tabela 4.7. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Avtech Aviation	222
Tabela 4.8. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki 11 bit studios	225
Tabela 4.9. Udział kanałów dystrybucji w sprzedaży spółki Bloober Team	227
Tabela 4.10. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Bloober Team	228
Tabela 4.11. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Digital Avenue	232
Tabela 4.12. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki e-Muzyka	235
Tabela 4.13. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Air Market	240
Tabela 4.14. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki BGE	243
Tabela 4.15. Ocena jakości ujawnień na temat modelu biznesu w dokumencie informacyjnym spółki Biomass Energy Project	245

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Relacje pomiędzy modelem biznesu i strategią – możliwe warianty	20
Rysunek 1.2. Relacja pomiędzy koncepcjami modelu biznesu i strategii według P. Seddona i G. Lewisa	21
Rysunek 1.3. Zależność między strategią, modelami biznesu i taktykami według R. Casadesusa-Masanella i J.E. Ricarta	23
Rysunek 2.1. Przykład szablonu modelu biznesowego „przynęta i haczyk” – Gillette	70
Rysunek 2.2. Przykład szablonu modelu biznesowego Skype	71
Rysunek 2.3. Trójkąt modelu biznesowego według O. Gassmanna i współpracowników („magiczny trójkąt”)	73
Rysunek 2.4. Koncepcja modelu biznesowego klienta	75
Rysunek 2.5. Analiza za pomocą modelu biznesowego klienta	76
Rysunek 2.6. Mapa kreowania wartości	78
Rysunek 2.7. Możliwe zależności pomiędzy elementami modelu według J. Luft i M.D. Shieldsa	85
Rysunek 2.8. Zależność w modelu biznesowym – kompetencje i zasoby	88
Rysunek 2.9. Zależność w modelu biznesowym – umiejętności i zasoby	89
Rysunek 2.10. Zależność w modelu biznesowym – relacje z klientem	89
Rysunek 2.11. Zależności w modelu biznesu dystrybutora	92
Rysunek 2.12. Zależności w modelu biznesu MTI	93
Rysunek 2.13. Pętla twórcy – mierz – ucz się	96
Rysunek 3.1. Sprawozdanie finansowe jako efekt integracji rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej	124

Rysunek 3.2. Różne sposoby ustalania kosztu docelowego	140
Rysunek 3.3. Długości opisów modeli biznesu spółek wchodzących w skład indeksu LSE Techmark	165
Rysunek 3.4. Model biznesu British Telecom	172
Rysunek 3.5. Schemat procesu kreowania wartości według Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC)	175
Rysunek 3.6. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki KPN	184
Rysunek 3.7. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki SAP	186
Rysunek 3.8. Graficzna prezentacja modelu biznesu spółki Orlen	193
Rysunek 4.1. Liczba debiutów na rynku NewConnect w latach 2007–2014	203
Rysunek 4.2. Liczba podmiotów notowanych na wybranych alternatywnych rynkach papierów wartościowych	203
Rysunek 4.3. Graficzna prezentacja uproszczonego modelu biznesu spółki Medicalgorithmics	214
Rysunek 4.4. Planowany model sprzedaży wyświetlacza widmowego RotoScreen	218
Rysunek 4.5. Graficzna prezentacja struktury docelowej platformy cyfrowej Iplay	231
Rysunek 4.6. Schemat działalności spółki e-Muzyka	234

