

**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

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

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**

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wstęp</b>                                                | <b>7</b>   |
| <br><b>1</b>                                                |            |
| <b>Modele biznesu – istota i klasyfikacje</b>               | <b>13</b>  |
| 1.1. Model biznesu – pojęcie i zastosowanie                 | 13         |
| 1.2. Klasyfikacje modeli biznesu                            | 25         |
| <br><b>2</b>                                                |            |
| <b>Analiza modeli biznesu</b>                               | <b>67</b>  |
| 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        |
| <br><b>3</b>                                                |            |
| <b>Raportowanie modeli biznesu</b>                          | <b>123</b> |
| 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**

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Prezentacja modeli biznesu w dokumentach informacyjnych spółek notowanych na rynku NewConnect</b>           | <b>199</b> |
| 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        |
| <b>Zakończenie</b>                                                                                             | <b>253</b> |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                            | <b>265</b> |
| <b>Spis tabel</b>                                                                                              | <b>279</b> |
| <b>Spis rysunków</b>                                                                                           | <b>282</b> |

## 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. Pigneur'a [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 NewConnect<sup>1</sup>. 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,

---

<sup>1</sup> 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 tworzywa sztucznego). 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 biznesu<sup>1</sup>. Dzięki zastosowaniu uproszczeń możliwe jest uchwycenie zależności oraz pro-

---

<sup>1</sup> 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.