

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Model biznesowy w zarządzaniu przedsiębiorstwem</b> .....	17
1.1. Model biznesowy przedsiębiorstwa w rozwoju nauki o zarządzaniu strategicznym.....	17
1.2. Istota modelu biznesowego przedsiębiorstwa .....	26
1.3. Model biznesowy przedsiębiorstwa a strategia i zarządzanie strategiczne	45
1.4. Istota odnowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa.....	55
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Rachunkowość zarządcza w zarządzaniu przedsiębiorstwem</b> .....	65
2.1. Rachunkowość zarządcza we wspomaganiu podejmowania decyzji .....	65
2.2. Ewolucja rozwoju rachunkowości zarządczej .....	71
2.3. Strategiczna rachunkowość zarządcza .....	90
2.4. Rachunkowość zarządcza a odnowa modelu biznesowego przedsiębiorstwa .....	101
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Rachunkowość zarządcza w monitorowaniu determinantów odnowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa</b> .....	110
3.1. Model skanowania otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa .....	110
3.2. System kontroli zarządczej wspomagający innowacyjność przedsiębiorstwa .....	130
3.3. Metody oceny istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa .....	173
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Rachunkowość zarządcza w projektowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa</b> .....	200
4.1. Szablon projektu modelu biznesowego przedsiębiorstwa .....	200
4.2. Źródła przychodów i ceny sprzedaży w ramach projektowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa .....	206

4.3. Rachunek kosztów łańcucha wartości w projektowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa.....	227
4.4. Modelowanie finansowe w projektowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa.....	254

## **Rozdział 5**

<b>Rachunkowość zarządcza w doskonaleniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa.....</b>	<b>288</b>
5.1. Istota systemu zarządzania dokonaniai.....	289
5.2. System zarządzania dokonaniai a model biznesowy przedsiębiorstwa	291
5.3. Ewolucja modelu biznesowego przedsiębiorstwa i systemu zarządzania dokonaniai .....	304

## **Rozdział 6**

<b>Odnowa modelu biznesowego przedsiębiorstwa działającego w sektorze ciepła systemowego .....</b>	<b>307</b>
6.1. Charakterystyka sektora ciepła systemowego .....	307
6.2. Charakterystyka podmiotu studium przypadku.....	311
6.3. Analiza sygnałów z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa z sektora ciepła systemowego .....	319
6.4. Wspieranie rozwoju innowacyjności ukierunkowanej na odnowę modelu biznesowego przedsiębiorstwa z sektora ciepła systemowego.....	328
6.5. Ocena istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa z sektora ciepła systemowego.....	334
6.6. Projektowanie odnowionego modelu biznesowego przedsiębiorstwa działającego na rynku ciepła.....	346
Literatura.....	379
Spis rysunków.....	389
Spis tabel.....	392
Summary.....	394

# WPROWADZENIE

Pojęcie modelu biznesowego znalazło już swoje trwałe miejsce w nauce o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Genezy tego pojęcia należy poszukiwać w połowie lat 90. XX w., kiedy rozpoczął się intensywny rozwój przedsiębiorstw działających w przestrzeni internetowej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Przedsiębiorstwa te wypracowywały zupełnie nowe sposoby prowadzenia działalności i konkurowania na rynku, a podstawą tego był rozwój technologii informatycznych. Początkowo pojęcie modelu biznesowego odnosiło się wyłącznie do modelu osiągnięcia przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwa działające w przestrzeni internetowej potrafiły bowiem wykreować zupełnie nieznanne wcześniej sposoby generowania przychodów. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do doboru źródeł osiągnięcia przychodów, jak i do podejścia dotyczącego kształtowania cen sprzedaży usług oraz produktów. W dalszej perspektywie czasowej pojęcie modelu biznesowego było rozszerzane i obejmowało wiele innych elementów związanych ze sposobem działania przedsiębiorstwa, jego organizacją czy źródłami finansowania działalności.

Tak zwane pęknięcie bańki internetowej na przełomie XX i XXI w., przejawiające się w gwałtownych i głębokich spadkach cen akcji na giełdach w Nowym Jorku, zweryfikowało wyceny przedsiębiorstw działających w przestrzeni internetowej. Tym samym zostały zweryfikowane sposoby generowania wartości przez tego typu przedsiębiorstwa działające w ramach różnych modeli biznesowych. Zdarzenie to zatrzymało na pewien krótki czas rozwój koncepcji zarządzania wykorzystującej pojęcie modelu biznesowego. Wraz z rozpoczęciem się drugiej fali rozwoju przedsięwzięć internetowych (połowa pierwszego dziesięciolecia XXI w.), w której powstały podmioty osiągające największe sukcesy w skali globalnej (np. Google, nowe produkty Apple, Netflix i wiele innych) o często unikatowych modelach biznesowych, których rdzeniem były nowe technologie, powróciło zainteresowanie tym pojęciem. Co więcej, zarządzanie na kanwie modelu biznesowego zostało również przetransponowane z przedsiębiorstw działających w Internecie na podmioty działające w tradycyjnej, rzeczywistej przestrzeni gospodarczej. Pojęcie to stało się tak popularne, że obecnie postuluje się, aby raportowanie zintegrowane jako pewien rodzaj sprawozdawczości było osnute wokół istoty modelu biznesowego.

Pomimo już ponad dwudziestoletniej historii oraz obecnie wielkiej popularności, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i w praktyce gospodarczej, terminu „model biznesowy”, nie doczekał się on jednoznacznej i spójnej definicji. Wielu

autorów podejmowało i nadal podejmuje próby zdefiniowania tego terminu, aczkolwiek istnieją istotne rozbieżności w pojmowaniu tego zagadnienia. Najczęściej model biznesowy jest definiowany w ujęciu procesowym, systemowym, holistycznym czy nawet ontologicznym. Istnieje jednak zgodność co do tego, że model biznesowy przedstawia sposób tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości, która podlega podziałowi pomiędzy jego klientów a właścicieli przedsiębiorstwa. Model biznesowy odzwierciedla zatem to, w jaki sposób przedsiębiorstwo tworzy wartość dla klientów oraz w jaki sposób część tworzonej wartości jest przechwytywana przez właścicieli przedsiębiorstwa w celu wygenerowania satysfakcjonującego zwrotu z zaangażowanego kapitału. W niniejszej pracy przyjęto podejście systemowe i jednocześnie holistyczne do określenia istoty modelu biznesowego. W tym ujęciu model biznesowy:

- przedstawia sposób generowania wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa;
- wymaga zdefiniowania istotnych elementów składowych, od których zależy tworzenie wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa, w tym:
  - cech i zakresu oferty skierowanej do różnych segmentów klientów,
  - sposobu udostępniania tej oferty i wysokości cen sprzedaży,
  - wewnętrznego łańcucha wartości,
  - kluczowych zasobów niezbędnych do wykonywania działań w ramach wewnętrznego łańcucha wartości,
  - relacji z partnerami zewnętrznymi,
  - sposobu finansowania prowadzonej działalności;
- wymaga określenia wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi.

Ujęcie systemowe i holistyczne w pełni oddaje istotę modelu biznesowego i jego związek z tworzeniem wartości zarówno dla klientów, jak i dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Model biznesowy jako sposób prowadzenia działalności i tworzenia wartości jest jednym z zasadniczych czynników umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a więc jest zasadniczym przedmiotem wyboru strategicznego przedsiębiorstwa. W literaturze z obszaru zarządzania strategicznego trwa ożywiona dyskusja dotycząca relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym. Rozpiętość poglądów w tym zakresie jest bardzo duża, co wynika w pewnej mierze ze stosunkowo młodego wieku koncepcji modelu biznesowego. Poglądy te rozpościerają się pomiędzy dwoma skrajnymi stanami, w których strategia jest nadrzędna względem modelu biznesowego, a sam model jest integralną częścią strategii, po pogląd, w którym model biznesowy warunkuje strategię działania. W przedstawianej pracy w nawiązaniu do zaprezentowanej definicji modelu biznesowego w ujęciu systemowym i holistycznym przyjęto, że strategia określa pożądaną pozycję przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w przewidywalnej przyszłości,

a także wiązkę najważniejszych celów długookresowych umożliwiających osiągnięcie tej pozycji, natomiast model biznesowy stanowi to, w jaki sposób te cele mają zostać osiągnięte. Model biznesowy jest zatem sposobem osiągnięcia celów długookresowych i pożądanej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu w przyszłości. W tym kontekście model biznesowy, jak już stwierdzono, jest jednym z najważniejszych elementów wyboru strategicznego przedsiębiorstwa, który w ujęciu systemowym spaja rodzaj oferty skierowanej do określonego segmentu klientów, sposób osiągania przychodów ze sprzedaży, łańcuch wartości, zasoby, relacje z partnerami zewnętrznymi i sposób finansowania działalności.

Poprawne zaprojektowanie i wdrożenie modelu biznesowego gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na określonym rynku lub w jego segmencie, które przekłada się na tworzenie wartości. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest jednak zazwyczaj możliwe tylko w pewnym odcinku czasu. Im lepiej będzie zaprojektowany model biznesowy, bardziej spójnie będą dopasowane jego poszczególne elementy oraz im lepsze zabezpieczenia przed skopiowaniem go przez konkurencję zostaną wdrożone, tym dłuższy będzie okres utrzymania przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak w długim okresie każdy, nawet najlepiej zaprojektowany, model biznesowy może ulec degradacji w zakresie potencjału tworzenia wartości. Degradacja tego potencjału może nastąpić w wyniku rozwoju technologicznego, ale także w wyniku zmian kulturowych, społecznych czy wreszcie w wyniku zmian otoczenia prawnego. Co więcej, zagrożenie dla modeli biznesowych, które są dobrze zabezpieczone na danym rynku przed skopiowaniem poprzez patenty, trwałe relacje z partnerami biznesowymi, osiągnięty efekt skali czy sieciowości, może przyjść z zupełnie innego kierunku, tj. z pokrewnej branży lub zupełnie innego sektora. Podstawą zagrożenia dla istniejących, obecnie mocnych w zakresie tworzenia wartości, modeli biznesowych jest innowacyjność, odnosząca się nie tylko do wymiaru technologicznego, ale także do innych wymiarów działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony innowacyjność jest podstawą opracowywania nowych przełomowych modeli biznesowych, które mogą zagrozić pozycji tzw. zasiedziałyh przedsiębiorstw (*incumbents*).

Odpowiedzią na powyższe zagrożenie dla istniejących, niekiedy zasiedziałyh, przedsiębiorstw na rynku jest dokonywanie odnowy modelu biznesowego. Odnowa ta polega na zaprojektowaniu i wdrożeniu w odpowiednim momencie nowego modelu biznesowego uwzględniającego zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa lub wyprzedzające je, a nawet modelu, który zmiany w otoczeniu będzie kreował. Wybór momentu zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesowego wymaga wnikliwej obserwacji i analizy zmian zachodzących w otoczeniu w połączeniu z rozwojem wewnętrznych procesów innowacyjności. Ze względu na to, że model biznesowy jest integralną częścią strategii, odnowa modelu biznesowego ściśle wiąże się z pojęciem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Odnowa strategiczna, w tym odnowa modelu biznesowego, odnosi się do zmiany o charakterze nieciągłym, która może zajść w krótkim czasie z punktu widzenia cyklu życia

przedsiębiorstwa. Odnowę modelu biznesowego należy traktować jako proces, na który składają się co najmniej cztery zasadnicze etapy:

- monitorowanie determinantów zmiany aktualnego modelu biznesowego,
- zaprojektowanie i przetestowanie nowego modelu biznesowego,
- wdrożenie nowego modelu biznesowego,
- doskonalenie nowego modelu biznesowego.

Odnowienie modelu biznesowego jest równoznaczne z rozpoczęciem działalności zgodnie z nowym sposobem umożliwiającym utrzymanie lub wzmocnienie przewagi konkurencyjnej na rynku, przekładające się na wzrost tworzonej wartości. Odnowienie modelu biznesowego nie oznacza zawsze natychmiastowego zaprzestania działalności w ramach modelu dotychczasowego. Niekiedy przez pewien czas następuje równoległe prowadzenie działalności w ramach dotychczasowego i nowego modelu biznesowego. Dzięki temu podejściu zostaje wykorzystany do końca potencjał tworzenia wartości w ramach dotychczasowego modelu z jednoczesnym przygotowaniem się na nowy sposób konkurowania na rynku w przyszłości.

Sprawne i skuteczne przeprowadzenie procesu odnowy modelu biznesowego wymaga wsparcia go odpowiednimi narzędziami. Mogą one pochodzić z obszaru rachunkowości zarządczej, której zadaniem jest wspieranie podejmowania decyzji przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem. Dlatego **celem przedstawianej monografii jest opracowanie nowych i dostosowanie istniejących narzędzi z obszaru rachunkowości zarządczej do wymagań związanych ze wspomaganie procesu odnowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa**. Realizacja tego celu wymaga weryfikacji następujących hipotez badawczych:

H1: Rachunkowość zarządcza dysponuje instrumentarium, które może wspomagać proces odnowy modelu biznesowego.

H2: Instrumentarium wspomagające odnowę modelu biznesowego należy do obszaru strategicznej rachunkowości zarządczej.

H3: Stosowanie narzędzi wspomagających skanowanie zjawisk i zdarzeń w otoczeniu zewnętrznym ułatwia identyfikację momentu, w którym powinno nastąpić rozpoczęcie prac nad odnową modelu biznesowego.

H4: Instrumentarium z obszaru rachunkowości zarządczej może wspomagać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie ukierunkowane na poszukiwanie rozwiązań stanowiących podstawę odnowy modelu biznesowego.

H5: Identyfikacja momentu rozpoczęcia prac nad nowym modelem biznesowym wymaga opracowania i stosowania narzędzi wspomagających ocenę siły istniejącego modelu biznesowego w tworzeniu wartości, należących do obszaru rachunkowości zarządczej

H6: Instrumentarium z obszaru rachunkowości zarządczej umożliwia wspomaganie projektowania nowego modelu biznesowego.

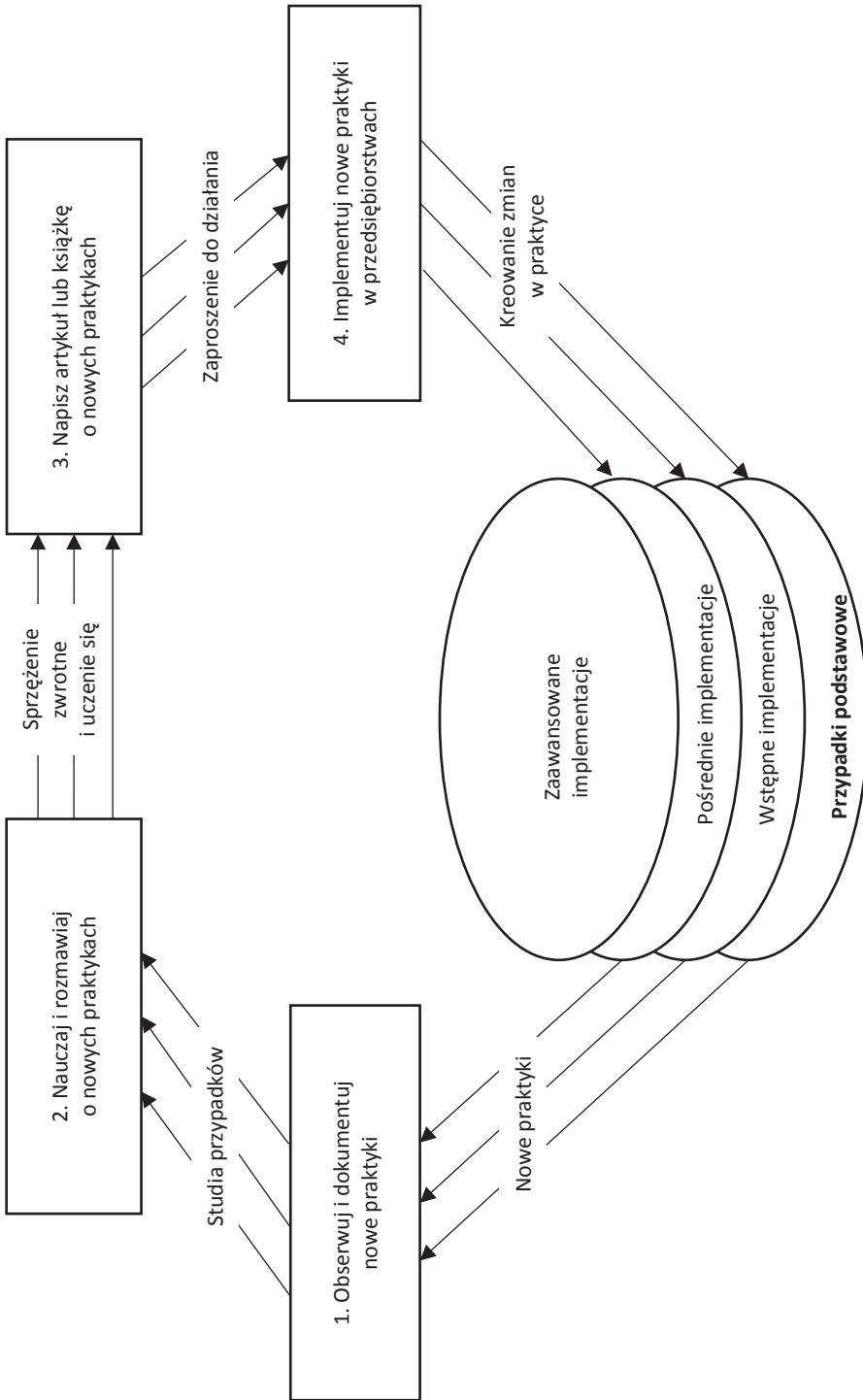
H7: Zarządzanie dokonaniaми jako narzędzie z obszaru rachunkowości zarządczej może wspomagać doskonalenie odnowionego modelu biznesowego po jego wdrożeniu.

Do realizacji celu badawczego oraz weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano szereg metod badawczych, w tym:

- analizę krytyczną, w tym w odniesieniu do zebranej literatury, dzięki czemu było możliwe wykazanie określonych luk w istniejącym stanie wiedzy dotyczącej rozpatrywanego problemu badawczego, jak również było możliwe twórcze rozwinięcie i zastosowanie niektórych instrumentów z obszaru rachunkowości zarządczej w procesie odnowy modelu biznesowego;
- metodę obserwacyjną, która umożliwiła uzyskanie i wykorzystanie spostrzeżeń naukowych dotyczących zachowania podmiotów gospodarczych w zmieniających się uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych, które mogły uzasadniać podjęcie prac nad odnową modelu biznesowego; spostrzeżenia te zostały wykorzystane do przywoływania licznych przykładów z rzeczywistości, które potwierdzały lub zaprzeczały formułowanym tezom;
- metodę intuicyjną, polegającą na rozważaniu szeregu pojęć, problemów i terminów z obszaru rachunkowości zarządczej i zarządzania, które prowadziły do wypracowania nowych koncepcji mogących wspomagać proces odnowy modelu biznesowego; metoda intuicyjna była również wspomagana szerokim doświadczeniem praktycznym autora w działalności doradczej, w tym związanej z projektowaniem nowych modeli biznesowych;
- metodę opartą na studium indywidualnych przypadków, która umożliwiła dogłębne zbadanie możliwości wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w odnowie modelu biznesowego przedsiębiorstwa działającego w tradycyjnym sektorze ciepła systemowego; zastosowanie tej metody umożliwiło całościową i szczegółową weryfikację sformułowanych hipotez na bazie konkretnego podmiotu gospodarczego, który dokonał odnowienia modelu biznesowego.

Ponadto w realizacji przedstawianego celu badawczego i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystano proponowaną przez R.S. Kaplana metodę badawczą, tzn. „badanie poprzez działanie” (*Action Research*) [Kaplan 1998]. R.S. Kaplan twierdził, że ta metoda badawcza powinna być podstawą tworzenia wszelkich teorii w zakresie rachunkowości zarządczej. Metoda ta polega na obserwowaniu i dokumentowaniu innowacyjnych praktyk w obszarze zarządzania, w tym rachunkowości zarządczej, dyskusowaniu o nich, przedstawianiu ich w artykułach naukowych, a następnie implementowaniu ich w kolejnych przedsiębiorstwach. Istotą tej metody badawczej zaprezentowano na rys. 1.

Pierwszym etapem w przedstawianej metodzie badawczej jest dostrzeżenie określonych luk w istniejącej praktyce zarządzania przedsiębiorstwami oraz w literaturze, a także zaproponowanie wstępnych rozwiązań zidentyfikowanego problemu. Niewątpliwie w odniesieniu do celu niniejszej monografii dostrzeżona luka dotyczyła braku spójnego podejścia do problematyki odnowy modelu biznesowego, a także niewystarczająco rozwiniętego instrumentarium, które mogłoby tę odnowę wspomagać. Na tym etapie przedstawianej metody badawczej potencjalne rozwią-



Rys. 1. Istota metody badawczej: badanie poprzez działanie

Źródło: [Kaplan 1998, s. 98].



zania zidentyfikowanego problemu znajdują się jednak w początkowej fazie rozwoju i wymagają pogłębionych przemyśleń oraz praktycznej weryfikacji. W pierwszej fazie trudno jest również dokonywać określonych generalizacji w odniesieniu do wysuniętych propozycji rozwiązań zidentyfikowanego problemu.

Na drugim etapie metody badawczej poprzez działanie następuje dyfuzja wiedzy na temat zidentyfikowanego problemu oraz jego potencjalnych rozwiązań. Na etapie tym dochodzi do wymiany poglądów oraz dyskusji na temat zidentyfikowanego problemu oraz jego potencjalnych rozwiązań zarówno z przedstawicielami przedsiębiorstw, jak również w środowisku akademickim. W wyniku tego następuje stopniowe krystalizowanie się koncepcji rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Jednocześnie na drugim etapie następuje często praktyczne wdrożenie opracowanego rozwiązania w jednym lub kilku przedsiębiorstwach, które umożliwia jego weryfikację w rzeczywistości gospodarczej. Studia przypadków umożliwiają uczenie się oraz doskonalenie nowo opracowanych metod, co stanowi podstawę wysunięcia określonych wniosków ogólnych.

Trzeci etap stanowi bezpośrednią konsekwencję etapu drugiego. Opracowana nowa metoda rozwiązania zidentyfikowanego problemu zostaje przedstawiona większemu gronu w postaci monografii lub artykułów naukowych. Na tym etapie dyfuzja wiedzy jest znacznie szersza niż na etapie drugim, a rozpoczęta w większym wymiarze dyskusja może doprowadzić do pojawiania się modyfikacji nowo opracowanej koncepcji czy metody rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Większy zakres rozpowszechniania nowej wiedzy prowadzi do zainteresowania się większej liczby przedsiębiorstw nową problematyką, co może spowodować przejście do realizacji etapu czwartego, w którym opracowana metoda zidentyfikowanego problemu może stać się powszechną praktyką zarządzających przedsiębiorstwami.

Na etapie czwartym dochodzi do walidacji opracowanej metody rozwiązania problemu poprzez jej wdrażanie w większej skali. Jednocześnie na tym etapie następuje testowanie, czy opracowana koncepcja przynosi wartość dodaną dla przedsiębiorstw, które ją wdrażają. Niewątpliwie wdrażanie opracowanej metody w większej skali daje możliwość uczenia się. Jednocześnie w tej fazie zostają poznane ograniczenia nowej metody, co może stanowić punkt wyjścia do jej doskonalenia lub modyfikacji, a także do poprawienia procesu wdrażania nowej metody.

Zastosowanie przedstawionej metody badawczej przez autora niniejszej monografii było możliwe dzięki bogatemu doświadczeniu praktycznemu w działalności doradczej, którą prowadzi on od ponad 15 lat. Opracowane w przedstawianej monografii narzędzia i koncepcje były również wykorzystywane przez autora w działalności doradczej, w tym związanej z odnawianiem modeli biznesowych, szczególnie w sektorze energetycznym. Doświadczenia wyniesione z tej pracy posłużyły zatem do wypracowania określonych narzędzi, które mają znamiona zaleceń normatywnych. Opierają się one jednak na ugruntowanej wiedzy teoretycznej i doświadczeniu praktycznym.

Integralną zatem częścią zastosowanej metody badawczej jest wykorzystanie studium przypadku do przetestowania i potwierdzenia słuszności sformułowanych zaleceń normatywnych dotyczących wspierania odnowy modelu biznesowego przy wykorzystaniu instrumentów rachunkowości zarządczej. Zgodnie z twierdzeniem M.K. Eisenhardta wykorzystanie studium przypadku jako metody badawczej jest szczególnie odpowiednie w przypadku, gdy aktualna wiedza o określonym zjawisku lub metodzie postępowania nie jest rozległa [Eisenhardt 1989]. Co prawda, model biznesowy jest przedmiotem badań w literaturze z obszaru zarządzania od około 15–20 lat, niemniej jednak wykorzystanie metod rachunkowości zarządczej w odnowie modelu biznesowego nie było do tej pory przedmiotem szczególnych rozważań. Co więcej, do tej pory pojawiały się jedynie nieliczne publikacje dotyczące wykorzystania metod rachunkowości zarządczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem z perspektywy koncepcji modelu biznesowego. W związku z tym wykorzystanie studium przypadku jako sposobu przetestowania sformułowanej w monografii teorii, dotyczącej głównie metody odnowy modelu biznesowego przy wsparciu instrumentów z obszaru rachunkowości zarządczej, znajduje w pełni uzasadnienie w kontekście przywołanej opinii M.K. Eisenhardta.

Realizacja celu badawczego oraz weryfikacja postawionych hipotez nastąpiła w sześciu kolejnych rozdziałach.

W rozdziale pierwszym najpierw przedstawiono istotę modelu biznesowego na tle różnych definicji przywoływanych w literaturze z obszaru zarządzania, a także na podstawie rozumienia tego terminu w praktyce gospodarczej. Ponadto w rozdziale tym przedstawiono koncepcję modelu biznesowego w kontekście ewolucji nauki o zarządzaniu strategicznym. Wreszcie w rozdziale tym podjęto próbę rozstrzygnięcia relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią oraz zarządzaniem strategicznym, a także wyjaśniono istotę procesu odnowy modelu biznesowego. Zagadnienia zawarte w pierwszym rozdziale stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań.

W rozdziale drugim przedstawiono w ogólny sposób rolę rachunkowości zarządczej i jej instrumentów w procesie odnowy modelu biznesowego. Punktem wyjścia do rozważań zawartych w tym rozdziale jest jednak definicja rachunkowości zarządczej oraz przedstawienie jej roli w procesie podejmowania decyzji. Następnie zaprezentowano ewolucję rozwoju metod rachunkowości zarządczej, sięgając wstecz aż do XIX w., w którym zostały opracowane pierwsze metody związane z rachunkiem kosztów. Przedstawienie ewolucji metod rachunkowości zarządczej umożliwiło w dalszej części monografii skupienie się na tych z nich, które mogą być wykorzystywane w procesie odnowy modelu biznesowego. Wreszcie w tym rozdziale zawarto rozważania odnoszące się do istoty strategicznej rachunkowości zarządczej. Odnowa modelu biznesowego ma bowiem wymiar odnowy strategicznej. Zatem narzędzia wspomagające proces tej odnowy powinny być przede wszystkim zaliczane do strategicznej rachunkowości zarządczej.

W rozdziale trzecim przedstawiono koncepcje, metody i narzędzia rachunkowości zarządczej, które powinny być wykorzystywane w monitorowaniu determi-

nantów odnowy modelu biznesowego. W pierwszej kolejności opracowano model skanowania otoczenia zewnętrznego w poszukiwaniu sygnałów mogących świadczyć o konieczności rozpoczęcia prac nad odnową modelu biznesowego. W następnej kolejności przedstawiono narzędzia rachunkowości zarządczej, które mogą być wykorzystywane we wspomaganiu zarządzania procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie. Efektem tych procesów może być bowiem powstawanie innowacji przełomowych, na bazie których można zbudować innowacyjne modele biznesowe, przełamujące dotychczasowe sposoby prowadzenia działalności w danym sektorze. Wreszcie w rozdziale trzecim opracowano metodę oceny istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa z perspektywy tworzenia wartości dla klientów i właścicieli, a także z perspektywy zabezpieczenia tego modelu przed skopiowaniem. Rezultat tej oceny powinien stanowić podstawę podejmowania decyzji o rozpoczęciu lub zaniechaniu prac nad projektowaniem nowego modelu biznesowego.

W rozdziale czwartym przedstawiono narzędzia z obszaru rachunkowości zarządczej, które mogą wspomagać projektowanie nowego modelu biznesowego. W szczególności w rozdziale tym zaproponowano nowy szablon projektu modelu biznesowego, nawiązujący do definicji tego modelu przyjętej w niniejszej monografii. Następnie przedstawiono rolę narzędzi rachunkowości zarządczej w kształtowaniu modelu przychodowego. W kolejnej części rozdziału przedstawiono możliwości aplikacyjne rachunku kosztów łańcucha wartości w projektowaniu nowego modelu biznesowego. Rozdział ten kończy się przedstawieniem możliwości wykorzystania modelowania finansowego na potrzeby oceny projektu nowego modelu biznesowego.

W rozdziale piątym zawarto rozważania dotyczące możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania dokonaniaми w doskonaleniu nowo wdrożonego modelu biznesowego. W pierwszej kolejności przedstawiono istotę koncepcji zarządzania dokonaniaми, by następnie przejść do zaprezentowania relacji pomiędzy modelem biznesowym a kształtem systemu zarządzania dokonaniaми. W rozdziale tym przedstawiono również istotę sprzężeń zwrotnych pomiędzy systemem zarządzania dokonaniaми a kształtem modelu biznesowego.

W ostatnim rozdziale, który ma charakter analizy studium przypadku, przedstawiono sposób wykorzystania nowych i dostosowania istniejących narzędzi z obszaru rachunkowości zarządczej we wspomaganiu procesu odnowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa działającego w sektorze ciepła systemowego. Przedsiębiorstwo to wytwarza ciepło i energię elektryczną w procesie skojarzonym w dużej elektrociepłowni zawodowej. Następnie wytworzone ciepło jest przesyłane do odbiorców końcowych za pośrednictwem sieci ciepłowniczej i węzłów cieplnych. Model biznesowy tego przedsiębiorstwa należy uznać za tradycyjny w sektorze ciepłowniczym. Model ten jest poddawany istotnemu zagrożeniu ze strony czynników w otoczeniu zewnętrznym, a także rozwijającej się innowacyjności, co może prowadzić do utraty zdolności do tworzenia wartości. W rozdziale tym dokonano prezentacji podmiotu badań, a następnie przedstawiono sposób wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w skanowaniu sygnałów w otoczeniu zewnętrznym i w wewnętrznych

procesach innowacyjnych, które mogły świadczyć o konieczności rozpoczęcia prac nad odnową modelu biznesowego. W rozdziale tym zaprezentowano także sposób wykorzystania proponowanych narzędzi w ocenie istniejącego modelu biznesowego ciepła systemowego. Wreszcie zaprezentowano sposób wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w projektowaniu nowego modelu biznesowego.

Przedstawiana monografia odpowiada na pewną lukę w badaniach nad modelem biznesowym i możliwością wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w procesie jego odnowy. Należy stwierdzić, że do tej pory w obszarze rachunkowości zarządczej nie podjęto tak szerokich badań, których celem byłyby integracja narzędzi z obszaru rachunkowości zarządczej z zarządzaniem przedsiębiorstwem przez pryzmat modelu biznesowego. Do tej pory w obszarze rachunkowości zarządczej pojawiały się nieliczne artykuły, które w pewien sposób nawiązywały do istoty modelu biznesowego (przywołano je w kolejnych rozdziałach pracy). Monografia ta odpowiada również na zapotrzebowanie zgłaszane w obszarze nauk o zarządzaniu strategicznym dotyczące wypracowania metod wspomagających przedsiębiorstwa w projektowaniu i doskonaleniu ich modeli biznesowych. Wreszcie treść monografii może się spotkać z zainteresowaniem praktyków zarządzania, tym bardziej że formułowane w niej propozycje i rozwiązania bazują na praktycznych doświadczeniach autora.