

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 424

**Rachunek kosztów
Rachunkowość zarządcza
Controlling**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-574-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Ankiewicz, Zofia Wiszkowska: Charakterystyka procesu ustalenia kosztu jednostkowego produktu w przedsiębiorstwie branży meblarskiej / Description of the establishment of the unit cost of manufacturing goods in a furniture branch company.....	9
Anna Balicka: Zewnętrzne źródła informacji w rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej / External sources of information for the accounting management of automotive sector enterprises	21
Magdalena Barańska: Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym / SWOT analysis as an instrument of strategic controlling – a case study of an international construction company.....	31
Piotr Bednarek: Niestandardowe wyznaczniki jakości audytu wewnętrznego / Non-standard indicators of internal audit quality	41
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling kosztów w zakładzie ubezpieczeń / Cost controlling in an insurance company	50
Joanna Dyczkowska: Prezentacja kosztów B+R w raportach rocznych europejskich spółek biotechnologicznych / Presentation of R&D costs in annual reports of biotechnological companies	60
Tomasz Dyczkowski: Wpływ źródeł finansowania na planowanie i kontrolę w organizacjach pożytku publicznego / An impact of financing sources on planning and control in public benefit organisations	72
Izabela Emerling: Wykorzystanie rachunku kosztów działań do planowania kosztów banku / Use of activity based costing to plan bank's costs	86
Rafał Jagoda, Magdalena Kryska: Koszt kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim a ryzyko utraty wypłacalności gospodarstw domowych / Cost of mortgages in Swiss francs vs. a risk of insolvency of households	98
Zdzisław Kes: Strukturyzacja budżetów kosztów / Structuring of costs' budgets)	107
Marcin Klinowski: Podatkowe aspekty finansowania zakupu środka transportu w działalności gospodarczej / Tax aspects of the purchase of a passenger car financing in business	118
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w podmiotach leczniczych / Responsibility centers and cost centers in healthcare institutions	130

Robert Kowalak: Mierniki dokonań w budżetowaniu przedsiębiorstwa / Performance indexes in enterprise budgeting	140
Marcin Kowalewski, Piotr Głowicki: Metoda hoshin kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję lean management / Using hoshin kanri method in lean enterprise.....	154
Maria Nieplowicz: Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego / The analysis of the Balanced Scorecard implementation in the local government units	164
Edward Nowak: Zasada równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe / Applying the cost-benefit principle to information disclosed in financial statements	173
Marta Nowak: Praca biegłego rewidenta w ujęciu psychologicznym. Koncepcje cech, style atrybucji, strategie obronne oraz błędy i efekty poznawcze / Certified auditor's work in psychological dimension. Feature conceptions, attribution styles, defense strategies and cognitive biases and effects	182
Marta Nowak: Wpływ doświadczeń zawodowych studentów kierunków związanych z rachunkowością na preferencje w zakresie specyfiki, organizacji oraz kariery w przyszłej pracy / The impact of professional experiences of students of accounting-related specializations on their preferences concerning specification, organization and career in their future work	191
Michał Poszwa: Wynagrodzenia i składki ubezpieczeniowe w rachunku kosztów uzyskania przychodów / Salaries and contributions in cost accounting of revenues obtaining	204
Marcin Wierzbński: Rachunkowość zarządcza w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym dla modelu biznesowego przedsiębiorstwa / Management accounting in the identification of opportunities and threats for business model in external environment of the company	212

Wstęp

We współczesnej gospodarce, przy zmieniających się bardzo dynamicznie warunkowaniach rynkowych, istotną rolę odgrywają systemy generowania informacji. Dla menedżerów wszystkich szczebli ważne jest, aby móc podejmować decyzje na podstawie rzetelnie przygotowanych raportów i rachunków kalkulacyjnych. Większość potrzebnych decydom informacji można pozyskać z wewnątrz przedsiębiorstwa, ale muszą zostać one odpowiednio zestawione i zaprezentowane. W związku z tym funkcje, jaką pełnią rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling w rachunkowości oraz zarządzaniu, należy uznać za niezwykle ważne. Są to obszary, które ze względu na potrzeby jednostek gospodarczych nieustannie się rozwijają, co skutkuje pojawianiem się coraz to nowych rozwiązań. Na bieżąco publikowane są teoretyczne opracowania wielu nowych bądź ulepszanych instrumentów, które jednocześnie mają szerokie i realne zastosowanie w praktyce.

Rachunek kosztów dostarcza różnych informacji o kosztach, sposobach i metodach kalkulacji w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Umożliwia wykorzystywanie tych informacji w rachunkach wyników i pozwala na świadomą kontrolę ich poziomu. Rachunkowość zarządcza jest systemem, który powinien uzupełniać dane księgowe i prezentować informacje, których w obligatoryjnej sprawozdawczości finansowej nie ma. Controlling natomiast powinien wspomagać proces zarządzania poprzez raportowanie wewnętrzne i właściwie przygotowane budżetowanie.

Przedstawione w niniejszej publikacji zagadnienia można przyporządkować do trzech głównych grup tematycznych:

- 1) rachunku kosztów – zawierające charakterystykę procesu ustalania jednostkowego kosztu produktu, klasyfikację kosztów na potrzeby controllingu, prezentację kosztów badań i rozwoju w raportach rocznych, wykorzystanie rachunku kosztów działań, kalkulację kosztów kredytów hipotecznych, a także prezentację zasady równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe;

- 2) zarządczych instrumentów rachunkowości i controllingu – prezentowane tu kwestie dotyczą controllingu strategicznego, controllingu kosztów, wpływu źródeł finansowania na planowanie i kontrolę, mierników dokonań w budżetowaniu oraz rachunkowości zarządczej w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

3) zastosowania specyficznych rozwiązań dla różnych branż i działalności – branży meblarskiej czy motoryzacyjnej, międzynarodowych przedsiębiorstw budowlanych, podmiotów leczniczych, europejskich spółek biotechnologicznych i branży finansowej.

Autorzy liczą na to, iż przedstawione przez nich koncepcje i metody zostaną z powodzeniem wykorzystane w praktyce gospodarczej bądź staną się przyczynkiem do dalszych dyskusji i poszukiwań jeszcze bardziej skutecznych instrumentów rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu.

Edward Nowak, Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Marcin Wierziński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: marcin.wierzbinski@ue.wroc.pl

**RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA W IDENTYFIKACJI
SZANS I ZAGROŻEŃ W OTOCZENIU ZEWNĘTRZNYM
DLA MODELU BIZNESOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

**MANAGEMENT ACCOUNTING
IN THE IDENTIFICATION OF OPPORTUNITIES
AND THREATS FOR BUSINESS MODEL IN EXTERNAL
ENVIRONMENT OF THE COMPANY**

DOI: 10.15611/pn.2016.424.20

Streszczenie: Autor podejmuje istotny problem dotyczący identyfikacji i oceny zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa, które mogą mieć wpływ na kształt jego modelu biznesowego. W pierwszej kolejności w artykule zaprezentowano istotę modelu biznesowego, a także teoretyczne aspekty skanowania otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa w poszukiwaniu istotnych informacji dotyczących szans i zagrożeń. W dalszej kolejności przedstawiono koncepcję skanowania otoczenia z perspektywy wpływu zachodzących zmian na model biznesowy. Jednocześnie przedstawiono klasyfikację sygnałów w otoczeniu zewnętrznym, które mogą mieć wpływ na model biznesowy przedsiębiorstwa wraz z ich interpretacją i analizą zmiany ich znaczenia w czasie.

Słowa kluczowe: model biznesowy, otoczenie zewnętrzne, szanse i zagrożenia.

Summary: In the article the author tries to scrutinize the problem relating to the identification and assessment of changes in external business environment that can impact business model of a company. Firstly, there is presented the essence of business model and theoretical aspects of scanning the external business environment to identify important information about opportunities and threats for the company. In the next part of the article the author presents the business environment scanning conception that is directed towards the identification of changes influencing business model. At the same time there is depicted the classification of signals taking place in external business environment that can impact the business model, including its interpretation and analysis of its changes in time.

Keywords: business model, external business environment, opportunities and threats.

1. Wstęp. Model biznesowy a zmienność otoczenia zewnętrznego

Model biznesowy jako nowe pojęcie w obszarze zarządzania strategicznego pojawił się wraz z rozwojem Internetu i przedsiębiorstw prowadzących działalność w przestrzeni wyłącznie wirtualnej (*dot.com*) lub jednocześnie w przestrzeni wirtualnej i rzeczywistej (*click-and-mortar*). W przeciwieństwie do przedsiębiorstw działających jedynie w tradycyjny sposób, w wymiarze rzeczywistym (*bricks-and-mortar*) przedsiębiorstwa internetowe były w stanie, głównie dzięki nowej technologii, zaoferować klientom nową ofertę, o nowych cechach i wartości. Przedsiębiorstwa internetowe przede wszystkim rozwinęły nowe modele pozyskiwania przychodów, a także zasadniczo skróciły lub przekształciły łańcuchy wartości w stosunku do podmiotów działających na podobnych rynkach, lecz w tradycyjny sposób. Dlatego definiując model biznesowy, należy się w pierwszej kolejności odwołać do tych definicji, które pojawiły się najwcześniej, wraz z powstawaniem pierwszych przedsiębiorstw internetowych.

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego stworzoną na gruncie wyników badań dotyczących sposobów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa internetowe podał P. Timmers [1999]. Zdefiniował on model biznesowy jako:

- architekturę produktu, usług i przepływu informacji z uwzględnieniem charakterystyki różnych aktorów biznesowych i ich roli;
- charakterystykę potencjalnych korzyści osiąganych przez różnych aktorów biznesowych;
- charakterystykę źródeł przychodów.

Timmers uznał, że podstawą określenia architektury modelu biznesu jest przeprowadzenie analizy łańcucha wartości. W szczególności łańcuch ten powinien zostać poddany dekompozycji, która umożliwi analizę przepływu informacji, a następnie powinien on zostać poddany rekonstrukcji.

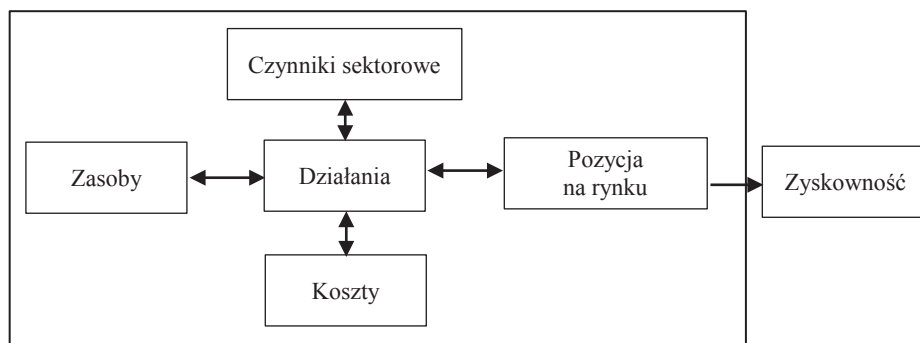
Jedną z pierwszych autorek akcentujących potrzebę takiego kształtowania modelu biznesowego, aby połączyć tworzenie wartości dla klientów z generowaniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, była J. Magretta [2002]. Określiła ona model biznesowy jako opowieść, która wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność. W szczególności z istoty modelu biznesowego powinniśmy się dowiadywać: jakich klientów przedsiębiorstwo obsługuje, jaki sposób jest tworzona wartość dla klienta, w jaki sposób przedsiębiorstwo generuje zysk, jaki sposób przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom po uzasadnionych kosztach. Określiła ona również dwa podstawowe testy, które powinien wypełnić każdy model biznesowy. Pierwszy test dotyczy logiki tworzenia wartości dla klientów i pozyskiwania przychodów, a drugi odnosi się do generowania zysku.

Następni autorzy podobnie definiowali model biznesowy, wiążąc jego istotę z koniecznością osiągania zysku, a także rozszerzając go o nowe elementy. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom pod pojęciem modelu biznesowego rozumieją listę funkcji, które on wypełnia. Do tych funkcji zaliczyli [Chesbrough, Rosenbloom 2002]:

- kreowanie wartości dla klientów poprzez zaoferowanie im określonej technologii zawartej w produkcie/usłudze;
- identyfikację segmentów rynku, do których ma być skierowana propozycja wartości wraz z określeniem sposobu generowania przychodów;
- określenie struktury łańcucha wartości niezbędnej do kreowania i dystrybucji oferty (wartości) dla wybranych segmentów rynku wraz ze zdefiniowaniem komplementarnych zasobów potrzebnych do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości;
- estymację struktury kosztów i potencjału zysku;
- opis pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości łączącej dostawców i klientów, a także innych kooperantów;
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Znamienną cechą tej definicji jest zawarcie strategii w pojęciu modelu biznesowego, a także brak zdefiniowanych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami modelu biznesowego.

A. Afuah stwierdza z kolei, że model biznesowy jest funkcją pięciu zasadniczych komponentów, które zostały przedstawione na poniższym rysunku.



Rys. 1. Model biznesowy według A. Afuaha

Źródło: [Afuah 2004, s. 10].

Afuah [2004, s. 9] stwierdza, że w odniesieniu do działań przedsiębiorstwo musi dokonać trzech wyborów, odpowiadając na następujące pytania:

- Jakie działania przedsiębiorstwo zamierza wykonywać?
- W jaki sposób wybrane działania mają być wykonywane?
- Kiedy wybrane działania mają być wykonywane?

Odpowiedzi na te pytania powinny zostać udzielone w taki sposób, aby było możliwe generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów (strategia niskich kosztów lub wyróżniania) i zdobycie na rynku takiej pozycji, która umożliwi przechwycenie znacznej wartości (osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków). W definicji tej jest wyraźne nawiązanie do strategii konkurencji M. Portera, jak również do opracowanego przez

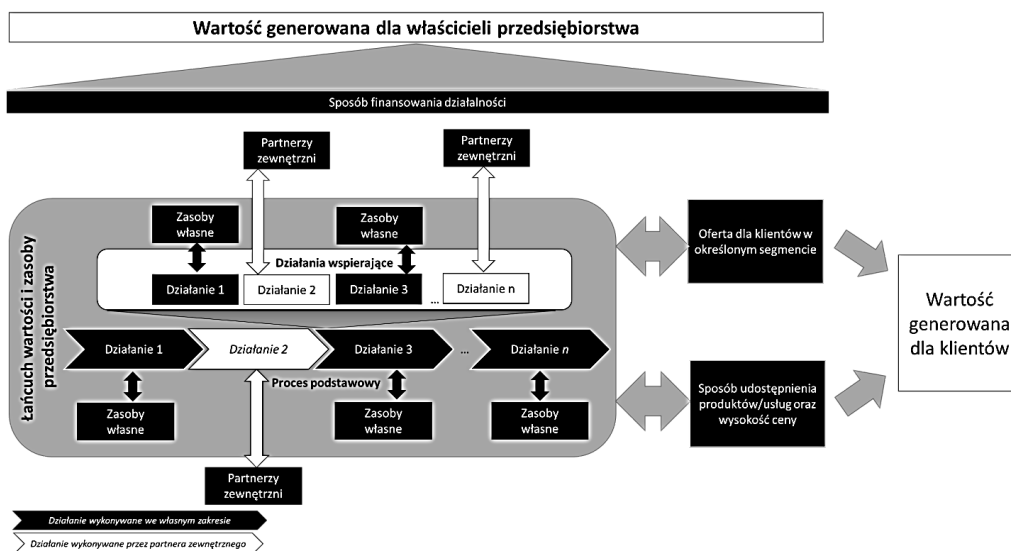
niego łańcucha wartości. Ponadto metody analizy i oceny modelu biznesowego, które zaproponował A. Afuah w tej pozycji, odwołują się w dużej mierze do znanych metod analizy strategicznej i do tradycyjnych metod analizy finansowej.

Przedstawione powyżej poglądy na to, czym jest model biznesowy, dowodzą, że stanowi on sposób prowadzenia działalności gospodarczej ukierunkowanej na generowanie satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Na sposób generowania wartości dla klientów wywiera wpływ wiele czynników, w tym różnego rodzaju zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa. Nowe modele biznesowe w określonych sektorach gospodarki lub na skrzyżowaniu różnych sektorów pojawiają się często jako skutek nowych technologii, zmian społeczno-kulturalnych, zmian regulacji prawnych i polityki gospodarczej, zmian dotyczących stanu gospodarki, a także wielu innych zmian zachodzących w szeroko rozumianym otoczeniu przedsiębiorstwa. Większość zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw ma charakter przyrostowy, niewywołujący zasadniczych konsekwencji dla sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Do tych zmian przedsiębiorstwa mogą najczęściej stosunkowo łatwo i szybko dostosować działalność gospodarczą prowadzoną w ramach określonego modelu biznesowego. Istotne przesunięcia w strukturze sektorów gospodarki, które wynikają z powstawania i wdrażania nowych, innowacyjnych modeli biznesowych, są uwarunkowane zmianami o charakterze nieciągłym, które niekiedy stanowią strategiczne zaskoczenie dla menedżerów przedsiębiorstw. Zmiany otoczenia biznesowego o nieciągłym charakterze są często poprzedzone słabymi sygnałami, których stosunkowo wczesne wykrycie jest trudne, lecz jednocześnie daje większą szansę na przygotowanie skutecznej odpowiedzi ze strony przedsiębiorstwa. Odpowiedź ta może polegać albo na przygotowaniu obrony istniejącego modelu biznesowego, albo na jego odnowieniu i dostosowaniu go do zmieniających się warunków prowadzenia działalności. Zatem jedną z istotnych ról rachunkowości zarządczej w odnowie modelu biznesowego jest zaprojektowanie i stosowanie metod umożliwiających stałą i skuteczny monitoring oraz ocenę zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym, szczególnie tych zmian, które są uwarunkowane słabymi sygnałami mogącymi prowadzić do pojawienia się nowych modeli biznesowych zagrażających pozycji istniejących przedsiębiorstw na rynku. Celem artykułu jest przedstawienie metod skanowania otoczenia przedsiębiorstwa pod kątem identyfikacji sygnałów mogących mieć istotny wpływ na dany model biznesowy.

Przegląd literatury wskazuje na osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do tego, że model biznesowy odzwierciedla sposób generowania satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Pomiedzy tworzeniem wartości dla klientów a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zachodzą relacje zwrotne. Na przykład, im wyższa cena za udostępnienie produktu w określonej formie, tym większą część wartości przechwyci przedsiębiorstwo, a mniejszą jego klienci. Podobnie im szerszy zakres funkcjonalności produktu przy stałej cenie, tym będzie wyższa wartość wytworzona dla klientów, przy mniejszej wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo, gdyż zazwy-

czaj dostarczenie szerszej funkcjonalności wiąże się z generowaniem dodatkowych kosztów. Takie same relacje dotyczą jakości produktu lub innych jego cech. To, jaką część wartości przechwyci przedsiębiorstwo przy ustalonych cechach produktu, sposobie jego udostępniania oraz wysokości ceny, zależy w dużej mierze od organizacji wewnętrznego łańcucha wartości, rozwoju kluczowych zasobów oraz relacji z partnerami zewnętrznymi. Organizacja łańcucha wartości oraz relacji z klientami wywiera przede wszystkim wpływ na wysokość i strukturę kosztów, ale także na cechy produktu lub sposób jego dystrybucji. Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że 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 dla określonych segmentów klientów,
 - sposobu udostępniania oferty i wysokości ceny,
 - 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.



Rys. 2. Schemat modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona definicja jest zgodna z koncepcją systemową modelu biznesowego, a także zawiera cechy podejścia holistycznego. Ujęcie systemowe i holistyczne w pełni oddaje istotę modelu biznesowego i jego związek z tworzeniem wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli przedsiębiorstwa. Schemat takiego ujęcia modelu biznesowego zaprezentowano na kolejnym rysunku.

Przedstawiona idea modelu biznesowego może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, działającego zarówno w przestrzeni internetowej, jak i w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej. Niemniej sposób zdefiniowania elementów składowych modelu biznesowego będzie inny w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. Model biznesowy jest bowiem tym, co pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami.

2. Istota skanowania otoczenia zewnętrznego

Metody skanowania zewnętrznego otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa i oceny zachodzących w nim zmian pojawiały się na przestrzeni wielu dziesięcioleci, szczególnie wraz z rozwojem metod zarządzania strategicznego, czyli od lat 60. ubiegłego wieku. Jednym z prekursorów metod skanowania otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa był F.J. Aguilar, który w 1967 r. opublikował pracę pt. *Scanning the Business Environment* [Aguilar 1967]. Od tego momentu wielu innych badaczy zajmowało się metodami i koncepcjami skanowania otoczenia, w tym m.in.: Ch.W. Choo [1994, 1999], Z. Correia i T.D. Wilson [1997], S. Liu [1998], X.M. Xu, G.R. Kaye, Y. Duan [2003], R. Collins [2010], N. Lesca, M.L. Caron-Fasan, S. Falcy [2012]. F.J. Aguilar zdefiniował skanowanie otoczenia jako pozyskiwanie informacji o zdarzeniach i ich wzajemnych relacjach w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, o których wiedza może pomóc kadrze menedżerskiej najwyższego szczebla w wyznaczaniu przyszłego kursu przedsiębiorstwa [Aguilar 1967]. Bardzo podobnie definiuje skanowanie otoczenia Ch.W. Choo. Twierdzi on, że skanowanie otoczenia polega na pozyskiwaniu i wykorzystywaniu informacji o zdarzeniach, trendach i relacjach pomiędzy nimi w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, o których wiedza jest potrzebna w planowaniu przyszłych posunięć przedsiębiorstwa [Choo 1999]. Autor ten twierdzi ponadto, że skanowanie otoczenia jest komplementarne i jednocześnie różne od samych działań dotyczących pozyskiwania informacji, takich jak wywiad gospodarczy odnoszący się do konkurentów, otoczenia konkurencyjnego czy szerszego otoczenia biznesowego. Skanowanie otoczenia jest pojęciem szerszym, gdyż wykracza poza samo pozyskiwanie informacji i jest związane również z ich analizą oraz wykorzystywaniem w zarządzaniu. Ponadto skanowanie otoczenia odnosi się nie tylko do pozyskiwania informacji o najbliższym otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa (o konkurentach, klientach, dostawcach), lecz także informacji z otoczenia dalszego dotyczącego pojawiających się technologii, uwarunkowań ekonomicznych, politycznych i regulacyjnych, a także społeczno-demograficznych

i kulturowych. N. Lesca i inni wskazują z kolei, że skanowanie otoczenia polega na obserwacji zdarzeń i trendów w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wiedza o tych zdarzeniach i trendach może posłużyć do identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zatem może i powinna być wykorzystana w zarządzaniu strategicznym [Lesca i in. 2012]. S. Liu dowodzi natomiast, że skanowanie otoczenia jest ukierunkowane na kreowanie rozsądnej oceny i wizji kontekstu sytuacyjnego, w ramach którego prowadzona jest działalność gospodarcza. Ocena ta i wizja kontekstu sytuacyjnego mają generować menedżerom sygnały alarmowe dotyczące pojawiających się istotnych przesunięć w otoczeniu przedsiębiorstwa [Liu 1998].

Z przywołanych definicji niewątpliwie wynika, że skanowanie otoczenia polega na monitorowaniu zjawisk, zdarzeń i trendów zachodzących zarówno w bliższym (otoczenie konkurencyjne), jak i dalszym (otoczenie polityczne, regulacyjne, technologiczne, społeczno-kulturalne itp.) otoczeniu przedsiębiorstwa, zarówno w wymiarze lokalnym (krajowym) czy regionalnym, jak i globalnym. Celem skanowania jest przede wszystkim identyfikacja tych zjawisk, zdarzeń i trendów, które są zwiastunem ewentualnych szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Wiedza o potencjalnych szansach i zagrożeniach może i powinna być wykorzystywana w skutecznym, strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem poprzez pryzmat modelu biznesowego rachunkowość zarządcza powinna dostarczać przede wszystkim informacji o zjawiskach i zdarzeniach występujących w jego otoczeniu, które mogą wywołać zmiany o charakterze nieciągłym. Problem polega jednak na tym, że zmiany o charakterze nieciągłym są trudniejsze do przewidzenia. Często zmiany te dostrzegane są przez przedsiębiorstwa zbyt późno lub następują bardzo szybko, co powoduje, że mają one mniej czasu na zmianę ich modeli biznesowych w takim kierunku, który umożliwi im zachowanie konkurencyjności. Nie oznacza to jednak, że zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa o charakterze nieciągłym nie da się w ogóle przewidywać. H.I. Ansoff wprowadził w latach 70. ubiegłego wieku pojęcie tzw. słabych sygnałów (*weak signals*), które są pomocne w identyfikowaniu zmian w otoczeniu o nieciągłym charakterze. Słabe sygnały są pierwszymi symptomami strategicznych nieciągłości, to znaczy symptomami potencjalnych zmian w przyszłości, które mogą się przełożyć na przyszłe szanse lub zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa [Ansoff 1984, za: Holopainen, Toivonen 2012]. W pierwszej fazie pojawienia się słabych sygnałów informacja w nich zawarta jest niejasna i niewyraźna, a zatem niesie ona jedynie pewne przypuszczenia co do możliwych szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dopiero wraz z upływem czasu treść informacji niesionej przez te sygnały staje się coraz bardziej wyrazista, stwarzając możliwość oceny szansy lub zagrożenia i przygotowania na nie określonej odpowiedzi. Stan wiedzy dotyczący określonej szansy czy zagrożenia ulega zatem zmianie w czasie i wymaga wykorzystywania różnych technik jej pozyskania.

3. Model skanowania otoczenia zewnętrznego ukierunkowany na identyfikację szans i zagrożeń dla modelu biznesowego

Domeną strategicznej rachunkowości zarządczej jest dostarczanie informacji na potrzeby zarządzania strategicznego, a zatem również na potrzeby oceny szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu zewnętrznym dla modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Aby rachunkowość zarządcza mogła wypełnić skutecznie tę funkcję, musi być również zorientowana na pozyskiwanie informacji z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym informacji dotyczących słabych sygnałów, które mogą być pierwszymi oznakami zagrożeń dla istniejącego modelu biznesowego lub kierunków jego odnowy. Rachunkowość zarządcza może wypełnić to zadanie pod warunkiem opracowania określonego modelu ukierunkowanego na skanowanie informacji w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa pod kątem zagrożeń dla istniejącego modelu biznesowego oraz szans na odnowę modelu, polegającą na zbudowaniu nowej, innowacyjnej jego wersji. Skuteczne opracowanie takiego modelu wymaga określenia:

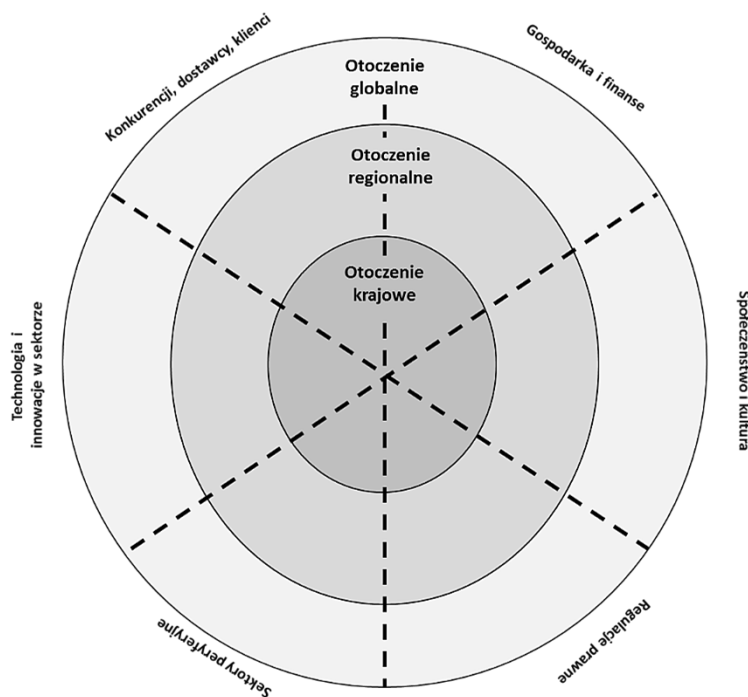
- celu skanowania informacji z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- zakresu obszarów otoczenia podlegających skanowaniu,
- źródeł informacji,
- kryteriów wyszukiwania informacji,
- struktury raportów dotyczących pozyskiwanych informacji,
- formalnego umiejscowienia prowadzenia skanowania w ramach organizacji,
- częstotliwości przygotowywania raportów i poddawania ich analizie oraz dyskusji.

Cel skanowania informacji z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa został już wcześniej dobrze określony. Skanowanie informacji w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa jest prowadzone po to, aby zidentyfikować na stosunkowo wczesnym etapie sygnały, które w przyszłości mogą się przekształcić w stany otoczenia zagrażające istniejącemu modelowi biznesowemu przedsiębiorstwa lub stanowiące szansę na opracowanie i wdrożenie modelu bardziej innowacyjnego, skutecznego oraz efektywnego pod względem przechwytywania wartości. Klarowne zdefiniowanie celu skanowania informacji z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa umożliwia podporządkowanie budowy swego rodzaju skanera (radaru) określonym wymogom. Do tych wymogów zalicza się:

- ukierunkowanie skanowania zarówno na bliższe, jak również, albo przede wszystkim na dalsze otoczenie, w tym otoczenie peryferyjne z perspektywy sektora, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność;
- ukierunkowanie skanowania otoczenia przede wszystkim na słabe sygnały bez pomijania wszakże sygnałów silniejszych;
- śledzenie w czasie rozwoju słabych sygnałów,
- określanie prawdopodobieństwa, że dany sygnał będzie oddziaływał na określone elementy modelu biznesowego w przyszłości;

- określenie siły oddziaływania określonych sygnałów na poszczególne elementy modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Szanse i zagrożenia z perspektywy modelu biznesowego mogą pojawić się zarówno w dalszym, jak i bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach pierwsze sygnały o potencjalnych szansach, jak i zagrożeniach pojawiają się jednak w dalszym otoczeniu lub w otoczeniu peryferyjnym z punktu widzenia danego sektora. Klasyfikację obszarów otoczenia, które powinny podlegać skanowaniu z perspektywy szans i zagrożeń dla modelu biznesowego, przedstawiono na kolejnym rysunku.



Rys. 3. Klasyfikacja segmentów otoczenia w modelu skanowania

Źródło: opracowanie własne.

Zakres otoczenia podlegający skanowaniu jest szeroki i powinien obejmować różne jego segmenty dziedzinowe, takie jak: regulacje prawne, gospodarkę i finanse, zmiany społeczne i kulturowe, zmiany w sektorach powiązanych i peryferyjnych, nowe technologie i innowacje pojawiające się w sektorze, a także zachowania konkurentów, dostawców oraz klientów. Jak już wspomniano wcześniej, wiele szans i zagrożeń dla modeli biznesowych przedsiębiorstw pojawia się ze strony dalszego otoczenia dziedzinowego, w tym ze strony zmian gospodarczych, społecznych czy regulacji prawnych. Na przykład protokół z Kioto prowadzący do przyjętego na po-

ziomie Unii Europejskiej pakietu klimatycznego wymusza na przedsiębiorstwach energetycznych zmianę modeli biznesowych z tradycyjnych (wytwarzanie energii w źródłach wielkiej skali wykorzystujących paliwa kopalne, przesył i dystrybucję energii, sprzedaż energii) na modele uwzględniające energetykę odnawialną oraz rozproszoną. Niskie dochody gospodarstw domowych w wielu krajach prowadzą do rozwoju nowego modelu biznesowego na rynku instytucji finansowych, polegającego na udzielaniu tzw. mikropożyczek na krótki czas (Indie, a także Polska). Instytucje te zdobywają coraz większy udział w rynku kredytów i pożyczek, co powoduje, że podobne modele zaczynają wdrażać duże banki komercyjne. Niskie dochody gospodarstw domowych w Indiach pozwoliły na stworzenie koncernowi TATA zupełnie nowego modelu biznesowego w zakresie produkcji samochodów, polegającego na wytwarzaniu tanich pojazdów pozbawionych większości funkcji poza możliwością przemieszczania się. Wreszcie zachodzące zmiany społeczne i kulturowe doprowadziły do powstania wielu portali społecznościowych przy wykorzystaniu nowych technologii. Należy jednak zaznaczyć, że często zjawiska i zdarzenia występujące w ramach poszczególnych segmentów dziedzinowych otoczenia wzajemnie się warunkują lub wzmacniają, co oznacza, że w odniesieniu do wielu z nich można mówić o sprzężeniu zwrotnym. Niekiedy to nie zmiany społeczne warunkują powstanie nowego modelu biznesowego, lecz wdrożona w życie technologia umożliwia tworzenie nowego modelu biznesowego i zapoczątkowuje określone zmiany w zachowaniach społecznych.

Niezmiernie istotne z punktu widzenia wczesnej identyfikacji pojawiających się szans i zagrożeń dla modelu biznesowego przedsiębiorstwa jest skanowanie otoczenia peryferyjnego danego sektora. Do zakresu tego otoczenia należy zaliczyć podmioty działające w innych sektorach gospodarki, które ze względu na posiadane lub rozwijane kompetencje i zasoby mogą wejść na obszar działania podmiotu działającego w określonym sektorze. Szczególna uwaga powinna być poświęcona jednemu z sektorów w otoczeniu peryferyjnym dla wielu przedsiębiorstw, a mianowicie sektorowi IT. Wiele tradycyjnych modeli biznesowych, szczególnie w obszarze mediów, prasy, muzyki czy sektora filmowego, zostało zastąpionych lub jest zastępowanych przez nowe modele powstałe w wyniku rozwoju technologii komunikacyjnych i informatycznych. Wystarczy w tym miejscu wskazać rozwój prasy elektronicznej, rozwój e-booków zastępujących tradycyjny model sprzedaży książek, rozwój serwisów VoD zastępujących tradycyjną telewizję czy dystrybucję filmów za pośrednictwem DVD lub kin, zastąpienie tradycyjnej sprzedaży muzyki w formie płyt CD poprzez takie serwisy, jak iTunes, które za niedługi czas mogą być zastąpione nowymi modelami biznesowymi opartymi na technologii streamingowej (np. Spotify; podobny model sprzedaży muzyki wprowadza obecnie Apple). Podobnie model biznesowy Kodaka polegający na sprzedaży tradycyjnych aparatów fotograficznych został zastąpiony przez fotografię cyfrową, a Kodak nie posiadając kompetencji i zasobów w tej dziedzinie, musiał zakończyć działalność. W przyszłości sprzedaż tradycyjnych samochodów może zostać zastąpiona przez nowe modele biznesowe polegają-

ce na wytwarzaniu samochodów bezobsługowych, nad czym już obecnie pracują głównie inne firmy niż koncerny samochodowe (np. Google). Z tych powodów uwzględnienie w modelu skanującym otoczenie zjawisk i zdarzeń występujących na peryferiach danego sektora jest niezmiernie istotne z punktu widzenia wczesnej identyfikacji szans i zagrożeń dla określonych modeli biznesowych.

Wiele zagrożeń, a także szans, dla modeli biznesowych przedsiębiorstwa jest związanych z pojawianiem się nowych technologii powstających w ramach określonego sektora gospodarczego. Nowa technologia może zostać opracowana zarówno przez konkurentów, jak również przez różnego rodzaju konsorcja i ośrodki naukowo badawcze lub w wyniku procesów otwartej innowacyjności (*open innovation*), w tym przy wykorzystaniu coraz powszechniejszych portali *crowdsourcingowych*. Powstanie nowej technologii często jest jeszcze niewystarczające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W wielu jednak przypadkach sukces rynkowy zagwarantowało skuteczne wkomponowanie nowej technologii w innowacyjny model biznesowy. Jest wiele przykładów, szczególnie z sektora IT, ale także z innych sektorów, które potwierdzają tę tezę. Takim przypadkiem jest konsola do gier Nintendo o nazwie Wii. Z jednej strony technologia tej konsoli pod pewnymi względami ustępowała konsolom Sony czy Microsoft (szczególnie w zakresie grafiki komputerowej), lecz z drugiej strony wprowadziła nową funkcjonalność związaną z ruchem wykonywanym podczas gier. W ten sposób Nintendo mogło z jednej strony zasadniczo obniżyć cenę konsoli, a z drugiej strony konsola ta mogła dostarczyć nowych wrażeń podczas gry (odtworzenie w pewnym stopniu realnych warunków związanych np. z grą w tenisa). Ta nowa technologia i zbudowany wokół niej model biznesowy umożliwiły Nintendo szybkie zdobycie dużego udziału w rynku gier komputerowych.

Skanowaniem powinno być objęte również najbliższe otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, na które składają się bezpośredni konkurenci, klienci, a także dostawcy. Skanowanie tego otoczenia jest niezbędne w celu identyfikowania potencjalnych zmian w modelach biznesowych konkurentów, ale także w rozpoznawaniu nowych potrzeb klientów, które mogą prowadzić do stworzenia innej oferty i do odnowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Wiele modeli biznesowych w ostatnim czasie polegało również na zmianie dostawcy komponentów czy surowców lub nawet na kontraktowaniu całej produkcji u podmiotów działających w regionach o niskich kosztach produkcji. Model biznesowy tego typu zaimplementował np. Dell, który w zasadzie zajmuje się jedynie dystrybucją i sprzedażą komputerów pod własną marką, które są wytwarzane w całości w krajach o niskich kosztach produkcji (głównie w Chinach). Dzięki temu Dell był w stanie zasadniczo obniżyć ceny komputerów i zdobyć duży udział w rynku. Monitorowanie zmian w bezpośrednim otoczeniu konkurencyjnym jest zatem niezbędne w celu identyfikacji tego typu i innych strategicznych posunięć konkurentów, które mogą zagrozić modelowi biznesowemu przedsiębiorstwa.

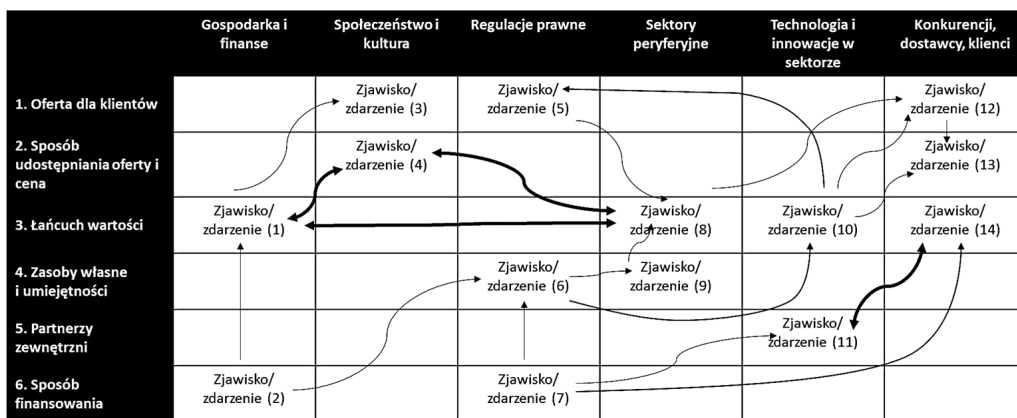
Przedstawione dziedzinowe segmenty otoczenia przedsiębiorstwa powinny podlegać skanowaniu nie tylko w najbliższym wymiarze geograficznym (otoczenie krajowe), ale także w wymiarze regionalnym (z perspektywy Polski jest to Unia Europejska) i globalnym. Dla przedsiębiorstw działających w skali globalnej to stwierdzenie jest oczywiste. Niemniej jednak nawet przedsiębiorstwa działające jedynie na arenie krajowej powinny skanować otoczenie dziedzinowe również w wymiarze regionalnym i globalnym. Wiele regulacji prawnych, które mogą zasadniczo wpłynąć na modele biznesowe przedsiębiorstw działających na arenie krajowej, jest tworzonych przez instytucje międzynarodowe, jak również instytucje Unii Europejskiej (wspomniany np. już wcześniej pakiet klimatyczny). Poza tym pewne zmiany i trendy społeczne, które zachodzą wcześniej w Stanach Zjednoczonych czy krajach Europy Zachodniej, z pewnym opóźnieniem mogą docierać na arenę krajową. Sytuacja ta dotyczy np. procesu starzenia się społeczeństw, który jest już szczególnie zaawansowany w niektórych krajach Europy Zachodniej (np. Niemcy) i z pewnym opóźnieniem dotrze do Polski. Proces starzenia się społeczeństw wyzwala kreację szeregu nowych modeli biznesowych związanych z opieką nad starszymi osobami (np. opieka z dojazdem, godzinowa, a dla osób majątnych w luksusowych apartamentach). Obserwacja tych modeli biznesowych w innych częściach świata może być inspiracją dla wybranych podmiotów krajowych, które – wprowadzając jako pierwsze nowy model działania na arenie krajowej – mogą szybciej osiągnąć przewagę konkurencyjną. Zjawisko kopiowania modeli biznesowych, które wcześniej powstały w innych częściach świata, jest powszechne. Podmioty (tzw. *early adopters*), które najszybciej wprowadzą dany model na gruncie lokalnym (krajowym), mają większą szansę na zajęcie mocniejszej pozycji rynkowej. Monitorowanie powstawania nowych modeli biznesowych w innych częściach świata, szczególnie modeli wprowadzanych przez korporacje międzynarodowe działające na określonym rynku, jest również wskazane z tego powodu, że w ramach ekspansji globalnej mogą one przetransferować te modele do kraju, w którym prowadzi działalność dany podmiot, co często stanowi dla niego znaczące zagrożenie. Na przykład ekspansja międzynarodowa Amazona w ramach jego modelu biznesowego powoduje istotne zagrożenie dla podmiotów działających lokalnie na tym samym rynku. Szansą na nowe, skuteczniejsze modele biznesowe w wymiarze globalnym są również zmiany polityczno-gospodarcze i otwieranie się nowych krajów na współpracę międzynarodową, a także zmiany strukturalne w gospodarce światowej czy zmiany cen surowców na świecie (np. surowców energetycznych).

Organizacja skanowania otoczenia przedsiębiorstwa wymaga także określenia źródeł informacji i kryteriów ich wyszukiwania. Generalnie źródła informacji można podzielić na dwie zasadnicze grupy: zewnętrzne względem przedsiębiorstwa i wewnętrzne [Choo 1994]. Do zewnętrznych źródeł informacji zalicza się zasoby informacyjne zgromadzone w Internecie, zewnętrzne ekspertyzy i opracowania, przepisy prawa i publikacje rządowe, spotkania i wywiady z osobami z zewnątrz organizacji przy wykorzystaniu różnych środków komunikacji (telefony, poczta

elektroniczna, spotkania bezpośrednie etc.), konferencje, targi itp. Do wewnętrznych źródeł informacji o zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa zalicza się przede wszystkim wiedzę posiadaną przez pracowników, w tym np. wiedzę sprzedawców o potencjalnych zmianach w oczekiwaniach i potrzebach klientów.

Elektroniczne źródła informacji, w tym w szczególności zasoby znajdujące się w sieci internetowej, stają się podstawowym obszarem eksploracji przedsiębiorstw w poszukiwaniu zjawisk i zdarzeń w otoczeniu zewnętrznym. W skanowaniu tych informacji pod różnym kątem, w tym pod kątem szans i zagrożeń dla modelu biznesowego, pomagają technologie informatyczne. Niektóre przedsiębiorstwa same opracowały innowacyjne modele biznesowe, polegające na oferowaniu usług związanych z poszukiwaniem informacji dla swoich klientów (podmiotów gospodarczych) o ich otoczeniu zewnętrznym. Usługa ta obejmuje generowanie raportów o stałych częstotliwościach, dotyczących np. postrzegania marki danego podmiotu na portalach społecznościowych. Niemniej jednak, niezależnie od rozwoju technologii i usług w zakresie poszukiwania informacji w sieci, osobowe źródła informacji są nadal wysoko cenione przez menedżerów, gdyż określone informacje mogą być w ten sposób pozyskane szybciej niż przy wykorzystaniu źródeł elektronicznych (szczególnie dotyczy to informacji o potencjalnej zmianie strategii podmiotów konkurencyjnych, kierunkach prac nad nowymi regulacjami prawnymi etc.). W wyniku rozwoju technologicznego źródła informacji należałoby zatem sklasyfikować w trzy zasadnicze grupy: elektroniczne, osobowe i pozostałe.

Kryteria wyszukiwania informacji muszą być natomiast powiązane z poszczególnymi elementami składowymi modelu biznesowego. Dane zjawisko lub zdarzenie jest istotne, jeżeli wpływa lub może wpływać na co najmniej jeden element istniejącego modelu biznesowego. Identyfikacja zdarzeń i zjawisk w otoczeniu



Rys. 4. Schemat przypisania zdarzeń i zjawisk w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa do elementów modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

zewnętrznym przedsiębiorstwa powinna się zatem odbywać z perspektywy potencjalnych zagrożeń dla istniejącego modelu biznesowego lub kierunków jego zmian. Dlatego też zidentyfikowane w toku skanowania otoczenia zdarzenia i zjawiska powinny być powiązane z tymi elementami modelu biznesowego, na które te zjawiska lub zdarzenia mogą wywierać bezpośredni wpływ. Potencjalny schemat wstępnego raportu z identyfikacji zjawisk i zdarzeń w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa mających wpływ na określone elementy modelu biznesowego zaprezentowano na kolejnym rysunku.

Wszystkie zidentyfikowane zdarzenia i zjawiska w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa są kolejno ponumerowane, co ułatwia ich dalszą analizę. Jednocześnie zidentyfikowane zjawiska i zdarzenia w poszczególnych segmentach dziedzinowych otoczenia są przypisane do tych elementów modelu biznesowego, na który mogą wywierać bezpośredni wpływ. Należy w tym miejscu podkreślić, że niektóre zjawiska mogą wywierać wpływ na kształt więcej niż jednego elementu modelu biznesowego, ale w przedstawionym powyżej schemacie raportu chodzi o przypisanie danego zjawiska lub zdarzenia do tego elementu modelu biznesowego, dla którego ma ono lub może mieć bezpośrednio i największe znaczenie. Ponadto zidentyfikowane zjawiska i zdarzenia powinny być powiązane w relacje przyczynowo-skutkowe lub relacje wzajemne oraz sprzężenia zwrotne. Jak już stwierdzono wcześniej, niekiedy określone zjawiska mogą się wzajemnie napędzać lub warunkować. Na przykład rozwój technologii wykorzystywanych przez portale społecznościowe wzmacnia efekt sieci społecznych, a z drugiej strony zjawisko sieciowości w społeczeństwie sprzyja rozwojowi technologii wykorzystywanych przez wspomniane portale. Przedstawiona postać raportu ze skanowania otoczenia przedsiębiorstwa daje wstępny pogląd dotyczący tego, które ze zidentyfikowanych zjawisk i zdarzeń mogą wpływać bezpośrednio na określone elementy modelu biznesowego oraz jakie są wzajemne relacje pomiędzy nimi. Taki układ raportu ułatwia opracowanie analizy scenariuszowej przyszłych stanów otoczenia przedsiębiorstwa.

Przedstawiony schemat raportu powinien zostać następnie rozszerzony o:

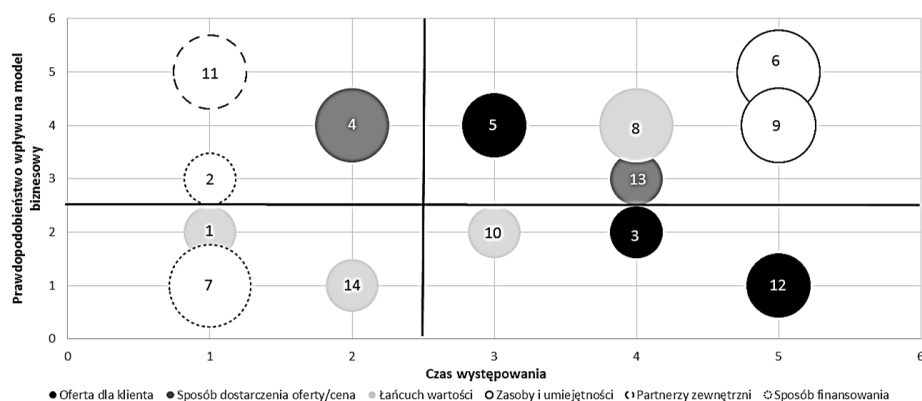
- ocenę prawdopodobieństwa tego, że dany sygnał (zjawisko, zdarzenie) wpłynie na określony w raporcie wstępnym element istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa;
- ocenę siły oddziaływania sygnałów (zjawisk, zdarzeń) na poszczególne elementy istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa;
- określenie długości czasu występowania określonych sygnałów (zjawisk, zdarzeń), począwszy od początkowego momentu ich zaistnienia.

Ocena wymienionych cech sygnałów (zjawisk/zdarzeń) może być przeprowadzona w pięciostopniowej skali Likerta:

- 5 – cecha bardzo mocna,
- 4 – cecha mocna,
- 3 – cecha przeciętna,

- 2 – cecha słaba,
- 1 – cecha bardzo słaba.

Schemat raportu z wynikami powyższej analizy przedstawiono na kolejnym rysunku.



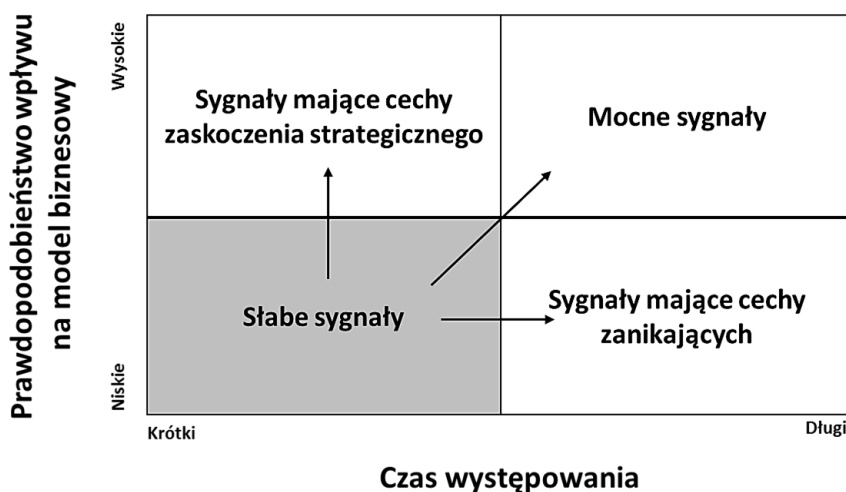
Rozmiar koła określa potencjalną siłę wpływu danego zjawiska/zdarzenia na element modelu biznesowego.

Rys. 5. Raport z analizy sygnałów (zdarzeń, zjawisk) stanowiących potencjalne zagrożenia dla istniejącego modelu biznesowego lub kierunku jego zmian

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie zidentyfikowane zjawiska i zdarzenia z raportu wstępnego zostały umiejscowione w układzie współrzędnych, gdzie oś pozioma odzwierciedla czas występowania danego sygnału od momentu jego pojawienia się po raz pierwszy, a oś pionowa odzwierciedla prawdopodobieństwo, że dane zjawisko lub zdarzenie wpłynie na określony element istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Skala ocen dla tych dwóch wymiarów wynosi od 1 do 5. Jednocześnie na rysunku wielkość koła odzwierciedla potencjalną siłę, z jaką dane zdarzenie lub zjawisko może oddziaływać na określone elementy istniejącego modelu biznesowego, które są oznaczone innymi kolorami (numer w kole oznacza numer zdarzenia/zjawiska z raportu wstępnego). Przeprowadzenie analizy zidentyfikowanych zjawisk/zdarzeń umożliwia ich klasyfikację w czterech ćwiartkach oddających różny charakter sygnałów pochodzących z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Stosowną klasyfikację zaprezentowano na kolejnym rysunku.

W przedstawionej klasyfikacji słabe sygnały odznaczają się dwiema zasadniczymi cechami: ich czas występowania jest stosunkowo krótki, a prawdopodobieństwo ich wpływu na określone elementy istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa jest w obecnej chwili niewielkie lub umiarkowane. Szczególną uwagę należy zwrócić na te słabe sygnały, które mogą mieć dużą siłę oddziaływania na określone



Rys. 6. Klasyfikacja sygnałów pochodzących z analizy zjawisk/zdarzeń w otoczeniu przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

elementy modelu biznesowego, pod warunkiem wszakże, że ostatecznie wpłyną one na sposób działania przedsiębiorstwa. Tego rodzaju słabe sygnały powinny być poddawane szczególnej analizie i obserwacji.

Skanowanie otoczenia jako ciągły proces umożliwia śledzenie rozwoju słabych sygnałów w czasie. W odniesieniu do tego rozwoju możliwe są trzy scenariusze:

- Prawdopodobieństwo wpływu określonych zjawisk i zdarzeń na istniejący model biznesowy zasadniczo się zwiększa w krótkim czasie, co powoduje, że takie sygnały mogą mieć charakter bliski zaskoczeniu strategicznemu. W tej sytuacji od momentu identyfikacji danego zjawiska/zdarzenia do momentu jego oddziaływania na model biznesowy przedsiębiorstwa mija stosunkowo krótki czas. Dodatkowo w przypadku, gdy dane zjawisko ma dużą siłę oddziaływania na określone elementy istniejącego modelu biznesowego, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może ulec szybkiej degradacji, gdyż nie dysponuje ono wystarczającym czasem na reakcję i przygotowanie się do tej nowej sytuacji – innymi słowy jest krótki czas na odnowę modelu biznesowego.
- Prawdopodobieństwo wpływu określonych zjawisk i zdarzeń na istniejący model biznesowy zwiększa się stopniowo, w dłuższym czasie, do poziomu wysokiego, co oznacza, że słabe sygnały zamieniają się w sygnały mocne. Zatem jest duża szansa, że te zjawiska i zdarzenia będą miały wpływ na określone elementy istniejącego modelu biznesowego, przy czym przedsiębiorstwo dysponuje znacznie dłuższym czasem na jego odnowę i przygotowanie się do nowych zasad walki konkurencyjnej. Tego typu sytuacja jest znacznie bezpieczniejsza z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

- Prawdopodobieństwo wpływu określonych zjawisk i zdarzeń na istniejący model biznesowy przedsiębiorstwa zmniejsza się w czasie lub pozostaje na tym samym niskim poziomie, co oznacza, że słabe sygnały nie odegrają większej roli w jego sposobie funkcjonowania i po pewnym czasie mogą zaniknąć. Ta grupa sygnałów nie ma większego znaczenia z punktu widzenia istniejącego modelu biznesowego przedsiębiorstwa – model ten prawdopodobnie nie będzie musiał podlegać zmianom w wyniku oddziaływania tych zjawisk/zdarzeń.

Z przedstawionej klasyfikacji wynika, że niezwykle istotną kwestią jest prowadzenie skanowania otoczenia w regularny, ciągły sposób. Tylko przy takim podejściu do skanowania otoczenia można identyfikować określone trendy w zakresie zjawisk/zdarzeń zewnętrznych przejawiające się w przesuwaniu się słabych sygnałów do innych ćwiartek przedstawionego modelu analizy. Analiza tego rodzaju daje przedsiębiorstwu dużą szansę na skuteczne i odpowiednio szybkie odnowienie modelu biznesowego, jeżeli taka konieczność zaistnieje w wyniku uwarunkowań zewnętrznych.

4. Zakończenie

Utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa działającego w ramach danego modelu biznesowego wymaga identyfikacji na stosunkowo wczesnym etapie zjawisk i zdarzeń występujących w otoczeniu zewnętrznym, czemu ma służyć ciągłe jego skanowanie. Napływające informacje powinny być poddawane sukcesywnej ocenie, interpretacji i dyskusji z udziałem naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Im otoczenie jest bardziej zmienne, tym prawdopodobnie będzie większy napływ istotnych informacji, które będą wymagały częstszej oceny i interpretacji, a także dyskusji. Dlatego w przypadku zmiennego otoczenia (sektor IT, gier komputerowych, elektroniczny etc.) częstotliwość oceny, interpretacji i dyskusji na temat zmian w nim zachodzących powinna być większa (np. raz w kwartale). W innych sektorach, jak dostawa wody i odbiór ścieków, częstotliwość ta może być mniejsza (np. raz w roku lub w półroczu). Zasadę tę potwierdza również Ch. W. Choo [1999].

Skuteczne i efektywne prowadzenie skanowania otoczenia na potrzeby identyfikacji zagrożeń dla istniejącego modelu biznesowego i określenia potencjalnych kierunków jego odnowy wymaga odpowiedniego umiejscowienia tego zadania w formalnych strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Skanowanie otoczenia dotyczy pozyskiwania informacji wspomagających proces zarządzania strategicznego, a w rozważanym przypadku proces odnowy modelu biznesowego. Niewątpliwie tak sformułowany cel i zakres skanowania jest zbieżny z domeną strategicznej rachunkowości zarządczej. Ponieważ dodatkowo skanowanie otoczenia, jeżeli ma być skuteczne i efektywne, powinno być prowadzone w sposób ciągły, odpowiednio przygotowany i sformalizowany, to najlepszym rozwiązaniem jest przekazanie odpowiedzialności za wykonywanie tego działania osobom odpowiedzialnym za rachunkowość zarządczą. Nie oznacza to jednak, że skanowanie otoczenia może się odbywać wyłącznie w granicach działów odpowiedzialnych za rachunkowość zarządczą. Osoby zajmujące się rachunkowością zarządczą powinny być odpowiedzialne za prowadzenie pro-

cesu skanowania otoczenia, za projektowanie i przygotowywanie raportów, za przedstawianie i komunikowanie efektów skanowania otoczenia.

Oprócz jednak specjalistów od rachunkowości zarządczej w proces skanowania muszą zostać zaangażowane inne osoby, w tym przede wszystkim specjaliści i eksperci w określonych dziedzinach. Ich zadaniem powinno być również dostarczanie informacji o zdarzeniach i zjawiskach zachodzących w zewnętrznym otoczeniu, które są związane z określonymi dziedzinami i mogą mieć wpływ na istniejący model biznesowy. Ponadto eksperci ci są niezbędni w interpretacji określonych zjawisk i zdarzeń, a także w formułowaniu potencjalnych scenariuszy ich wpływu na model biznesowy przedsiębiorstwa. Zaangażowanie tych specjalistów i ekspertów jest konieczne, gdyż pracownicy zajmujący się rachunkowością zarządczą nie są w stanie ocenić, czy np. nowo pojawiająca się technologia w sektorze lub na jego peryferiach jest w stanie zagrozić w przyszłości istniejącemu modeli biznesowemu i w jakim wymiarze.

Należy również pamiętać, że ocena zjawisk i zdarzeń zachodzących w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa powinna być podstawą planowania scenariuszowego dotyczącego potencjalnych zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa, które są uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi, ale także szeregiem innych czynników, jak np. wynikami w zakresie procesów innowacyjnych przebiegających wewnątrz przedsiębiorstwa.

Literatura

- Afuah A., 2004, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Aguilar F.J., 1967, *Scanning the Business Environment*, The Macmillan Company, New York.
- Ansoff H.I., 1984, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, London.
- 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), 529.
- Choo Ch.W., 1994, *Perception and Use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning*, *LISR* 16.
- Choo Ch.W., 1999, *The Art of Scanning the Environment*, *Bulletin of the American Society for Information Science*.
- Collins R., 2010, *A Graphical Method for Exploring The Business Environment*, <http://users.ox.ac.uk/~kell0956/docs/PESTLEWeb.pdf>.
- Correia Z., Wilson T.D., 1997, *Scanning The Business Environment For Information: A Grounded Theory Approach*, *Information Research* vol. 2 , no. 4, April.
- Holopainen M., Toivonen M., 2012, *Weak signals: Ansoff Today*, *Futures* 44.
- Lesca N., Caron-Fasan M.L., Falcy S., 2012, *How Managers Interpret Scanning Information*, *Information&Management* 49.
- Liu S., 1998, *Business Environment Scanner For Senior Managers: Towards Active Executive Support With Intelligent Agents*, *Expert Systems with Applications* 15.
- Magretta J., 2002, *Why Business Models Matter*, *Harvard Business Review*, May.
- Timmers P., 1999, *Business Models for Electronic Commerce*, Chichesters. England, John Wiley&Sons Ltd.
- Xu X.M., Kaye G.R., Duan Y., 2003, *UK Executives' Vision on Business Environment For Information Scanning. A cross Industry Study*, *Information&Management* 40.