



### **Agnieszka Nóżka**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
Zakład Rachunkowości  
agnieszka.nozka@poczta.umcs.lublin.pl

## **POWIĄZANIA POMIĘDZY MODELEM BIZNESOWYM A RACHUNKIEM KOSZTÓW**

**Streszczenie:** Realizacja wybranego przez przedsiębiorstwo modelu biznesowego, a także ocena jego skuteczności i efektywności wymaga odpowiednich informacji pochodzących z systemu rachunkowości. Użyteczność rachunkowości jako źródła informacji na temat modelu biznesowego jest uwarunkowana doбором właściwych rozwiązań i narzędzi rachunkowości finansowej oraz zarządczej, tak aby model biznesu został odpowiednio odwzorowany w systemie informacyjnym oraz zaprezentowany w sprawozdawczości. Ważną częścią tego systemu jest rachunek kosztów, a informacje o kosztach będących efektem stosowanego modelu biznesu są jednym z elementów oceny, czy model funkcjonuje prawidłowo i czy nie wymaga modyfikacji. Na tej problematyce skupiono się w niniejszym artykule, przyjmując za jego cel analizę powiązań, jakie występują pomiędzy modelem biznesu oraz kosztami i ich rachunkiem. Podstawowym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych rozważań jest konieczność dostosowania zasad, metod i rozwiązań rachunku kosztów do wybranego przez przedsiębiorstwo modelu biznesu.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, rachunek kosztów, koszty, koszty w modelu biznesowym.

**JEL Classification:** L29, M41.

### **Wprowadzenie**

Problematyka modeli biznesowych stanowi w ostatnim czasie temat chętnie podejmowany w publikacjach naukowych oraz opracowaniach, zwłaszcza dotyczących zarządzania. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że modeli biznesowych nie można traktować w kategoriach nowej mody. Jest to raczej pewna formuła czy też – jak to określił Nogalski – „nośny dla »pomysłu biznesowego« wehikuł” [Nogalski, 2009, s. 34], który pozwala na implementację i realizację

owego pomysłu. Model biznesu stanowi zatem kluczowe narzędzie w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo i jego pracowników sukcesu rynkowego oraz może przyczynić się „do praktycznego rozwiązywania problemów zarządzania strategicznego przedsiębiorstw, zwłaszcza problemów związanych z koniecznością ich reorientacji strategicznej” [Nogalski, 2009, s. 34]. Jest to zatem również temat bardzo ważny dla praktyki ze względu na to, że od modelu biznesowego i jego skuteczności zależy sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Funkcjonowanie modelu biznesowego i biznesu jako takiego jest nieodzownie związane z kosztami. Model biznesowy oddziałuje na koszty, a te z kolei są ważnym miernikiem oceny, jak funkcjonuje model biznesu. Za cel artykułu przyjęto określenie zależności, jakie zachodzą pomiędzy modelem biznesowym a kosztami oraz ich rachunkiem. Główną metodą wykorzystaną do napisania artykułu był przegląd literatury przedmiotu.

## **1. Model biznesowy jako przedmiot zainteresowania rachunkowości finansowej i zarządczej**

Na temat modeli biznesowych powstało wiele publikacji naukowych, w których termin „model biznesowy” jest różnie pojmowany oraz prezentowany z różnych perspektyw. Zdaniem niektórych autorów można wyróżnić dwa podejścia do definiowania pojęcia modelu biznesowego: węższe, zgodnie z którym model biznesowy jest rozumiany jako sposób generowania przychodów, oraz szersze, gdzie model biznesowy postrzega się jako sposób kreowania wartości przez jednostkę [Michalak, 2012, s. 134]. Inni, dokonując przeglądu różnych definicji, wyróżniają podejścia: zasobowe, systemowe czy procesowe do definiowania modeli biznesowych [Wierzbński, 2015, s. 482 i nast.]. Ciekawe zestawienie pojęć modelu biznesowego na tle analizy rozwoju koncepcji modeli biznesowych przedstawiła Konieczna [2012].

Jedną z definicji modelu biznesowego reprezentującą szersze podejście do rozumienia tego pojęcia zaproponował zespół naukowców ze Szkoły Głównej Handlowej pod kierunkiem prof. Gołębiowskiego. Zgodnie z nią „model biznesowy jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie

oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości” [Gołębiowski i in., 2008, s. 57]. Podobną definicję modelu biznesowego, która dodatkowo podkreśla związek modelu z efektywnością, zaprezentowali Afuah i Tucci, określając model biznesowy jako przyjętą przez organizację metodę powiększania i wykorzystania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość [Brzóška, 2009, s. 12].

Tematyka modeli biznesowych jest podejmowana również w literaturze z zakresu rachunkowości. Jest to przede wszystkim spowodowane tym, iż do pojęcia tego bezpośrednio bądź pośrednio odnoszą się niektóre normy prawne prowadzenia rachunkowości oraz inne opracowania i dokumenty publikowane przez organizacje środowiska rachunkowości, gdzie określenia modelu biznesowego używa się przede wszystkim w kontekście zasad pomiaru oraz prezentacji informacji w sprawozdaniach finansowych i komentarzu zarządu.

W regulacjach dotyczących prowadzenia rachunkowości terminu model biznesowy użyto po raz pierwszy w MSSF 9 „Instrumenty finansowe” (już na etapie prac nad standardem) w nawiązaniu do modelu biznesowego zarządzania aktywami finansowymi, który wpływa na klasyfikację i wycenę tych aktywów. Wiele odniesień do modeli biznesowych o charakterze pośrednim, czy wręcz ukrytym, można odnaleźć w innych MSR/MSSF<sup>1</sup> – również tych publikowanych wcześniej, przed MSSF 9.

Ważnym głosem w dyskusji nad miejscem i znaczeniem modeli biznesowych w sprawozdawczości finansowej jest dokument pt. *The Role of the Business Model in Financial Statements*, przygotowany przez European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) we współpracy z partnerami, stanowiący podsumowanie badań prowadzonych w ramach międzynarodowego projektu badawczego. Wśród wniosków z przeprowadzonych badań wskazuje się m.in., że ujawnienie modelu biznesowego w sprawozdaniach przyczynia się do lepszej komunikacji pomiędzy zarządem i inwestorami, a jego znajomość przez inwestorów pozwala im lepiej zrozumieć działanie firmy, ocenić osiągnięcia przez nią wyniki [EFRAG, ANC i FRC, 2014, s. 11 i nast.].

Potrzeba ujawniania w sprawozdaniach informacji na temat modelu biznesu jest niezaprzeczalna. Interesariusze, poszukując informacji o samym modelu biznesowym oraz jego efektywności, mogą sięgnąć także do innych raportów towarzyszących tradycyjnej sprawozdawczości finansowej, np.: komentarza

<sup>1</sup> Są to m.in.: MSSF 8, MSSF 10, MSSF 11, MSR 1, MSR 2, MSR 7, MSR 11, MSR 12, MSR 17, MSR 27, MSR 38, MSR 39, MSR 40, MSR 41. Zob. szerzej: [EFRAG, ANC i FRC, 2014, s. 34-39].

zarządu<sup>2</sup>, raportów społecznych, raportów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw CSR [Bek-Gaik i Rymkiewicz, 2015, s. 103].

Prezentacja modelu biznesowego w sprawozdaniach finansowych i komentarzu zarządu wymaga dostosowania systemu rachunkowości finansowej przedsiębiorstwa. Oznacza to przede wszystkim konieczność „przyjęcia w polityce rachunkowości przedsiębiorstwa indywidualnie wypracowanych, wynikających z modelu biznesu i zgodnych z nim kryteriów klasyfikacji, ujmowania w księgach, wyceny i prezentacji informacji finansowych w sprawozdaniu” [Pielaszek, Świdorska i Krysik, 2014, s. 225]. Model biznesowy, wg którego prowadzona jest działalność, wpływa zatem na rachunkowość finansową, ale jednocześnie to normy rachunkowości finansowej oraz potrzeby informacyjne użytkowników sprawozdań wytyczają zakres informacji ujawnianych przez firmę na temat modeli biznesowych.

Model biznesowy przedsiębiorstwa wykazuje również wiele powiązań z systemem rachunkowości zarządczej. Sam model biznesowy oraz jego zmiany wymuszają zmianę metod pomiaru oraz analizy efektywności i skuteczności modeli, a także wymagają dostosowania do niego instrumentów rachunkowości zarządczej stosowanych w firmie [Kozarkiewicz, 2013, s. 325]. Podobnie relacje pomiędzy modelem biznesowym a rachunkowością zarządczą prezentuje Michalak, stwierdzając (za Waltherem), iż rolą specjalistów rachunkowości zarządczej jest „odzworowanie modelu biznesowego stosowanego przez jednostkę i zbadanie, czy ten model biznesowy pozwoli na osiągnięcie wymaganego poziomu rentowności” [Michalak, 2012, s. 136]. Model biznesowy, zdaniem tego autora, powinien wpływać na dobór metod stosowanych w rachunkowości zarządczej, a wykorzystanie metod niedostosowanych do modelu biznesowego może mieć konsekwencje w postaci generowania zniekształconych informacji i podejmowania błędnych decyzji [Michalak, 2012, s. 140].

## 2. Koszty jako element i parametr oceny modelu biznesowego

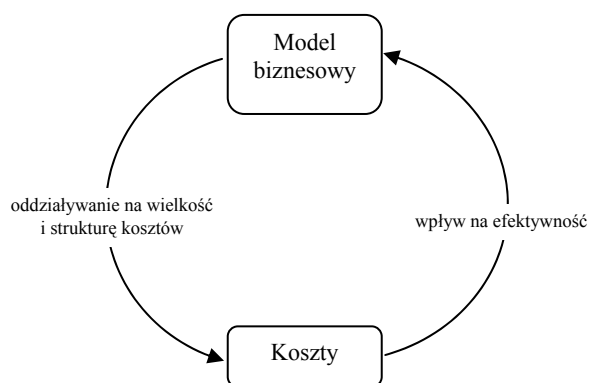
Rozpatrując problematykę kosztów w powiązaniu z modelami biznesowymi, należy zwrócić uwagę na podwójny charakter kosztów:

- koszty są konsekwencją przyjętego modelu biznesowego,
- koszty są ważnym parametrem decyzyjnym wpływającym na wybór/zmianę modelu biznesowego oraz służą do oceny jego efektywności.

---

<sup>2</sup> Zgodnie ze stanowiskiem IASB w sprawie komentarza zarządu wśród elementów ujawnień informacji na temat modelu biznesowego wymienia się m.in.: określenie branży, główne dobra i usługi, procesy biznesowe, strukturę jednostki, sposób kreowania wartości, relacje z otoczeniem i sposób zarządzania nimi [IASB, 2010].

Można zatem postawić tezę, iż relacje pomiędzy modelem biznesowym a kosztami są dwukierunkowe: z jednej strony przyjęty model biznesowy wpływa na wielkość i strukturę kosztów, z drugiej zaś – to koszty są jednym z parametrów służących do oceny modelu biznesowego i jego efektywności. Zależności te, które przybierają charakter sprzężenia zwrotnego, zaprezentowano na rys. 1.



**Rys. 1.** Powiązania pomiędzy kosztami a modelem biznesowym

Źródło: Opracowanie własne.

Realizacja każdego modelu biznesowego wymaga wykorzystania określonych zasobów, wykonania procesów i działań, a także utrzymywania relacji zewnętrznych (np. z dostawcami), co podkreślają przytoczone wyżej definicje modelu. Wszystko to wiąże się z ponoszeniem kosztów.

Koszty i ich struktura wymieniane są jako ważny element modelu biznesowego. W każdym modelu biznesowym występują koszty, w niektórych modelach odgrywają one jednak większą rolę niż w innych, choć oczywiście wydaje się, że w ramach każdego modelu biznesowego powinno się dążyć do minimalizacji kosztów [Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 20-21 i 44].

Chcąc przyjrzeć się dokładniej zagadnieniu wpływu modelu biznesowego na wielkość i strukturę kosztów, należałoby przeanalizować rolę kosztów w poszczególnych modelach biznesowych. Nie jest to jednak zadanie łatwe ze względu na to, że „nie ma dwóch takich samych modeli biznesowych, tak jak nie ma dwóch takich samych przedsiębiorstw” [Rutowicz, 2015, s. 414], a poza tym modele biznesowe można różnie klasyfikować, używając do tego różnych kryteriów. Jedną z nielicznych kategoryzacji modeli biznesowych ze względu na rolę kosztów w modelu zaproponowali Osterwalder i Pigneur. Podzielili oni modele wg struktur kosztów w nich występujących na takie, w których struktury skoncentrowane są na [Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 45]:

- kosztach,
- wartości.

Idea modeli biznesowych skoncentrowanych na kosztach głosi, że należy obniżać koszty wszędzie, gdzie tylko jest to możliwe, tak aby stworzyć i utrzymać struktury możliwie niskokosztowe. Realizacja tego celu jest możliwa poprzez obniżanie kosztu propozycji wartości, maksymalną automatyzację działań oraz korzystanie z outsourcingu. Tego typu modele biznesu stosowane są m.in. przez tanie linie lotnicze. Przeciwnieństwem opisanej grupy modeli są z kolei takie, gdzie większą wagę przywiązuje się do generowania odpowiedniej wartości. Wartość oferowana klientom jest w tego typu modelach bardzo atrakcyjna, a oferta i poziom usług są w wysokim stopniu zindywidualizowane. Uwaga w tych modelach jest zatem przesunięta z kosztów na wartość. Tego typu modele biznesowe spotkać można np. w luksusowych hotelach oferujących swoim klientom wysoki poziom obsługi i liczne udogodnienia [Osterwalder i Pigneur, 2013, s. 45].

Realizując model biznesowy i chcąc osiągnąć sukces, „organizacje muszą wskazać i wykorzystać szanse na wygenerowanie wartości dla interesariuszy, jednocześnie aktywnie zarządzając kosztami i ryzykiem” [AICPA i CIMA, 2014, s. 18]. Tak postawione przed zarządzającymi wyzwanie wpisuje się w cel modelu biznesowego wyeksponowany w przytoczonej powyżej definicji modelu biznesowego wg Afuaha i Tucciego, jakim jest zapewnienie firmie dochodowości<sup>3</sup>. Koszty jako element zysku mogą zatem występować w roli miernika efektywności modelu biznesowego. Analiza ich poziomu i struktury może doprowadzić do wniosku, że model biznesu nie zapewnia zyskowności i w związku z tym wymaga zmiany, np. wysokie koszty handlowe prowadzenia sprzedaży bezpośredniej w sklepie mogą skłonić do zmiany lub uzupełnienia modelu biznesu o sprzedaż przez Internet. Nowy model biznesowy oddziałuje na koszty i ich strukturę, a te ponownie wpływają na jego ocenę. Wskazuje to jednoznacznie, iż pomiędzy kosztami a modelem biznesu dochodzi do powiązań na zasadzie sprzężenia zwrotnego (jak obrazował to rys. 1). Należy jednakże podkreślić, że koszty nie są jedynym parametrem oceny skuteczności i efektywności modelu.

### 3. Wpływ modelu biznesowego na rachunek kosztów

Pomiarem kosztów i przetwarzaniem informacji na temat kosztów w przedsiębiorstwie zajmuje się rachunek kosztów.

---

<sup>3</sup> Dochodowość, zdaniem autorki, można tu rozumieć jako zyskowność – czyli nadwyżkę przychodów nad kosztami.

Rachunek kosztów rozumiany jako „względnie wyodrębniony (...) w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa zbiór informacji o kosztach opracowywanych według określonego modelu (...) dostosowanego do potrzeb użytkowników” [Sołtys (red.), 1999, s. 22] ma w przedsiębiorstwie do spełnienia wiele zadań. Część z tych zadań określana jest w literaturze przedmiotu jako zadania zewnętrzne (jest to m.in. dostarczanie informacji potrzebnych do sporządzenia sprawozdania finansowego), inne zaś to zadania wewnętrzne (np. przygotowanie bazy informacyjnej do zarządzania przedsiębiorstwem) [Gierusz, 1996, s. 19 i nast.].

Rachunek kosztów, choć stanowi względnie wyodrębniony system informacji, jest elementem rachunkowości finansowej i zarządczej. Na tle przeprowadzonej w pkt 1 artykułu analizy powiązań modelu biznesowego z rachunkowością finansową i zarządczą warto zastanowić się, jakie powiązania i relacje występują pomiędzy modelem biznesowym a rachunkiem kosztów.

Jeśli chodzi o zaspokojenie przez rachunek kosztów potrzeb zewnętrznych w postaci ujawniania informacji o modelu biznesowym i jego kosztach w sprawozdaniu finansowym, istotne znaczenie ma przede wszystkim wybór rozwiązań polityki rachunkowości w obszarze rachunku kosztów mających na celu właściwe odwzorowanie modelu biznesowego w systemie informacyjnym. Wśród zasad rachunku kosztów pozostających w ścisłym związku z modelem biznesowym oraz innymi obszarami polityki rachunkowości mającymi wpływ na koszty w modelu biznesu wymienić można np.:

- przekroje i stopień szczegółowości gromadzenia informacji o kosztach, np. uwzględnienie kosztów wg segmentów klientów przyjętych w modelu biznesowym jako przekroju gromadzenia informacji,
- zasady wyceny zasobów stanowiących element modelu – zasady te muszą odpowiadać sposobowi, w jaki zasoby tworzą wartość w danych warunkach biznesowych i być w zgodzie z zakładanym sposobem ich wykorzystywania w działalności operacyjnej, inwestycyjnej lub finansowej [Pielaszek, Świdowska i Krysik, 2014, s. 225],
- zasady i dokładność stosowana przy rozliczaniu kosztów, np. rozliczanie kosztów („dzielenie się kosztami”) u poszczególnych podmiotów łańcucha dostaw; zasady alokacji kosztów na poszczególne produkty, usługi, segmenty działalności itp.,
- zasady tworzenia rezerw na koszty uwzględniające przewidywane prawdopodobieństwo poniesienia kosztów, charakterystykę tych kosztów i terminy wpływu środków pieniężnych [Pielaszek, Świdowska i Krysik, 2014, s. 225].

W celu wypełnienia przez rachunek kosztów zadań wewnętrznych w obszarze zarządzania modelem biznesowym konieczny jest dobór w ramach rachunkowości zarządczej odpowiednich modeli i zasad rachunku kosztów, które od-

powiadałyby przyjętemu sposobowi prowadzenia biznesu. Interesującą analizę dotyczącą tego zagadnienia zaprezentował Michalak (na podstawie przykładów innych autorów przedstawionych w literaturze) dla sytuacji przejścia od tradycyjnego modelu biznesowego do modelu przedsiębiorstwa „szczupłego” (*lean enterprise*). O ile w modelu tradycyjnym, gdy produkty przeznaczone są dla masowego odbiorcy, przy ewentualnym ich dostosowaniu do oczekiwań poszczególnych klientów na ostatnich etapach procesu produkcji można do analizy efektywności modelu biznesu zastosować rachunek kosztów standardowych, nie będzie to odpowiednie narzędzie w modelu przedsiębiorstwa „szczupłego”. W modelu tym bowiem proces opracowania nowego produktu rozpoczyna się od zbadania potrzeb klientów i dopiero na tej podstawie wytwarza się produkty zgodne z oczekiwaniami klientów i na ich zamówienie. W sytuacji, gdy szybsze reagowanie na potrzeby klientów wymaga przeprojektowania procesu produkcyjnego, tak aby skrócić czas wytwarzania i zmniejszyć liczbę serii produkcyjnych, standardowy rachunek kosztów pokaże wzrost kosztów jednostkowych i pogorszenie wyników w krótkim okresie. Zastosowanie rachunku kosztów standardowych w modelu „szczupłego” przedsiębiorstwa może zatem prowadzić do błędnych decyzji.

W przypadku realizacji działalności zgodnie z modelem *lean enterprise* zaleca się stosowanie innych koncepcji rachunku kosztów na potrzeby zarządcze, jak np.: rachunek kosztów celu, rachunek cyklu życia produktu, rachunek kosztów *kaizen*, rachunek kosztów i wyników strumienia wartości, rachunek kosztów produktów wg cen i charakterystyk produktów. Dopiero te narzędzia są w stanie wskazać korzyści z zastosowania modelu „szczupłego” przedsiębiorstwa w postaci: poprawy wyników finansowych w długim okresie, zmniejszenia zapasów, zwiększenia wydajności czy zwiększenia przepływów pieniężnych [Michalak, 2012, s. 137-138].

Z koncepcją modeli biznesowych i poszukiwaniem narzędzi i metod, które pozwalałyby na odwzorowanie i skuteczną realizację celu modelu biznesowego w postaci maksymalizacji wartości dla klientów, kojarzy się również rachunek kosztów działań (*activity based costing*) oraz jego odmiany. Jednym z jego zastosowań w obszarze strategicznym jest właśnie zarządzanie wartością.

Procesy biznesowe stanowiące logiczną architekturę powiązanych działań, zasobów i produktów są uważane za najważniejsze źródło wartości i przewagi nad konkurencją. Analiza procesów i działań pod kątem tworzonej przez nie wartości stanowi jeden z czynników warunkujących właściwy dobór metody doskonalenia procesów i działań (doskonalenie takie ma służyć m.in. poprawie efektywności, redukcji kosztów itp.). W przypadku działań tworzących wartość



dla klienta wskazuje się, że najodpowiedniejszą metodą doskonalenia jest uporządkowanie ich przebiegu i usprawnienie poszczególnych czynności. Jeśli chodzi o działania nietworzące wartości, poleca się eliminację lub redukcję takich działań [Horowski i Kononowicz, 2002].

## Podsumowanie

Podsumowując rozważania przeprowadzone w artykule można stwierdzić, iż model biznesowy jako nowa koncepcja, wokół której skupia się działalność podmiotu, wykazuje wiele powiązań z systemami rachunkowości finansowej i zarządczej oraz rachunkiem kosztów. Konieczność odwzorowania modelu biznesowego, ale także oceny jego efektywności i skuteczności, wymusza określone działania „dostosowawcze” w systemie rachunkowości i rachunku kosztów, zarówno jeśli chodzi o prezentację informacji na potrzeby odbiorców zewnętrznych, jak i dostosowanie narzędzi i przekrojów informacji do zarządzania modelem wewnątrz firmy. Z pewnością jest to ważne zagadnienie wymagające pogłębienia w badaniach naukowych.

## Literatura

- AICPA, CIMA (2014), *Globalne zasady rachunkowości zarządczej*, [http://www.cima-global.com/Documents/Our%20locations%20docs/Poland/GMAP\\_www.pdf](http://www.cima-global.com/Documents/Our%20locations%20docs/Poland/GMAP_www.pdf) (dostęp: 12.03.2017).
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015), *Model biznesu i jego odzwierciedlenie w sprawozdawczości przedsiębiorstwa* [w:] E. Walińska i in., *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem. Wymiar finansowy i niefinansowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2.
- EFRAG, ANC, FRC (2014), *The Role of the Business Model in Financial Statements*, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/FRC,-EFRAG-and-ANC-Research-Paper-The-role-of-the.pdf> (dostęp: 16.03.2017).
- Gierusz J. (1996), *Rachunek kosztów produkcji sprzężonej. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Gołębiowski T. i in. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Horowski W., Kononowicz Ł. (2000), *Strategia podnoszenia wartości przedsiębiorstwa w zarządzaniu procesami*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4.

- IASB (2010), *IFRS Practice Statement Management Commentary. A Framework for Presentation*, December.
- Konieczna I. (2012), *Rozwój koncepcji modelu biznesowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 116”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2013), *Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie* [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 289.
- Michalak J. (2012), *Model biznesowy i jego wpływ na odwzorowanie sytuacji finansowej jednostki w systemie rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 66(122).
- Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne problemy, kierunki badań*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria „Zarządzanie”.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Pielaszek M., Świdorska G.K., Krysik M. (2014), *Model biznesu a polityka rachunkowości* [w:] A. Kostur, J. Pfaff (red.), *Polityka rachunkowości a kształtowanie wyniku finansowego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 201.
- Rutowicz D.R. (2015), *Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych* [w:] E. Nowak, P. Bednarek (red.), *Rachunkowość a controlling*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 399.
- Sołtys D. (red.) (1999), *Rachunek kosztów. Elementy rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wierzbiński M. (2015), *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne* [w:] E. Nowak, M. Kowalewski (red.), *Zarządzanie kosztami i dokonaniem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 398.

## BUSINESS MODEL AND COST ACCOUNTING

**Summary:** We need the adequate information from the accounting system to effectively implement and evaluate a business model. The usefulness of accounting as a source of information about a business model is conditioned by the choice of appropriate accounting and financial management solutions and tools so that the business model is appropriately mapped into the information system and presented in the reporting. An important part of this system are cost information and a cost accounting. The costs that arise as a result of the business model are often the basis for assessing whether the model works properly. The aim of the article is to analyze the relationships between the business model and the costs and cost accounting.

**Keywords:** business model, cost accounting, costs, costs in business model.