

dr Adam Jabłoński

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Stabilność finansowa przedsiębiorstwa a jego model biznesu

The financial stability of a company and its business model

Streszczenie: Światowy kryzys gospodarczy zwrócił uwagę na wiele istotnych czynników, które z punktu widzenia przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nie były dostatecznie wcześniej eksponowane. Takim czynnikiem niewątpliwie jest pojęcie stabilności finansowej i bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest omówienie wybranych aspektów projektowania i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw w odniesieniu do zapewnienia przedsiębiorstwu stabilności finansowej na każdym etapie jego funkcjonowania. Istotą problemu, który omawia autor, jest takie zaprojektowanie modelu biznesu, aby w cyklu życia tego modelu, przy najniższych nakładach w procesie zarządzanym osiągać stabilność finansową. Autor stawia tezę, iż istota osiągania stabilności finansowej przedsiębiorstwa zasadza się na zaprojektowanej strukturze jego modelu biznesu.

Słowa kluczowe: model biznesu, stabilizacja finansowa, próg rentowności, ciągłość biznesu

Abstract: The prevailing situation of global economic crisis drew attention to a number of important factors that from the point of view of enterprises operating in the market were not sufficiently presented. One such factor is undoubtedly the concept of financial stability and financial security of a company. The purpose of this article is to discuss some aspects of the design and operationalization of the business models of companies with respect to ensuring the company's financial stability at every stage of its operation. The essence of the problem, which the author defines the is a design of a business model in the life cycle of this model, with the lowest expenditures in the management process to achieve financial stability. The author argues that the essence of achieving financial stability of a company is based on the designed structure of its business model.

Keywords: Business model, financial stability, break-even point, business continuity

Wstęp

Światowy kryzys gospodarczy zwrócił uwagę na wiele istotnych czynników, które z punktu widzenia przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nie były dostatecznie wcześniej eksponowane. Takim czynnikiem niewątpliwie jest pojęcie stabilności finansowej i bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Podstawą stabilności finansowej przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie progu rentowności. Dotyczy to więc głównie wymiaru związanego z poszukiwaniem optymalnych sposobów osiągnięcia owej stabilności i bezpieczeństwa w procesie skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnie jednak

nabiera ono znaczenia w zakresie jednoczesnego zapewnienia zdolności przedsiębiorstwa do odnowy strategicznej ku zapewnieniu stabilności biznesu w krótkiej i długiej perspektywie czasu. Zdolność tę według autora można osiągnąć wykorzystując do tego celu koncepcję modeli biznesu. Jako że niezbywalną cechą modeli biznesu może być ich predyspozycja do zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, stąd ważne wydaje się takie ich wykorzystanie, które pozwoli osiągnąć ww. założenia przy stopach zwrotu wyższych od konkurentów przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że wiele modeli biznesu wskazuje często tylko na propozycje na biznes, nie przedstawiając mechanizmów, w jaki sposób model biznesu zapewni stabilność finansową przedsiębiorstwa. Wiele modeli biznesowych jest wręcz niezdolnych do generowania zysków. Nawet ich autorzy wielokrotnie nie wskazują, nie planują, ani nie oczekują, aby z nich czerpać zyski. Urealniając biznes poprzez materializację modelu biznesu ważne jest przecież, z jakich strumieni finansowych będzie on zasilany i czy będzie zdolny do generowania zysków dla przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest omówienie wybranych aspektów projektowania i operacjonalizacji modeli biznesu przedsiębiorstw w odniesieniu do zapewnienia przedsiębiorstwu stabilności finansowej na każdym etapie jego funkcjonowania.

W tym artykule autor nie rozpatruje pojęcia stabilności finansowej w kontekście jakości zarządzania przedsiębiorstwem, lecz w kontekście wpływu atrybutów modelu biznesu na przyszłą stabilność finansową przedsiębiorstwa. Istotą problemu, który omawia autor jest takie zaprojektowanie modelu biznesu, aby w cyklu życia tego modelu, przy najniższych nakładach w procesie zarządzającym osiągać stabilność finansową. Autor stawia tezę, iż istota osiągnięcia stabilności finansowej przedsiębiorstwa zasadza się na zaprojektowanej strukturze jego modelu biznesu.

Bezpieczeństwo finansowe i stabilność finansowa przedsiębiorstwa jako kluczowe elementy funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa

Na umiejętność zapewniania zdolności do trwania przedsiębiorstwa na rynku wpływa skuteczność zarządzania jego bezpieczeństwem. Bezpieczeństwo przedsiębiorstwa według P. Cabały oznacza taką konfigurację zasobów i procesów, które umożliwi skuteczne przeciwdziałanie występowaniu zdarzeń negatywnych. Ogólnie bezpieczeństwo odnosimy do własności lub cech, które łącznie wskazują zdolność podmiotu do przeciwdziałania (...).

Bezpieczeństwo to zdolność przedsiębiorstwa do przeciwdziałania zdarzeniom, które: 1) zakłócają lub mogą zakłócać jego funkcjonowanie (wymiar operacyjny), 2) udaremniają lub mogą udaremnić jego rozwój (wymiar strategiczny)¹. Istotnym elementem bezpieczeństwa przedsiębiorstwa jako całości jest jego bezpieczeństwo finansowe.

Bezpieczeństwo finansowe według K. Raczkowskiego jest to proces stałego ograniczania i eliminacji ryzyka pieniężnego w celu takiego zabezpieczenia

¹ P. Cabała, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 84.

adekwatności kapitałowej, która będzie dostosowana do profilu ryzyka i preferencji danego podmiotu lub jednostki².

Na zastosowanie podejścia systemowego w zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym przedsiębiorstwa zwraca również K. Raczkowski. Według niego zarządzanie bezpieczeństwem ekonomicznym można podzielić na trzy poziomy: instytucji (formalnych, nieformalnych, non-profit) – przynależnych do sfery regulacyjnej gospodarki, oraz przedsiębiorstw i gospodarstw domowych – przynależnych do sfery realnej procesów gospodarczych. (...) Ujęcie systemowe (holistyczne) zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym, umożliwia zaproponowanie trzech podstawowych organizacji w całym systemie gospodarczym, w których metody i techniki zarządzania odnoszą się w pierwszej mierze do fundamentalnych zagrożeń finansowych, których neutralizacja i eliminacja umożliwia zaspokojenie potrzeb w innych kategoriach bezpieczeństwa ekonomicznego³.

Bezpieczeństwo finansowe wpływa na osiąganie stabilności finansowej przedsiębiorstwa. Stabilność finansowa jest to stan, w którym system finansowy jako całość nie wykazuje w sposób trwały utraty płynności lub niewypłacalności⁴. Przez stabilność finansową rozumie się także brak występowania kryzysów finansowych⁵. W takim ujęciu szczególnego znaczenia nabiera poszukiwanie sposobu na zapewnienie stabilności finansowej oraz czynnik go warunkującego. Może nim być skutecznie zaprojektowany i zoperacjonalizowany model biznesu przedsiębiorstwa.

Model biznesu jako podstawowa determinanta zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa

Model biznesu obok strategii i procesów biznesowych stanowi obecnie jeden z kluczowych bytów ontologicznych determinujących zdolność przedsiębiorstwa do kreacji wartości, rozwoju, wzrostu, i/lub trwania na rynku. Logika generowania dochodów i propozycja wartości dla klienta jako dwa podstawowe atrybuty efektywnego modelu biznesu kształtują obraz obecnych mechanizmów konkurencji. Jako że kryzys gospodarczy ma dalej wielowymiarowe skutki dla wielu gospodarek świata, stąd w definicjach modeli biznesu wskazuje się również na zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia ciągłości funkcjonowania na rynku w długiej perspektywie. Taki cel determinuje egzystencję wielu przedsiębiorstw. Wtedy to model biznesu staje się istotnym elementem, zapewniającym tę ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Osiągnięte jest to poprzez jego odpowiednią konfigurację wprawioną w odpowiednią dynamikę.

² K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek (red.), *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*, Difin, Warszawa 2014, s. 299-324, 302.

³ K. Raczkowski, *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym*, [w:] K. Raczkowski, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014, s. 37-72.

⁴ A. Crockett, *Why is financial stability a goal of public policy*, „Economic Review” 1997, no 4, p. 8 i nast.

⁵ F. Fidrmuc, F. Schardax, *Increasing Integration of Applicant Countries into International Financial Markets: Implications for Monetary and Financial Stability*. Bank for International Settlements, Conference Papers No. 8, March 2000, s. 92.

W tabeli 1 przedstawiono wykaz wybranych definicji modelu biznesu nawiązujących do zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wykaz wybranych definicji modelu biznesu nawiązujących do zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa

Lp.	Wybrane definicje modelu biznesu nawiązujące do zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa
1	Model biznesu określa sposób w jaki organizacja funkcjonuje w celu zapewnienia jej stabilności ⁶ .
2	Model biznesu identyfikuje dźwignie do przeprowadzenia strategii oraz normy i założenia, które pomagają w poruszaniu się wzdłuż obranej drogi ⁷ .
3	Model biznesu to przyjęta przez firmę metoda powiększania zasobów w celu przedstawienia klientom produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji, i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość.(...) Jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie ⁸ .
4	Model biznesu jest rozumiany jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwi obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj, do aktualnego modelu biznesu jutro” ⁹ .

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie modelem biznesu w kierunku osiągnięcia stabilności finansowej przedsiębiorstwa – wybrane aspekty

Aby zapewnić ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa, ważne jest uchwycenie kryterium ekonomicznego w strukturze jego atrybutów. Wtedy istotnym staje się czynnik finansowy uwypuklony w strukturze modelu biznesu. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że czynnik finansowy jako atrybut/komponent pojawia się u wielu twórców definicji modeli biznesu. Zauważyć to można w przedstawionych, wybranych definicjach znajdujących się w tabeli 2.

⁶ B. Demil, X. Lecocq, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. "Long Range Planning", 43(2-3), (2010), s. 231.

⁷ K.D. Sandberg, *Is It Time to Trade In Your Business Model ?*, Harvard University Update, January 2002.

⁸ A. Afuah, C. Tucci, *Biznes internetowy strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.20.

⁹ A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008, s.19.

Tabela 2. Wykaz wybranych definicji modelu uwzględniających czynnik finansowy jako kluczowy atrybut modelu biznesu

L.p.	Wybrane definicje modelu biznesu uwzględniające czynnik finansowy jako kluczowy atrybut modelu biznesu
1	Model biznesu charakteryzuje jak firma dostarcza wartość klientowi i jak przemienia płatności w zyski ¹⁰ .
2	Inaczej system wartości lub konstelacja wartości. Model socjalnego biznesu zasadzający się pomiędzy zyskami i dobroczynnością ¹¹ .
3	Model biznesowy wyjaśnia jak z przedsięwzięciami powstać zysk ¹² .
4	Model biznesowy jest rozumiany jako niepowtarzalne połączenie trzech strumieni, które nieodzownie wiążą się z działalnością biznesową. Pierwszy to strumień wartości skierowany do partnerów biznesowych i klientów. Drugim strumieniem jest strumień dochodów, który jest planem zapewniającym osiągnięcie dochodów przez przedsiębiorstwo. Trzecim strumieniem jest natomiast strumień logistyczny, składający się z wielu elementów tworzących łańcuch dostaw ¹³ .
5	Model biznesu wskazuje, w jaki sposób można w pełni zrozumieć, jak zarobić pieniądze ¹⁴ .

Źródło: opracowanie własne

Stabilność finansowa przedsiębiorstwa może być rozpatrywana przez pryzmat atrybutów modeli biznesu. Model biznesu powinien zapewniać stabilność finansową przedsiębiorstwa w krótkiej i długiej perspektywie czasu. Jeśli jego atrybuty uniemożliwiają ten proces to znaczy, że model nie wypełnia przynajmniej części swoich pierwotnych założeń. Przedstawiając podejście neoklasyczne do zarządzania, celem przedsiębiorstwa przecież jest generowanie zysków i kreowanie wartości dla udziałowców. Reprezentowanie takiego stanowiska wywodzącego się z tej koncepcji jednoznacznie wskazuje na potrzebę projektowania modeli biznesu z uwzględnieniem kryterium finansowego. Wiele przykładów obecnie istniejących modeli biznesu nie potwierdza jednak założeń budowy przedsiębiorstw opartych na solidnych finansowych filarach. Solidne finansowe filary powinny być wsparte wykreowaniem odpowiedniego środowiska umożliwiającego zapewnienie stabilności finansowej przedsiębiorstwa.

Sprzyjające okoliczności w kontekście zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa poprzez atrybuty modelu biznesu przedstawiono poniżej:

1. Model biznesu stanowi kluczowy element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa.
2. Model biznesu funkcjonuje w środowisku sieciowym (jego komponenty ulegają wymianie za pośrednictwem sieci), w którym następuje jego ciągła odnowa strategiczna.

¹⁰ D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 43 (2010).

¹¹ M. Yunus, B. Moingeon, L. Lehmann-Ortega, (2010), *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, April-June, vol 43, n°2-3, Long Range Planning, pp. 308-325.

¹² J.O. Fiet, P.C. Patel, *Forgiving Business Models for New Ventures*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, No. 4, pp. 749-761, July 2008.

¹³ B. Mahadevan, *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, „California Management Review”, Vol. 42, No. 4/2000, s. 59.

¹⁴ L. Bossidy, R. Charan, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 9.

3. Model biznesu jest podporządkowany zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego osiągania założonych wyników.
4. Model biznesu stanowi platformę dialogu i kreowania nowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa.
5. Model biznesu jest skorelowany ze strategią i procesami biznesowymi w kierunku efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w długim i krótkim okresie czasu.
6. Model biznesu jest projektowany i wdrażany wraz z rozwijaniem kapitału intelektualnego i społecznego w przedsiębiorstwie.
7. Model biznesu dynamicznie kształtuje środowisko innowacji (powstają między innymi innowacje otwarte, zamknięte, przyrostowe, przełomowe) w przedsiębiorstwie.

Warto spojrzeć na zapewnienie stabilności finansowej poprzez atrybuty modelu biznesu z uwzględnieniem jego cyklu życia w przedsiębiorstwie. Model biznesu rozpatrywany z punktu widzenia pomysłu na biznes pomija często w literaturze przedmiotu pojęcie stabilności finansowej. Zwłaszcza, że trudno nazwać przedsięwzięcie biznesowe, które nie przynosi korzyści finansowych dla akcjonariuszy za skuteczny i efektywny model biznesu.

Modele biznesu w fazie początkowej mogą nie być w ogóle nastawione na zapewnienie stabilności finansowej. Wdrożone modele biznesu głównie w fazie dojrzałości będą nastawione na dążenie do zapewnienia stabilności finansowej. Wydaje się, iż w e-modelach biznesu należy także poszukiwać zapewnienia ich stabilności finansowej. Stabilność finansowa przedsiębiorstwa może być zapewniona, gdy przedsiębiorstwo będzie rentowne. Model biznesu powinien być tak projektowany, aby zapewniał ową rentowność przedsiębiorstwa. Wtedy jednym z istotnych komponentów modeli biznesu jest struktura kosztów przedsiębiorstwa.

Struktura kosztów stałych i zmiennych w przedsiębiorstwie będzie stanowić wtedy istotny element modeli biznesu. On to bowiem pozwala zapewnić podstawowe założenia przyjęte w ramach realizowanego projektu biznesowego. W ramach struktury kosztów stałych i zmiennych zarządzanie progiem rentowności będzie kształtować uwarunkowania pomiaru zdolności modelu biznesu do generowania zysków przez przedsiębiorstwo. Próg rentowności jest miernikiem oceny zdolności modelu biznesu do generowania zysków przez przedsiębiorstwo. Według autora klasyczne podejścia do ustalania progów rentowności przedsiębiorstw mogą mieć zastosowanie w identyfikacji wpływu cech modelu biznesu na bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa.

Stabilność finansową przedsiębiorstw z uwzględnieniem parametru kosztów w kontekście modeli biznesu można rozpatrywać z punktu widzenia trzech grup przedsiębiorstw

1. Próg rentowności znajduje się na niskim poziomie.
2. Rośnie udział kosztów stałych.
3. Duże organizacje gospodarcze – bardzo duży udział kosztów stałych.

Kryterium wielkości firmy będzie tu skorelowane z wpływem struktury kosztów w kontekście modelu biznesu. Model biznesu przedsiębiorstwa dużego charakteryzujący się niską elastycznością jeśli chodzi o strukturę kosztów będzie narażony na zagrożenie utraty stabilności finansowej w większym stop-

niu niż będzie to miało miejsce w modelach biznesu przedsiębiorstw w początkowej fazie rozwoju. Modele biznesu powinny być więc projektowane z uwzględnieniem struktury kosztów w jego cyklu życia. Umiejętne skalowanie struktury kosztów w kontekście modelu biznesu w cyklu życia przedsiębiorstwa będzie stanowiło kluczowe zadanie decydujących w wprowadzeniu w życie modelu biznesu. W tabeli 3. przedstawiono wykaz wybranych działań związanych z zarządzaniem modelem biznesu w kierunku osiągnięcia stabilności finansowej przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Wykaz wybranych działań związanych z zarządzaniem modelem biznesu w kierunku osiągnięcia stabilności finansowej przedsiębiorstwa

Wybrane działania związane z zarządzaniem modelem biznesu w kierunku osiągnięcia stabilności finansowej przedsiębiorstwa
Jak organizować pracę firmy charakteryzującej się cechami modelu biznesu zapewniającymi stabilność finansową przedsiębiorstwa?
Jakie skuteczne i efektywne są procesy biznesowe przedsiębiorstwa oraz jaka jest ich spójność z modelem biznesu i strategią?
W jaki sposób organizacja powinna przezwyciężyć inercję organizacyjną we wdrożeniu kluczowych założeń modelu biznesu?
W jaki sposób zmniejszyć niepewność w projektowaniu i implementacji nowego modelu biznesu?
Jak organizować pracę w przedsiębiorstwie na potrzeby nowego innowacyjnego modelu biznesu, gdy obecny nadal jest jeszcze użytkowany a następuje jego zużycie w ramach jego cyklu życia?
Jak skutecznie i efektywnie wdrażać model biznesu, gdy nie ma silnej presji kadry zarządzającej i pozostałych pracowników do jego pełnej operacjonalizacji?
W jaki sposób firma powinna współpracować z różnymi interesariuszami w odniesieniu do kreacji nowego modelu biznesu?
W jakich okolicznościach może współistnieć kilka modeli biznesu i jak może przebiegać ich współdziałanie w kierunku zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie własne

Model biznesu oprócz kryteriów czysto finansowych zapewnia stabilność finansową także poprzez atrybuty mające wymiar niefinansowy charakteryzujący potencjał, na którym opiera się całościowy wymiar modelu biznesu. Do zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa poprzez model biznesu można zatem w pełni wykorzystać zasady zarządzania progiem rentowności przedsiębiorstwa. Mimo iż w obecnej literaturze przedmiotu model biznesu rozpatrywany jest głównie w kontekście rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, sieci i wirtualizacji, to warto jednak wrócić także do doświadczeń klasycznej oceny finansowej przedsiębiorstw w nowym kształcie i wymiarze modelu biznesu przedsiębiorstwa. Interesujące jest zatem pytanie, jak

można zoperacjonalizować zarządzanie modelem biznesu przedsiębiorstwa w kierunku zapewnienia jego stabilności finansowej?

Według autora jedną z takich propozycji może być łączne wykorzystanie modelu C.W. Hofera¹⁵ (rys. 1) służącego do wyznaczania progu rentowności przedsiębiorstwa, a mogącego mieć zastosowanie w ocenie wpływu modelu biznesu na stabilność przedsiębiorstwa, oraz 9-elementowego modelu biznesowego autorstwa A. Osterwaldera, Y. Pigneur¹⁶ (rys. 2), kreującego model biznesu z uwzględnieniem czynników finansowych (struktura kosztów, strumienie przychodów) i pozafinansowych (kluczowi partnerzy, kluczowe działania, kluczowe zasoby, propozycja wartości, relacje z klientami, kanały, segmenty klientów).

Wykorzystując przedstawione dwa modele do zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem atrybutów modelu biznesu, należy zwrócić uwagę na przedstawioną poniżej interpretację.

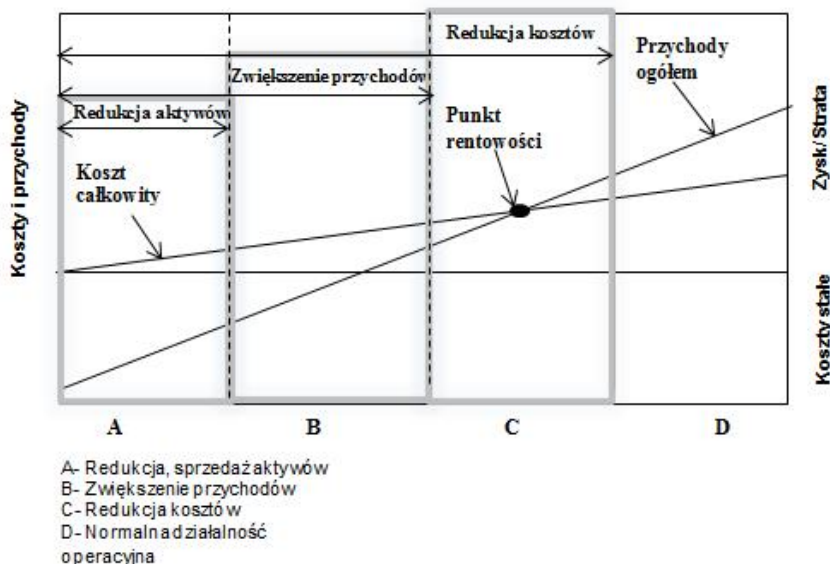
Zarządzanie progiem rentowności z wykorzystaniem modelu C.W. Hofera skorelowane jest z określoną strukturą atrybutów w modelu biznesu według A. Osterwaldera, Y. Pigneur.

1. Redukcja i sprzedaż aktywów w modelu C.W. Hofera skorelowana jest z atrybutami kluczowe działania, kluczowe zasoby w modelu biznesu według A. Osterwaldera, Y. Pigneur.
2. Zwiększenie przychodów w modelu C.W. Hofera skorelowane jest z atrybutami strumienie przychodów, propozycja wartości, relacje z klientami, kanały, segmenty klientów w modelu biznesu według A. Osterwaldera, Y. Pigneur.
3. Redukcja kosztów oraz normalna działalność operacyjna w modelu C.W. Hofera skorelowane są z atrybutami kluczowe zasoby, kluczowe działania w modelu biznesu według A. Osterwaldera, Y. Pigneur.

Tak określona logika związana z łącznym wykorzystaniem obu koncepcji może być jednym z przykładów operacjonalizacji w kierunku zapewnienia stabilności finansowej przedsiębiorstwa. W takim ujęciu nowy wymiar spojrzenia na przedsiębiorstwo z wykorzystaniem koncepcji modeli biznesu wsparty jest również twardymi podwalinami klasycznego podejścia do nauk o zarządzaniu mogącymi być implementowanymi w nowych perspektywach teorii i praktyki zarządzania.

¹⁵ C.W. Hofer, (1980), *Turnaround Strategies*, Journal of Business Strategy, Vol. 1, Iss: 1, pp.19-31.

¹⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 46.



Rysunek 1. Model C.W. Hofera

Źródło: C.W. Hofer, (1980), *Turnaround Strategies*, Journal of Business Strategy, Vol. 1, Iss: 1, pp.19-31.

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów			Strumień przychodów	

Rysunek 2. Szablon modelu biznesowego

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 46.

Zakończenie

Zapewnienie stabilności finansowej przedsiębiorstwa stanowi obecnie jeden z istotnych priorytetów każdego przedsiębiorstwa. Ważne jest jego dążenie do ciągłego trwania na rynku przy osiąganiu zadowalających stóp zwrotu z biznesu. Wydaje się, że kluczowym czynnikiem mającym na to wpływ jest posiadanie sku-

tecznego i efektywnego modelu biznesu. Trzeba jednak umieć nim przede wszystkim umiejętnie zarządzać. Można to robić łącząc wiele wymiarów spojrzenia na mechanizmy zarządcze. W kierunku osiągnięcia stabilności finansowej ważne jest zarządzanie progiem rentowności z wykorzystaniem modelu biznesu jako elementu generującego oczekiwaną wartość dla przedsiębiorstwa. Wtedy to model biznesu staje się ową determinantą i platformą do dalszego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa w długiej i krótkiej perspektywie.

Bibliografia

- Afuah A., C. Tucci, *Biznes internetowy strategie i modele*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Raczkowski K., *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek (red.), *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*, Difin, Warszawa 2014.
- Raczkowski K., *Metody i techniki zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym*, [w:] K. Raczkowski, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014.
- Crockett A., *Why is financial stability a goal of public policy*, „Economic Review” 1997, no 4.
- Fidrmuc J., Schardax F., *Increasing Integration of Applicant Countries into International Financial Markets: Implications for Monetary and Financial Stability*. Bank for International Settlements, Conference Papers No. 8, March 2000.
- Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. Long Range Planning, 43 (2-3) 2010.
- Sandberg K.D., *Is It Time to Trade In Your Business Model?*, Harvard University Update, January 2002.
- Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 43, 2010.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L., *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, April-June, vol 43, n°2-3, Long Range Planning 2010.
- Fiet J.O., Patel P.C., *Forgiving Business Models for New Ventures*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 4, pp. 749-761, July 2008.
- Mahadevan B., *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*, „California Management Review”, Vol. 42, No. 4/2000.
- Bossidy L., Charan R., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Hofer C.W., *Turnaround Strategies*, *Journal of Business Strategy*, Vol 1, Iss: 1, 1980.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.