



Paweł Kosin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
pawel.kosin@ue.katowice.pl

DŹWIGNIA JAKO MECHANIZM ANALIZY MODELU BIZNESOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Wzrostowi znaczenia koncepcji modelu biznesowego towarzyszy mnogość oraz zróżnicowanie przypisywanych mu komponentów. W literaturze przedmiotu brakuje też konsensusu co do wewnętrznej struktury elementów budujących system modelu biznesowego. W niniejszym artykule podjęto próbę zdefiniowania aplikacyjnej struktury modelu biznesowego i połączenia jej z adekwatnymi wskaźnikami oceny. Podstawą konstrukcji wskaźników jest mechanizm dźwigni. Wykorzystano koncepcję dźwigni operacyjnej oraz dźwigni sieciowej i dźwigni klienta. Jest to propozycja otwierająca perspektywy zarówno zastosowań praktycznych, jak i dalszych badań w zakresie rozwoju rachunkowości zarządczej.

Słowa kluczowe: model biznesu, dźwignia operacyjna, dźwignia sieciowa, dźwignia klienta.

Wprowadzenie

Model biznesu jest pojęciem nienowym, zyskuje jednak sukcesywnie na popularności jako pojęcie określające podstawowe założenia logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym obszarze rynkowym. Zyskuje na znaczeniu i popularności dzięki ujawnianiu się nowych możliwości prowadzenia działalności gospodarczej wykorzystujących atrybuty globalizacji, postępu technologii, a w szczególności technologii informatycznych oraz dynamiki zmian szeroko rozumianego środowiska.

Najlepszy wybór i identyfikacja składowych modelu biznesowego nie zastąpi jednak wykorzystania innych narzędzi zarządzania. Innowacyjny model biznesowy sam w sobie, bez zagwarantowania działania pętli sprzężeń zwrotnych,

nie zapewni sukcesu. Rodzi się więc w tym miejscu pytanie, czy istnieją możliwości wykorzystania instrumentów analizy finansowej wspomagających ocenę efektywności składowych modelu biznesowego stosowanego przez organizację.

Model biznesowy jest ściśle powiązany ze strategią przedsiębiorstwa, odzwierciedlając sposoby osiągnięcia wyników ekonomicznych wyrażonych przez relacje przychodów, kosztów i zysku w obszarze całej organizacji [Rokita, 2005, s. 26]. Pogląd o związku modeli biznesowych z determinantami rentowności przewija się także w wielu innych publikacjach z zakresu literatury przedmiotu¹. Jeżeli przyjąć, że model biznesowy może być interpretowany – wśród innych równoprawnych definicji – jako model szczegółowo określający plan zarabiania pieniędzy zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie, oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej [Afuah i Tucci, 2003, s. 20], to związki pomiędzy przyjętym modelem biznesowym a zdolnością organizacji do generowania dochodu wydają się ewidentne. Wysoka (wzrastająca, relatywnie wyższa) rentowność potwierdza finansową zasadność funkcjonowania przedsiębiorstwa i słuszność stosowanego modelu biznesowego. Przyczynia się także do wzrostu wartości przedsiębiorstwa jako syntetycznego wskaźnika uprzedmiotawiającego oczekiwania nie tylko dostawców kapitału, ale także pozostałych interesariuszy. Celem artykułu jest zdefiniowanie, na gruncie literatury przedmiotu, wariantu aplikacyjnej struktury modelu biznesowego i połączenie jej z adekwatnymi wskaźnikami oceny finansowej. Podstawą proponowanej konstrukcji wskaźników jest mechanizm dźwigni.

1. Segmenty analizy finansowej modelu

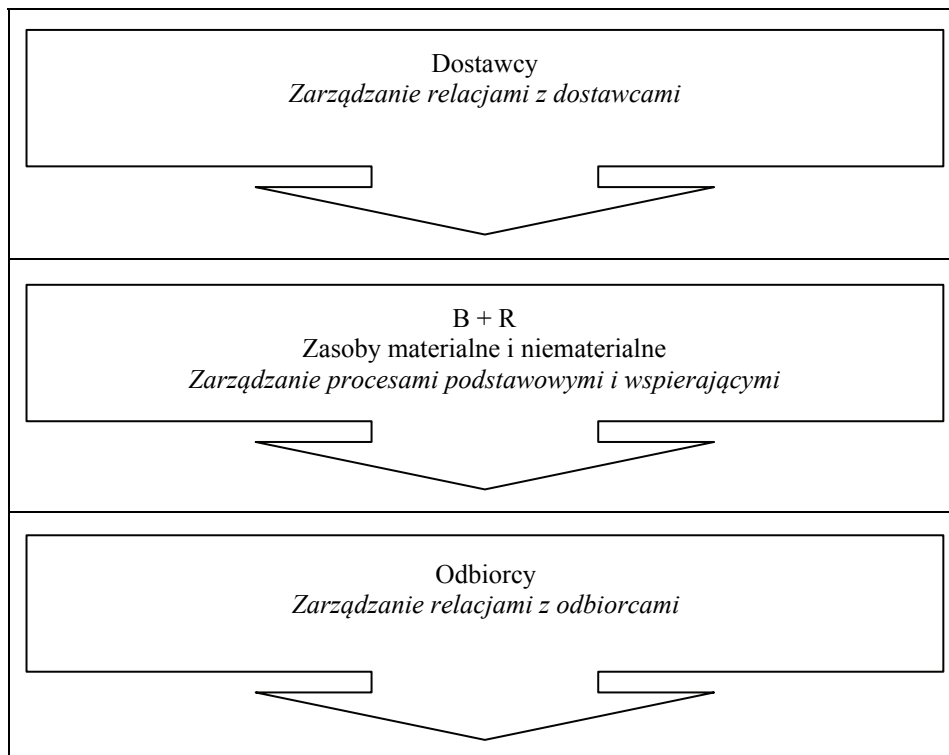
Można sięgnąć do pogłębionej dekompozycji struktury modeli wyrażającej się przez popularne pojęcie „kanwy” – *Business Model Canvas*. Skojarzenie ze sztywną tkaniną o regularnym, rzadkim splocie, służącą jako podkład do prac hafciarskich, jest tu w pełni uzasadnione. Za autorami tego pojęcia ową „tkaninę”, na której naniesiony zostanie niepowtarzalny wzór zachowań korporacyjnych, zapisać można, uwzględniając: kluczowych partnerów, kluczowe aktywności i zasoby, propozycję wartości dla klienta, ich segmenty, relacje i kanały dystrybucji, strukturę kosztów i przychodów [Osterwalder i Pigneur, 2012]. Z uwagi na występowanie pól, których wypełnienie jest możliwe jedynie opisowo (a właściwie

¹ Wskazać w tym zakresie należy na interpretację modelu biznesowego jako działań, jakie firma realizuje dla stworzenia najwyższej wartości dla klienta i przewłaszczając część wartości [por. Afuah, 2004, s. 9; Afuah i Tucci, 2003, s. 20] lub konfiguracji strategii w relacji do źródeł przychodów i zysków [Grant, 2002, s. 307].

większość pól ma taki charakter), nie ma bezpośredniej możliwości zastosowania kanwy jako fundamentu budowy pętli sprzężeń zwrotnych właściwych zarządzaniu przez finanse. Skoncentrowanie się na związkach modeli biznesowych ze skutecznością w dziedzinie kształtowania dochodu pozwala zawęzić liczbę zmiennych. Obszarów kreowania rentowności można poszukiwać w zakresie:

- wykorzystania zasobów,
- łączności i relacji z klientem,
- granic działania przedsiębiorstwa i wartości sieci.

Podobne ujęcie prezentowane jest przez Hamela w kontekście związków modelu biznesowego z innowacyjnym zachowaniem przedsiębiorstw [Hamel, 2002, s. 59-119]. Za wsparcie teoretyczne proponowanego podejścia może też służyć skojarzenie z koncepcją łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Nawiązuje ona do drogi, na której kształtowana jest wartość, od sfery zaopatrzenia począwszy, na odbiorcy skończywszy. Realizowane na tej drodze działania przesądzają o sukcesie przedsiębiorstwa, ich optymalna alokacja prowadzi do powstania przewagi konkurencyjnej, a w efekcie do generowania zysku [Obłój, 2007, s. 363]. Wskazana wyżej segmentacja procesów może zostać zilustrowana jak na rys. 1:



Rys. 1. Segmenty działań kreowania rentowności

2. Możliwości interpretacyjne mechanizmów dźwigni

Dźwignia to jedna z maszyn prostych, których zadaniem jest uzyskiwanie siły większej dzięki zastosowaniu siły mniejszej. Mowa więc o dwóch siłach:

- siły użytecznej, w oczekiwaniach większej, przydatnej względem określonych kryteriów,
- siły działania, czyli tej, która jest wykorzystywana, by uzyskać siłę użyteczną; siła działania jest oczekiwana niższa od siły użytecznej.

W przypadku dźwigni dwustronnej siły działają po przeciwnych stronach osi obrotu (punktu podparcia). Przekładnia dźwigni może zostać opisana wzorem ogólnym:

$$\frac{F_1}{F_2} = \frac{r_1}{r_2},$$

gdzie F_1 to siła działania, a F_2 to siła użyteczna. Z kolei r_1 i r_2 to ramiona dźwigni dwustronnej. Wskaźnik ten informuje, jaki jest zysk siły, czyli ile razy większą siłą F_2 można uzyskać, działając siłą F_1 . Przekładając to na język modelu biznesu można powiedzieć, że dźwignia jest sposobem, dzięki któremu mniejsze zaangażowanie zasobów prowadzi do uzyskania przyrostu rentowności w skali wyższej, aniżeli dynamika tychże zasobów. I to jest chyba to, co w ocenie modelu biznesu stanowi istotę rzeczy.

Stosowane w analizie finansowej zapisy formalne dźwigni opierają się na porównywaniu dynamik. Oczywiście możliwe są inne odzwierciedlenia, jak chociażby pomiar dźwigni operacyjnej przez pryzmat wskaźnika wykorzystania zdolności produkcyjnej, czy pomiar dźwigni finansowej poprzez porównanie rentowności kapitału własnego i skorygowanej rentowności aktywów ogółem.

Do dalszych rozważań zastosowano trzy miary o charakterze dźwigni. Pierwszą z nich jest dźwignia operacyjna. Dodatnia dźwignia operacyjna odpowiada sytuacji, w której przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać posiadane zasoby wewnętrzne, nie wywołując jednocześnie wzrostu konsumpcji zasobów zaangażowanych w procesy pomocnicze, co mogłoby przełożyć się na wzrost kosztów stałych. Zwiększenie kosztów stałych oznacza większe ryzyko – większą niestabilność dochodu, gdyż zmiany zysku operacyjnego (EBIT), wskutek braku odpowiedniego dostosowania kosztów stałych, są silniejsze od zmian skali sprzedaży (S). W miarę coraz pełniejszego wykorzystania zdolności produkcyjnych lub możliwości zbytu efekt dźwigni operacyjnej maleje.

$$DOL = \Delta EBIT \div \Delta S.$$

W przypadku wykorzystania dźwigni operacyjnej dla osiągnięcia efektu dochodowego można mówić o doskonałości operacyjnej. Dążenie do doskonałości zarządzania w sferze operacyjnej nie doczekało się jednoznacznej konceptualizacji w obrębie literatury przedmiotu. Jest określane jako „perfekcyjne opanowanie operacji realizowanych w firmie” [Kozłowski, 1999, s. 63]², co jest wystarczające dla prowadzonych rozważań.

Współcześnie firmy są uczestnikami różnie definiowanych sieci, zaś jednym z kluczowych problemów, które muszą rozwiązać, jest uzyskanie dostępu do zasobów. Wybory dotyczą granic, w obrębie których podejmują decyzje dotyczące formy pozyskania zasobów, poszukując kompromisu pomiędzy zapotrzebowaniem na zewnętrzne zasoby a koniecznością kontroli ryzyka. Generowanie renty następuje w procesie kształtowania się kontraktów i jest pochodną zdarzeń ujmowanych w szerokim kontekście wyborów ekonomicznych, społecznych, a nawet psychologicznych. Dodatkowa wartość powstaje dzięki dynamicznym kompetencjom partnerów. Jest to dodatkowy zysk pojawiający się w procesie wymiany, którego uzyskanie nie byłoby możliwe przez którykolwiek z podmiotów uczestniczących w wymianie w sposób samodzielny [Dyer i Singh, 1998, s. 662]. Renta relacyjna jest pochodną kapitału relacyjnego w rozumieniu wykraczającym poza jego umiejscowienie jako składnika kapitału intelektualnego. Składa się na niego wartość wszystkich stosunków przedsiębiorstwa z podmiotami współuczestniczącymi w sieci, tak na wejściu systemu przedsiębiorstwa, jak i w sferze wyjścia.

Dźwignia sieciowa [Kosiń, 2013] jako proponowane narzędzie analityczno-interpretacyjne jest konsekwencją postrzeganych współcześnie procesów determinujących pozycję strategiczną przedsiębiorstw, w tym następstw dynamicznego rozwoju struktur sieci międzyorganizacyjnych i konieczności zarządzania granicami podmiotu uczestniczącego w organizacji sieciowej. Bezpośredni charakter kontroli zasobów, to jest ich własność, równie skutecznie substytuowana jest formami oddziaływań pośrednich, chociażby umowami. Samo posiadanie aktywów nie jest czynnikiem w sposób liniowy przekształcającym się w wartość. Usieciowienie przedsiębiorstwa, czy też inaczej, zwiększenie znaczenia powiązań heterarchicznych z partnerami biznesowymi dla osiągnięcia zakładanego celu strategicznego, wcale nie musi być receptą na bezwarunkowy sukces. Daje jedynie atrybut szybkości zmian kombinacji komponentów dzięki wykorzystaniu oportunistycznego sieci. Względność trwałości bądź nietrwałości w czasie jest pochodną nie tylko kalkulacji finansowej, ale też – w warunkach niepewności –

² Spośród innych konotacji wskazać należy koncepcje zarządzania jakością, pojęcie *World Class Manufacturing* czy modele dojrzałości organizacyjnej.

przyjętego modelu biznesowego. Silna integracja zwiększa remanencję (histerezę) kosztów. Ograniczona integracja zwiększa elastyczność.

Siłę dźwigni sieciowej DNL (przez analogię do stosowanych określeń: *Degree of Network Leverage*) oddaje zapis:

$$DNL = \Delta r \div \Delta \frac{K_m - A}{K},$$

gdzie:

Δ – indeks dynamiki,

r – rentowność,

K_m – operacyjne koszty materialne,

A – amortyzacja,

K – koszty operacyjne okresu łącznie.

W przypadku dźwigni sieciowej rentowność oznacza siłę uzyskaną. Siła przyłożona to koszty poniesione w związku z wykorzystaniem zasobów znajdujących się w dyspozycji partnerów sieciowych. Współczesne systemy ewidencyjne rzadko są w stanie wygenerować informację analityczną o wszystkich kosztach, które ponoszą organizacje gospodarcze w tym zakresie. Obserwacje rozwiązań praktycznych wskazują, że zazwyczaj kosztami okresu, traktowanymi jako koszty wspólne, są wszelkie koszty transakcyjne obejmujące koszty pozyskiwania informacji o partnerach, koszty zawierania kontraktów i wreszcie koszty kontroli zachowania stron zgodnego z zawartym kontraktem³. Nie ma natomiast ograniczeń w dostępie do informacji o kosztach rozliczanych z partnerami na warunkach rynkowych. Agregatem tych kosztów jest wartość łączna kosztów K według rodzaju pomniejszona o koszty materialne K_m , z wyłączeniem kosztów amortyzacji A (są to więc koszty operacyjne ponoszone w związku z kontraktami zawieranymi z podmiotami zewnętrznymi).

Wypełnienia wymaga obszar zarządzania relacjami z odbiorcą. Potrzeby klienta umiejscawia się w centrum zainteresowania organizacji. Zakłada to konieczność budowania indywidualnych, trwałych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Kontakty z klientem traktuje się nie jako zbiór niepowiązanych transakcji, ale jako proces. W ujęciu finansowym realizacja tego procesu wyraża się porównaniem wartości postrzeganej przez klienta i wartości zużytych zasobów uprzedmiotowionych w dostarczonym produkcie/usłudze. Rynek i klienci determinują wynik operacyjny przedsiębiorstwa poprzez akceptację ceny decyzjami zakupu. Decyzje te wynikają z porównania dostarczanej wartości (jakości) z ceną.

³ Szerokie pole pogłębienia szczegółowości informacji analitycznej stwarza rachunek kosztów działań ABC.

Wartość zużycia tych zasobów przybliżają koszty sprzedaży produktów i usług K_s . Tym samym zarządzanie relacjami z odbiorcami można postrzegać poprzez analizę zmian marży M definiowanej jako:

$$M = S - K_s$$

i zmian sprzedaży. Uznając, że może to oznaczać kolejny rodzaj dźwigni oddziałującej na funkcjonowanie modelu biznesowego – dźwigni klienta – stosuje się konsekwentnie oznaczenie DCL i formułuje zapis:

$$DCL = \Delta M \div \Delta S.$$

Nie jest to, rzecz jasna, miara pozbawiona ograniczeń interpretacyjnych. Daleko precyzyjniejsze i potencjalnie bardziej miarodajne są miary uwzględniające cykl życia klientów i ich wartość. Ogólna koncepcja CLV oznacza zsumowanie całkowitych przychodów – *Cash Flow In* – wygenerowanych przez danego klienta i pomniejszenie ich o koszty jego zdobycia oraz koszty jego obsługi i utrzymania – *Cash Flow Out* [Dobiegała-Korona i Doligalski, 2010, s. 29], czego wynik podlega dyskontu umożliwiającemu uchwycenie zmian wartości pieniądza w czasie. Przeciwno zastosowaniu tej koncepcji w ramach prowadzonych rozważań przemawia:

- ryzyko estymacji prognozowanych strumieni,
- ryzyko oszacowania dyskonta,
- pracochłonność kalkulacji dla rozbudowanego portfela klientów.

Nie od rzeczy będzie też podkreślenie, że zaproponowany wskaźnik charakteryzuje konstrukcyjną spójność z tymi narzędziami, które omówiono wcześniej.

W podsumowaniu wątków poświęconych potencjałowi interpretacyjnemu wybranych wskaźników należy powrócić do pojęcia dźwigni finansowej, której oddziaływanie pozwala zwiększyć rentowność kapitału własnego dzięki ukształtowaniu właściwej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Jest to – obok dźwigni operacyjnej – najczęściej przywoływany i analizowany mechanizm odwołujący się do koncepcji maszyny prostej rodem z fizyki. Pominięcie dźwigni finansowej w żaden sposób nie umniejsza jej znaczenia i przydatności w procesach zarządzania finansami organizacji gospodarczych. Nie przystaje jednak do wybranego wariantu struktury modelu biznesowego (co nie oznacza, że przy innych wyborach, umożliwionych bogatą i zróżnicowaną literaturą przedmiotu, zastosowanie kapitałowej optyki nie byłoby zasadne).

3. Obszary analizy modelu decyzyjnego a mechanizm dźwigni

Dokonany przegląd i wybór dźwigni nie zamyka zbioru możliwych konstrukcji merytorycznych wykorzystujących pojęcie dźwigni. Znana jest chociażby koncepcja dźwigni kierowniczych w znaczeniu środków przenoszenia oddziaływań (*Levers of Control*) czy pojęcie dźwigni w marketingu sieciowym (*Multi-Level Marketing*). Ich przydatność w analizie specyficznych modeli biznesowych jest bezdyskusyjna. Zdefiniowanie trójelementowego zbioru umożliwiło jednak integrację zbioru kluczowych miar i przypisanie ich do określonych obszarów kreowania rentowności. Synteza tego oddana została w poniżej tabeli.

Tabela 1. Obszary kreowania rentowności modelu biznesowego

Obszar kreowania rentowności	Kluczowe oddziaływania	Narzędzia analizy stosowanego modelu biznesowego
Granice działania przedsiębiorstwa i wartość sieci	Zarządzanie relacjami z dostawcami; Możliwość substytucji	Analiza efektu dźwigni sieciowej
Łączność i relacje z klientem	Zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi; Wdrażanie innowacji	Analiza efektu dźwigni operacyjnej
Wykorzystanie zasobów	Zarządzanie relacjami z odbiorcami; Strategia cenowa; Ochrona rynku	Analiza efektu wzrostu marży

Przedstawiona w tabeli delimitacja obszarów oraz odpowiadające im oddziaływania nie są bezdyskusyjne. Chociażby dlatego, że relacje zarówno z dostawcami, jak i z odbiorcami mogą być traktowane jako składnik zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Świadomość takich ograniczeń jest jednym z czynników skuteczności wykorzystania zbudowanego modelu.

Uwarunkowań interpretacyjnych jest znacznie więcej. Aby wskazać te najważniejsze, można ponownie odwołać się do specyfiki maszyny prostej. Dźwignia dwustronna w „świecie fizycznym” jest najczęściej kawałkiem belki lub drążka. To nie wystarczy jednak do uruchomienia tej maszyny prostej. Potrzebny jest jeszcze pomiędzy końcami dźwigni punkt podparcia, dzielący belkę na dwa odcinki. Ów wspomniany punkt podparcia to system zarządzania, dzięki któremu, przykładowo, nie dochodzi do niekontrolowanego wzrostu kosztów względnie stałych. To kompetencje w zakresie określania stopnia integracji z innymi uczestnikami sieci, a tym samym określenia granic firmy i granic sieci. Punktem oparcia są także kompetencje marketingowe.

Pamiętać trzeba dodatkowo, że dźwignia to w zasadzie belka sztywna, a w praktyce diagnozy ekonomicznej tak być nie musi. Dźwignia jest modelem

deterministycznym przekształcania siły zastosowanej w siłę odzyskiwaną. Realia są odmienne. Reaktywność skomplikowanego systemu korporacyjnego na bodźce zarządcze częstokroć odbiega od oczekiwań i założeń wynikających z uproszczonych kalkulacji rachunkowości zarządczej.

Zaproponowana triada miar syntetycznych, co trzeba bardzo wyraźnie zaznaczyć, sama w sobie nie zastępuje ogólnie przyjętych konwencji stosowanych w zakresie analizy ekonomiczno-finansowej. Stanowi rodzaj konstruktów determinującego sposób postrzegania i interpretowania zdarzeń decydujących o powodzeniu bądź porażce zastosowanego modelu biznesowego. Pełne badanie wymaga zastosowania wielorakiej i zróżnicowanej gamy wskaźników i sytuacyjnej ich interpretacji. Przykładowo niski poziom dźwigni operacyjnej może być wynikiem wysokiego poziomu posiadanych przez przedsiębiorstwo zdolności wytwórczych. Wysoką marżę sprzedaży osiągnąć można nie tylko dzięki kapitałowi relacyjnemu, ale i w wyniku zajęcia pozycji monopolistycznej. I dalej, specyficzne uwarunkowania muszą zostać uwzględnione w procesie analizy.

Podsumowanie

Zrozumienie modelu biznesu pozwala na właściwe wybory w zakresie alokacji środków, zapewniając realizację podstawowych celów organizacji. Pominięcie interpretacji sposobu, w jaki firma generuje swoją wartość, może prowadzić do sytuacji, w której podejmowane będą decyzje pozbawione znaczenia w dłuższej perspektywie czasowej, a przesunięte w czasie zostaną zmiany istotne. Co więcej, modelu biznesowego nie można już rozpatrywać jako domeny wewnętrznej konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, gdyż w sposób nieunikniony narasta usieciowienie podmiotów gospodarczych poszukujących dostępu do zasobów materialnych bądź niematerialnych i dążących do ograniczenia ryzyka działania. Modele biznesu stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa muszą stale ewoluować w poszukiwaniu form umożliwiających osiągnięcie celów w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W procesach tych muszą być uwzględniane kluczowe uwarunkowania, w tym osadzenie w filozofii zarządzania wartością kapitału i pogłębiające się znaczenie organizacji sieciowych. Tak zarysowany problem jest niezwykle szeroki i w jego ujęciu konieczne staje się poszukiwanie modelowania ograniczającego ilość zmiennych, a jednocześnie zachowującego atrybut miarodajności. Niniejszy artykuł zawiera propozycję merytoryczną segmentacji modelu biznesowego i przypisania poszczególnym segmentom kluczowych wskaźników interpretujących efektywność rozwiązań odcinkowych. We wszyst-

kich segmentach zastosowano mechanizm dźwigni, co wpływa na spójność wewnętrzną potencjalnych zastosowań. Co więcej, dźwignia jako „maszyna prosta”, umożliwiająca osiągnięcie efektów przewyższających ponoszone nakłady, wpisuje się w nurt zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Interpretuje skuteczność zarządzania w kontekście efektów osiąganych w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji powyżej oczekiwań wynikających z warunków rynkowych.

Konstrukcje modeli biznesowych, poprzez bogactwo ich składowych i wielość możliwych połączeń, są rozwiązaniami nieschematycznymi, może nawet synkretycznymi, ale w tym przypadku nie jest to określenie pejoratywne, a jedynie podkreślające możliwości kompilacyjne. Potencjał refleksyjny dźwigni łączy w sobie atrybuty modelowania upraszczającego i jednocześnie elastyczne wykorzystanie informacji analitycznej. Dynamika zmian w ramach stosowanych rozwiązań modelu biznesowego⁴ wymaga stałego doskonalenia instrumentów kwantyfikujących współzależność poszczególnych elementów modelu. Mechanizm dźwigni, nie substytuując całokształtu odmiennych rozwiązań analitycznych, może przedmiotowe instrumentarium w istotny sposób wzbogacić.

Literatura

- Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin.
- Afuah A., Tucci Ch. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.) (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu: nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Dyer J.H., Singh. H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23(4).
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford.
- Hamel G. (2002), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Kosiń P. (2013), *Usieciowienie przedsiębiorstwa a rentowność kapitału własnego – dźwignia sieciowa* [w:] A.N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

⁴ W literaturze pojawiła się nawet koncepcja *Business Model-Driven Enterprise*, zgodnie z którą zmiany modelu biznesu stanowią fundament systemu zarządzania przedsiębiorstwem i nie istnieje model idealny [Duczowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch i Duczkowska-Małysz, 2013, s. 146].

- Koźmiński A. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, WN PWN, Warszawa.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

THE LEVER AS THE DEVICE OF ENTERPRISE'S BUSINESS MODEL ANALYSIS

Summary: The multiplicity and the diversification business model's components attend the growth of this model signification. The literature linked to business model's problems does not contain the common perception of internal structure of elements, which build the business model's system. This article is an attempt to define the appropriate structure of business model's elements and to merge with adequate indicators. The basis of indicators construction is the lever device. Firstly, the concept of operating leverage has been used, and also the network and client leverage. It is the proposition, which open the perspectives into new practical applications and further research on the field of managerial accounting.

Keywords: business model, degree of operational leverage, degree of network leverage, degree of client leverage.