

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

## Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow  
Edward Nowak  
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-465-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| <b>Wstęp</b> .....   | 11  |
| <b>Anna Balicka:</b> Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa .....   | 13  |
| <b>Piotr Bednarek:</b> Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań .....                                       | 31  |
| <b>Renata Biadacz:</b> Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju .....                                | 42  |
| <b>Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk:</b> Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce .....          | 52  |
| <b>Halina Buk:</b> Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej .....   | 69  |
| <b>Jolanta Chluska:</b> Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych .....                                       | 77  |
| <b>Halina Chłodnicka:</b> Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania .....         | 87  |
| <b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej .....   | 102 |
| <b>Marlena Ciechan-Kujawa:</b> Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju .....  | 114 |
| <b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową.....                              | 125 |
| <b>Michał Dyk:</b> Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG .....  | 134 |
| <b>Izabela Emerling:</b> Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem.....  | 143 |
| <b>Beata Iwasieczko:</b> Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności.....  | 154 |
| <b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań .....           | 164 |
| <b>Elżbieta Jaworska:</b> Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie .....  | 173 |
| <b>Jacek Jaworski:</b> Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów .....                       | 183 |
| <b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej.....                      | 192 |
| <b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego .....                                    | 202 |
| <b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa ..... | 211 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i> .....   | 220 |
| <b>Krzysztof Konstantyn:</b> Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane..... | 230 |
| <b>Zbigniew Korzeb:</b> Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....  | 241 |
| <b>Mariola Kotłowska:</b> Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....   | 249 |
| <b>Robert Kowalak:</b> Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....   | 264 |
| <b>Marcin Kowalewski:</b> Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i> .....  | 273 |
| <b>Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska:</b> Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....   | 282 |
| <b>Justyna Kujawska:</b> Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....  | 295 |
| <b>Paweł Kuźdowicz:</b> Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....   | 304 |
| <b>Dorota Kuźdowicz:</b> Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....   | 315 |
| <b>Zbigniew Leszczyński:</b> Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....                                   | 324 |
| <b>Agnieszka Lew:</b> Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....  | 336 |
| <b>Grzegorz Lew:</b> Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....   | 344 |
| <b>Tomasz Lewandowski:</b> Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....  | 354 |
| <b>Mariusz Lisowski:</b> Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....  | 364 |
| <b>Małgorzata Macuda:</b> Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....  | 376 |
| <b>Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska:</b> Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa.....  | 386 |
| <b>Jarosław Mielcarek:</b> Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....  | 401 |
| <b>Daria Moskwa-Bęczkowska:</b> Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....   | 417 |
| <b>Przemysław Mućko, Stanisław Hońko:</b> Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....  | 431 |
| <b>Andrzej Niemiec:</b> Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....   | 440 |
| <b>Maria Nieplowicz:</b> Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....   | 452 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Edward Nowak:</b> Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....  | 462 |
| <b>Piotr Oleksyk:</b> Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego .....   | 470 |
| <b>Ryszard Orliński:</b> Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...  | 478 |
| <b>Michał Poszwa:</b> Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie .....  | 487 |
| <b>Sabina Rokita:</b> Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....                           | 496 |
| <b>Wanda Skoczylas:</b> Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych ..... | 506 |
| <b>Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego .....  | 519 |
| <b>Alfred Szydelko:</b> Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....   | 529 |
| <b>Joanna Świerk:</b> Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina .....  | 538 |
| <b>Piotr Urbanek:</b> Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....  | 550 |
| <b>Paweł Warowny, Marcin Pielaszek:</b> Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....                                      | 559 |
| <b>Marcin Wierzbiński:</b> Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce .....   | 570 |
| <b>Beata Zaleska:</b> Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X .....  | 582 |

## Summaries

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anna Balicka:</b> Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise .....  | 30  |
| <b>Piotr Bednarek:</b> Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives .....                   | 41  |
| <b>Renata Bładacz:</b> Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development .....                        | 51  |
| <b>Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk:</b> Critical analysis of the higher education costing in Poland.....                              | 68  |
| <b>Halina Buk:</b> Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group .....                                       | 76  |
| <b>Jolanta Chluska:</b> Standard costing in decision-making processes of healthcare units .....   | 86  |
| <b>Halina Chłodnicka:</b> Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation ..... | 101 |
| <b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Performance measurement in insurance activity.....  | 113 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Marlena Ciecchan-Kujawa:</b> The advisory function of the external audit and its perspectives .....  | 124 |
| <b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....  | 133 |
| <b>Michał Dyk:</b> KPMG as an example of competence company.....  | 142 |
| <b>Izabela Emerling:</b> Cost accounting and modern company management.....   | 153 |
| <b>Beata Iwasieczko:</b> Business models and evaluation of the factors of their effectiveness .....   | 162 |
| <b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....                      | 172 |
| <b>Elżbieta Jaworska:</b> Specificity of error management in an enterprise .....  | 182 |
| <b>Jacek Jaworski:</b> Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....   | 191 |
| <b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Linking business models with strategic management in health care organization.....  | 201 |
| <b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements .....  | 210 |
| <b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....  | 219 |
| <b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Cost management by <i>hoshin kanri</i> method .....   | 229 |
| <b>Krzysztof Konstantyn:</b> The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises..... | 239 |
| <b>Zbigniew Korzeb:</b> Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....  | 248 |
| <b>Mariola Kotłowska:</b> Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value .....  | 263 |
| <b>Robert Kowalak:</b> Production performance indicators in management reports.....   | 272 |
| <b>Marcin Kowalewski:</b> Performance measurement subordinated to lean management .....   | 281 |
| <b>Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska:</b> Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities .....  | 294 |
| <b>Justyna Kujawska:</b> Costs of unused resources in a hospital ward .....   | 303 |
| <b>Paweł Kuźdowicz:</b> Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....  | 314 |
| <b>Dorota Kuźdowicz:</b> Planned cost accounting as a source of management information .....  | 323 |
| <b>Zbigniew Leszczyński:</b> Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....  | 335 |
| <b>Agnieszka Lew:</b> Planning and accounting projects costs.....   | 343 |
| <b>Grzegorz Lew:</b> Logistics cost accounting in trade enterprises.....  | 353 |
| <b>Tomasz Lewandowski:</b> Use of information for cost management in the automotive industry .....  | 363 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Mariusz Lisowski:</b> Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency .....   | 375 |
| <b>Małgorzata Macuda:</b> Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....  | 385 |
| <b>Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska:</b> The use of lean accounting in performance management .....  | 400 |
| <b>Jarosław Mielcarek:</b> Analysis of target costing relevant elements .....  | 416 |
| <b>Daria Moskwa-Bęczkowska:</b> Process management and its usefulness to cost management of public university .....  | 430 |
| <b>Przemysław Mućko, Stanisław Hońko:</b> Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations .....  | 439 |
| <b>Andrzej Niemiec:</b> The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company ..... | 451 |
| <b>Maria Nieplowicz:</b> The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów .....   | 461 |
| <b>Edward Nowak:</b> Cost at various stages of company operation.....  | 469 |
| <b>Piotr Oleksyk:</b> Evaluation in activity of local government units .....   | 477 |
| <b>Ryszard Orliński:</b> The use of target costing in hospitals.....   | 486 |
| <b>Michał Poszwa:</b> Tax cost management in a company .....   | 495 |
| <b>Sabina Rokita:</b> Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects .....                | 505 |
| <b>Wanda Skoczylas:</b> Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles . | 518 |
| <b>Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach .....                               | 528 |
| <b>Alfred Szydelko:</b> Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....  | 537 |
| <b>Joanna Świerk:</b> The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin .....                                     | 549 |
| <b>Piotr Urbanek:</b> Agency problem in the decentralized model of management in a public university .....   | 558 |
| <b>Paweł Warowny, Marcin Pielaszek:</b> Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....                                 | 569 |
| <b>Marcin Wierzbiński:</b> The determinants of introducing the capacity market in energy industry .....  | 581 |
| <b>Beata Zaleska:</b> Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....   | 591 |

## Magdalena Jaworzyńska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail: [mjawor@hektor.umcs.lublin.pl](mailto:mjawor@hektor.umcs.lublin.pl)

---

# POWIĄZANIE MODELI BIZNESOWYCH Z ZARZĄDZANIEM STRATEGICZNYM W ZAKŁADZIE OPIEKI ZDROWOTNEJ

---

**Streszczenie:** Dynamika otoczenia wymaga ciągłego doskonalenia metod budowania przewag konkurencyjnych zakładów opieki zdrowotnej. Celem artykułu jest prezentacja modelu biznesowego oraz jego powiązania z zarządzaniem strategicznym zakładem opieki zdrowotnej (ze szczególnym uwzględnieniem jego strategii). W tym kontekście omówiono również związki między modelem biznesowym a strategią zakładu opieki zdrowotnej oraz problemy i dylematy, związane ze stosowaniem koncepcji modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym. W ujęciu ogólnym model biznesowy można traktować jako pewien (bardziej lub mniej szczegółowy) opis czy też charakterystykę pomysłu na działalność biznesową.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, zarządzanie strategiczne, zakład opieki zdrowotnej.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.17

## 1. Wstęp

Ostatnio obserwujemy pogłębiające się kłopoty finansowe jednostek służby zdrowia. Wynika to zarówno z nieefektywnego w przeszłości systemu finansowania tych jednostek, jak i z obecnego skomplikowanego i niespełniającego oczekiwań systemu finansowania przez Narodowy Fundusz Zdrowia.

Jak wiadomo, w wyniku transformacji systemu ochrony zdrowia placówki medyczne przekształcone zostały w samodzielne jednostki, których funkcjonowanie oparte jest na rachunku ekonomicznym, czyli stały się podmiotami gry rynkowej.

Podmioty te, chcąc efektywniej gospodarować istniejącymi zasobami, a także lepiej i sprawniej reagować na zmiany dokonujące się w otoczeniu, muszą z jednej strony budować modele biznesu, a z drugiej – odpowiednio je wdrażać poprzez strategie.

Celem artykułu jest prezentacja modelu biznesowego oraz jego powiązania z zarządzaniem strategicznym zakładem opieki zdrowotnej (ze szczególnym uwzględnieniem jego strategii).



## 2. Model biznesowy w zakładzie opieki zdrowotnej – istota i cechy

W literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu funkcjonuje od kilkudziesięciu lat i zaproponowano wiele definicji modelu biznesowego. J. Magretta, autorka prac na temat zarządzania, określiła model biznesowy jako zbiór założeń umożliwiających organizacji takie działania, jakie kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie dla klientów [Magretta 2002, s. 87–92; Brzóska 2009, s. 7].

K. Obłój definiuje model biznesowy jako połączenie koncepcji strategicznej organizacji i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności [Obłój 2002, s. 98].

M. Rappa uważa, że model biznesowy można zdefiniować jako metodę prowadzenia działalności gospodarczej, dzięki której organizacja może się utrzymać, czyli generować zyski. Model biznesowy precyzuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze przez określenie jego miejsca w łańcuchu wartości [Rappa 2010].

Inni eksperci definiują model biznesowy, wyszczególniając jego główne cechy. Zdanie C. Christensena z Harvard Business School model biznesowy powinien zawierać cztery elementy: propozycję wartości dla klienta, formułę zysków, kluczowe zasoby i procesy. Takie charakterystyki pomagają menedżerom ocenić model biznesowy, ale narzucają im określone wzorce tych modeli i mogą hamować powstawanie całkowicie odmiennych koncepcji [Casadesus-Masanell, Ricart 2011, s. 77-78].

A. Osterwalder i Y. Pigneur definiują model biznesowy jako opis przesłanek stojących za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Według ich koncepcji na model biznesu składa się dziewięć elementów dotyczących czterech głównych obszarów biznesowych: klienta, oferty, infrastruktury i wiarygodności finansowej (rys. 1) [Osterwalder, Pigneur 2010, s. 15–18].

|                    |                                |                   |                                  |                   |
|--------------------|--------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania             | Oferowana wartość | Relacje z klientami              | Segmenty klientów |
|                    | Kluczowe zasoby i umiejętności |                   | Kanały komunikacji i dystrybucji |                   |
| Koszty             |                                |                   | Przychody                        |                   |

**Rys. 1.** Elementy składowe modelu biznesu

Źródło: [Osterwalder, Pigneur 2013, s. 32].

Proponowane przez tych autorów elementy modelu biznesowego to [Kozarkiewicz 2013, s. 325, 326]:

- oferowana wartość – powód, dla którego klienci preferują ofertę danej jednostki; jest to zbiór produktów postrzeganych z perspektywy korzyści dostarczanych klientom, np. nowość, wydajność, marka, cena, koszty, użyteczność;
- relacje z klientami – mogą mieć różną postać: od osobistych do w pełni zautomatyzowanych, oraz różną formę: od osobistego wsparcia, poprzez dedykowanych opiekunów, samoobsługę, tworzenie społeczności, aż po współtworzenie wartości;
- segmenty klientów – oferta może być adresowana na rynek masowy lub niszowy, a także do określonych segmentów klientów o specyficznych potrzebach i cenach;
- kanały komunikacji i dystrybucji – określenie, w jaki sposób firma przekazuje swoją propozycję wartości klientom, czy wykorzystuje kanały własne, czy partnerskie, bezpośrednio, czy pośrednio;
- kluczowe działania wymagane dla przygotowania i zrealizowania oferty dla klienta;
- kluczowe zasoby i umiejętności – mogą należeć zarówno do organizacji, jak i jej partnerów;
- kluczowi partnerzy i zasady kształtowania relacji – np. sojusz firm niebędących konkurentami, aliansy strategiczne konkurentów, relacje dostawca–nabywca, wspólne przedsięwzięcia organizowane dla osiągnięcia korzyści skali, obniżenie ryzyka lub przejmowanie zasobów;
- przychody – efekt realizacji propozycji wartości, stanowi odpowiedź na podstawowe pytania: za jaką wartość klienci chcą płacić, czy płacą w chwili transakcji czy okresowo, jak kształtowane są ceny produktów, czy ceny są stałe, czy dynamiczne;
- koszty – modele biznesu mogą być skoncentrowane na kosztach lub na wartości, ale w obu przypadkach konieczne jest określenie relacji kosztów stałych i zmiennych oraz czynników kosztowo twórczych, np. korzyści skali.

Dynamika rynku powoduje, że nawet najlepiej dobrane elementy modelu biznesowego i racjonalny układ ich powiązań nie są trwałe, niezmiennie w czasie. Zarządzający muszą często zmieniać pewne komponenty modelu lub zachodzące między nimi relacje, wyprzedzając w ten sposób działania konkurencji. W wielu sektorach zmiany są tak szybkie, że organizacje są zmuszone na nowo określić swoje modele biznesowe [Brzóška 2009, s. 13].

Model biznesowy składa się z wyborów podejmowanych przez menedżerów i z konsekwencji tych wyborów. W procesie tworzenia modelu biznesowego firmy dokonują trzech rodzajów wyborów. Są to [Karpus 2013, s. 66]:

- wybory sposobów postępowania (*policy choices*), które decydują o działaniach podejmowanych przez firmę, są to np. zasady wynagradzania pracowników, umowy zaopatrzeniowe, inicjatywy sprzedażowe i marketingowe, polityka cenowa, produktowa, lokalizacja produkcji;

- wybory związane z majątkiem (*asset choices*), które wpływają na materialne zasoby, z jakich korzysta firma, np. zakłady produkcyjne, system łączności, system transportu;
- wybory odnoszące się do nadzoru (*governance choices*) – dotyczą one ustalania przez firmę praw decyzyjnych co do dwóch poprzednich rodzajów wyborów, np. nadzorowania i zarządzania majątkiem.

Wybory w ramach modelu biznesowego powinny dotyczyć obszarów pozwalających na wypracowanie unikalnej i cennej pozycji rynkowej. Mogą zatem odnosić się do działań związanych z osiągnięciem celów, tworzeniem i umacnianiem zaufania klientów, podnoszeniem poziomu jakości, kształtowaniem więzi współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, a także z dostawcami i klientami.

Definicja oraz elementy składowe modelu biznesowego pokazują, że model biznesowy może definiować odpowiedź na pytanie, z czego się składamy i jak działamy. Można powiedzieć, że model biznesowy, to sposób osiągania celów strategicznych pokazany poprzez strukturę, procesy i sposób funkcjonowania całego systemu organizacji, czyli powiązań zachodzących pomiędzy elementami organizacji oraz pomiędzy nią a otoczeniem [Rutowicz 2013, s. 475].

Aby model biznesowy był skuteczny, powinien spełniać trzy kryteria [Casadesus-Masanell, Ricart 2011, s. 77–85]:

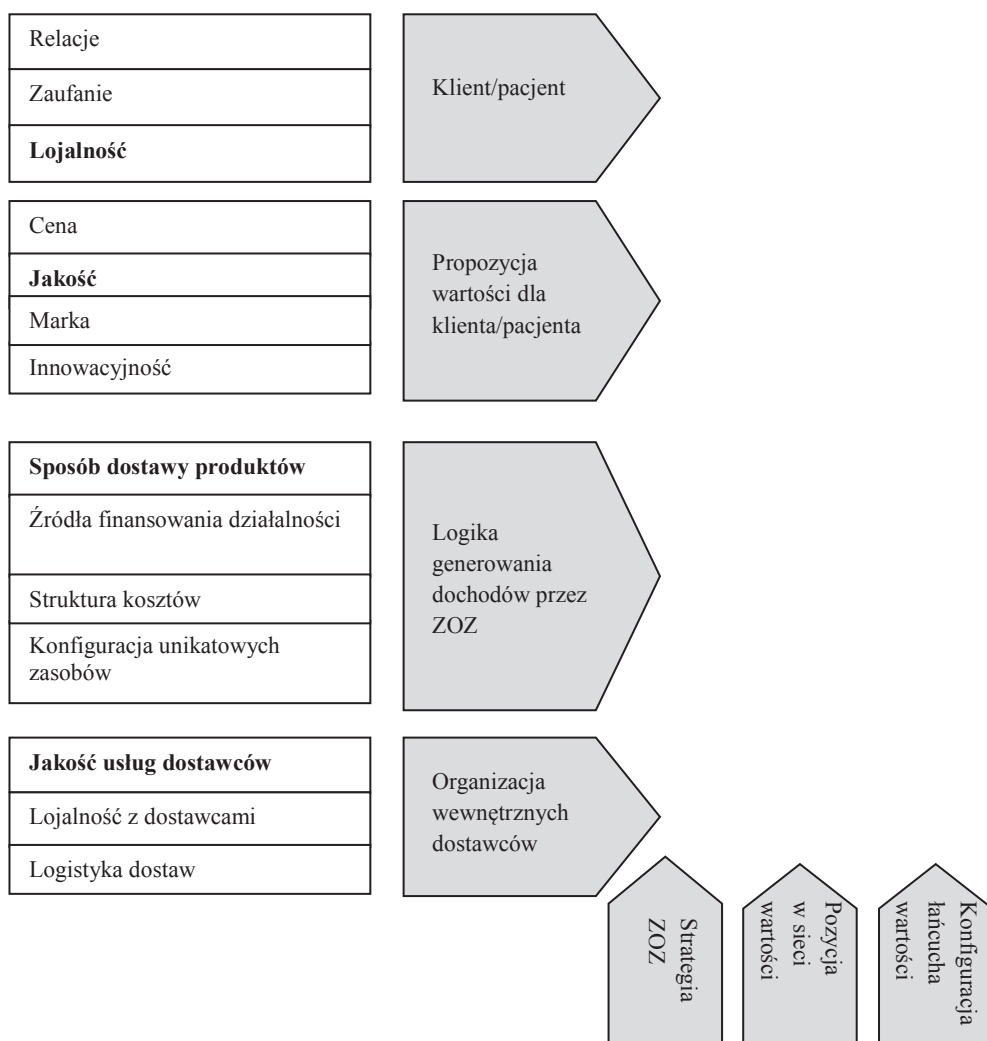
- powinien być zbieżny z celami firmy, co oznacza, że wybory podejmowane w trakcie projektowania modelu biznesowego powinny w konsekwencji umożliwić organizacji osiągnięcie jej celów; kreowanie innowacji powinno zatem wiązać się z tworzeniem nowych przedsięwzięć biznesowych i zapewniać przejmowanie korzyści z nich wynikających;
- powinien mieć charakter samowzmacniający się; musi być wewnętrznie spójny; dokonywane wybory muszą się wzajemnie dopełniać, tak by model miał charakter kompleksowego systemu;
- powinien być solidny, co oznacza, że nie powinien tracić efektywności wraz z upływem czasu, ale powinien być odporny na cztery zagrożenia, do których należą: naśladownictwo – czy konkurenci są w stanie powielić model biznesowy firmy; trzymanie w szachu – czy klienci, dostawcy lub inni gracze przejmują wytworzoną przez firmę wartość dzięki wzmocnieniu swojej siły przetargowej; zastój – wynikający z samozadowolenia organizacji; substytucja – czy nowe produkty obniżają wartość, jaką klienci dostrzegają w produktach lub usługach oferowanych przez firmę.

Wskazać można również na istotniejsze cechy charakterystyczne prawidłowo skonstruowanego modelu biznesu [Drzewiecki 2013, s. 67]:

- oferowanie nabywcy unikatowej wartości,
- koncentracja na innowacjach (innowacja jako warunek konieczny generowania wartości dodanej i zysków),
- tymczasowość, zmienność, okresowość, podatność na procesy starzenia i wynikająca z tego możliwość redefiniowania modelu lub nawet jego destrukcji,

- spójność, dopasowanie elementów – w prawidłowo skonstruowanym modelu biznesu jego poszczególne elementy nie tylko są do siebie dopasowane, ale również się uzupełniają,
- trudność imitacji,
- systemowy charakter koncepcji.

Model biznesowy zakładów opieki zdrowotnej należy traktować jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynni-



Rys. 2. Przykładowa konfiguracja modelu biznesowego dla zakładu opieki zdrowotnej

Źródło: [Jabłoński, Jabłoński 2013, s. 38].

ków gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy [Jabłoński, Jabłoński 2013, s. 36].

Pierwszym krokiem niezbędnym do zaprojektowania efektywnego modelu biznesu zakładu opieki zdrowotnej jest określenie jego konfiguracji. Konfiguracja modelu biznesu to zestawienie odpowiednio dobranych komponentów modeli biznesu zapewniających osiągnięcie maksymalnego możliwego wzrostu wartości organizacji [Jabłoński, Jabłoński 2013, s. 37].

Na rysunku 2 przedstawiono przykładową konfigurację modelu biznesowego. Najważniejsze elementy tego modelu to [Jabłoński, Jabłoński 2013, s. 38–40]:

- Klient/pacjent stanowi główne centrum nacisku, na podstawie którego tworzona jest struktura budowy modelu biznesu. Jest on odbiorcą produktów lub usług świadczonych przez ZOZ.
- Propozycja wartości dla klienta określa takie elementy, jak: korzyści materialne produktu, korzyści emocjonalne produktu, cykl transakcyjny, relacje z ostatecznymi konsumentami.
- Logika generowania dochodów to takie ukształtowane zasobów i działań, które służy wypracowaniu nadwyżek finansowych.
- Sposób realizacji współpracy z dostawcami określający wzajemne zasady działań i przebieg relacji.

Można zauważyć, że model biznesowy odnosi się do logicznych podstaw działania podmiotu, czyli do sposobu jej funkcjonowania oraz wytwarzania i przejmowania wartości dla interesariuszy w warunkach konkurencji rynkowej.

### 3. Model biznesowy a zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne od wielu lat jest przedmiotem zainteresowania menedżerów zakładów opieki zdrowotnej. Niestety w warunkach polskich wymuszona na wielu szpitalach przez system prawny procedura tworzenia strategii organizacji okazała się w wielu przypadkach niemożliwa do realizacji, zarządzający nie realizowali kontroli strategicznej.

Model biznesowy jest coraz częściej postrzegany i opisywany jako alternatywa dla strategii organizacji. Model biznesowy definiuje się jako narzędzie przedstawiające pomysł na biznes. Jest on narzędziem koncepcyjnym, które zawiera zestaw elementów oraz ich wzajemne powiązania i umożliwia wyrażenie logiki biznesowej organizacji. Stanowi on zatem statyczny model zjawiska, w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań podmiotu w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia [Luszczewska 2013, s. 69]. Nie można go jednak utożsamiać ze strategią organizacji, choć zachodzą między tymi koncepcjami istotne związki i podobieństwa (tab. 1.) [Drzewiecki 2013, s. 67] Model biznesu kształtuje strategię, gdyż strategia, aby była realna, musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji zakładu opieki zdrowotnej [Duczowska-Piasecka i in. 2013, s. 294].

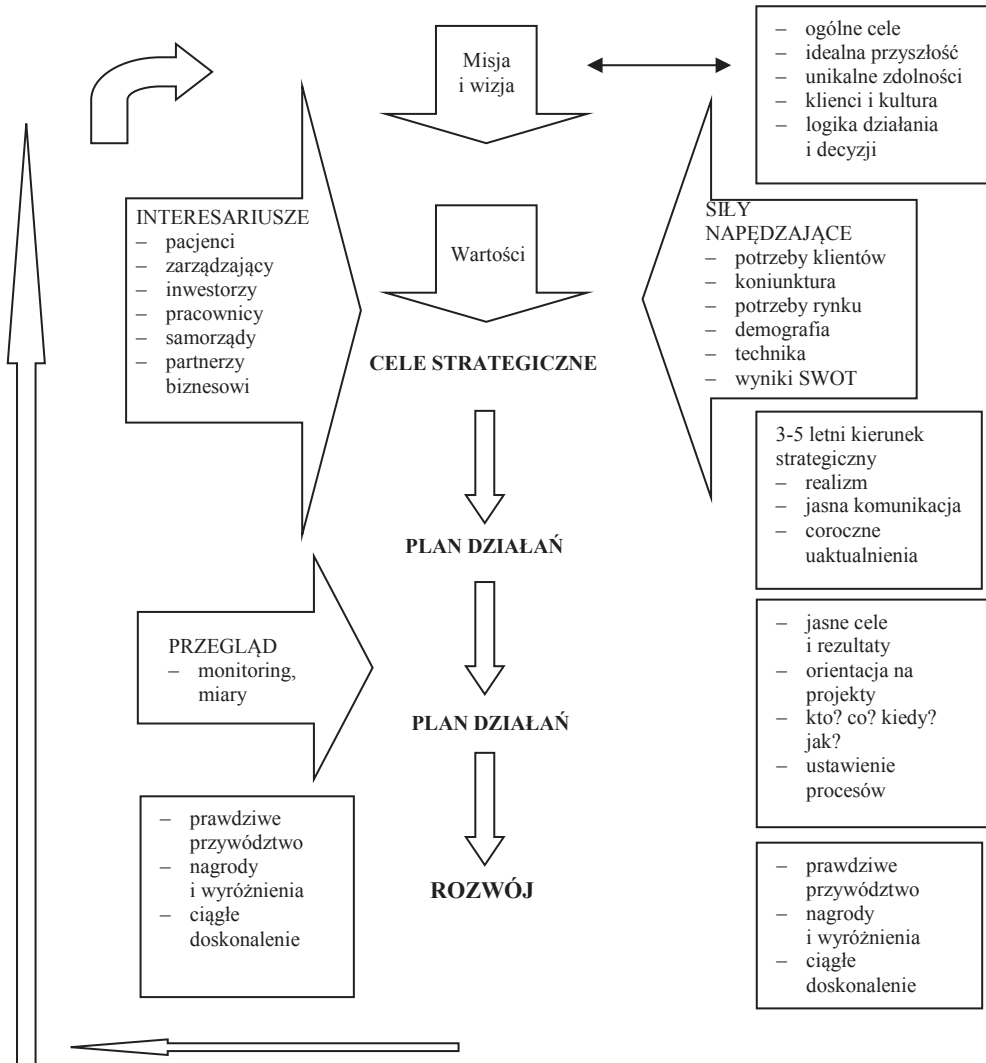
Model biznesu umożliwia łatwiejszą weryfikację strategii organizacji. Traktowany przez jednych jako uzupełnienie, uszczegółowienie strategii, przez drugich jako koncepcja zawierająca w sobie strategię, model biznesu umożliwia jej przetestowanie w kontekście pozostałych istotnych elementów organizacji, takich jak: architektura łańcucha wartości organizacji, czy charakter zasobów strategicznych [Drzewiecki 2013, s. 71].

**Tabela 1.** Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii

| Kryterium porównania                                  | Strategia   | Model biznesu   |
|---|---|---|
| Elementy (konstrukcja)                                | W klasycznym ujęciu zawiera: cele przedsiębiorstwa, środki (narzędzia) ich realizacji. Może zawierać informacje dotyczące sposobów walki konkurencyjnej, zachowania względem konkurencji, misję, wizję itp. | Złożona konstrukcja. W zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów obejmujący zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości itp. |
| Pożądane cechy  | Dopasowanie do pozostałych elementów organizacji oraz sytuacji w sektorze   | Dopasowanie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, poszczególne elementy powinny być spójne, wspierać się wzajemnie. Innowacyjność, trwałość.  |
| Przebieg procesu formułowania                         | Częściej postępowanie o charakterze analitycznym, w oparciu o racjonalne przesłanki, informacje, raporty itp.   | Częściej postępowanie o charakterze intuicyjnym.  |
| Formalizacja  | Efektom często jest formalny dokument.  | Efekt z reguły nie ma sformalizowanego charakteru, ewentualnie sformalizowane są niektóre elementy.   |
| Poziom ogólności                                      | Poziom organizacji  | Model biznesu obejmuje całą organizację, przy czym strategia w wielu ujęciach modelu biznesu jest jego częścią.   |
| Tworzenie wartości/ uzyskanie przewagi konkurencyjnej | Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze  | Nacisk na tworzenie wartości i generowanie oraz ochronę zysków  |
| Sposób wykorzystania                                  | Przede wszystkim narzędzie planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie  | Narzędzie planowania i zarządzania strategicznego, pomocny przy konstruowaniu biznesplanu, służy kompleksowemu porównywaniu organizacji.  |

Źródło: [Drzewiecki 2011, s. 341].

Ważnym elementem wdrożenia efektywnego modelu biznesu i strategii w zakładzie opieki zdrowotnej powinno być opracowanie modelu zarządzania strategicznego, będącego częścią całościowego modelu biznesu podmiotu (rys. 3).



**Rys. 3.** Model zarządzania strategicznego zakładu opieki zdrowotnej

Źródło: [Duczowska-Piasecka i in. 2013, s. 84].

W każdym podmiocie istnieją kluczowe zasoby zarządzania strategicznego: siły napędzające strategiczny rozwój, i wokół tych sił musi koncentrować się myślenie

strategiczne. Takimi siłami mogą być: produktu lub usługi, klienci, technika i technologia, zasoby naturalne, rozmiar podmiotu, zyski i stopa zysku [Duczowska-Piasecka i in. 2013, s. 85].

Celem tego modelu jest osiągnięcie, za pośrednictwem strategii, zadowolających wyników zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i w obszarze poprawy jakości świadczonych usług medycznych w sektorze publicznym i prywatnym. Aby to osiągnąć, powinno się skonfrontować wymagania pacjentów z możliwościami technologicznymi, dokonywać systematycznej analizy struktury kosztów w odniesieniu do presji interesariuszy skupionych wokół ZOZ-u, jej sposób finansowania oraz zasady delegowania odpowiedzialności i uprawnień wewnątrz organizacji [Jabłoński, Jabłoński 2013, s. 40].

#### 4. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że model biznesowy jest pomocny w procesie zarządzania strategicznego zakładu opieki zdrowotnej. Staje się łącznikiem zachodzących w zakładzie opieki zdrowotnej zależności przyczynowo-skutkowych. Model biznesu w zakładzie opieki zdrowotnej powinien określać: na czym firma ma zarabiać pieniądze, kto ma być pacjentem, jak należy postępować w procesie wytwarzania wartości.

#### Literatura

- Brzóska J., 2009, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie, nr 2 (6).
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2011, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, Harvard Business Review Polska, nr 103.
- Drzewiecki J., 2011, *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice*, Nauki o zarządzaniu. Management Science, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Drzewiecki J., 2013, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 13, cz. II.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2013, *Jak w praktyce budować modele biznesu i strategii dla jednostek opieki zdrowotnej*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 10.
- Karpuś P., 2013, *Model biznesowy przedsiębiorstwa*, Annales UMCS Sectio H, t. XLVII, z.1.
- Kozarkiewicz A., 2013, *Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 289.
- Leszczewska K., 2013, *Model biznesu jako koncepcja prowadzenia przedsiębiorstwa*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 12, cz. I.
- Magretta J., 2002, *Why business models matter?*, Harvard Business Review, vol. 80, no. 5.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.



- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Rappa M., 2010, *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (23.04.2014).
- Rutowicz D.R., 2013, *Strategia, model biznesowy i rachunkowość zarządcza jako komplementarne narzędzia identyfikujące źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 291.

## LINKING BUSINESS MODELS WITH STRATEGIC MANAGEMENT IN HEALTH CARE ORGANIZATION

**Summary:** The dynamics of the environment requires continuous improvement of methods which build competitive advantages of healthcare facilities. The purpose of this article is to present the business model and its relation to the management of strategic health care facility (with particular regard to its strategy). In this context, the article also discusses the relationship between the business model and strategy of healthcare facility and the problems and dilemmas associated with the use of the concept of the business model in strategic management. In general, the business model can be regarded as a (more or less detailed) description or characterization of an idea for a business. It can affect both already conducted business as well as a completely new form of business. It plays a key role in the business model of strategic planning that will enable a health care unit to build a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** business model, health care, strategic management.