

Użyteczność koncepcji modelu biznesowego w procesach konsolidacji wartości grup kapitałowych. Przykład sektora producentów systemów informatycznych zarządzania

Jolanta Wartini-Twardowska*

Streszczenie: W poszukiwaniu narzędzi efektywnego tworzenia (doskonalenia) wyników grup kapitałowych zaproponowano koncepcję modelu biznesu. Zaprezentowano autorskie podejście do projektowania wartości w złożonych przedsiębiorstwach poprzez pryzmat modeli biznesu jednostek tworzących krąg konsolidacyjny. Taka propozycja wyznacza kierunek dalszych, pogłębionych badań, skoncentrowanych na wartościach dla klientów, z różną siłą przekładających się na wartość dodaną grup kapitałowych. Wczesne rozpoznanie szans i zagrożeń, wynikających z łączenia lub doskonalenia struktury połączonych jednostek gospodarczych o heterogenicznych modelach biznesu, wspiera organizacje w efektywnym podejmowaniu decyzji. Autorka zwróciła uwagę na konieczność wielowymiarowego postępowania w tego typu analizach decyzyjnych, gdzie diagnoza stanu istniejącego (na dzień przejęcia lub reinwestycji) stanowi ich punkt wyjścia. Uniwersalny scenariusz identyfikacji potencjalnego ryzyka, możliwy do zastosowania przy wycenie akwizycji podmiotów, posłużył do opisu szans (zagrożeń) wybranej pary modeli producentów sektora systemów informatycznych zarządzania.

Metodologia badania – Zastosowanie autorskiej metody badawczej opartej na trzech podstawowych etapach modelowania systemów (konceptualizacja, konstrukcja, aktywna weryfikacja), obejmujących zarówno podejście heurystyczne (konfrontowanie uzyskanych rezultatów z ekspertami dziedzinowymi), jak i algorytmiczne, wykorzystujące koncepcję tzw. maszynowego uczenia, w celu określenia modelu(i) wiodących dla mieszanej architektury biznesu i stworzenia pełnego obrazu sposobności (zagrożeń) rozpatrywanego przedsięwzięcia.

Wynik – Opis autorskiego, wielodyscyplinarnego podejścia do konsolidacji przedsiębiorstw, łączącego koncepcję modelu biznesu i analizę SWOT z teorią rachunkowości; zaproponowanie uniwersalnego scenariusza służącego do rozpoznania potencjalnego ryzyka wyceny przejmowanych jednostek lub wyboru ścieżki rozwoju (reinvestycji) grup kapitałowych i rozłożenia ryzyka w kręgu konsolidacyjnym.

Oryginalność/wartość – Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu do formułowania teorii wyjaśniających tworzenie (wewnętrznej i zewnętrznej) wartości grup; propozycja użytecznej listy pytań, niezbędnej do identyfikacji potencjalnego ryzyka łączenia modeli biznesu i jej weryfikacja na dwóch przykładowych modelach (przypadek producentów sektora systemów informatycznych zarządzania).

Słowa kluczowe: wartość, model biznesu, grupa kapitałowa

* dr Jolanta Wartini-Twardowska, Katedra Rachunkowości Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. Bogucicka 3, 40-287 Katowice, e-mail: j.wartini_twardowska@ue.katowice.pl.

Wprowadzenie

Sektor systemów informatycznych zarządzania (SIZ) charakteryzuje się dużą dynamiką rozwoju, co niezwykle zwiększa liczbę modeli prowadzenia działalności. Według C.M. Christensena, istnieje niewiele dziedzin, które stwarzają badaczom duże możliwości formułowania teorii o tym, dlaczego różne rodzaje zmian prowadzą do sukcesu jednych firm i upadku innych (Christensen 2010). Globalny oraz usługowy charakter badanego sektora silnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw z innych sektorów. Postępująca globalizacja, nasycenie rynkowe wymusza na producentach rozwiązań IT przeprowadzanie zmian, które wspierają połączenia (ekonomiczne lub prawne) podmiotów gospodarczych.

Naprzeciw poszukiwaniom nowoczesnych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwami, prowadzących do osiągania (utrzymania) trwałej przewagi konkurencyjnej, wychodzi koncepcja modelu biznesu. Coraz częściej uznaje się za zasadne włączanie jej w wyjaśnianie procesu tworzenia wartości (Slywotzky i in. 2000; Morris i in. 2006; Christensen i in. 2011; Wirtz 2011). Kreowanie wartości przedsiębiorstwa łączy się bezpośrednio z propozycją wartości dla klienta, która w trakcie jej urzeczywistniania przekłada się z różną siłą na wartość dodaną¹ grupy kapitałowej². Konstatacja P. Druckera z 1954 roku, że „fundamentem biznesu jest [...] klient i to on zapewnia mu egzystencję. [...] klient, i tylko on, będąc gotów zapłacić odpowiednią cenę za towar lub usługę, przekształca zasoby ekonomiczne w bogactwo, rzeczy w towary”, posłużyła autorce jako punkt wyjścia badań nad zastosowaniem koncepcji modelu biznesu. Ta klasyczna koncepcja marketingu, w której klienta postrzega się jako niezależną jednostkę, nawiązującą/utrzymującą indywidualne relacje z dostawcą dóbr, nadal jest realizowana w przedsiębiorstwach. Jednak w obliczu głębokich zmian ekonomicznych, przyczyniających się do ewolucji teorii w ramach np.: ekonomii, nauk zarządzania, potrzebne jest nowe podejście w marketingu (Webster, Lusch 2013). Takiemu stosunkowi odpowiada zobrazowane w artykule tworzenie propozycji wartości, które pozostaje w zgodzie z kierunkami ewolucji koncepcji zarządzania. W statycznym (klasycznym) podejściu do zarządzania, opartym na sekwencyjności podstawowych procesów wytwórczych, uwzględnia się bilateralne relacje przedsiębiorstwa (grupy kapitałowej) z otoczeniem, ujęte w koncepcji łańcucha wartości, lub wzmocnione relacje z otoczeniem (dzięki łączeniu łańcuchów wartości), przedstawione w systemie wartości (Porter 1980).

¹ Wartość dodaną definiuje się wąsko lub szeroko. W tradycyjnym wąskim ujęciu wartość dodana odpowiada różnicy między ceną sprzedaży produktu (usługi) a kosztem jego wytworzenia (Rogozński 2012). Przez wartość dodaną można też rozumieć różnicę między ceną rynkową produktu (towaru/materiału) a ceną zakupu produktu (towaru/materiału) (Hendriksen, van Breda 2002). Natomiast w szerszym ujęciu wartość dodana według J. Frost i M. Morner przybiera różnorodne formy, np.: 1) maksymalizowane indywidualne wkłady wartości (strategia przedsiębiorczości), 2) korzyści: połączenia, skali i transferu (usług i/lub zasobów), które tworzą potencjał do obniżania kosztów w przypadku wyboru strategii specjalizacji, 3) efekty kooperacji osiągnięte w warunkach bliskiego pokrewieństwa zasobów (dotyczy strategii synergii). Szerzej w: Frost, Morner (2010). W artykule wartość dodana oznacza zwiększanie zarówno efektywności przedsiębiorstw, jak i zadowolenia klienta.

² Przez grupę rozumie się jednostkę dominującą i jej jednostki zależne. Taką definicję utrzymała np. Komisja Europejska w nowo wydanym IFRS 10.

Konkurencyjność łańcucha wartości grupy kapitałowej (traktowanego jako element systemu, który dostarcza wartości dodanej dla klientów) determinują m.in.: efektywność i wydajność jednostek jej kręgu konsolidacyjnego oraz przedsiębiorstw spoza grupy kapitałowej. Szybki dostęp grup kapitałowych do nowych technologii mogą również zapewnić umowy o podwykonawstwo z przedsiębiorstwami grupy lub z innymi podmiotami gospodarczymi. Priorytetowymi są takie formy współdziałania między firmami skutkujące: stworzeniem innowacji (osiągnięciem przewagi konkurencyjnej) i obniżeniem ryzyka gospodarczego w grupie kapitałowej³.

W dynamicznym, zorientowanym na wartość podejściu do zarządzania strategicznego grupą kapitałową liczą się szersze relacje, które są uwzględnione w komplementarnej koncepcji modelu biznesu. Wykazuje ona silny związek z teorią zasobów, a transakcyjne podejście do pomiaru korzyści jest podstawą takiego projektowania modelu biznesu, które pozwala zarówno lepiej zrozumieć to, co dzieje się w grupie kapitałowej (przedsiębiorstwie), jak i uchwycić wymianę z otoczeniem (Wartini-Twardowska 2014). Model biznesu stara się osiągnąć optymalne rozmieszczenie zasobów przedsiębiorstwa poprzez jego łańcuch wartości, aby zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną (Holloway, Sebastiao 2010). Od początku trzeciego milenium coraz częściej nadaje się koncepcji modelu biznesu strategiczną konotację, a tym samym zwraca się szczególną uwagę na innowacyjność (Wirtz 2011; Wartini-Twardowska 2014).

Nie istnieje konsensus wśród badaczy co do struktury modelu biznesu, ale opublikowane dotychczas naukowe opisy tej koncepcji łączy propozycja wartości dla klienta, będąca ich kluczowym komponentem⁴.

Ewoluuujące potrzeby klientów wymagają modyfikowania lub kreowania nowych modeli biznesu, żeby propozycja wartości dla klienta odpowiadała temu, czego chcą klienci i za co są skłonni płacić (Slywotzky i in. 2000). Z drugiej strony celem menedżerów jest zwiększanie wartości dodanej, a następnie wartości przedsiębiorstw, w szczególności zawłaszczanie przez nie jak największej części. Kluczowa rola w osiągnięciu tych celów przypada efektywności i nabywaniu, rozwijaniu oraz wykorzystywaniu zasobów. Innowacyjność podmiotów zaangażowanych we współtworzenie wartości poprawia te parametry (Webster, Lusch 2013).

Zdaniem autorki, koncepcja modelu biznesu może być z powodzeniem użyta w analizie procesu tworzenia lub doskonalenia struktury grupy kapitałowej, ponieważ:

- osiǎ modelu biznesu (grupy) jest propozycja wartości dla klienta, dedykowana określönemu segmentowi rynku,

³ Por. Doyle (2003); Krǎg konsolidacyjny tworzą: jednostka dominująca i jej przedsiębiorstwa zależne.

⁴ Na polu dotychczasowych programów badawczych nad modelami biznesu powstały różnorodne: definicje, kategorie komponentów oraz relacje między nimi, kluczowe pytania (funkcje) do grup komponentów modelu biznesu, a także kryteria typologii modeli biznesu i propozycje innowacji modeli biznesu. Szerzej w: Bieger, Krys (2011); Wartini-Twardowska (2014); Wirtz (2011).

- bazuje na wymianie (transakcji), która zostaje przekształcona w wartość dodaną grupy kapitałowej (Wartini-Twardowska 2014).

Model biznesu pozwala zidentyfikować klientów i ich potrzeby, dostarczyć propozycje wartości oraz je spieniężyć. Taka definicja odpowiada rozumieniu efektywnego procesu biznesowego, który składa się z wyboru wartości, ich tworzenia i dostawy oraz przekazywania informacji o wartości. W gospodarce konkurencyjnej klienci mają wybór i możliwości porównania ofert (Kotler 1999). Proces biznesowy i wartość dla klienta są dwoma głównymi komponentami koncepcji modelu biznesowego (Shin, Park 2009). A zatem koncepcję modelu biznesowego koncentrują badacze również na wymianie gospodarczej (transakcji), która powinna prowadzić do maksymalizowania efektywności (transakcji), albo ułatwić nowym transakcyjnym mechanizmom zintegrowanie dotąd niepołączonych części (Holloway, Sebastiao 2010). Liczy się w niej układ relacji między centralną firmą a partnerami wymiany (Zott, Amit 2001).

Grupy kapitałowe są jedną z często wybieranych form połączenia biznesów (wspólnego tworzenia oferty) i zewnętrznego rozwoju przedsiębiorstwa. Poszukiwania czynników sukcesu procesów konsolidacyjnych, zdaniem autorki, warto rozpatrywać z perspektywy modeli biznesu, obraz wartości grupy kapitałowej jest bowiem kreowany różnymi kombinacjami modeli biznesu jej przedsiębiorstw. Jednostka dominująca (zależna) może: bezpośrednio dostarczać klientowi wartości, niezależnie od udziału innych podmiotów tej samej grupy kapitałowej we (współ)tworzeniu propozycji wartości lub wymagać zaangażowania (sekwencyjnego lub/i równoczesnego) innych firm (grupy kapitałowej), podwykonawców spoza niej i klientów, a także pozostałych interesariuszy. O ile tworzenie grup kapitałowych z określonymi (odpowiednio dopasowanymi do osiągnięcia celów strategicznych jednostek gospodarczych grupy kapitałowej) modelami biznesu prowadzi do różnych synergii, o tyle możliwe jest zwiększanie szans na korzyści: 1) w formie oszczędności dzięki niedublowaniu funkcji; 2) ze wspólnych działań operacyjnych; 3) z posiadania wspólnych obiektów, zamiast oczekiwania korzyści wynikających ze sprzedaży dotychczasowych produktów dystrybuowanych nowymi kanałami bądź nowych produktów sprzedawanych nowymi kanałami sprzedaży.⁵ Powodów nieudanych połączeń jednostek gospodarczych autorka upatruje m.in. w:

- niedostosowaniu formy organizacji do panujących warunków (do zakłóceń istniejących w otoczeniu) i wymaganych zasobów (Williamson 1991),
- niezrozumieniu koncepcji synergii,
- niewłaściwym połączeniu i zarządzaniu modelami biznesu przedsiębiorstw.

Długoterminowe relacje biznesowe stają się bardziej krytyczne, gdy do wytworzenia produktu końcowego wymagają zaangażowania i koordynacji wkładów innych podmiotów (ich produktów/usług). Można je badać z trzech punktów widzenia: wartości dla klienta, wartości dla dostawcy i wspólnego tworzenia wartości dla klienta oraz dostawcy (Ngugi

⁵ Z propozycją pięciu kręgów synergii wyszli G. Cullinan i in. (2004). Natomiast M. Lubatkin przedstawił jej trzy kategorie: techniczne, finansowe, wynikające z dywersyfikacji (Lubatkin 1983).

i in. 2010). Na opracowanie propozycji wartości wpływa dostęp do informacji, rynków, technologii, poprawa efektywności transakcji, doskonalenie koordynacji między firmami. Relacje międzyorganizacyjne stwarzają trudności imitowania umiejętności poprzez różne kombinacje zasobów i kompetencji (Gulati 1995; Ngugi i in. 2010). Wartość w aspekcie współpracujących ze sobą podmiotów gospodarczych w ramach grupy kapitałowej i spoza niej można rozważać w kategoriach wartości wewnętrznej i zewnętrznej. Wartość wewnętrzna wyraża bogactwo rozpatrywane z perspektywy właściciela (jednostki dominującej i udziałowców niekontrolujących), natomiast wartość zewnętrzna oznacza tu satysfakcję klienta końcowego (Bititci i in. 2004). Wartość wewnętrzna może być efektem sekwencyjnego dodawania wkładów przez uczestników wymiany i/lub równoczesnego zaangażowania przedsiębiorstw (podmiotów grupy kapitałowej) we wspólne tworzenie oferty, dzięki której powstaje unikatowa propozycja wartości (dla klienta końcowego) tej grupy kapitałowej.

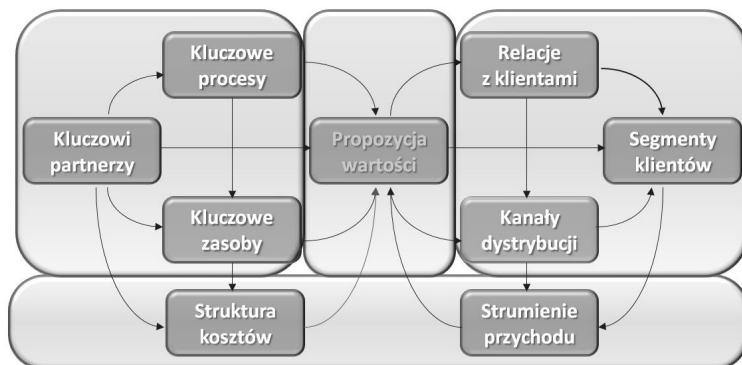
1. Wartość jako kryterium doboru modeli biznesu przedsiębiorstw do grup kapitałowych

Coraz powszechniejszy i tańszy dostęp do nowoczesnych technologii przetwarzania danych i prezentacji informacji powoduje z jednej strony zmianę tego zasobu w podstawowy czynnik produkcji, a z drugiej generuje koszty, które ponoszą wszystkie podmioty gospodarcze nie pozwalając im się wyróżnić. W sektorze SIZ obserwowany jest wyraźny wzrost znaczenia specjalistycznych usług (doradczych, projektowych i serwisowych) w propozycjach wartości dla klientów oraz w tworzeniu wartości dodanej. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika również, że producenci łączą się w grupy (lub dokonują prawnych połączeń przedsiębiorstw – fuzji). Realizowanie przez przejmowane podmioty gospodarcze różnych strategii konkurencyjnych i nieidentyfikowanie ich architektury biznesu doprowadza do konfliktu celów biznesowych przejętych spółek ze strategicznymi celami dominującej korporacji.

Analizując podstawowe komponenty architektury biznesu przedsiębiorstw sektora SIZ oraz ich modele finansowe, można zaobserwować wiele cech wspólnych. Cechy te pozwalają na identyfikację typowych modeli biznesu, jakimi posługują się producenci z tego sektora.

1.1. Założenia metodyczne

Punktem wyjścia rozważań nad łączeniem się producentów z sektora SIZ stała się propozycja J. Wartini-Twardowskiej obejmująca piętnaście typowych modeli biznesu, którą oparto na szablonie A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Każdą organizację można opisać dziewięcioma komponentami oraz relacjami zachodzącymi pomiędzy poszczególnymi elementami modelu biznesu, przedstawionymi na rysunku 1 (Osterwalder i in. 2012).



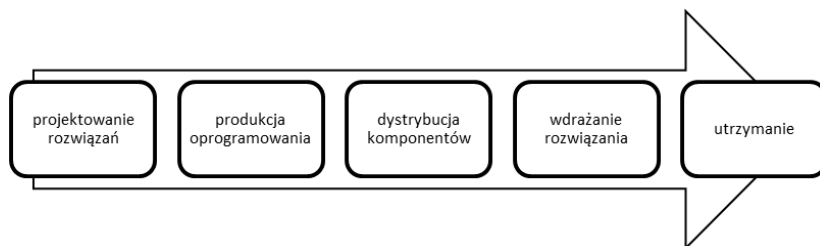
Rysunek 1. Szablon modelu biznesu

Źródło: http://bmdesigner.com/?lang=en_US.

Komponentem krytycznym szablonu modelu biznesu jest propozycja wartości dla klienta, a wartością dodaną, będącą na przykład prostą relacją pomiędzy strumieniami przychodów a strukturą kosztów grupy kapitałowej, można zweryfikować efektywność łączonych biznesów. Różnym propozycjom wartości dla klienta podporządkowano specyficzną konfigurację zarówno kluczowych zasobów, jak i charakterystycznych procesów przekładających się na wartość dodaną organizacji. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że modele biznesu producentów sektora SIZ są konsekwencją mniej lub bardziej świadomych wyborów strategicznych, zarówno w zakresie koncentracji na wybranych ogniwach łańcucha wartości sektora, jaki i strategii tworzenia wartości dodanej, dlatego mogą stanowić wymiary opisu modelu (Wartini-Twardowska 2014).

Wymiar pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości sektora

Klasyczny łańcuch wartości producentów sektora SIZ składa się z pięciu elementów przedstawionych na rysunku 2.



Rysunek 2. Łańcuch wartości producentów sektora SIZ

Źródło: opracowanie własne.

Propozycję wartości w ramach pierwszego ogniwa łańcucha wartości stanowi przede wszystkim projektowanie modeli procesów biznesowych klienta, będących przedmiotem późniejszej informatyzacji. Dodatkową wartością dla klienta jest tu doradztwo przy wyborze dostawcy rozwiązań IT, jak również nadzór nad realizacją projektu informatycznego i/lub odbiór projektu w imieniu inwestora. Drugie ogniwo łańcucha wartości oferuje wartość w postaci produktu. W zależności od preferencji klienta, może to być produkt standardowy, wymagający parametryzacji (dostosowania) w procesie wdrażania lub produkt jednostkowy, budowany od podstaw dla potrzeb spełnienia wymagań klienta. Dystrybucja, jako trzecie ogniwo łańcucha wartości, jest specyficznym sposobem dostarczania klientowi końcowemu wyrobów producenta. Specyfika wyraża się różnym tworzeniem wartości dodanej na etapie dystrybucji produktu – od zwykłej działalności handlowej, po wartość dodaną w postaci rozpoznania potrzeb klienta, dostawy i wdrożenia rozwiązania. Kolejne ogniwo łańcucha wartości obejmuje szeroko rozumianą integrację komponentów dla potrzeb ostatecznego wdrożenia rozwiązania u klienta końcowego. Podobnie, jak w przypadku poprzednim, zakres integracji może być bardzo szeroki (np. budowa zaawansowanej architektury *ICT*⁶) lub wąski (tworzenie szyny integracyjnej łączącej dwa niezależne systemy informatyczne u klienta). Ostatnie ogniwo łańcucha obejmuje utrzymanie i rozwój rozwiązań IT u klienta. W zależności od stopnia złożoności architektury *ICT* klienta, takie utrzymanie może polegać na bieżącym wsparciu serwisowym lub na świadczeniu zaawansowanych usług IT w ramach modelu *cloud computing*.

Wymiar strategii

Klasyczna koncepcja podstawowych strategii konkurencyjnych M.E. Portera oferuje trzy podejścia do tworzenia wartości dodanej organizacji. Podejście pierwsze jest zorientowane na korzyści skali oraz wykorzystanie efektu doświadczeń w miarę doskonalenia procesów tzw. technologizacji konstrukcji wyrobów i/lub oferowanych usług. Drugie, bazujące na tworzeniu innowacji, wymaga ścisłej koordynacji funkcji badawczo-rozwojowej i absorpcji znacznych zasobów przez badania podstawowe. Natomiast trzecie podejście, zorientowane na pełną integrację z klientem, łączy w sobie elementy dwóch poprzednich podejść. Wartość dodana jest tu efektem uzyskanej trwałości kontaktów handlowych z klientem⁷. Orientacja na główne siły napędzające tworzenie wartości umożliwi zdefiniowanie mapy kompozycji kluczowych wartości dla klienta z perspektywy tworzenia wartości dodanej, co przedstawiono w tabeli 1.

⁶ Skrót pochodzi od ang. *Information and Communication Technology*.

⁷ W proponowany podejściu wyraźnie widać odniesienia do podstawowych strategii konkurencyjnych M.E. Portera. Szerzej w: Porter (1994).

Tabela 1

Profil kompozycji kluczowych wartości dla klienta w sektorze producentów SIZ

Lp.	Strategia tworzenia wartości dodanej	1	2	3	4	5
1.	Standard produktu/usługi (np. oparty na najlepszych praktykach branżowych, zgodność z normami)		●	◇		□
2.	Indywidualizacja oferty, dostosowanie produktu/usługi do specyficznych potrzeb klienta		□	◇		●
3.	Unikalność rozwiązania, nowoczesność produktu i/lub usługi, prestiż z pierwszeństwa na rynku			●		◇
4.	Swoboda wyboru i/lub zmiany dostawcy przez klienta/ stosunkowo niski koszt zmiany dostawcy	◇	●		□	
5.	Specjalistyczna obsługa serwisowa, wsparcie klienta na etapie budowy i eksploatacji rozwiązania		□		◇	●
6.	Elastyczność współpracy/dyspozycyjność	□		◇		●
7.	Dostęp do specjalistycznej wiedzy dostawcy, transfer wiedzy do klienta		□	●		◇
8.	Dostępność produktu i/lub usługi, szybkość wdrażania/dostawy	◇			●	□
9.	Współtworzenie rozwiązania przez klienta, udział w tworzeniu produktu (prosumpcja)		□		●	◇
10.	Przewidywalne, całkowite koszty zakupu i utrzymania rozwiązania (TCO) i/lub współpracy z klientem		●	◇		□
11.	Rentowność wzajemnych relacji		◇		□	●
12.	Gwarancja ciągłości współpracy			◇		●

Legenda

◇ Orientacja na specjalizację i/lub wyróżnianie się, □ orientacja na masowe produkty/usługi, ● orientacja na pełną integrację z klientem.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach pierwszego podejścia dotyczącego specjalizacji (wyróżniania się), kluczowe wartości dla klienta obejmują przede wszystkim standard rozwiązania oparty najczęściej na najlepszych praktykach branżowych. Standard taki dostarczany i wdrażany może być przez wiele podmiotów gospodarczych tworzących najczęściej sieć partnerską wokół głównego producenta. Stąd możliwość swobody wyboru partnera wdrażającego ostateczne rozwiązanie u klienta końcowego jest jedną z ważniejszych, oferowanych wartości. Ze standardem wiąże się także dostępność produktu oraz szybkość jego implementacji. Wypromowane na rynku standardy to jednocześnie standardy implementacyjne, obowiązujące partnerów handlowych producenta. Takie podejście pozwala na oferowanie dwóch kolejnych ważnych wartości dla klienta: przewidywalności kosztów utrzymania (rozwoju produktu/usługi) oraz gwarancji ciągłości współpracy z głównym dostawcą.

Drugie podejście bazujące na masowej produkcji wyrobów lub świadczeniu usług obejmuje inną kompozycję wartości dla klienta, w tym unikalność rozwiązania i/lub zastosowań w specyficznych obszarach biznesu nabywcy. Z tym często wiąże się specjalistyczna obsługa serwisowa oraz dostęp klienta do specjalistycznej wiedzy dostawcy. Klient, w przypadku

jednostkowych, innowacyjnych zastosowań, staje się współtwórcą rozwiązania, biorąc na siebie częściowe ryzyko związane z realizacją takiego projektu.

Z kolei kompozycja wartości dla podejścia opartego na pełnej integracji z klientem obejmuje takie wartości, jak: indywidualizacja oferty, specjalistyczna obsługa serwisowa, wysoka elastyczność współpracy, dyspozycyjność czy szybkość reagowania na potrzeby klienta. Nie bez znaczenia jest tu także rentowność wzajemnych relacji, gwarantująca ciągłość współpracy w długim okresie.

1.2. Ramy konceptualne identyfikacji modeli biznesowych producentów sektora SIZ

Wypadkową złożenia dwóch wymiarów (strategia oraz pozycja w ramach łańcucha wartości sektora) jest zaproponowana przez J. Wartini-Twardowską piętnastopolowa tablica charakteryzująca możliwe sposoby osiągania wartości dodanej w sektorze SIZ (tab. 2). Każdej komórce tablicy odpowiada sposób tworzenia wartości (dodanej) będący rezultatem kluczowych zasobów i aktywności przedsiębiorstwa w określonym ogniwie łańcucha wartości sektora. Uzyskanie takich wyników zapewnia autorska metoda badawcza, stanowiąca połączenie heurystyki nakierowującej algorytm poszukiwania modeli biznesowych w sektorze SIZ z metodą dedukcyjną przyjętą przy tworzeniu ram metodologicznych modeli, i z metodą indukcyjną, inicjującą kolejne iteracje procedury prototypowania⁸.

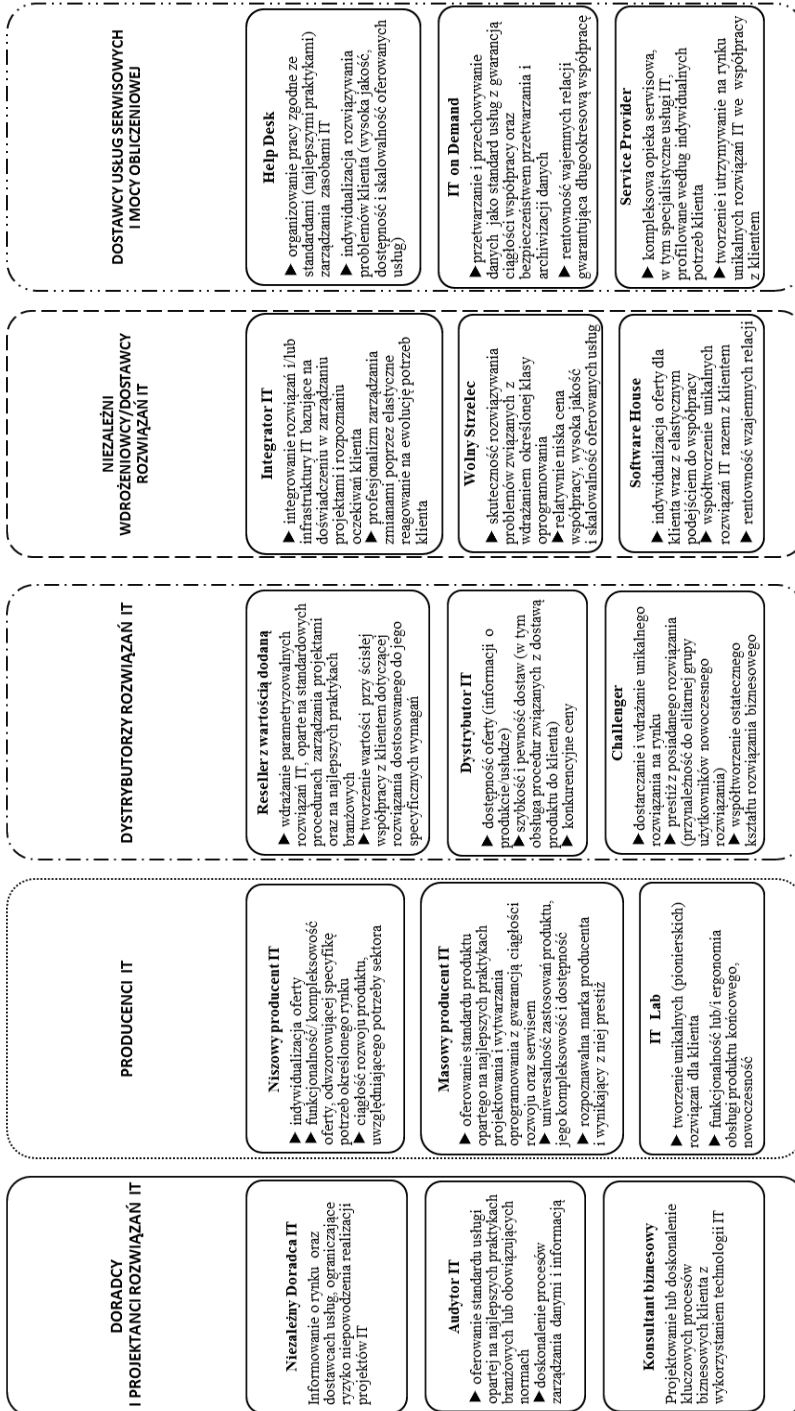
Tabela 2

Typologia modeli biznesu producentów sektora SIZ

Strategia	Łańcuch wartości sektora				
	1. Projektowanie	2. Produkcja	3. Dystrybucja	4. Wdrożenie	5. Utrzymanie
1. Integracja z klientem	1.1. Niezależny doradca IT	2.1. Niszowy producent IT	3.1. Reseller z wartością dodaną	4.1. Integrator	5.1. Help Desk
2. Efekt skali/ doświadczeń	1.2. Audytor	2.2. Masowy producent IT	3.2. Dystrybutor	4.2. Wolny strzelec	5.2. IT on Demand
3. Innowacje	1.3. Konsultant biznesowy	2.3. IT Lab	3.3. Challenger	4.3. Software House	5.3. Service Provider

Źródło: Wartini-Twardowska (2014).

⁸ Szczegółowy opis metody badawczej pomocnej do identyfikacji modeli biznesu zawarto w: Wartini-Twardowska (2014).



Rysunek 3. Propozycja wartości dla modeli producentów sektora SIz

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wartini-Twardowska (2014).

Jeśli propozycja wartości dla klienta będzie dotyczyć oprogramowania (systemu informatycznego typu BI⁹), to może być ona zaoferowana w następujących formach:

- produkt standardowy („z pudełka”) z możliwością samodzielnego wdrożenia przez klienta,
- produkt dedykowany, uwzględniający specyficzne wymagania klienta, szczególnie charakter branży,
- pionierskie rozwiązanie informatyczne wspomagające podejmowanie decyzji biznesowych klienta.

Charakterystyczne propozycje wartości dla klienta zawarte w każdym modelu biznesu producentów sektora SIZ przedstawiono na rysunku 3¹⁰.

Każdy podmiot gospodarczy tworzy swoją własną, oryginalną architekturę biznesu, którą analizować można przez pryzmat kombinacji podstawowych modeli biznesu. W ramach takiej architektury tożsamość przedsiębiorstwa jest utrwalana unikalnym ukształtowaniem relacji pomiędzy obiektami tych modeli.

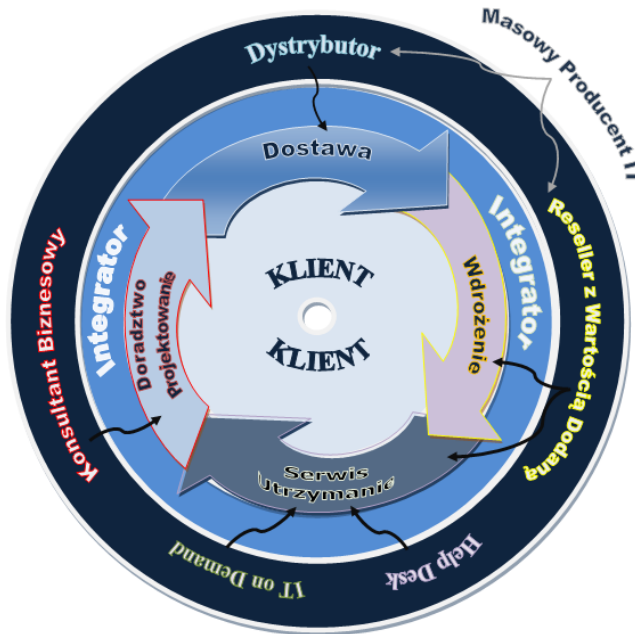
1.3. Układ powiązań w procesie tworzenia wartości dla klienta

Poszukiwanie przewagi strategicznej w ramach doskonalenia struktury zasobów i kompetencji w kilku ogniwach łańcucha wartości prowadzi do koncentracji organizacji na więcej niż jednym, typowym modelu biznesowym sektora. A więc, każda firma tworzy swoją własną, oryginalną architekturę biznesu, złożoną z zaproponowanej kombinacji modeli podstawowych (w skrajnym przypadku organizacja może działać, i to z powodzeniem, według jednego z prezentowanych modeli biznesu). W ramach takiej architektury tożsamość organizacji utrwalana jest unikalnym ukształtowaniem poszczególnych elementów i relacji architektury samych modeli biznesu. Architektura taka staje się bardziej złożona w przypadku powstawania grupy kapitałowej składającej się z jednostek zależnych działających według różnych modeli biznesowych.

Koncentrując rozważania na tworzeniu (doskonaleniu) struktury grupy kapitałowej, analiza potencjalnej jednostki do przejścia pozwala na wczesne rozpoznanie szans i zagrożeń w procesie planowania skonsolidowanych wyników grupy kapitałowej. W tym celu wymagana jest precyzyjna identyfikacja kluczowych transakcji wewnątrzgrupowych pomiędzy jednostkami zależnymi. Z perspektywy integratora, strukturę relacji z innymi przedsiębiorstwami można zilustrować rysunkiem 4.

⁹ Skrót pochodzi od *Business Intelligence*.

¹⁰ Obszerny opis modeli producentów sektora SIZ znajduje się w: Wartini-Twardowska (2014).



Rysunek 4. Umiejscowienie integratora i resellera z wartością dodaną w systemie generującym wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wartini-Twardowska (2014).

Projektowanie

W fazie opracowania planu dużych projektów podwykonawcą integratora jest konsultant biznesowy, którego zadaniem jest wypracowanie z klientem modeli procesów biznesowych, będących następnie przedmiotem wsparcia narzędziami IT. W mniejszych, standardowych projektach etap ten, najczęściej nazywany analizą przedwdrożeniową, realizowany jest przez integratora lub resellera, bądź wspólnie. Powszechną praktyką, w przypadku dużych projektów wdrożeniowych, jest angażowanie konsultanta biznesowego bezpośrednio przez klienta. Konsultant w takim przypadku dostarcza integratorowi projekt wdrożenia oraz nadzoruje przebieg jego realizacji. Faza produkcji obejmuje budowę rozwiązania i/lub jego komponentów dedykowanych dla specyficznych (jednostkowych) potrzeb klienta. Sąto najczęściej usługi realizowane przez *software house* lub w przypadku projektów badawczo-rozwojowych – przez model biznesu IT Lab. Z uwagi na jednostkowy charakter takich przedsięwzięć transakcje obejmują sprzedaż usług (najczęściej programistycznych).

Dostawa

Dostawa oprogramowania i/lub infrastruktury *ICT* odbywa się autoryzowanymi kanałami dystrybucji producentów. Integrator pośredniczy w sprzedaży licencji oraz sprzętu, kupując komponenty od dystrybutorów i dostarczając je klientowi. Dystrybutor jest pomijany, jeśli integrator współpracuje z producentami (np. niszowymi) i/lub resellerami posiadającymi jedynie własne kanały dystrybucji.

Wdrażanie

Faza wdrażania obsługiwana jest przez integratora we współpracy najczęściej z resellerem i/lub producentami (często niszowymi), wdrażającymi u klienta końcowego swoje produkty. W przypadku współdziałania z resellerem, integrator angażuje go (jako podwykonawcę) w realizację projektu, powierzając mu wykonanie specjalistycznych usług wdrożeniowych. Natomiast licencje mogą być dostarczane klientowi poprzez ich zakup bezpośredni u producenta lub pośredni przez dystrybutora, lub wraz z usługami resellera. Powszechną praktyką resellerów i integratorów jest angażowanie wolnych strzelców w proces wdrażania.

Utrzymanie

W utrzymanie wdrożonego rozwiązania integrator angażuje, w zależności od wielkości i stopnia złożoności projektu, kluczowe podmioty (resellerów i/lub producentów IT), które uczestniczyły w pracach wdrożeniowych. Specyficzną rolę w utrzymaniu systemu odgrywają podmioty gospodarcze o modelu biznesu *help desk*, obsługujące zgłaszane przez klienta incydenty i/lub zlecenia usług na zasadach pierwszej, czasami drugiej linii wsparcia. Tam gdzie wymagane są autoryzowane usługi serwisowe (np. w ramach usług gwarancyjnych), integrator korzysta z prac *service providerów* (o ile sam nie świadczy tego typu usług). Całość fazy utrzymania rozwiązania u klienta dopełnia coraz popularniejszy *outsourcing* usług przetwarzania danych, realizowany przez IT *on demand*.

Oszacowania ryzyka łączenia (np. w grupy kapitałowe) modeli biznesu podmiotów gospodarczych można dokonać posługując się listą pytań, zawartą w tabelach od 3 do 6.

Wyjątkowe pod względem dokonań korporacje inwestują w tworzenie złożonych przedsiębiorstw. Są one szczególnie cenne, gdy przyczyniają się do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. Według J.A. Schumpetera, innowacjami są nowe sposoby zorganizowania biznesu. Ten rodzaj innowacji traktował za przełomowy i możliwy do zaimplementowania w sektorach usługowych¹¹.

¹¹ Pozostałe grupy innowacji objęły: produkty, metody produkcji, rynki, źródła dostaw. Szerzej pod linkiem: (http://www.google.pl/url?sa=t&rect=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fopenarchive.cbs.dk%2Fbitstream%2Fhandle%2F10398%2F7132%2Fmarina_candi.pdf%3Fsequence%3D1&ei=tBsLU6GhD8Xm7Aa11YCQBA&usg=AFQjCNHlkML-4EoG4F7ubtTGtCfT4kXquQ&sig2=E-btM-h7A5LfunalBxJcm6A) (luty 2014).

2. Transakcje między modelami biznesu członków grupy kapitałowej i przedsiębiorstwami spoza niej

Skoro model biznesu odzwierciedla połączenie różnych modułów, którymi mogą być akto-ryzy i ich role oraz wymiany wartości istniejące między nimi, to ważna staje się identyfika-cja transakcji dokonywanych między modelami biznesu jednostek gospodarczych tej samej grupy kapitałowej. Transakcja jako zdarzenie gospodarcze może mieć dwojaką formę: albo jest wymianą (wzajemnym transferem), albo jednostronnym transferem. W rezultacie wy-miany członkowie grupy kapitałowej i inne podmioty spoza niej nabywają wartości i ich się wyrzekają. A zatem zakup lub sprzedaż produktów (usług) odzwierciedla konwencjonalne rejestrowanie zmian w aktywach i zobowiązaniach firm.

Transakcje wewnątrzgrupowe dokonywane między przedsiębiorstwami kręgu konsoli-dacyjnego tej samej grupy nie mogą mieć wpływu na jej skonsolidowaną wartość do-daną, ponieważ dotyczą wewnętrznej wymiany. Podlegają eliminacjom konsolidacyjnym. Natomiast transakcje zewnętrzne dotyczą wymian albo z podmiotami gospodarczymi twor-zącymi grupę kapitałową, lecz nieobjętymi jej kręgiem konsolidacyjnym, albo z przed-siębiorstwami spoza niej. Wewnętrzną wartość grupy kapitałowej tworzą transakcje prze-prowadzane między podmiotami grupy kapitałowej. Ich część może pozostać w złożonej organizacji, a jeśli będzie zaoferowana (w tej samej lub w bogatszej formie) klientowi końcowemu poza grupę kapitałową, to przełoży się ona na wartość zewnętrzną. Natomiast wartość wewnętrzna, będąca efektem sekwencyjnego dodawania wkładów uczestników tej samej grupy kapitałowej i realizowania wymiany, bądź równoczesnego jej tworzenia, może przekształcić się w unikatową propozycję wartości dla klienta końcowego.

Informacja o wartości ma kluczowe znaczenie w pomiarze dokonań przedsiębiorstw, który przeprowadza się w rachunkowości rozumianej jako odwzorowanie procesów tworze-nia, przepływu i podziału wartości w określonych, mierzalnych obiektach¹². Pomiar doko-nań grup kapitałowych prowadzony z perspektywy modelu biznesu nie jest jeszcze rozpo-wszechniony ani w teorii, ani w praktyce gospodarczej. Taki pomiar wymaga rozpoznania wpływu kluczowych transakcji, ściśle powiązanych z modelami biznesu na wartość dodaną grup kapitałowych, co pozwoli w procesie podejmowania decyzji pełniej wykorzystać dane pochodzące z systemu rachunkowości.

Wysokiej jakości reżimy rachunkowości powinny zapewnić zarządzającym i inwesto-rom dane o dobrych i złych projektach inwestycyjnych (Bushman, Smith 2001), w szczegól-ności być użyteczne w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Sposobem maksymalizowania zysków jest redukcja ryzyka zaangażowania zasobów w nieefektywne połączenia jednostek gospodarczych z określonym modelem (mode-lami) biznesu.

¹² Por. przedmowa do wydania polskiego, opracowana przez A. Jarugę i A. Szychtę do wydania polskiego, w: Hendriksen, van Breda (2002).

3. Wykorzystanie koncepcji modelu biznesowego do strukturyzacji analizy ryzyka tworzenia grupy kapitałowej

Lista kontrolna sygnalizatorów ryzyka może stanowić, zdaniem autorki, jedno z ważniejszych narzędzi wspomagających poprawę struktury grupy kapitałowej¹³, które dzięki zawarciu cech ilościowych i jakościowych o możliwie największej pojemności diagnostycznej posłuży do oceny potencjałów ryzyka badanego zjawiska. Każdemu z obszarów obserwacji (analizy) przypisuje się określony zestaw cech (np. wskaźników), traktowanych jako tzw. sygnalizatory wczesnego ostrzegania. W przypadku sygnalizatorów ilościowych wyznaczane są przedziały tolerancji, a odchylenia od założonych wartości progowych stanowią podstawę emisji sygnałów ostrzegawczych. Natomiast sygnalizatorami jakościowymi mogą być między innymi spisy sytuacji wyrażających potencjalne źródła zagrożeń. Proponowaną strukturę listy, dla wspomagania procesów identyfikacji potencjalnego ryzyka łączenia (konsolidowania) dwóch różnych modeli biznesu sektora, oparto na szablonie modelu biznesowego. Na jej ostateczną postać wpłynął stopień złożoności rozpatrywanej sytuacji decyzyjnej.

Wskazanego podejścia do analizy szans i zagrożeń przejmowania jednostek gospodarczych można użyć do wyboru najlepszego wariantu połączenia. Kierując się proponowaną listą kontrolną możliwe jest wytypowanie, wśród wielu wariantów włączania do (kręgu konsolidacyjnego) grupy kapitałowej, tylko jednej jednostki gospodarczej z dwóch rozpatrywanych, działających według różnych modeli biznesu. Wybrane aspekty takiej analizy zaprezentowano na przykładzie resellera z wartością dodaną oraz typowego integratora. Zawarty przykład ilustruje fragment kompleksowej analizy efektów potencjalnego przejęcia spółek z sektora SIZ, mających siedzibę na Górnym Śląsku, którą oparto na wybranej metodyce¹⁴.

Segmenty klientów i struktura (dynamika przychodów)

Reseller z wartością dodaną ma w większym stopniu rozpoznany rynek, na którym działa integrator. Inaczej jest w przypadku odwrotnym. Rynek resellera z wartością dodaną jest dla integratora w dużym stopniu nowy, co potwierdza analizowana struktura przychodów. Integrator ma znikomy udział przychodów z segmentów obsługiwanych przez resellera, a segmenty rynku integratora są atrakcyjne i istotne z perspektywy udziału przychodów resellera. Warto zwrócić uwagę na fakt, że jedynie integrator przewiduje wzrost przychodów na swoich rynkach w wyniku planowanego połączenia z resellerem. Mocną stroną resellera z wartością dodaną jest znajomość rynku integratora, natomiast mało atrakcyjny

¹³ Listy kontrolne sygnalizatorów ryzyka należą do mieszanych metod oceny ryzyka analizowanych zjawisk gospodarczych. Wykorzystuje się w nich dane mierzalne i niemierzalne, a sposób ich doboru i ocena istotności mogą być subiektywne. Najczęściej informacje te są grupowane według obszarów (aspektów zjawiska), a następnie poddawane obiektywizacji przez przypisanie im przyjętych wcześniej wartości (wag).

¹⁴ Z uwagi na ograniczenia objętościowe publikacji zawarto jedynie fragment poglądowy.

z perspektywy integratora rynek resellera okazuje się słabością. Szansą dla resellera z wartością dodaną, wynikającą z połączenia firm, jest wejście na przyszłościowe rynki integratora. Największym zagrożeniem będzie brak zainteresowania integratora pozostałymi segmentami klientów, obsługiwanych przez resellera z wartością dodaną. Natomiast z perspektywy integratora najmocniejszą jego stroną jest pozycja na rynkach atrakcyjnych dla resellera, a brak doświadczenia w obsłudze rynku resellera jest słabością integratora. Połączenie stwarza integratorowi największą szansę na zdecydowany wzrost przychodów na dotychczasowych rynkach, a zagrożeniem jest ryzyko związane z brakiem doświadczeń w obsłudze pozostałych segmentów klientów resellera.

Propozycja wartości

Propozycje wartości dla klientów resellera z wartością dodaną i integratora w znacznym stopniu pokrywają się, co wynika z podobnej strategii rynkowej (integracja z klientem) obydwu podmiotów gospodarczych. Natomiast słabą stroną resellera jest bardzo małe zainteresowanie jego obecnych klientów ofertą integratora, jednak oczekiwany po połączeniu jego wzrost, w szczególności umiarkowany na rynku klientów resellera oraz poważny w segmentach obsługiwanych przez integratora, może być atutem resellera z wartością dodaną w negocjacjach warunków tworzenia grupy kapitałowej.

Tabela 3

Identyfikacja segmentów klientów u resellera z wartością dodaną i integratora

A	Segmenty klientów		RESELLER/ INTEGRATOR					INTEGRATOR/ RESELLER							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
A1	W jakim stopniu segmenty klientów resellera (integratora) pokrywają się z segmentami klientów integratora (resellera)	brak pokrycia		x									x		pełne pokrycie
A2	Jaki jest aktualny udział przychodów integratora (resellera) w segmentach klientów obsługiwanych przez resellera (integratora)	znikomy	x										x		duży
A3	Na ile segmenty klientów resellera (integratora) mogą być atrakcyjne dla integratora (resellera)	mało atrakcyjne	x											x	bardzo atrakcyjne
A4	Jaki jest prognozowany wzrost przychodów integratora (resellera) z segmentów klientów obsługiwanych przez resellera (integratora)	bez znaczenia		x										x	duży
A5	Jaki jest prognozowany wzrost przychodów resellera (integratora) na dotychczas obsługiwanych rynkach	znikomy		x									x		duży

Źródło: opracowanie własne.

Dla resellera, propozycja wartości integratora jest bardzo atrakcyjna, także z tego powodu umożliwi pełne wykorzystanie kanałów dystrybucji integratora w celu propagowania na rynkach integratora wartości dla klientów resellera. Z kolei kanały dystrybucji resellera mogą wydawać się atrakcyjne integratorowi, jeżeli możliwe będzie zwiększenie zainteresowania klientów resellera ofertą integratora. Sposoby utrzymywania relacji z klientami stanowią wartość dodaną resellera i integratora.

Tabela 4

Identyfikacja propozycji wartości w modelach biznesu integrator i reseller z wartością dodaną

B	Propozycja wartości dla klienta	RESELLER/ INTEGRATOR					INTEGRATOR/ RESELLER							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
B1	W jakim stopniu propozycja wartości integratora (resellera) wspiera (uzupełnia) propozycję wartości resellera (integratora)				x						x			w dużym
B2	Na ile propozycja wartości integratora (resellera) będzie dostrzeżona i może stanowić wartość dla aktualnych klientów resellera (integratora)		x								x			w dużym stopniu
B3	W jakim stopniu propozycja wartości integratora (resellera) stanowić może wartość dla potencjalnych klientów resellera (integratora)			x									x	w dużym stopniu
B4	W jakim stopniu propozycja wartości integratora (resellera) może być dostarczana obecnymi kanałami dystrybucji resellera (integratora)				x								x	ogromne możliwości
B5	Na ile sposób utrzymywania relacji z klientami przez integratora (resellera) jest adekwatny do propozycji wartości resellera (integratora)			x									x	duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

Kanały dystrybucji

Kanały dystrybucji resellera z wartością dodaną i integratora są podobne, co oznacza potencjalnie dużą możliwość wykorzystywania kanałów partnera do dystrybucji własnej propozycji wartości. Nie jest wymagane tworzenie dodatkowych, nowych kanałów dystrybucji. Jednakże analizując wpływ kanałów dystrybucji na strukturę przychodów obydwu jednostek gospodarczych widać wyraźnie, że kanał dystrybucji integratora stymulować będzie główne strumienie przychodów.

Relacje z klientami (wsparcie sprzedaży)

Sposób utrzymywania relacji z klientami jest w obu modelach biznesu podobny, dzięki temu ewentualne nakłady związane z adaptacją kanałów dystrybucji dla obsługi segmentów partnera nie będą istotne.

Tabela 5

Rozpoznanie kanałów dystrybucji i relacji z klientami resellera z wartością dodaną oraz integratora

C	Kanały dystrybucji i relacje z klientami	RESELLER/ INTEGRATOR					INTEGRATOR/ RESELLER							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
C1	W jakim stopniu kanały dystrybucji resellera (integratora) można wykorzystać do dostarczania propozycji wartości integratora na rynku resellera (integratora)	w małym				x							x	w dużym
C2	Czy i w jakim zakresie wymagana będzie budowa nowych kanałów dystrybucji resellera (integratora) w celu dostarczania propozycji wartości integratora (resellera)	w niewielkim		x						x				w dużym
C3	W jakim stopniu wykorzystanie kanałów dystrybucji resellera (integratora) wpłynie na strukturę przychodów integratora (resellera)	w małym		x									x	w dużym
C4	W jakim stopniu sposoby utrzymywania relacji z klientami resellera (integratora) mogą być zaadaptowane do obsługi kanałów dystrybucji integratora (resellera)	brak możliwości											x	ogromne możliwości
C5	Jak bardzo sposoby utrzymywania relacji z klientami resellera (integratora) stanowią nową jakość (wartość) w obsłudze kanałów dystrybucji integratora (resellera)	bez znaczenia		x						x				duże znaczenie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Identyfikacja struktury i dynamiki przychodów resellera z wartością dodaną oraz integratora

D	Struktura i dynamika przychodów	Znaczenie	RESELLER/ INTEGRATOR					INTEGRATOR/ RESELLER					Znaczenie	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
D1	W jaki stopniu struktura przychodów resellera (integratora) pokrywa się ze strukturą przychodów integratora (resellera)	brak pokrycia			x						x			pełne pokrycie
D2	Jak zmieni się struktura przychodów resellera (integratora) w wyniku powstania grupy kapitałowej	mało	x								x			dużo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
D3	Jak zmieni się dynamika przychodów resellera (integratora) w jego obecnych segmentach klientów	spadek		x								x		wzrost
D4	Jak zmieni się dynamika przychodów resellera (integratora) w segmentach klientów obsługiwanych przez integratora (resellera)	spadek					x		x					wzrost
D5	Jaka może być dynamika przychodów resellera (integratora) dzięki wejściu na nowe rynki z propozycją wartości integratora (resellera)	spadek			x						x			wzrost

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Identyfikacja modelu biznesu jest czynnikiem warunkującym prawidłowe tworzenie (doskonalenie) grup kapitałowych. Stanowi punkt wyjścia etapu, na którym porównywane są szanse i zagrożenia oraz mocne (słabe) strony przedsięwzięcia. Przyjęcie zaproponowanego podejścia umożliwi stworzenie oryginalnej kombinacji kluczowych atrybutów przedsięwzięcia w ramach na przykład grupy kapitałowej. Jej architektura złożona z kombinacji typowych modeli biznesowych tworzy syndrom diagnostyczny pozwalający na zdiagnozowanie mechanizmów prowadzonej działalności. Można go odnieść zarówno do diagnostyki jednostek grupy kapitałowej, jak i do badania planowanego efektu łączenia jednostek gospodarczych.

Literatura

- Amit R., Zott C. (2001), *Value Creation in E-Business*, „Strategic Management Journal” vol. 22, no. 6/7, s. 499–515.
- Bieger T., Krys Ch. (2011), *Einleitung – Die Dynamik von Geschäftsmodellen*, w: *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, red. T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß, Ch. Krys, Springer-Verlag, Heidelberg, s. 1–9.
- Bititci U. S., Martinez V., Albores P., Parung J. (2004), *Creating and Managing Value in Collaborative Networks*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” vol. 34, no. 3/4, s. 251–256.
- Bushman R.M., Smith A.J., *Financial Accounting Information and Corporate Governance*, „Journal of Accounting and Economics” vol. 32, no. 1–3, s. 238.
- Christensen C.M. (2010), *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Christensen C.M., Alton A., Rising C., Waldeck A. (2011), *Nowe zasady fuzji i przejęć*, „Harvard Business Review Polska” nr 105, s. 52–61.
- Cullinan G., Le Roux J.-M., Weddigen R.-M. (2004), *Kiedy wycofać się z przejęcia innej firmy*, „Harvard Business Review Polska” nr 17, s. 70–84.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Frost J., Morner M. (2010), *Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gulati R. (1995), *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal” vol. 38, no. 1, s. 91–95.
- Hendriksen E.A., van Breda M.F. (2002), *Teoria rachunkowości*, red. A. Jaruga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- http://bmdesigner.com/?lang=en_US.

- Holloway S.S., Sebastiao H.J. (2010), *The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy*, „Journal of Strategic Innovation and Sustainability” vol. 6, s. 87.
- Kotler P. (1999), *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Lubatkin M. (1983), *Mergers and the Performance of the Acquiring Firm*, „Academy of Management Review” vol. 8, no. 2, s. 219–220.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Morris M., Schindehutte M., Richardson J., Allen J. (2006), *Is the Business Model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical, and Empirical Insights*, „Journal of Small Business Strategy” Spring, vol. 17, no. 1, s. 28–45.
- Ngugi I.K., Johnsen R.E., Erdélyi P. (2010), *Relational Capabilities for Value Co-Creation and Innovation in SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” vol. 17, s. 262–265.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesu. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Rogosiński K. (2013), *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1254/2012 z dnia 11 grudnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej 10, Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej 11, Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej 12, Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 27 (z 2011 r.) oraz Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 27 (z 2011 r.).
- Webster F.E. Jr, Lusch R.F. (2013), *Marketing umarł! Niech żyje marketing!*, „Marketing i Rynek” nr 10, s. 39–40.
- Wartini-Twardowska J. (2014), *Konsolidacja w grupach kapitałowych z perspektywy modelu biznesu na przykładzie sektora producentów systemów informatycznych zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” vol. 36, s. 270–292.
- Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- www.google.pl/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fopenarchive.cbs.dk%2Fbitstream%2Fhandle%2F10398%2F7132%2Fmarina_candi.pdf%3Fsequence%3D1&ei=tBsLU6GhD8Xm7Aa11YCQBA&usq=AFQjCNHkML-4EoG4F7ubtTGtCfT4kXquQ&sig2=E-btMh7A5L-funa1BxJcm6A.

THE USEFULNESS OF THE BUSINESS MODEL CONCEPT IN THE CONSOLIDATION PROCESS OF THE GROUP VALUES. THE SECTOR OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM PRODUCERS AS A CASE

Abstract: In the search for the tools of effective creation (improvement) of accomplishments of groups, the author proposed the application of the business model concept, the importance of which has been growing since the beginning of the third millennium. The author presented her unique approach to the designing of value proposition in groups from the perspective of business models of entities forming a consolidation circle. Such a proposal sets the direction of further in-depth studies focused on customer values, translating to a varying degree into the value added of groups. Early recognition of opportunities and threats resulting from the combination or improvement of the structure of combined business entities with heterogenic business models supports an organisation in its effective decision-making process. The author highlighted the necessity of the application of a multidimensional procedure in such decision-related analyses, where the diagnosis of the current state of affairs (as at the acquisition or reinvestment date) is the starting point for them. The author proposed a universal scenario for the identification of potential risks which can be applied in the valuation of the acquisition of business entities, which was further applied to describe the opportunities (threats) for a selected pair of models of Management Information System producers.

Design/methodology/approach – The application of the author’s unique research method based on three basic system modelling stages (conceptualisation, construction, active verification) comprising both the heuristic approach (validating the findings with experts in particular fields) and the algorithmic approach applying the machine learning concept to define leading model(s) for the mixed business architecture and to paint a full picture of opportunities (threats) of the analysed undertaking.

Findings – The description of the author’s unique multidisciplinary approach to the consolidation of enterprises, combining the business model concept and SWOT analysis with accounting theory; the proposal of a universal scenario applied to recognise the potential risk of the valuation of acquired entities or to select the path of development (reinvestments) of economic business combinations in order to distribute the risk in the consolidation circle.

Originality/value – The application of business models concept to formulate theories explaining the creation of group value; a proposed practical list of questions necessary to identify the potential risk of combining business models, and its verification on two demonstration models (the case of the Management Information System producers sector).

Keywords: value, business model, groups

Cytowanie

Wartini-Twardowska J. (2015), *Użyteczność koncepcji modelu biznesowego w procesach konsolidacji wartości grup kapitałowych. Przykład sektora producentów systemów informatycznych zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 571–591; www.wneiz.pl/frfu.

