

*JOLANTA WARTINI-TWARDOWSKA*

*ZBIGNIEW TWARDOWSKI*

**Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach**

**JAK MODELE BIZNESOWE  
WSPOMAGAJĄ TWORZENIE WARTOŚCI DODANEJ  
W GRUPACH KAPITAŁOWYCH?**

**Streszczenie**

Zapotrzebowanie na informację wspierającą procesy decyzyjne, zorientowaną na wzrost wartości w grupie kapitałowej, można wspomagać symulacjami skonsolidowanych wyników grupy kapitałowej opartymi na modelach biznesowych. Zawarte w artykule kategorie modeli biznesowych wraz z ich atrybutami stanowią przejrzystą propozycję identyfikacji relacji zachodzących wewnątrz grup kapitałowych, a także z ich interesariuszami. Jest ona pomocna przy wytyczeniu takiego kierunku zmian relacji biznesowych, który przyczyni się do tworzenia wartości dodanej, zwłaszcza w grupach wielopoziomowych (o zasięgu międzynarodowym, tworzonych wertykalnie, tj. wzdłuż łańcucha wartości). W zaproponowanym podejściu do zarządzania wartością dodaną w grupach kapitałowych wskazano kluczowe instrumenty modeli biznesowych oraz implikacje dla praktyki gospodarczej, dzięki którym grupa kapitałowa może zbudować przejrzysty, docelowy model biznesu.

**Słowa kluczowe:** grupy kapitałowe, modele biznesowe, wartość dodana

**Wprowadzenie**

Typowe podejście do procesu konsolidacji sprawozdań finansowych koncentruje się wokół sprawozdawczości finansowej, a w tym na sporządzaniu skonsolidowanych raportów giełdowych lub sprawozdań finansowych. Wzrost znaczenia

grup kapitałowych w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, szczególnie na rynkach międzynarodowych, zasadniczo zmienia oczekiwania menedżerów najwyższego szczebla w zakresie informacji pochodzących ze sprawozdawczości finansowej. Obserwuje się wzrost zapotrzebowania na informację wspierającą zarówno operacyjne, jak i strategiczne procesy decyzyjne, zorientowane przede wszystkim na zwiększanie wartości jednostek grupy kapitałowej. Istotnym źródłem takich informacji są symulacje skonsolidowanych wyników grupy kapitałowej oparte na modelach biznesowych (rozumianych jako modele decyzyjne). O ile symulacje w formie krótko- lub długoterminowych prognoz finansowych są dobrze znane w zarządzaniu grupami kapitałowymi, o tyle propozycja identyfikacji relacji zachodzących wewnątrz grup kapitałowych, a także z ich interesariuszami, w ramach stosowanych różnorodnych modeli biznesowych na wartość w złożonej organizacji jest podejściem nowym. Symulacje skonsolidowanych wyników są fundamentem analizy przyczynowo-skutkowej oraz identyfikacji wpływu modeli biznesowych na wartość dodaną w grupach kapitałowych. Model biznesowy (lub modele) stanowi podstawę konstrukcji funkcji celu oraz warunków ją ograniczających. W rezultacie otrzymywane informacje wspierają powzięcie decyzji strategicznych w ramach przyjętego modelu biznesowego grupy kapitałowej. Podejmowanie tego rodzaju decyzji nie jest możliwe bez wykorzystania nowoczesnych technologii przetwarzania danych oraz technologii opartych na wiedzy eksperckiej i modelach konsolidacyjnych<sup>1</sup>. W artykule skoncentrowano się przede wszystkim na randze modeli biznesowych w budowie modeli decyzyjnych wspomagających procesy zarządzania wartością dodaną. Zaprezentowane podejście jest weryfikowane praktycznymi zastosowaniami w grupach kapitałowych, których siedziby jednostek dominujących znajdują się na terenie RP. Dzięki konfrontacji rozważań teoretycznych z korzyściami ich wdrożenia możliwe jest doskonalenie proponowanego podejścia do zarządzania wartością w złożonych organizacjach<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Z. Twardowski, J. Wartini-Twardowska, A. Stanek, *A decision support system based on the DDMC paradigm for strategic management of capital groups*, in: J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski (eds.), *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2011*, Pub. House of Wrocław University of Economic, Wrocław 2011.

<sup>2</sup> Wieloletnia współpraca z firmą CONSORG SA w ramach rozwoju systemu „Consorg Dominium”.

## 1. Rola i ranga modeli biznesowych w zarządzaniu grupami kapitałowymi

Model biznesu, jak podaje Krzysztof Oblój, określa kompetencje firmy tworzone przez konfigurację techniczno-ekonomiczną, społeczną oraz organizacyjną działań, niezbędnych do realizacji misji firmy<sup>3</sup>. Odzwierciedla przede wszystkim praktyczne aspekty (w formie działań operacyjnych) realizacji celów biznesowych ujętych w strategii organizacji gospodarczej. Efektywny model biznesowy organizacji wyraża więc działania koncentrujące się na tych ogniwach łańcucha wartości, które w decydującym stopniu kształtują przewagę konkurencyjną firmy w sektorze<sup>4</sup>. Takie ujęcie modelu biznesu pozwala lepiej zrozumieć procesy powstawania wartości dodanej w organizacji gospodarczej. Model biznesu rozumiany w proponowanym podejściu jako sposób wypracowywania zysków<sup>5</sup> implikuje założenia konstrukcji modeli decyzyjnych odzwierciedlających strategię produktowo-rynkowe złożonych organizacji. W grupie kapitałowej<sup>6</sup>, łączącej w jeden fikcyjny podmiot jednostkę dominującą i jednostki zależne, ogniskując się efekty biznesowe wszystkich spółek. Mogą powstawać również efekty synergii, istotne dla tworzonej w niej wartości dodanej.

Kluczowe znaczenie dla grupy kapitałowej ma zarówno rola, jak i ranga modeli biznesowych jednostek ją tworzących. Rola strategiczna modelu (tj. modelu pełniącego funkcję strategiczną) przyczynia się do realizacji najważniejszych celów grupy kapitałowej. Może pełnić funkcję wspierającą realizowanie celów strategicznych lub operacyjnych grupy, dzięki osiągnięciu np. synergii kosztowej. Rangę modelu biznesowego ustala się, kwalifikując go do jednej z dwóch poda-

---

<sup>3</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 2007, s. 32.

<sup>4</sup> Typowe podejście do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie łańcucha wartości prezentuje Michael E. Porter, i jak podaje Oblój, podejście Portera ma jedną zasadniczą wadę z punktu widzenia praktyki zarządzania – jest zbyt ogólne, aby można było śledzić procesy powstawania wartości dodanej w przedsiębiorstwie lub branży. Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji...*, s. 366.

<sup>5</sup> Takie ujęcie modelu biznesu jest zgodne z podejściem np. Rokity definiującym model biznesu jako odzwierciedlenie sposobów „osiągania właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relację przychodów, kosztów i zysków w obszarze całej organizacji”. Zob. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2005, s. 27. Podobnie model biznesu definiuje Muszyński, pisząc: „Model biznesu to sposób w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk”. Zob. M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2006, s. 11.

<sup>6</sup> Chodzi o grupę kapitałową sensu *stricto*. Szerzej w: J. Wartini-Twardowska, Z. Twardowski, *Systemowe ujęcie procedur analizy finansowej. Wybrane zastosowania w zarządzaniu grupą kapitałową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 158.

nych grup. Brak wskazania grupy oznacza niską rangę modelu. Przyjęcie takiej perspektywy analizy tworzenia wartości dodanej w złożonej organizacji wymusza więc udzielenie odpowiedzi na następujące pytania<sup>7</sup>:

- Jakie kryteria klasyfikacji modeli biznesowych pozwolą na stworzenie ram metodologicznych systemu pomiaru dokonań organizacji z punktu widzenia tworzenia wartości dodanej grupy?
- Jakie implikacje dla praktyki gospodarczej wynikają z proponowanego podejścia do sposobu ujęcia koncepcji wartości dodanej w grupach kapitałowych?
- Jakie determinanty wartości poszczególnych modeli biznesowych są kluczowe z punktu widzenia budowy modeli decyzyjnych?
- Jakie przyjęc kryteria, przy budowie systemu mierników realizacji celów strategicznych grupy, które uwzględniałyby zależności pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu branży/sektora a realizowanym modelem biznesowym grupy?

Wyznaczanie zakresu działań o charakterze strategicznym (koncentrujących się na wykorzystaniu szans tkwiących w strukturze grupy kapitałowej) będzie wymagało uwzględnienia odpowiedzi na kolejne pytania<sup>8</sup>:

- Jak dzięki grupie kapitałowej stworzyć portfel strategicznych jednostek biznesu<sup>9</sup> (lub dywizji) stymulujący zrównoważony rozwój grupy?
- Jak poprzez tworzenie grupy kapitałowej uzyskać przewagę konkurencyjną, wykorzystując efekt dźwigni operacyjnej, szczególnie w jej strategicznych jednostkach biznesu?
- Jak dzięki powiązaniom kapitałowym obniżyć koszty pozyskania nowego klienta bądź wejścia na nowy rynek (z dotychczasowym bądź ulepszonym produktem), wykorzystując migracje kanałów dystrybucji?

Opracowanie strategii rozwojowych grupy w ramach dominujących modeli biznesu umożliwi więc identyfikację kluczowych czynników sukcesu pozwalających lepiej ocenić szanse i zagrożenia proponowanych kierunków rozwoju grupy kapitałowej.

---

<sup>7</sup> J. Wartini-Twardowska, *Modele biznesowe formą tworzenia wartości dodanej w grupach kapitałowych*, w: D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami: inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 489 i dalsze.

<sup>8</sup> Tamże, s. 494.

<sup>9</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 66 i dalsze.

## 2. Model biznesowy jako punkt wyjścia konstrukcji mierników dokonań organizacji

Proces monitorowania realizacji celów strategicznych (zorientowanych na tworzenie wartości grup kapitałowych) wymaga identyfikacji zależności przyczynowo-skutkowych opisujących wpływ zmian wartości jednostek zależnych na wynik grupy<sup>10</sup>. Analityczne wsparcie procesów decyzyjnych zarządzania wartością w grupach może być zatem realizowane przez modelowanie (symulacje i analizy) oraz późniejsze monitorowanie realizacji celów odwzorowanych poprzez mapy strategii. Mapy strategii pozwalają zbudować przyczynowo-skutkową hierarchię celów oraz wskazać zadania wspierające realizację strategii grupy kapitałowej. Zależności są wyprowadzane ze zdefiniowanych tzw. krytycznych wskaźników realizacji celów (*critical success factors* (CSF) lub *key performance indicators* (KPI)). Jak podaje Erich Helfert: „w praktyce do najlepszych wskaźników operacyjnych należą te, które bazują na zmiennych reprezentujących kluczowy atrybut danego przedsiębiorstwa”<sup>11</sup>. Wspomniane atrybuty przedsiębiorstwa mają z kolei bezpośredni związek z kluczowymi czynnikami sukcesu branży, w której działa organizacja. Zestaw takich wskaźników jest różny i zależy nie tylko od samej branży, lecz także od czynników, np. modelu biznesowego przedsiębiorstwa, cyklu koniunkturalnego gospodarki<sup>12</sup>. Model biznesowy stanowi punkt wyjścia konstrukcji mierników dokonań organizacji, z których z kolei są wyprowadzane zależności przyczynowo-skutkowe wyjaśniające mechanizmy tworzenia wartości dodanej w grupie kapitałowej. W tabeli 1 zaproponowano kategorie najczęściej spotykanych modeli biznesu wraz ze wskazaniem ich atrybutów oraz źródeł generowania wartości dodanej, a także potencjalne szanse wynikające ze struktury grupy kapitałowej<sup>13</sup>. Przykładowo dla modelu biznesu wykorzystującego różnicowanie produktów nabiera strategicznego znaczenia doskonalenie kalkulacji ceny sprzedaży oraz badanie reakcji konsumenta na jej zmiany. Dla modelu biz-

<sup>10</sup> J. Wartini-Twardowska, Z. Twardowski, *Systemowe ujęcie procedur monitorowania wartości w zarządzaniu strategicznym złożoną organizacją gospodarczą*, w: D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądze. Zarządzanie finansami klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 467 i dalsze.

<sup>11</sup> E.A. Helfert, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa, 2004, s. 33.

<sup>12</sup> J. Wartini-Twardowska, Z. Twardowski, *Systemowe ujęcie procedur analizy finansowej...*

<sup>13</sup> Klasyfikację modeli oparto na dwóch pracach: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006 oraz A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Adelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.

nesu wykorzystującego niskie ceny krytycznym wskaźnikiem tworzenia wartości dodanej będzie udział w rynku oraz dynamika kosztów zmiennych umożliwiająca wykorzystanie efektu doświadczeń. Z kolei dla modelu wykorzystującego czas krytycznym parametrem są przepływy pieniężne w cyklu życia produktu oraz ryzyko związane z portfelem produktowym. Atrakcyjność klienta mierzona tzw. modelami pomiaru wartości życiowej klienta (CLV) stanowi główny parametr zarządzania wartością dodaną w modelu pełnej integracji z klientem. Każdy model, poza charakterystycznymi miernikami sukcesu, określa determinanty strategii tworzenia wartości dodanej oraz ekspozycję na ryzyko. Przykładowo wartość dodana z klienta, w modelu pełnej integracji z klientem, powstaje dopiero po zagwarantowaniu wierności klienta wobec jednostki. Wcześniej, w fazie rozpoznawania oczekiwań klienta oraz utrzymywania z nim regularnych kontaktów, wszelkie działania handlowe muszą być traktowane jako inwestycja w klienta.

Tabela 1

Kategorie, atrybuty modeli biznesowych i potencjalne źródła tworzenia wartości dodanej w grupie kapitałowej

Lp.	Kategorie modeli biznesu	Atrybuty modeli biznesu	Potencjalne źródła wartości dodanej w modelach biznesu
1	2	3	4
1	<b>Model wykorzystujący czas</b> Generatorem wartości jest przewaga konkurencyjna wynikająca z pierwszeństwa produktu/usługi na rynku	<b>Zysk bezpośrednio zależny od czasu</b> największe zyski powstają zaraz po wprowadzeniu produktu na rynek. <b>Zysk z nowych wyrobów/usług</b> można traktować jako odmianę podejścia wykorzystującego czas. Czas determinowany jest cyklem życia produktu/usługi. Kluczowym czynnikiem sukcesu są więc inwestycje zapewniające przywództwo w następnej generacji produktów	Równoważenie portfela produktowego/technologicznego grupy kapitałowej z punktu widzenia przepływów finansowych (większy potencjał finansowania projektów inwestycyjnych, lepsze zabezpieczenie finansowania inwestycji, większe możliwości korzystania z alternatywnych źródeł finansowania, a w konsekwencji szybsze wprowadzanie produktów na rynek) jednostek grupy kapitałowej. Większe możliwości finansowania strategii penetracji w fazie wprowadzania produktu na rynek, szybsze wprowadzanie produktów na rynek poprzez przejmowanie kanałów dystrybucji, marki czy ograniczonych zasobów dla nowego produktu/usługi (szczególnie na rynkach międzynarodowych). Umacnianie pozycji lidera poprzez pozyskiwanie (akwizycję) kolejnych rynków czy kanałów dystrybucji dla produktów grupy. Wzrost pozycji konkurencyjnej w stosunku do lidera poprzez pozyskiwanie firm (rynków) działających w segmentach, w których lider nie jest obecny

1	2	3	4
2	<p><b>Model szerokiej eksploatacji rynku</b>                      Generatorem wartości jest oferta produktów/usług pokrywająca jak najwięcej segmentów rynku, zamykająca drogę konkurentom niemającym pełnej oferty</p>	<p><b>Zysk z piramidy wyrobów</b>                      piramidę buduje różnorodność dochodów i preferencji klientów. Podstawą piramidy są wyroby/ usługi wytwarzane masowo o niskich marżach. Na szczycie piramidy lokowane są produkty ekskluzywne o wysokich marżach.  <b>Zysk multiplikatywny (oparty na mnożnikach zysków)</b>                      szeroki asortyment oferty wynika z wielokrotnego stosowania tego samego wyrobu/ usługi i/lub marki jako czynnika stymulującego sprzedaż innych produktów/usług</p>	<p>Wzmacnianie pozycji dzięki oferowaniu wielu marek sprzyja zdobywaniu dużej liczby klientów, tworząc skuteczne bariery wejścia dla konkurentów w przypadku pełnego pokrycia rynku ofertą grupy.                      Budowa wysokiej lojalności konsumentów poprzez dostosowywanie oferty do zmieniających się potrzeb nabywcy (przywiązanie klienta do marki) oraz jego uzależnienie od zasobów i usług grupy kapitałowej (<i>aftermarket</i>).                      Wzmacnianie barier wyjścia (rezygnacji klienta) poprzez wysokie koszty przejścia do konkurencji (ze względu na koszty zmiany wykorzystywanej technologii)</p>
3.	<p><b>Model oparty na istniejących wdrożeniach</b></p>	<p><b>Zysk z istniejącej bazy klientów (<i>aftermarket</i>)</b>                      zysk nie jest generowany w ramach produktu podstawowego, lecz powstaje w wyniku obowiązkowych zakupów komponentów lub usług wymaganych do jego prawidłowej eksploatacji (części zamienne, obowiązkowe przeglądy)  <b>Zysk posprzedażny</b>                      zysk nie pochodzi z produktu głównego, lecz z dodatkowych usług związanych z produktem, zwiększających wartość produktu podstawowego dla klienta (finansowanie, usługi szkoleniowe, obsługa posprzedażna)</p>	
4	<p><b>Model zorientowany na integrację z klientem</b>                      Model opiera się na tworzeniu wzajemnych relacji budujących wspólną wartość w długim okresie. Budowanie wartości, oparte m.in. na specjalistycznych rozwiązaniach oraz integracji procesów, staje się z jednej strony czynnikiem gwarantującym wierność klienta, z drugiej strony jest skuteczną barierą chroniącą przed konkurencją</p>	<p>Zysk z rozwiązań dla klienta model wymaga inwestycji w „klienta” w początkowym okresie, co pozwala na dokładne rozpoznanie jego oczekiwań i dostosowanie oferty. Zysk jest wynikiem długofalowej, konsekwentnej współpracy z klientem  <b>Zysk ze skali transakcji</b>                      dotyczy sektorów dla których podstawą działalności są największe transakcje (20% klientów z którymi są one zawierane tworzy w 80% zysk). W osiągnięciu zysków wykorzystywana jest zależność wolniejszego tempa wzrostu kosztów względem skali transakcji (przychodów)</p>	<p>Wzrost liczby najbardziej rentownych klientów poprzez akwizycje podmiotów obsługujących dotychczasowe, strategiczne rynki grupy kapitałowej.                      Wzmocnienie wzajemnego zaufania poprzez wzrost potencjału grupy kapitałowej wyrażający się m.in. jej zdolnościami do obsługi poszerzającego zakresu potrzeb klientów (<i>cross – selling</i>).                      Umacnianie barier wejścia dla konkurentów poprzez kompleksowość oraz wysoki stopień/ szeroką specjalizację oferty dla klienta.                      Umacnianie barier wyjścia (rezygnacji klienta) poprzez integrację procesów i współdzielenie zasobów z klientem</p>

1	2	3	4
5	<p><b>Model wykorzystujący różnicowanie produktów/usług i/ lub specjalizację</b>            Źródłem wartości jest tu oferta uważana przez klienta jako atrakcyjna (stanowiąca wartość dla klienta), z punktu widzenia oferowanej jakości oraz ceny. Jakość postrzegana musi być więc jako wyższa niż proponuje konkurencja. Cena z kolei postrzegana musi być jako pochodna oferowanej (postrzeganej przez klienta) jakości</p>	<p>Zysk ze specjalizacji            specjalizacja oznacza tu koncentrację na określonym rodzaju klienta i/lub rodzaju zastosowań produktu bądź usługi. Wysoka efektywność takiego modelu wynika przede wszystkim z niższych kosztów wytworzenia, wyższej jakości, lepszej reputacji oraz wyższych cen sprzedaży.            Zysk z krzywej doświadczeń firmy specjalizujące się w produkcji określonego wyrobu czy dostarczaniu określonej usługi nabierają coraz większego doświadczenia co skutkuje spadkiem jednostkowego kosztu zmiennego.  <b>Zysk z yield management</b>            może być traktowany jako specyficzna odmiana różnicowania produktów wyrażająca się w dynamicznym różnicowaniu ceny w zależności od bieżącego popytu i/ lub cyklu koniunkturalnego. Celem <i>yield management</i> jest optymalizacja wykorzystania posiadanych mocy produkcyjnych</p>	<p>Utrzymanie stałej przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe różnicowanie oferty dzięki większym możliwościom pozyskiwania zasobów technologicznych i intelektualnych.            Większa możliwość bezpiecznego różnicowania cen za podobne wyroby dystrybuowane przez różne jednostki zależne grupy działające w różnych segmentach rynku.            Większa elastyczność w dostosowywaniu popytu do posiadanych mocy przerobowych (<i>yield management</i>)</p>
6	<p><b>Model zorientowany na produkcję masową (niskie ceny)</b>            Źródłem wartości dla klienta jest niska cena, natomiast dla dostawcy (producenta) rentowność wynikająca ze skali operacji (obrotów)</p>	<p><b>Zysk ze względnego udziału w rynku</b>            duży udział w rynku oznacza przewagę cenową wynikającą z: niższych kosztów jednostkowych (dzięki większemu doświadczeniu i masowości produkcji) oraz z pozycji przetargowej względem dostawców.  <b>Zysk z przywództwa na skalę lokalną</b>            źródłem zysku jest czołowa pozycja firmy (na przykład oddziału) na rynku lokalnym, gdzie możliwe jest obniżenie kosztów logistyki, reklamy itp. Uzyskiwana rentowność na rynku lokalnym staje się generatorem wzrostu firmy przez zwiększanie udziału w kolejnych rynkach lokalnych.  <b>Zysk z modelu niskich kosztów</b>            skuteczny model niskich kosztów opiera się na redefinicji organizacji kluczowych procesów biznesowych obowiązujących w sektorze. Wysoka rentowność jest osiągnięta do momentu gdy nowa organizacja procesów nie stanie się standardem branżowym</p>	<p>Pełna kontrola krytycznych elementów łańcucha wartości grupy umożliwi realizację polityki konkurencyjnych cen. Przejście technologii i/lub organizacji pracy pozwala na wzrost produktywności w spółkach grupy            Korzystanie z efektów długości serii. (zmniejszenie kosztu jednostkowego) wynikającego z rozwoju rynków dla głównych produktów grupy</p>



1	2	3	4
7	<p><b>Model wykorzystujący bariery wejścia</b>                      Każdy model w większym lub mniejszym stopniu tworzy bariery wejścia dla potencjalnych konkurentów (bariera kapitałowa w modelu niskich cen czy krzywa doświadczeń w modelu zorientowanym na specjalizację). Jednakże najskuteczniejszymi barierami wejścia są: własny standard, specjalistyczny produkt czy uznana marka produktu</p>	<p>Zysk ze standardu posiadanie własnego standardu (w postaci produktu, rozwiązania i/ lub reguł gry) stanowi najbardziej skuteczną barierę chroniącą przed konkurencją, jednocześnie wymusza dostosowanie się wszystkich uczestników rynku do obowiązujących zasad (standardów), co automatycznie umacnia pozycję konkurencyjną posiadacza standardu.  <b>Zysk z produktu specjalistycznego</b>                      produkt specjalistyczny chroniony patentem generuje wysokie marże do czasu korzystania z ochrony (wygaśnięcia patentu), w pozostałych przypadkach wysoka marża zanika w miarę jak konkurencja uzyskuje podobne rozwiązania.  <b>Zysk z marki</b>                      uznanie i zaufanie klienta do marki stanowi również skuteczną barierę ochronną przed konkurencją. Jest niejednokrotnie głównym źródłem zysków dla właściciela marki</p>	<p>Działanie na rynku zbliżonym do monopolu.                      Potencjalnie wysoka rentowność modelu dzięki możliwościom wykorzystywania systemu opłat licencyjnych dla firm korzystających z marki (normy) grupy kapitałowej.                      Osiąganie korzyści skali poprzez wykorzystywanie bariery kapitałowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej grupy</p>
8	<p><b>Model wykorzystujący specjalną strukturę organizacyjno-prawną lub pozycję w łańcuchu wartości</b>                      Generatorem wartości są tu efekty synergii pochodzące z tworzenia wielopoziomowych struktur kapitałowych, jak również reinyżierii procesów biznesowych oraz tworzenia struktur organizacyjnych zwiększających elastyczność działania korporacji</p>	<p>Zysk z dźwigni prawnej zysk jest generowany w wyniku tworzenia i przejmowania kontroli nad wielopoziomowymi strukturami kapitałowymi (w tym: wielopoziomowymi grupami kapitałowymi).  <b>Zysk z dźwigni operacyjnej (z outsourcingu)</b>                      udana reinyżieria procesów biznesowych korporacji pozwala na transformację struktury kosztów w kierunku dominującego udziału kosztów zmiennych, bez obniżania potencjału biznesowego całej organizacji.                      Zysk z tworzenia centrów zysków/ kosztów                      tworzenie centrów zysków pozwala powrócić dużej korporacji do elastycznego modelu współpracy z klientem, jaki cechuje małe organizacje biznesowe</p>	<p>Obniżenie kosztów stałych poprzez outsourcing działań wspierających i zasobów (powierzenie ich jednostkom zależnym), aby maksymalizować wykorzystanie kluczowych kompetencji spółek grupy.                      Tworzenie centrów zysków i kosztów umożliwiających jednoznaczny ocenę efektywności realizacji strategii grupy.                      Tworzenie w grupie kapitałowej powiązań finansowych dających potencjalnie duże możliwości wykorzystywania efektu dźwigni finansowej (większa zdolność zadłużania się).                      Dywersyfikacja ryzyka poprzez ograniczanie odpowiedzialności do kapitału jednostek zależnych.                      Decentralizacja zarządzania, tym samym wzrost jego efektywności, w przypadku tworzenia grupy kapitałowej przez podział.                      Wykorzystywanie efektu cen transferowych pomiędzy jednostkami zależnymi operującymi w krajach o różnej presji fiskalnej (optymalizacja podatkowa)</p>
8	<p><b>Model wykorzystujący specjalną strukturę organizacyjno-prawną lub pozycję w łańcuchu wartości</b></p>	<p><b>Zysk z pozycji w łańcuchu wartości</b>                      w każdym sektorze można zidentyfikować takie ognia łańcucha wartości, w których przechwytywany jest największy zysk (przemysł chemiczny – produkcja, tekstylia – dystrybucja, technologie informatyczne – usługi). Utrzymanie pozycji w kluczowych ogniwach łańcucha wartości stanowi strategiczny cel organizacji</p>	<p>Wykorzystanie efektów synergii, w tym efektów ze współdzielenia zasobów między spółkami grupy</p>

1	2	3	4
9	<b>Model oparty na specyficznym rodzaju produktów</b>	<p><b>Zysk z superprodukcji</b> wszędzie tam, gdzie działalność biznesowa oparta jest na projektach (indywidualnych przedsięwzięciach), największy zysk osiągany jest z największych projektów. Jednocześnie takie superprodukcje są obciążone największym ryzykiem. Udana superprodukcja pozwala zyskiem pokrywać straty na innych mniejszych projektach</p> <p><b>Zysk z integracji informacji</b> skupienie informacji (w jednym miejscu) o podaży wielu usług/wyrobów pochodzących z różnych źródeł pozwala na opracowanie oferty lepiej dostosowanej do potrzeb klienta. Dzięki skali działalności przechwytywana jest część marży dostawców</p>	

Źródło: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006, s. 13 i dalsze; A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Adelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 20 i dalsze; J. Wartini-Twardowska, *Modele biznesowe formą tworzenia wartości dodanej w grupach kapitałowych*, w: D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami: inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 493 i dalsze.

## Podsumowanie

Efektywne wsparcie modelami decyzyjnymi na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją gospodarczą wymaga wielowymiarowego odwzorowania realnych procesów biznesowych w dziedzinowych modelach analitycznych. Analiza wrażliwości oraz symulacja skutków decyzji z punktu widzenia realizacji celów strategicznych organizacji musi odwzorowywać relacje przyczynowo-skutkowe wynikające z modelu biznesowego grupy kapitałowej. Klasycznym rodzajem modeli decyzyjnych są modele procesów biznesowych (a w konsekwencji modele biznesowe grupy kapitałowej), na których dokonywane są symulacje. Model biznesowy stanowi punkt wyjścia konstrukcji mierników dokonań organizacji, z których z kolei wyprowadzane są zależności przyczynowo-skutkowe wyjaśniające mechanizmy tworzenia wartości dodanej w grupie kapitałowej.

Dla złożonych procesów przebiegających w grupach kapitałowych, a w szczególności procesów decyzyjnych w zarządzaniu wartością, metoda wspomagająca modelowanie musi być metodą złożoną – adekwatną do funk-

cji oraz procesów odwzorowywanych w modelach. Symulacje skutków relacji w grupie kapitałowej, z perspektywy różnych modeli biznesowych na tworzoną w niej wartość, mogą stanowić skuteczne wsparcie w zarządzaniu jej procesami informacyjno-decyzyjnymi.

## Literatura

- Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2006.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Adelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Twardowski Z., Wartini-Twardowska J., Stanek S., *A decision support system based on the DDMC paradigm for strategic management of capital groups*, in: J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski (eds.), *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2011*, Pub. House of Wrocław University of Economic, Wrocław 2011.
- Wartini-Twardowska J., *Modele biznesowe formą tworzenia wartości dodanej w grupach kapitałowych*, w: D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami: inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Wartini-Twardowska J., Twardowski Z., *Systemowe ujęcie procedur analizy finansowej. Wybrane zastosowania w zarządzaniu grupą kapitałową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.
- Wartini-Twardowska J., Twardowski Z., *Systemowe ujęcie procedur monitorowania wartości w zarządzaniu strategicznym złożoną organizacją gospodarczą*, w: D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

## **HOW DO BUSINESS MODELS CONTRIBUTE TO CREATING THE ADDED VALUE IN CAPITAL GROUPS?**

### **Summary**

The demand for information which supports the decision-making process and is aimed at increasing the value in a capital group can be aided by the simulations of consolidated results in a capital group that are based on business models. Included in the article categories of business models, along with their attributes, make a clear proposal to identify the relations that take place within a capital group and with its stakeholders. It is helpful in delineating such direction in business relations which will contribute to creating the added value, especially in multi-level groups (international ones, and created vertically, i.e. along the chain of value). Key instruments in business models and the implications for the economic practice, thanks to which a capital group can build a clear, target model of business, are indicated in the proposed approach to managing the added value in capital groups.

**Keywords:** capital groups, business models, added value

*Translated by Jolanta Wartini-Twardowska, Zbigniew Twardowski*