

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

271

Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Tom 2



Redaktorzy naukowi

**Adam Kopiński, Tomasz Słoński,
Bożena Ryszawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-219-2 (całość)

ISBN 978-83-7695-227-7 t. 2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Aneta Michalak: Wybrane aspekty finansowania inwestycji rozwojowych w branżach kapitałochłonnych	11
Grzegorz Mikołajewicz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), etyka biznesu i wartości korporacyjne	23
Sebastian Moskal: Zastosowanie instrumentu <i>credit default swap</i> do szacowania stopy wolnej od ryzyka na potrzeby wyceny wartości przedsiębiorstwa	34
Krzysztof Możejko: Efektywność analizy portfelowej w zmiennych warunkach inwestycyjnych	47
Rafał Nagaj: Analysis of public finances in Poland and the EU during the financial/economic crisis in 2008-2010	60
Witold Niedzielski: Najem długoterminowy samochodów jako alternatywa dla leasingu. Studium przypadku	71
Jarosław Nowicki: Szacowanie stopy podatku dochodowego w wycenie przedsiębiorstw niebędących spółkami kapitałowymi	83
Józef Osoba, Marcin Czarnacki: Wykorzystanie <i>mezzanine capital</i> w zrównoważonym modelu struktury kapitału przedsiębiorstwa	92
Dorota Ostrowska: Sprawność zarządzania środkami finansowymi uczestników rynku emerytalnego w Polsce	107
Przemysław Panfil: Przyjmowanie przez ministra finansów środków w depozyt lub w zarządzanie. Wnioski <i>de lege lata</i>	118
Marek Pauka, Paweł Prędkiewicz: Zagadka dyskonta w wycenach zamkniętych funduszy inwestycyjnych z perspektywy inwestora	127
Agnieszka Piechocka-Kaluźna: Znaczenie współczynnika wypłacalności jako miernika bezpieczeństwa funkcjonowania banków komercyjnych ...	141
Katarzyna Prędkiewicz: Is it possible to measure a funding gap?	152
Katarzyna Prędkiewicz: Limity inwestycyjne funduszy <i>venture capitals</i> i aniołów biznesu	160
Katarzyna Prędkiewicz, Hanna Sikacz: Analiza płynności statycznej grup kapitałowych na przykładzie przemysłu metalowego	170
Anna Pyka: Zewnętrzne formy finansowania działalności operacyjnej oraz inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach w okresie kryzysu gospodarczego	183
Anna Pyka: Motywy emisji „obligacji węglowych” jako specyficznych obligacji korporacyjnych opartych na świadczeniach niepieniężnych	193
Anna Rosa, Wojciech Rosa: The impact of seasonality on the level of working capital needs	203

Jerzy Różański, Jakub Marszałek: Struktura finansowania firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego	215
Jerzy Różański, Dorota Starzyńska: Finansowe i pozafinansowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w regionie łódzkim	226
Józef Rudnicki: Can stock splits generate abnormal stock performance in post-crisis era? Evidence from the New York Stock Exchange.....	237
Włodzimierz Rudny: Model biznesu w procesie tworzenia wartości.....	248
Iwona Sajewska, Artur Stefański: Źródła finansowania wybranych przedsiębiorzeń w zakresie produkcji energii z zasobów odnawialnych w Polsce	259
Alicja Sekuła: Property revenues (PRS) and expenditures of local government units (LGUS) in Poland	270
Paweł Sekuła: Empiryczny test strategii fundamentalnej.....	280
Przemysław Siudak: Wpływ Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na sektor finansów publicznych	290
Tomasz Skica: Efektywność działania jednostek samorządu terytorialnego .	306
Michał Soliwoda: Rzeczowe aktywa trwałe a cykl inkasa należności, obrotu zapasami i regulowania zobowiązań	317
Dorota Starzyńska, Jakub Marszałek: Bariery finansowania firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego	327
Wacława Starzyńska, Justyna Wiktorowicz: Czy zamówienia publiczne sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstw?	336
Artur Stefański: Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej spółek giełdowych a cena rynkowa akcji.....	346
Igor Styn: Zakres wykorzystania funduszy pomocowych w finansowaniu inwestycji w odnawialne źródła energii w Polsce w stosunku do potrzeb inwestycyjnych	355
Alina Szewc-Rogalska: Wykup akcji własnych przez spółki giełdowe jako forma dystrybucji wartości dla akcjonariuszy	365
Piotr Szkudlarek: Inwestycje operatorów telekomunikacyjnych jako czynnik ograniczania wykluczenia cyfrowego w Polsce.....	374
Aneta Szóstek: Nabywanie nieruchomości w Polsce przez inwestorów zagranicznych.....	383
Piotr Szymański: Propozycja nowego standardu wartości uwzględniającego koszty zewnętrzne	394
Tomasz Śpiewak: Kierunki modyfikacji metody Baumola zarządzania środkami pieniężnymi – model linii kredytowej.....	406
Beata Trzaskuś-Zak: Budowa modelu prognostycznego należności spłacanych terminowo metodą harmoniczną i metoda Kleina.....	418
Dariusz Urban: Państwowe fundusze majątkowe jako inwestor finansowy ..	434
Ewa Widz: Efektywność wyceny rynkowej kontraktów futures na kurs euro na GPW w Warszawie	443

Paweł Wnuczak: Stopa zwrotu z kapitałów własnych (ROE) jako jedna z podstawowych determinant kreacji wartości przedsiębiorstwa	454
Robert Wolański: Zakres wykorzystania preferencji podatkowych w podatku dochodowym przez małe i średnie przedsiębiorstwa.....	467
Justyna Zabawa: Zastosowanie metody AHP w procesie finansowania inwestycji w odnawialne źródła energii	475
Dariusz Zawadka: Aktywność funduszy <i>venture capital</i> w ramach alternatywnych systemów obrotu	488
Danuta Zawadzka, Ewa Szafraniec-Siluta: Samofinansowanie produkcji rolniczej a poziom aktywności inwestycyjnej towarowych gospodarstw rolnych – analiza porównawcza sytuacji w Polsce na tle Unii Europejskiej.....	498
Grzegorz Zimon: Zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwach tworzących zintegrowany system dostaw	509
Aleksandra Zygmunt: Analiza płynności finansowej spółek giełdowych branży przemysłu spożywczego w Polsce.....	519

Summaries

Aneta Michalak: Chosen aspects of financing development investments in capital-consuming industries.....	22
Grzegorz Mikołajewicz: Corporate Social Responsibility (CSR), business ethics and corporate values.....	33
Sebastian Moskal: Application of credit default swap in order to estimate risk free rate in the process of company's valuation	46
Krzysztof Możejko: Effectiveness of portfolio analysis in variable conditions on capital markets	59
Rafał Nagaj: Analiza finansów publicznych w Polsce i Unii Europejskiej w czasie kryzysu finansowego i gospodarczego w latach 2008-2010.....	70
Witold Niedzielski: Long-term rent with fleet management as an alternative for lease of cars. Case study	82
Jarosław Nowicki: Estimating the income tax rate in valuation of other enterprises than limited liability or joint-stock companies	91
Józef Osoba, Marcin Czarnacki: The use of mezzanine capital in an equilibrium model of capital structure of an enterprise.....	106
Dorota Ostrowska: Quality management of the pension market participants' financial means in Poland.....	117
Przemysław Panfil: The rules of free funds transfer to the Minister of Finance in the deposit or management – attempt to assess	126
Marek Pauka, Paweł Prędkiewicz: Mystery of discount in valuations of closed-end funds from the investor's perspective	140

Agnieszka Piechocka-Kaluźna: The role of insolvency ratio in assessing safety and ability for continuance of commercial banks.....	151
Katarzyna Prędkiewicz: Czy można zbadać lukę finansową?	159
Katarzyna Prędkiewicz: Venture capital and business angels investment limits	169
Katarzyna Prędkiewicz, Hanna Sikacz: Analysis of static financial liquidity in capital groups on the example of metal industry	182
Anna Pyka: External forms of working-capital and capital-expenditure financing for small and medium-sized businesses in times of an economic crisis.....	192
Anna Pyka: The motives for issuing “coal bonds” as a specific corporate bonds based on non-financial benefits	202
Anna Rosa, Wojciech Rosa: Wpływ sezonowości na poziom kapitału obrotowego.....	214
Jerzy Różański, Jakub Marszałek: Family business financial structure analysis of the Łódź region companies.....	225
Jerzy Różański, Dorota Starzyńska: Financial and non-financial factors of family enterprise development in the Łódź region.....	236
Józef Rudnicki: Czy podział akcji może być źródłem ponadprzeciętnych stóp zwrotu w czasach po kryzysie 2007-2009? Przykład Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych.....	247
Włodzimierz Rudny: Business model in value creation process	258
Iwona Sajewska, Artur Stefański: Main sources of funding for production ventures energy from renewable resources in Poland	269
Alicja Sekuła: Dochody i wydatki majątkowe jednostek samorządu terytorialnego	279
Paweł Sekuła: Empirical test of fundamental strategy.....	289
Przemysław Siudak: The influence of “Invest-Park” – Wałbrzych Special Economic Zone on public finance sector	305
Tomasz Skica: Effectiveness of activities of local government units	316
Michał Soliwoda: Tangible fixed assets vs. receivables, turnover and payables conversion cycles	326
Dorota Starzyńska, Jakub Marszałek: Family business financing barriers analysis of the Łódź region companies.....	335
Wacława Starzyńska, Justyna Wiktorowicz: Can public procurement stimulate innovativeness of enterprises?	345
Artur Stefański: Operating cash flow of firms listed on stock exchange and the price of stocks	354
Igor Styn: The scope of aid funds use in financing investments in renewable energy in Poland in comparison to investment needs	364
Alina Szewc-Rogalska: Share repurchase by publicly listed companies as a form of value distribution for shareholders	373

Piotr Szkudlarek: Telecommunication operators' investments as a factor limiting the digital exclusion in Poland	382
Aneta Szóstek: Acquiring properties in Poland by foreign investors	393
Piotr Szymański: The idea of a new standard of value which takes into account the external costs.....	405
Tomasz Śpiewak: Directions of modifications of the Baumol cash management model – line of credit model.....	417
Beata Trzaskus-Żak: Construction of the prognostic model of paid-in-term receivables using the harmonic method and the Klein method.....	433
Dariusz Urban: Sovereign Wealth Funds as a financial investor	442
Ewa Widz: Efficiency of market valuation of euro futures on the Warsaw Stock Exchange.....	453
Paweł Wnuczak: Return on equity (ROE) as one of fundamental determinants of company's value creation	466
Robert Wolański: The scope of the use of tax expenditures in income tax for small and medium enterprises.....	474
Justyna Zabawa: The application of the AHP method in the process of financing renewable energy sources projects.....	487
Dariusz Zawadka: Venture Capital activity in alternative investment markets	497
Danuta Zawadzka, Ewa Szafraniec-Siluta: Self-financing of agricultural production vs. the level of commercial farms' investment activity – comparative analysis of the situation in Poland on the basis of the European Union	508
Grzegorz Zimon: Inventory management in enterprises creating an integrated supply system.....	518
Aleksandra Zygmunt: Financial liquidity analysis of quoted enterprises belonging to food industry in Poland	531

Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MODEL BIZNESU W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI

Streszczenie: Koncepcja modelu biznesu systematycznie zyskuje na znaczeniu. W rankingu *Fortune 500* ponad 30% firm to takie, których źródłem sukcesu – zdaniem analityków – jest innowacyjny model biznesu. Dla większości modeli biznesu wspólnymi elementami są: (1) wybory strategiczne, (2) sieć wartości, (3) proces tworzenia wartości oraz (4) mechanizm zawłaszczania wartości. Błędy w procesie tworzenia modeli biznesu dotyczą zazwyczaj następujących obszarów: błędne założenia odnośnie do bazowej logiki biznesu, ograniczenie liczby uwzględnionych w modelu wyborów strategicznych, brak właściwego zrozumienia procesów tworzenia i zawłaszczania wartości, błędne założenia dotyczące konfiguracji sieci wartości.

Słowa kluczowe: model biznesu, wartość, strategia, sieci wartości.

1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza treści zawartych w dostępnych w literaturze przedmiotu definicjach modelu biznesu i wyeksponowanie elementów wspólnych i najbardziej charakterystycznych dla tych definicji. W artykule stawia się hipotezę, że zarówno w prezentowanych w rozważaniach literaturowych, jak i realizowanych w praktyce modelach biznesu dominuje problematyka kreowania i zawłaszczania wartości.

2. Model biznesu – zagadnienia wstępne

Zagadnienie kreacji wartości jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter problematyka ta łączy w sobie teorię oraz praktykę zarządzania i finansów. Odpowiednia konfiguracja czynników finansowych i niefinansowych pozwala na zbudowanie przewagi konkurencyjnej sprzyjającej tworzeniu wartości przez przedsiębiorstwo.

Postępująca globalizacja oraz szybki postęp technologiczny – obejmujący zarówno sferę produkcji, jak i komunikacji – radykalnie zmienia otoczenie biznesowe przedsiębiorstw. W szczególności zmieniają się relacje pomiędzy producentem (do-

stawcą) a klientem (odbiorcą). Klient ma nieporównanie większe możliwości wyboru; osiągalne dla niego warianty oferty dostępne są w sposób szybki i przejrzysty. Firmy muszą w związku z tym być coraz bardziej zorientowane na klienta, systematycznie weryfikując dostarczane mu wartości (*value propositions*). Zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, że nasila się konieczność nie tylko dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, ale także weryfikacji podejścia do kwestii zarówno kreowania wartości, jak i – częściowego – jej zawłaszczania. Przekłada się to na konieczność weryfikacji dotychczas wykorzystywanych przez firmy modeli biznesu.

Umiejętność definiowania i redefiniowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa należy zaliczyć do kluczowych kompetencji sprzyjających budowaniu wartości przedsiębiorstwa. Układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu powinien pozwalać na realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności.

3. Model biznesu i jego znaczenie

Pojęcie modelu biznesu w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu począwszy od końcówki lat dziewięćdziesiątych i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie kategoria modelu biznesu odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa [Demil, Lecocq 2010, s. 227].

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej potwierdza fakt, że bardzo często źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest wykorzystanie innowacyjnego modelu biznesu. Przykładowo, 11 spośród 27 firm powstałych w minionych 25 latach i uwzględnionych na liście największych przedsiębiorstw *Fortune 500* w ciągu ostatnich 10 lat swój sukces zawdzięcza wykorzystaniu innowacyjnych modeli biznesu [Johnson, Christensen, Kagermann 2010, s. 52].

Klasycznym przykładem sukcesu rynkowego, którego źródłem jest wdrożenie nowego modelu biznesowego, jest firma Apple, która w 2003 r. wprowadziła na rynek iPoda oraz internetowy sklep iTunes, rewolucjonizując rynek przenośnych odtwarzaczy muzyki, tworząc nowy rynek. Biznesowa kombinacja iPod/iTunes stała się produktem o wartości prawie 10 mld USD, generującym około 50% wartości przychodów firmy Apple. W latach 2003-2007 rynkowa wartość firmy wzrosła z ok. 1 mld USD do ponad 150 mld USD.

Analizując sukces Apple'a, warto zauważyć, że firma ta nie była pionierem na rynku przenośnych cyfrowych odtwarzaczy muzyki. W 1998 r. firma Diamond Multimedia wprowadziła na rynek odtwarzacz o nazwie Rio, a w roku 2000 podobny produkt, o nazwie Cabo 64, wprowadziła firma Best Data. Oba produkty były

niezawodne i ciekawie zaprojektowane. Firma Apple zaproponowała klientom coś więcej niż dobrą technologię w ciekawym „opakowaniu”; dobra technologia została „opakowana” w nowatorski model biznesowy. Prawdziwą innowacją firmy Apple było dążenie do tego, aby zapis muzyki cyfrowej stał się łatwy i wygodny. W tym celu stworzono przełomowy model biznesu łączący sprzęt, oprogramowanie oraz serwis. Podejście Apple’a było swoistym odwróceniem zastosowanej kiedyś przez firmę Gillette strategii „maszynki i nożyka” (*blade-and-razor*). Apple zaferował niemal za darmo „żyletki” (niska marża za muzykę kupowaną w sklepie iTunes), aby zapewnić sobie możliwość sprzedania „maszynki do golenia” (czyli sprzedawanego z wysoką marżą iPod’a). Model Apple’a zdefiniował nowatorsko kategorię „wartość” i dostarczył klientowi odmienne od dotychczasowych udogodnienie zaspokajające jego oczekiwania.

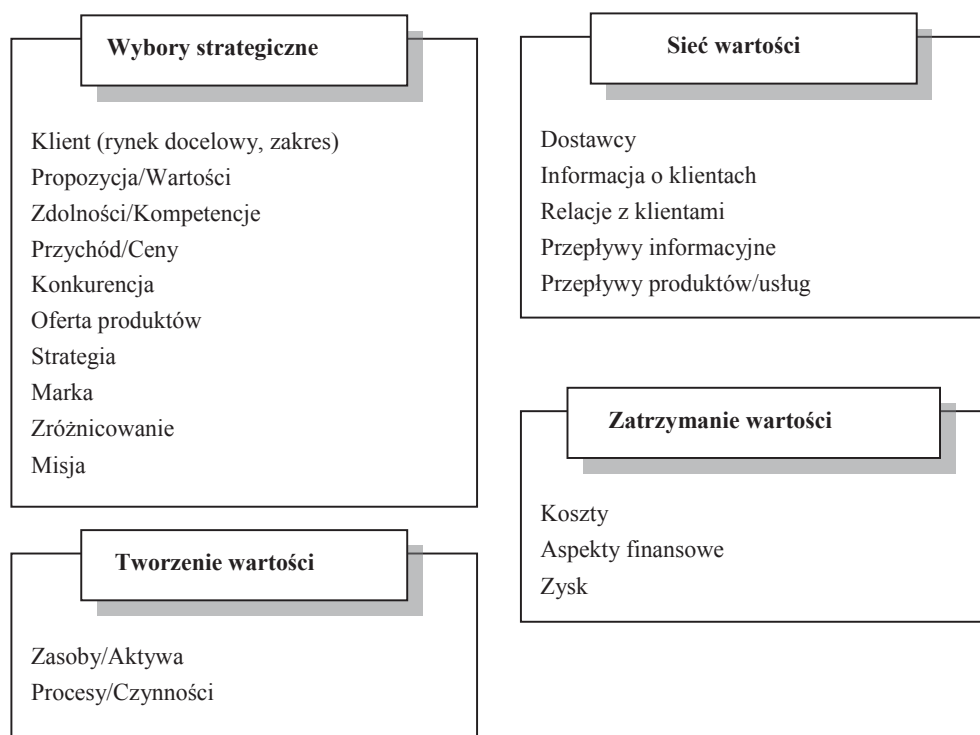
Za konceptualny pierwowzór pojęcia „model biznesu” można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 r. (Prahalad, Bettis 1986). Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesu – określa, w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*) [Chesbrough 2010, s. 358].

Publikacje dotyczące problematyki modeli biznesu pojawiały się w ciągu minionych dwóch dekad w różnych obszarach: w periodykach poświęconych problematyce biznesu, w opracowaniach firm konsultingowych, a także w publikacjach naukowych (m.in. Amit, Zott 2001, 2008; Chesbrough, Rosenbloom 2002; Chesbrough 2010; Shafer, Smith, Linder 2005; Demil, Lecocq 2010; Teece 2010).

W literaturze przedmiotu pojęcie modelu biznesu definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji: (1) wybory strategiczne, (2) sieć wartości, (3) proces tworzenia wartości oraz (4) mechanizm zawłaszczania wartości (rys. 1) [Shafer, Smith, Linder 2005, s. 202].

Autorzy definiują model biznesu jako reprezentację bazowej logiki (*core logic*) funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz strategii tworzenia (*creating*) i zatrzymywania (*capturing*) wartości w obszarze sieci wartości [Shafer, Smith, Linder 2005, s. 202]. Definicja ta ma trzy kluczowe elementy. Pierwszy z nich, bazowa logika, wskazuje, że poprawnie zdefiniowany model biznesu powinien wyrazić artykułować: (i) fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz (ii) wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci kluczowy element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces two-

rzą wartość m.in. poprzez rozwój kompetencji i umiejętności pozwalających im na uzyskanie przewagi nad firmami konkurencyjnymi. Ani jednak procesy tworzenia wartości, ani jej zatrzymywania w postaci uzyskania satysfakcjonującego zwrotu z zaangażowanego kapitału nie zachodzą w próżni organizacyjnej. Oba te procesy zachodzą w sieci wartości (*value network*) obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy współpracujące.



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, issue 48, s. 202.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na zidentyfikowanie kilku głównych – odzwierciedlających fundamentalne różnice w akceptowanej teorii zagadnienia – nurtów definiowania pojęcia „model biznesu”.

Pierwsza grupa definicji nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości (m.in. Mahadevan 2000; Timmers 2000). Do drugiej grupy można zaliczyć definicje odzwierciedlające podejście zasobowe (m.in. Boulton i współautorzy 2000; Hamel 2000). Trzecia grupa to pojawiające się w ostatnich latach definicje, w których model biznesu interpretowany jest jako design lub architektura biznesu z procesem tworzenia wartości jako kluczowym elementem.

Przykładowo, według Teece'a model biznesu określa mechanizm tworzenia i dostarczania – poprzez określony rodzaj biznesu – wartości dla klientów [Teece 2010, s. 173]. Model ten określa również strukturę dochodów, kosztów i zysków przedsiębiorstwa dostarczającego wartość klientom. Innymi słowy, model biznesu określa, w jaki sposób tworzona jest i dostarczana wartość dla klientów, a następnie w jaki sposób otrzymane od klientów płatności przekształcane są w zysk. W modelu biznesu zapisana jest organizacyjna i finansowa architektura określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Smith i współautorzy definiują model biznesu jako *konfigurację*¹, za pomocą której przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantów strategii mogących tworzyć wartość, a następnie wykorzystuje architekturę organizacyjną w celu tworzenia i zatrzymania wartości [Smith, Binns, Tushman 2010, s. 450].

Amit i Zott definiują model biznesu jako „substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych” [Amit, Zott 2001, s. 511]. *Substancja transakcji* odnosi się do produktów oraz informacji będących przedmiotem wymiany, a także zasobów i kompetencji wymaganych do zrealizowania transakcji. *Struktura transakcji* określa podmioty biorące udział w procesie wymiany oraz sposób, w jaki te podmioty są ze sobą powiązane. *Struktura* opisuje również kolejność zawierania transakcji oraz zawiera charakterystykę przyjętych mechanizmów umożliwiających wymianę. *Nadzór nad transakcjami* opisuje, w jaki sposób przepływ informacji, zasobów i produktów jest kontrolowany przez zainteresowane podmioty.

Amit i Zott uważają, że model biznesu może być traktowany jako specyficzna matryca/szablon (*template*) wskazująca, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie ogniskującej, klientom, partnerom biznesowym itp.), w jaki sposób wiąże rynki produktów i czynników wytwórczych [Zott, Amit 2010, s. 222].

Należy podkreślić, że błędem jest utożsamianie modelu biznesu ze strategią. Model biznesu ułatwia analizę, testowanie oraz uzasadnienie wyborów strategicznych. Jest więc pojęciem bardziej ogólnym niż strategia. Jedną z podstawowych różnic jest to, że punktem wyjścia w tworzeniu modelu biznesu jest idea tworzenia wartości dla klienta, a konstrukcja modelu oparta jest przede wszystkim na problematyce dostarczenia wartości dla klienta. Modele biznesu uwzględniają również problematykę zatrzymania części wytworzonej wartości, jednakże nacisk na zagadnienia zatrzymania wartości i utrzymania zdolności do generowania wartości jest znacznie bardziej widoczny w procesie tworzenia i implementacji strategii. Innymi słowy, można powiedzieć, że model biznesu zorientowany jest na tworzenie wartości dla klienta, strategia zaś zorientowana jest na tworzenie wartości dla akcjonariusza. Z tej przyczyny problematyka finansowania przedsiębiorstwa często jest słabo akcentowana w modelach biznesu.

¹ *Design* modelu biznesowego (według [Amit, Zott 2008, s. 181]) to „wpływająca na efektywność konfiguracja relacji, w jakie wchodzi dana organizacja z innymi organizacjami”.

Strategia zorientowana jest głównie na pozycjonowanie firmy względem jej konkurentów, podczas gdy model biznesu zogniskowany jest na wzorcu transakcji wymiany z podmiotami zewnętrznymi i powiązаныmi z nimi rynkami czynników wytwórczych.

Prawidłowo zdefiniowany model biznesu może być istotnym wsparciem dla procesu tworzenia i wdrażania strategii. Trzeba jednak pamiętać, że tworzenie i wykorzystywanie modeli biznesu napotyka problemy, spośród których jako najważniejsze można wymienić:

1. Błędne założenia odnośnie do bazowej logiki.
2. Ograniczenie liczby uwzględnionych w modelu wyborów strategicznych.
3. Brak właściwego zrozumienia procesów tworzenia i zatrzymania wartości.
4. Błędne założenia dotyczące konfiguracji sieci wartości.

4. Modele biznesu jako metafora procesu kreowania wartości

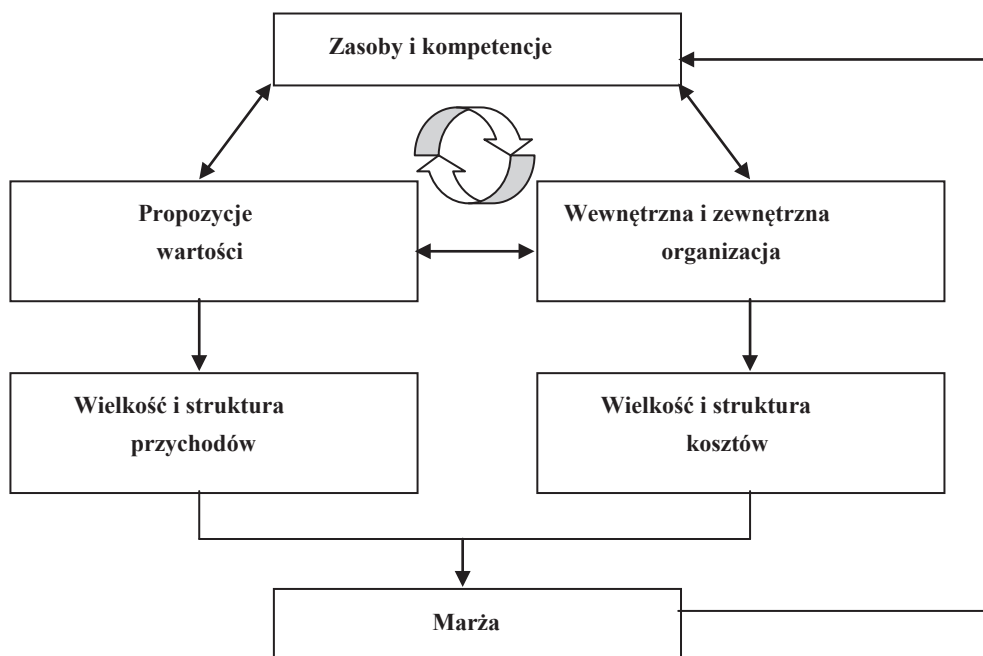
Jak zostało już podkreślone, współczesne koncepcje modelu biznesu szczególnie akcentują problematykę kreowania wartości. Według Chesbrough i Rosenbloom [2002, s. 529] model biznesu pełni następujące funkcje:

- artykułuje propozycję wartości (*value proposal*), tj. wartość kreowaną dla odbiorców poprzez określoną ofertę produktu/usługi,
- określa docelowy segment rynku i specyfikuje mechanizm generowania przychodów (tzn. określa odbiorców oferty oraz przyczynę, dla której będą ofertą zainteresowani),
- definiuje strukturę łańcucha wartości wymaganą do kreowania i dystrybuowania oferty oraz zasoby komplementarne niezbędne do wsparcia pozycji w sieci wartości,
- szczegółowo określa mechanizmy, dzięki którym firma otrzyma płatność za dostarczoną ofertę i tym samym uzyska przychód,
- określa koszt zrealizowania oferty oraz możliwości do uzyskania poziomu zysku,
- określa pozycję firmy w sieci wartości,
- formułuje założenia strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

Według Demila i Lecocq [2010, s. 227], którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesu przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna,
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/lub usług.

Wymienione trzy elementy determinują poziom wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, określanej przez autorów terminem „marża” (rys. 2).



Rys. 2. Komponenty modelu biznesu i zależności pomiędzy nimi

Źródło: B. Demil, X. Lecocq, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning” 2010, issue 43, s. 234.

Termin „propozycja wartości dla klienta” (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesu autorstwa Johnsona, Christensena i Kagermanna [2010, s. 52 i n.]. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

1. Propozycja wartości dla klienta (*customer value proposition*). Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Przez pojęcie zadania rozumie się tu istotny – w danej sytuacji – problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.

2. Formuła zysku (*profit formula*). Formuła ta określa, w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.

3. Kluczowe zasoby. Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, w tym m.in. technologii, pracowników, wyposażenia, kanałów dystrybucji, marki.

4. Kluczowe procesy. Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, takich jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis

itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, miary i normy.

Rozszerzając wątek wartości dla klienta, warto wspomnieć o modelu PERFA (*P-performance, E-ease of use, R-reliability, F-flexibility, A-affectivity*). Model ten wskazuje na pięć istotnych aspektów wartości dla klienta: efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność, elastyczność w zastosowaniu, spełnienie oczekiwań emocjonalnych względem producenta/oferenta.

Amit i Zott wyróżniają cztery podstawowe źródła tworzenia wartości:

1. *Efektywność*. Wzrost efektywności w sieci spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji, a także możliwością szybszego podejmowania decyzji, dodatkowo na podstawie większego zasobu informacji. Źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów dystrybucji oraz obniżka kosztów zarządzania zapasami.

2. *Komplementarność*. Źródłem wartości, zgodnie z teorią zasobową (Amit, Schoemaker 1993), może być komplementarność zasobów strategicznych. Dotyczy to również sytuacji, kiedy dobra komplementarne dostarczane są odbiorcy przez konkurenta.

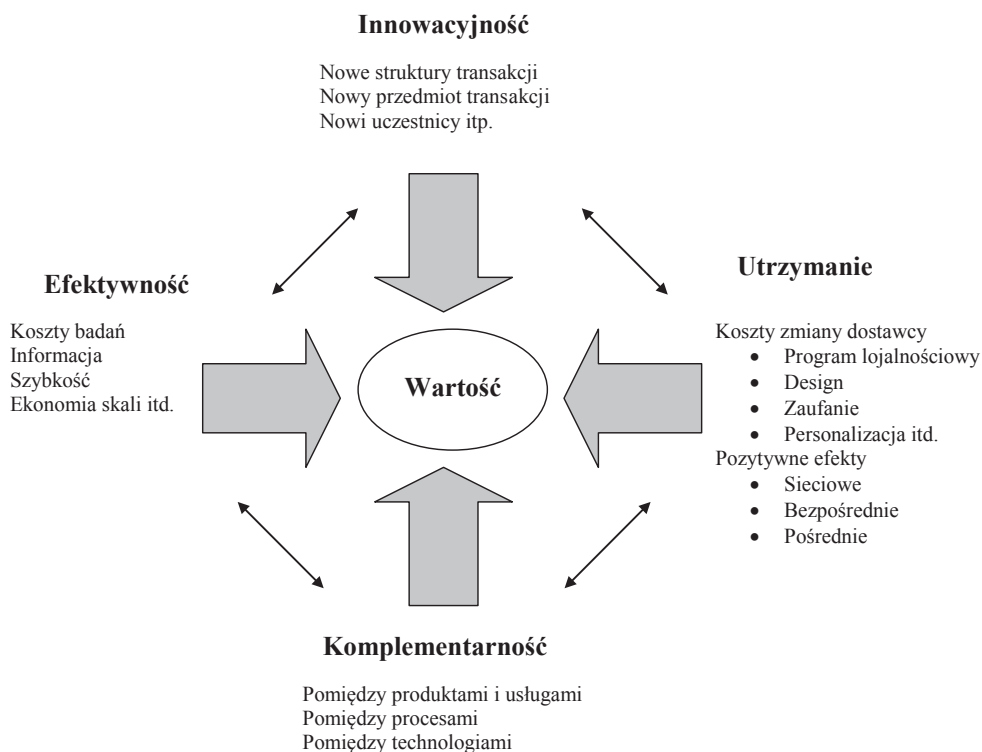
3. *Utrzymanie (lock-in)*. Potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji oraz im większa jest determinacja obu stron transakcji do podtrzymania i wzmocnienia wzajemnych relacji. Potencjał ten może być zrealizowany dzięki efektowi „zatrzymania”, który najczęściej manifestuje się w formie wyższych kosztów migracji klientów i strategicznych partnerów do konkurencji. Źródłem istotnych korzyści „zatrzymania” jest zazwyczaj zaproponowanie po raz pierwszy (*first mover*) określonego produktu, usługi – czy szerzej – wartości dla klienta. W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje swoista reguła „zwycięzca bierze wszystko” (*winner takes all*).

4. *Innowacyjność*. Nowe produkty lub usługi, nowe metody produkcji, dystrybucji i marketingu tradycyjnie postrzegane są jako źródła kreowania wartości. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, że coraz częściej źródłem wartości jest nowatorska strukturalizacja transakcji pomiędzy „zainteresowanymi” podmiotami. Połączenie podmiotów dotychczas niedokonujących wzajemnej wymiany (produktów, usług, informacji itp.) może, przykładowo, doprowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych, zidentyfikowania „uśpionych” potrzeb konsumenckich, uwzględnienia w „propozycji wartości” (*value proposal*) produktów/usług komplementarnych.

Rysunek 3 prezentuje zależności pomiędzy wymienionymi obszarami kreowania wartości oraz uwzględni przykładowe działania w każdym z tych obszarów.

Wymienione powyżej źródła tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo określane są przez Amita i Zotta [Zott, Amit 2010, s. 222] mianem „motywow” (*themes*) okreś-

lonego projektu biznesu². Połączenie tych „motywów” z wymienionymi wcześniej „elementami” biznesu tworzy ogólne ramy (wyznaczniki) modelu biznesu (tab. 1).



Rys. 3. Źródła kreowania wartości

Źródło: R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, issue 22, s. 504.

Tabela 1. Ogólne ramy modelu biznesu

Elementy modelu biznesu	
Zawartość	<i>Jakie zadania powinny być wykonywane</i>
Struktura	<i>W jaki sposób powinny one być powiązane i w jakiej sekwencji wykonywane</i>
Nadzór	<i>Kto powinien je wykonywać i gdzie?</i>
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	<i>Przyjęcie innowacyjnej zawartości, struktury lub systemu nadzoru</i>

² Powszechnie używane w literaturze przedmiotu słowo „design” w niniejszym opracowaniu tłumaczone jest jako (1) *projekt* biznesu lub (2) *ustrukturyzowany pomysł* na biznes.

Utrzymanie	Wbudowanie elementów pozwalających na <i>utrzymanie</i> dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu
Komplementarność	Łączenie produktów/usług na zasadzie komplementarność
Efektywność	Restrukturyzacja transakcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych

Źródło: C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” 2010, issue 43, s. 222.

Omawiając problematykę rozwoju i aplikacji modeli biznesu, warto podkreślić znaczenie kontekstu otoczenia. Wszystkie modele „osadzone” są w określonym kontekście otoczenia, który to kontekst determinuje kluczowe założenia przyjmowane w modelu. Co więcej, to właśnie charakter otoczenia nadaje modelom biznesu znaczenie i determinuje ich użyteczność. Zmiana charakterystyki otoczenia pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesu wykorzystywanego przez firmę.

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące modeli biznesu, należy zauważyć, że pomimo odmiennych podejść do problematyki tworzenia i aplikacji modeli biznesu w większości z nich można odnaleźć elementy wspólne. Po pierwsze, model interpretowany jest jako swoista „mapa drogowa” dla firmy, jako określony „sposób myślenia” o biznesie firmy. Po drugie, model zawiera elementy operacjonalizacji, czyli sposób „przełożenia” koncepcji biznesu na konkretne działania. Po trzecie, model określa sposób tworzenia i zawłaszczania wartości.

Literatura

- Amit R., Zott C., *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*, „Strategic Management Journal” 2008, issue 29.
- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, issue 22.
- Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, issue 43.
- Chesbrough H., Rosenbloom R., *The role of business model in capturing value from innovations: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, issue 3.
- Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning” 2010, issue 43.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, issue 86.
- Shafer S., Smith H., Linder J., *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, issue 48.
- Smith W., Binns A., Tushman A., *Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously*, „Long Range Planning” 2010, issue 43.

Teece D., *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, issue 43.
Zott C., Amit R., *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning” 2010, issue 43.

BUSINESS MODEL IN VALUE CREATION PROCESS

Summary: The concept of business model has been growing in importance in recent years. According to Fortune 500 ranking, the innovative business model is the main source of success of more than 30 percent of enterprises on the list. There are numerous definitions of business models, however, most of them share the following components: (1) strategic choices, (2) value net, (3) value creation concept, and (4) value appropriation pattern. Business model is often referred to as a “design” or “architecture” of a business. The process of creation and usage of business models is prone to mistakes stemming from e.g. (1) wrong assumptions concerning core business logic, (2) limited number of strategic choices, (3) erroneous understanding of value creation and retention processes, (4) wrong assumptions concerning the value net.

Keywords: business model, value, strategy, value net.