



Henryk Woźniak<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

## Produkty hybrydowe w logistyce (cz. 3)

W rozwiązywaniu problemów klientów oferenci poruszają się między dwoma biegunami: pełną standaryzacją oraz zindywidualizowanym „szyciem usług na miarę”. Ze względu na strategię konkurencji wskazana jest wręcz konieczność odpowiedniego powiązania w określonych proporcjach standaryzacji i rozwiązań zindywidualizowanych, zależnie od preferencji nabywców, co wymaga analizy wielu wariantów kombinacji usług w odniesieniu do procesów, jak również możliwych do uzyskania wyników.

### Aplikacyjne aspekty produktów hybrydowych

Problem oferowania produktów hybrydowych jako elementu zwiększającego konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych, szczególnie w wymiarze międzynarodowym, podnoszony jest w krajach o wysokim udziale produkcji przemysłowej w eksporcie. Z pomocą dla przedsiębiorstw niemieckich (Niemcy jak wiadomo są, obok Chin, największym eksporterem światowym) pospieszyło na przykład Federalne Ministerstwo Kształcenia i Badań, które uruchomiło i finansowało trzyletnie znaczące przedsięwzięcie (projekt realizowany w okresie 06.2006 – 08.2009) pod nazwą „Transformacja biznesu dla potrzeb tworzenia hybrydowych sieci wartości”<sup>2</sup>, w którym wiodącą rolę odgrywa Instytut Fraunhofera. Głównym celem tych działań jest przede wszystkim lepsze zrozumienie tego nowego typu usług i procesów związanych z ich wytwarzaniem, aby móc je optymalnie kształtować, co oznacza możliwość pozycjonowania strategicznego i zapewnienie zdolności konkurencyjnej firm – eksporterów. Dla potrzeb projektu przyjęto rozszerzoną definicję problemu, zgodnie z którą z hybrydo-

wym tworzeniem wartości mamy do czynienia wtedy, gdy w toku integracji produktu z usługami dochodzi nie tylko do nowego ukształtowania oferty produktowej i usługowej, lecz również do reorganizacji łańcuchów tworzenia wartości i do wypracowania nowych form tworzenia tej wartości<sup>3</sup>. Rozszerzenie czystej oferty usługowej na ofertę produktów hybrydowych prowadzi do dalszego wzmocnienia sektora usług w obrębie łańcuchów tworzenia wartości. Usługi dla firm (jak na przykład doradztwo w obszarze IT, usługi doradcze i finansowe) nie tylko uczestniczą w każdej fazie tworzenia wartości, lecz stanowią nierozdzieloną część składową łańcuchów tworzenia wartości.

Wspierane przez Federalne Ministerstwo Kształcenia i Badań przedsięwzięcie koncentruje się przede wszystkim na wzajemnych związkach między nowymi formami organizacyjnymi, nowymi modelami biznesowymi, nowymi modelami społecznymi i nowymi formami tworzenia wartości. Cele projektu zdefiniowano dla czterech różnych poziomów;

- dla poziomu struktury: rozwój nowych modeli organizacyjnych i biznesowych, które zapewnią wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności w procesie tworzenia wartości
- dla poziomu procesów: rozwój koncepcji kształtowania i modelowania procesów w odniesieniu do hybrydowych procesów tworzenia wartości
- dla poziomu kooperacji: rozwój koncepcji i rozwiązań mających na celu przekształcenie relacji biznesowych między stronami w sieciach tworzenia wartości – z transakcyjnych na relacyjne
- dla poziomu pracy: przygotowanie instrumentów dla potrzeb mierzenia i prezentacji indywidualnego wkładu w tworzenie wartości w sieciach tworzenia wartości.

Wdrożenie nowego modelu biznesowego opartego na usługach związane jest z dużym ryzykiem dla obu stron transakcji, mimo, że stwarza również szanse odróżnienia się od konkurentów, szansę na silniejsze powiązanie z klientami oraz uruchomienie nowego potencjału rozwoju i dochodów. Przed wdrożeniem należy jednak uporządkować kilka istotnych kwestii, aby model mógł dostarczać korzyści w zbliżonym stopniu obu stronom. Obszarami wymagającymi uzgodnień są z pewnością<sup>4</sup>:

- zarządzanie procesami (oferent i klient muszą dokonać wspólnie analizy procesów, aby zdefiniować usługę potrzebną i korzystną dla klienta)
- zarządzanie cyklem życia (uwzględnienie cyklu życia produktu jest warunkiem prawidłowego konstruowania produktów oraz właściwego szacowania kosztów i dochodów)
- dostosowanie produktu (nie chodzi o optymalną sprzedaż produktu, lecz o jego optymalną eksploatację; na znaczeniu zyskuje trwałość, prostota obsługi i elastyczność oprzyrządowania oraz możliwość ponownego wykorzystania)
- właściwe ustalenie kosztów (jest to trudny element, wymagający przeniesienia części ryzyka eksploatacyjnego na klienta)
- zasady tworzenia cen za usługę (należy się poruszać w przedziale między kwotą [marżą] pokrycia kosztów u oferenta, a możliwym poziomem oszczędności kosztów u klienta)
- działania dostosowawcze i optymalizujące (im dłużej oferta jest akceptowana na rynku i im więcej znajdzie nabywców, tym bardziej można dostosować ją do oczekiwań klientów i poprawić wynik finansowy, co jest efektem skali i uczenia się)
- przygotowanie i realizacja umowy wykonania usługi (przyrzeczenie wykonania usługi)

<sup>1</sup> Dr hab. Henryk Woźniak, prof. UG, pracuje w Katedrze Logistyki na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego (przyj. red.).

<sup>2</sup> Vorhaben „serv. biz – Business Transformation für hybride Wertschöpfungsnetzwerke” S. 3, [www.fit4service.de/projectprint.php?PHPSESSID...projectid=501](http://www.fit4service.de/projectprint.php?PHPSESSID...projectid=501)

<sup>3</sup> Tamże, s. 4.

<sup>4</sup> [www.business-wissen.de/.../betreibermodell-kunden-bezahlen-nur-noch-fuer-den-service/](http://www.business-wissen.de/.../betreibermodell-kunden-bezahlen-nur-noch-fuer-den-service/) (dostęp 16.10.2008).

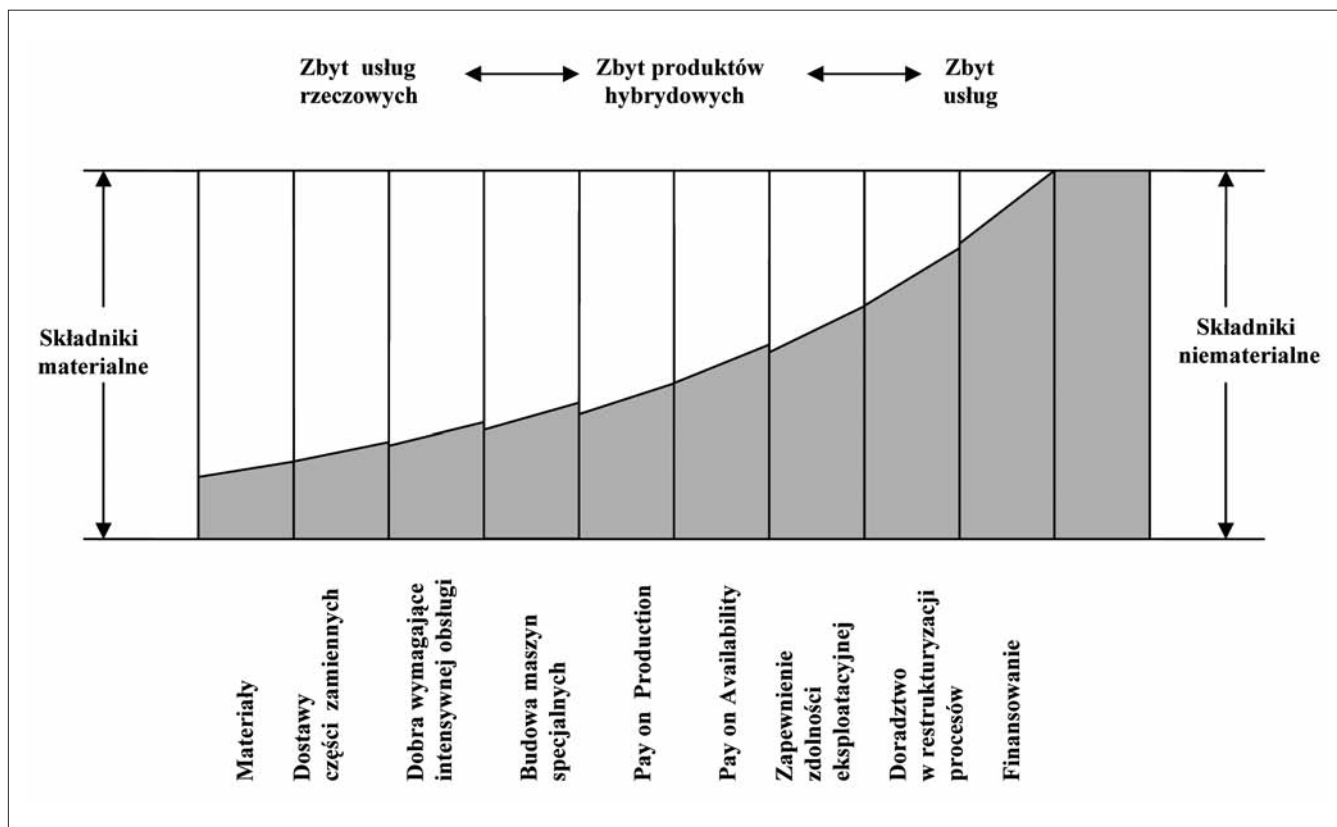


nia usługi wymaga często szczegółowych ustaleń dotyczących kwestii związanych z ryzykiem, w szczególności możliwości jego skalkulowania).

Tymczasem w praktyce, nie znoszącej próżni, obserwuje się powolne, ale zauważalne przechodzenie części firm do funkcji „podmiotu rozwiązującego problemy klientów”. Potwierdza się również w praktyce fakt, że taka opcja dla wielu firm oznacza często cel niemożliwy do realizacji. Przejście do hybrydowego procesu

W zarządzaniu nieruchomościami (Facility-Management) wykorzystuje się różne techniki sterowania, urządzenia wykorzystywane w medycynie przygotowywane są zgodnie z indywidualnymi życzeniami dostosowanymi do programów leczenia lub rehabilitacji, producenci maszyn i urządzeń wypożyczają maszyny wraz w personelem eksploatacyjnym i obsługowym. W tym miejscu należy wymienić pierwszy, bardzo ważny model organizacyjny takiego rozwiązania z roku 2005, zwany „modelem samodzielnego wyko-

być rozwiązania mające na celu wyłącznie zakup usługi „dysponowania” maszyną, czy linią produkcyjną (Pay on Availability)<sup>5</sup> – modele, których celem jest polepszenie produktywności urządzenia poprzez przejęcie i użytkowanie środków produkcyjnych i zarządzanie jego eksploatacją, jak również warianty, mające na celu zmianę i ulepszenie wytwarzanych produktów poprzez innowacje w procesach technologicznych urządzenia, bądź grupy urządzeń. Istotne jest to, czy takie rozwiązanie dotyczy kluczowych



Rys. 4. Ciągłość realizacji materialnych i niematerialnych składników pakietu usług.

Źródło: N.Gronau; *Hybride Produkte – Dienstleistungen erfolgreich integrieren*. Bremen, 27./28.5.2008, s. 3.

tworzenia wartości zaczyna się zwykle od oferowania „usług towarzyszących produktom” (por. rys. 4). W literaturze wskazuje się na ograniczone wykorzystanie istniejącego potencjału w tym zakresie usług. Do tej grupy zaliczyć można oferty szkolenia personelu, nadzoru eksploatacyjnego, obsługi maszyn i urządzeń, ale również usługi inżynierskie, tak zwany „model samodzielnego wykonawcy”, usługi finansowe, wtórny odzysk lub procesy utylizacji. Na możliwe i rzeczywiste przypadki zastosowania takich rozwiązań można wskazać w wielu branżach.

nawcy” (ang. „Pay on Production”, niem. *Betreibermodell*). Został on wykorzystany dotychczas w przemyśle motoryzacyjnym, jak również w przemyśle budowy maszyn, a przede wszystkim w przemyśle elektro-technicznym i produkcji urządzeń dla przemysłu dóbr konsumpcyjnych, na przykład do produkcji telefonów komórkowych. Generalnie – w produkcji dla niestabilnych rynków. Istnieją możliwości stosowania różnych wariantów modelu „Pay on Production”, w których producent maszyn nie tylko je wytwarza, ale również później eksploatuje. Mogą to

procesów tworzenia wartości w firmie, czy procesów peryferyjnych. Przykładem obszarów kluczowych stosowania modelu mogą być wydziały karoserii czy lakierowania. W tym przypadku twórca urządzeń eksploatuje swoje własne urządzenia i jest wynagradzany za ilość wyprodukowanych jednostek. W przypadku obszarów peryferyjnych odnotować można wykorzystanie usług kompresorów, zamiast ich kupna. Chodzi zatem generalnie o zakres zadań i stopień powiązań procesowych między partnerami<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Por.: H. Wildemann; *Produktionsorganisation. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage 2004, Schreyögg /v. Werder [Hrsg.], s. 4.

<sup>6</sup> Horst Wildemann beantwortet Fragen über Chancen von PoP in der deutschen Industrie. [www.tcw.de/uploads/html/.../Betreibermodelle\\_Interview.pdf](http://www.tcw.de/uploads/html/.../Betreibermodelle_Interview.pdf), s. 2.