

Bogdan NOGALSKI
Wyższa Szkoła Bankowa
Instytut Zarządzania i Finansów
bogdan.nogalski@ug.edu.pl
Przemysław NIEWIADOMSKI
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
FORTSCHRITT
niewiadomski@zpcz.pl

ELASTYCZNA PRODUKCJA CZY POŚREDNICTWO HANDLOWE? PRÓBA OCENY WYBRANYCH TRANSAKCJI W ŚWIETLE PRZYJĘTEGO MODELU BIZNESU¹

Streszczenie. W niniejszej publikacji, w odniesieniu do określonego portfela produktowego, z jednej strony z perspektywy przedsiębiorstwa wytwórczego oraz z drugiej z punktu widzenia pośrednika handlowego, podjęto próbę oceny i pomiaru jego konkurencyjności. Zasadniczym jej celem jest zatem próba odpowiedzi na pytanie: czy z punktu widzenia wielkości generowanego zysku korzystniejsza jest działalność produkcyjna (model B2B) czy może jednak pośrednictwo handlowe (odsprzedaż wcześniej zakupionych wyrobów) rozumiane jako model B2C?

Słowa kluczowe: model biznesu, portfel produktowy, elastyczna produkcja, pośrednictwo handlowe

FLEXIBLE PRODUCTION OR MERCHANTING? ATTEMPT TO ASSESS THE TRANSACTION VALUE IN THE LIGHT OF THE ADOPTED BUSINESS MODEL

Abstract. In this publication, in relation to a specific product portfolio, on the one hand, from the perspective of the manufacturing company and, on the other hand, from the perspective of an intermediary, an attempt to assess and measure its competitiveness was made. Therefore, its main objective is an attempt to reply to the question: is the manufacturing activity (B2B model) or merchanting [resale

¹ W pracy przyjęto, że model biznesu odnosi się do logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, sposobu w jaki funkcjonuje i tworzy wartość dla interesariuszy [2, s. 196; 20, s. 2]. Model biznesu, to pomysł na biznes [17, s. 31], zarabianie pieniędzy [11, s. 123], który może być wykorzystany w praktyce [10, s. 112].

of previously purchased products], understood as B2C model, more profitable from the perspective of the generated profit amount?

Keywords: business model, product portfolio, flexible manufacturing, merchandising

1. Wprowadzenie

W marketingowej koncepcji działań na rynku przyjęto, iż podmiot gospodarczy zorientowany na klienta powinien ukierunkowywać swoje działania na rozpoznanie i zaspokajanie oczekiwań nabywców w sposób bardziej skuteczny i efektywny niż czynią to konkurenci. W tej koncepcji punktem wyjścia stało się badanie potrzeb i preferencji nabywców [16, s. 13]. Obecnie to klient jest najważniejszy w strategii działania każdego przedsiębiorstwa. Klient będąc siłą przewodnią wyznacza drogę sukcesu firmy. Dokonując wyborów weryfikuje różnych dostawców, o ile ocena będzie negatywna, to bez długiego zastanawiania się zmienia źródło zakupów [13, s. 7].

Kluczem do sukcesu w biznesie jest zatem identyfikacja i zaspokajanie przez firmę potrzeb i preferencji nabywców. W warunkach ostrej walki konkurencyjnej nie wystarczy jednak wyłącznie deklarowanie przez przedsiębiorstwo orientacji na klienta, ale niezbędne jest właściwe rozumienie istoty orientacji rynkowej, a przede wszystkim faktyczne jej stosowanie w codziennej działalności [15, s. 17].

Przedsiębiorstwo decyduje o wytwarzaniu i sprzedaży danego produktu na podstawie badań [9, s. 19]. Ten sposób działania firmy na rynku stwarza możliwość zaoferowania nabywcom produktów, które są przez nich pożądanymi i poszukiwanymi. Przedsiębiorstwo w ramach swoich działań rynkowych stara się zaproponować nabywcom produkt, który wsparty promocją, dostarczany za pomocą odpowiednich kanałów dystrybucji i zaoferowany po odpowiedniej cenie, zyska akceptację u klienta.

Z drugiej strony należy pamiętać, że warunkiem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, czy to w wymiarze trwania czy rozwoju, jest posiadanie w swojej ofercie produktów zapewniających ponadprzeciętną rentowność. Jej uzyskanie warunkowane jest osiągnięciem takiej sprawności, która czyni przedsiębiorstwo elastycznym, szczupłym, wyćwiczonym czy wytrenowanym. Zasadne jest zatem szukanie strategii działania nastawionych na minimalizowanie wszelkich kosztów prowadzenia biznesu, co w perspektywie sprzyja ekonomiczności działania.

Konkurencyjność portfela produktowego pozostaje zatem w ścisłym związku z mnogością czynników, które ją kształtują. Nie jest zadaniem łatwym dokonanie pełnej identyfikacji różnorodnych czynników, kierunku i siły ich oddziaływania, tym bardziej, że uwarunkowania te z natury są dynamiczne (zmiennie w czasie), a występujące między nimi relacje mają

charakter sprzężeń zwrotnych. Badania realizowane przez zespół Profesora B. Nogalskiego² wykazały, że czynnikiem najintensywniej determinującym „jakość” portfela produktowego jest zysk. Powyższe potwierdza E. Mączyńska [14, s. 136] postulując, że rentowność uznawana jest za najbardziej syntetyczne odzwierciedlenie kondycji ekonomiczno-finansowej i efektywności działania danego przedsiębiorstwa.

W kontekście powyższego każdy przedsiębiorca, niezależnie od przyjętego modelu prowadzenia biznesu, powinien każdorazowo określać jaka powinna być minimalna stopa zwrotu z inwestycji w dany produkt. Chodzi o takie konfigurowanie portfela produktowego, aby zyski uzyskiwane w wyniku produkcji i dalszej odsprzedaży były możliwie największe, zwłaszcza, że wraz ze wzrostem konkurencji kwestią „być albo nie być” staje się wysoka produktywność przedsiębiorstwa.

Czy dewiza „produkować i sprzedawać więcej w coraz krótszym czasie” wydaje się być uniwersalną receptą na przetrwanie w warunkach stałej presji konkurencyjnego rynku? Czy może stały i szybki wzrost wartości jest domeną przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian rynkowych, przedsiębiorstwa działającego w oparciu o wysokomarżowy produkt niszowy, zwłaszcza że jak pisze J. Schumpeter [www1] „zysk jest zapłatą jaką otrzymujesz, kiedy wykorzystujesz okazję, jaką daje ci zmiana”.

Analiza sposobu prowadzenia działalności wykazała, że czynnikiem istotnie determinującym zysk jest także przyjęty model biznesu. Każdy przedsiębiorca, tak początkujący, jak i ten, który już długo prowadzi swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny model biznesowy. Modele biznesowe mają konkretne zadanie, którym jest określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, prowadzące do optymalnego rozwoju przedsiębiorstwa. Powinien być on tak dobrany, by jego wykorzystanie pasowało jak najlepiej do działalności firmy i by wdrożenie go w praktyce przyniosło jak najwięcej korzyści dla właścicieli. W niniejszym opracowaniu uwaga autorów została skupiona na modelach biznesowych, które można skategoryzować w odniesieniu do zależności rynkowych. Rozważania dotyczą przedsiębiorstw, które wyprodukowane przez siebie wyroby kierują do innych przedsiębiorstw (B2B - Business to Business) oraz takich, które – poprzez nabyte od innych uczestników rynku wyroby – zaspokajają potrzeby klientów indywidualnych (B2C - Business to Customer).

W niniejszej publikacji, w odniesieniu do określonego portfela produktowego, z jednej strony z perspektywy przedsiębiorstwa wytwórczego oraz, z drugiej z punktu widzenia pośrednika handlowego, podjęto próbę oceny i pomiaru jego konkurencyjności. Zasadniczym celem niniejszej pracy jest zatem próba odpowiedzi na pytanie: czy z punktu widzenia wielkości generowanego zysku korzystniejsza jest działalność produkcyjna (model B2B) czy

² Badania przeprowadzono we wrześniu 2015 roku. Zmierzały do rozpoznania najistotniejszych czynników kształtujących konkurencyjność portfela produktowego. W badaniach wykorzystano podejście empiryczne oparte na wiedzy i doświadczeniu celowo dobranych ekspertów.

może jednak pośrednictwo handlowe (odsprzedaż wcześniej zakupionych wyrobów), rozumiane jako model B2C? Osiągnięcie celu głównego wymagało przyjęcia i zrealizowania celów cząstkowych, wśród których autorzy wyróżniają:

- Ustalenie jaki zysk wygeneruje producent w ramach dostawy określonego rodzaju części. Jest to możliwe poprzez ustalenie całkowitego kosztu produkcji każdej części, która jest przedmiotem – poddanej dalszym analizom – transakcji. W ramach badań niezbędne jest szczegółowe określenie zarówno kosztów związanych z zakupem surowców, jak i kosztów pracy implikujących dany proces wytwórczy;
- Ustalenie jaki zysk wygeneruje przedsiębiorstwo handlowe w ramach sprzedaży określonego produktu;
- Porównanie wysokości całkowitego zysku uzyskiwanego zarówno przez producenta, jak i pośrednika w ramach celowo poddanej badaniu transakcji.

Podjęte badania mają wymiar metodyczno-praktyczny, z jednej strony w konstrukcji zestawu czynników kształtujących konkurencyjność wyrobu, z drugiej zaś mogą posłużyć do sformułowania odpowiedzi na pytanie jaki model biznesu jest bardziej intratny z punktu widzenia uczestnika rynku mechanizacji rolnictwa.

2. Elastyczna produkcja a pośrednictwo handlowe – model prowadzenia biznesu³

Wśród praktyków zarządzania umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym rozwiązaniom, które w danym przedsiębiorstwie są uznawane za zasób strategiczny. Takim zasobem może być konfigurowany przez przedsiębiorstwo portfel produktowy, wyrażający się dopasowaniem produktów do zapotrzebowania rynku. W tym miejscu należy zaznaczyć, że w czasach wszechobecnej niepewności na rynkach dużą wagę należy przywiązywać do maksymalizacji stopy zwrotu uzyskiwanej w wyniku implementacji danego wyrobu. Producenci czy handlowcy coraz bardziej sceptycznie podchodzą do inwestowania w produkty generujące niskie marże. Dlatego sugeruje się budowanie zdywersyfikowanego portfela produktowego złożonego z wyrobów o różnym tempie wzrostu i odmiennym udziale w rynku.

Istotne jest zatem podejście do zarządzania, w przypadku którego ogólne zamierzenia firmy, techniki analityczne i procesy zarządcze skierowane są na to, aby pomóc firmie maksymalizować jej wartość poprzez skoncentrowanie procesów decyzyjnych na kluczowych czynnikach tworzących wartość [12, s. 59]. W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych

³ W niniejszym rozdziale rozmyślnie odstępiono od szczegółowego przeglądu i zestawiania definicji modelu biznesu i jego składników konceptualizujących. Takiej analizy dokonał T. Falencikowski [7, s. 23-34] przedstawiając – na podstawie literatury krajowej i zagranicznej - 66 powszechnie akceptowalnych definicji.

zarząd i właściciele firmy zamierzający zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych, powinni konfigurować skuteczne modele prowadzenia biznesu⁴.

Model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości i pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania kto jest klientem organizacji, jakiej wartości od organizacji oczekuje, w jaki sposób ta wartość będzie dostarczona i jakie są koszty i przychody realizowanej działalności [5, s. 100]. Często poruszonym wątkiem wśród osób definiujących model biznesu jest kwestia przepływów pieniężnych, a dokładnie przychodów, kosztów i generowanych zysków. D. J. Teece [25, s. 173] sugeruje, że model biznesu wskazuje sposób w jaki przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość klientowi oraz jak przekształca przychody w zyski. Opiera się na zależności między tworzeniem wartości dla klienta a przechwytywaniem jej na rzecz przedsiębiorstwa w formie przychodu, uwzględniając mechanizm generowania zysku. Niektórzy badacze pomijają kwestię tworzenia wartości⁵. J. Rokita [21, s. 27] zauważa, że model biznesu odzwierciedla sposoby osiągnięcia właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relację przychodów, kosztów i zysków w całej organizacji. Podejście wymienionego autora bazuje na bardzo szerokich koncepcjach tego jak zarabiać pieniądze lub osiągać „właściwe wyniki ekonomiczne”⁶.

Zasadniczym celem w ramach koncepcji modelu biznesu jest zatem generowanie stabilnych źródeł przychodów i zysków, które są uzależnione od tworzonej wartości [6, s. 3]. Model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym składającym się z powiązanych elementów, które umożliwiają przedstawienie sposobu w jaki przedsiębiorstwo zarabia pieniądze [19, s. 15]. Model biznesu przyczynia się do generowania przychodów przez przedsiębiorstwo, ale w odniesieniu do wartości tworzonej wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również jego miejsca w łańcuchu wartości branży, w której funkcjonuje [8, s. 191-92]. Innymi słowy model biznesu przedstawia sposób w jaki przedsiębiorstwo generuje przychody w odniesieniu do struktury łańcucha wartości oraz jego miejsca w łańcuchu wartości branży.

Według E. Urbanowskiej-Sojkin i P. Banaszyka [26, s. 9] model biznesu obejmuje cztery składniki: charakterystykę docelowych odbiorców, zakres produktów i usług oferowanych tym odbiorcom, określenie różnic między ofertą danego przedsiębiorstwa a ofertami konkurentów, wskazanie części łańcucha wartości, w którą angażuje się przedsiębiorstwo.

W przyjętych na potrzeby niniejszego opracowania modelach biznesu, przedsiębiorstwa wyprodukowane przez siebie wyroby kierują do innych przedsiębiorstw (Business to Business) lub nabywają je od innych uczestników rynku, zaspokajając w ten sposób potrzeby

⁴ Wielu badaczy uznaje wskazanie sposobu tworzenia wartości za główny element modelu biznesu [5, s. 100; 4, s. 42 i nast.; 3, s. 406; 17, s. 32 i nast.].

⁵ F. Betz [1, s. 2] sprowadza problem tylko do zarabiania pieniędzy, twierdząc że model biznesu jest abstrakcyjnym opisem tego, jak zarabiać pieniądze prowadząc działalność gospodarczą.

⁶ Pojęcie „właściwe wyniki ekonomiczne” jest bardzo szerokie. Przyjmuje się zatem, że wyniki działalności powinny być rozpatrywane indywidualnie przez każdego z interesariuszy przyjmującego określony model prowadzenia biznesu.

konsumentów (Business to Customer). Najprościej rzecz ujmując w modelach występują relacje pomiędzy producentem a pośrednikiem (przedsiębiorstwem handlowym), w przypadku modelu B2B lub pomiędzy pośrednikiem a klientem ostatecznym, w przypadku modelu B2C. Podstawową różnicą w modelu B2B i B2C jest charakter potrzeb, jakie w obu przypadkach są zaspokajane. Transakcje B2C ukierunkowane są na potrzeby własne. W tym modelu, działania nastawione są na odbiorcę i dobra, których potrzebuje w celu realizacji własnych zadań (najczęściej są to usługi wykonywane w ramach własnych potrzeb lub realizowane na rzecz innych klientów). Z kolei transakcje B2B nastawione są na potrzeby biznesowe – wszelkie działania skupiają się na narzędziach i środkach służących do realizacji określonych transakcji biznesowych (pośrednictwo handlowe).

Precyzując, rozumiany tak B2B to stosunki zachodzące pomiędzy producentem a pośrednikiem (dystrybutor, punkt sprzedaży i świadczenia usług). Przyjęty w pracy model B2B funkcjonuje w układzie dostawca-odbiorca, producent-dystrybutor. Jako sposób wymiany handlowej - w obrębie tych relacji - wyróżnia się rynek wertykalny (pionowy) – czyli wymiana handlowa odbywająca się w obrębie jednego sektora, tj. mechanizacji rolnictwa. Na tym rynku sprzedawane są towary związane bezpośrednio z produkcją (ang. direct goods).

Wśród grupy pośredników handlowych, na rynku mechanizacji rolnictwa, często występują firmy, które kładą nacisk na prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie. Podkreśla się, że wraz z gwałtownym rozwojem handlu elektronicznego w ostatnich latach nastąpiła ewolucja i rozszerzenie (zwiększenie liczby i różnorodności) modeli e-biznesowych. Początkowo stosowane modele, takie jak e-sklepy czy e-zamówienia były odzwierciedleniem tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej i wykazywały niewiele innowacyjności w stosunku do pierwowzorów, poza nowym kanałem komunikacji. Najczęściej zawierały jedynie statyczne dokumenty przekazywane drogą elektroniczną. Biorąc pod uwagę sektor mechanizacji rolnictwa sklep internetowy (e-shop) jest to nadal jeden z najpopularniejszych najbardziej podstawowych modeli biznesowych stosowanych w ramach B2C. Prześledzenie aktualnych trendów rozwoju najnowocześniejszych serwisów pokazuje, że ewoluują one w kierunku wirtualnych ofert. Pośrednicy i konsumenci poszukują i łączą się dynamicznie, często w krótkotrwałych związkach, na czas realizacji transakcji.

Elektroniczne rynki czy integratorzy łańcucha wartości, łączą ze sobą raczej producentów i pośredników. Prześledzenie aktualnych trendów rozwoju najnowocześniejszych serwisów pokazuje, że modele ewoluują w kierunku wirtualnych sieci powiązań, w których producenci i handlowcy łączą się w celu realizacji przedsięwzięć biznesowych. Dotyczy to także relacji pomiędzy pozostałymi podmiotami e-biznesu: producentami, dostawcami czy kooperantami. Zdecydowanie zwiększa się również różnorodność i skala podejmowanych działań gospodarczych w cyberprzestrzeni, co powoduje znaczne skomplikowanie modeli, według których funkcjonują przedsiębiorstwa.

Te nowe modele e-biznesowe wymagają rozwoju szerokiej gamy wspomagających je technologii informatycznych i komunikacyjnych (sieciowych), takich jak: CRM, narzędzi do pracy grupowej, technologii bezprzewodowych, narzędzi do automatyzacji procesów biznesowych czy technologii zapewniających bezpieczeństwo transakcji w sieci.

3. Próba oceny wartości transakcji w świetle przyjętego modelu biznesowego

3.1. Koncepcja badań

Środowisko, w którym przyszło działać współczesnej firmie jest coraz bardziej złożone. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie poszukują skutecznych wskaźników, które pozwolą na identyfikację obszarów wymagających poprawy, określenie kolejności działań usprawniających oraz monitorowanie efektów i trwałości wdrożonych działań. W tej sytuacji padają pytania: Jaki jest najlepszy zestaw wskaźników określających poziom efektywności produkcji czy sprzedaży? Co mierzyć? Jak analizować wyniki? Niestety nie ma prostej odpowiedzi na te pytania. Nie istnieje również idealny zestaw wskaźników, który powinien stosować każdy przedsiębiorca. Można jednak ustalić podstawowe zasady określające, co mierzyć i jak uzyskane pomiary analizować. Istnieje również możliwość identyfikacji typowych wskaźników, które warto wdrożyć w większości przedsiębiorstw.

W kontekście poszukiwań nowych źródeł wartości przedsiębiorstwa coraz powszechniej uznaje się rosnącą rolę implementowanego produktu. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej mamy bowiem sytuację, w której w celu zaspokojenia tych samych potrzeb wytwarzanych jest wiele podobnych wyrobów. W takich warunkach twierdzi się, że to właśnie odpowiednio dopasowany portfel produktów jest podstawą budowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i podnoszenia wartości firmy. Z tym właśnie wiąże się przedmiot tej pracy.

Badania prezentowane w niniejszej publikacji odnoszą się do części zamiennych i podzespołów przeznaczonych do maszyn rolniczych. Analizie poddano 43 wyroby będące przedmiotem transakcji realizowanej pomiędzy producentem a pośrednikiem handlowym. Transakcję realizowano w dniu 2017.03.13⁷. Badania prowadzono we współpracy z celowo dobranym przedsiębiorstwem wytwórczym⁸ oraz współpracującym z nim pośrednikiem handlowym⁹.

⁷ Numer transakcji: ZD G0256/17.

⁸ Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji części i podzespołów do maszyn rolniczych. Przedsiębiorstwo zatrudnia 28 wykwalifikowanych pracowników produkcyjnych, kadre inżynierską i menedżerską, która zapewnia sukcesywny jego rozwój. Przejawem rozwoju firmy jest stosunkowo duża liczba nowych - zaimplementowanych przez wytwórcę - części. W 2016 roku było to 31 nowych pozycji

Dane, których uzyskanie warunkowało przeprowadzenie badań właściwych uzyskano w wyniku wywiadów bezpośrednich, analiz dokumentacyjnych oraz w oparciu o obserwację uczestniczącą polegającą na obserwowaniu i fizycznym udziale autorów w procesach produkcyjnych poszczególnych – poddanych badaniu – wyrobów. W ten sposób badacze jako uczestnicy obserwowali proces i jednocześnie go współtworzyli, stając się tym samym aktywnymi jego uczestnikami. Przyjmując określoną rolę, mieli możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z wykonawcami poszczególnych operacji technologicznych; zadawali pytania, brali udział w rozmowie, tym samym wpływali na przebieg obserwowanego procesu. Obserwacja była wspomagana takimi elementami jak fotografia i notatki. Narzędziem badawczym był arkusz obserwacji, a zebrany materiał poddany był wnikliwej analizie. Istotnych informacji dostarczyła autorom wnikliwa analiza kart technologicznych, będących źródłem wiedzy, opisującym proces technologiczny obróbki i ewentualnego montażu (wyroby złożone) poddanych badaniu wyrobów. Karta technologiczna pozwoliła na określenie kosztów materiału lub półfabrykatu względnie montowanych komponentów (łożyska, zabezpieczenia, śruby, itp.), ustalenie kosztów wszystkich operacji technologicznych należących do procesu produkcji poszczególnych części.

Jednym ze sposobów analizy cen zakupu i sprzedaży było zastosowanie uproszczonych modeli ekonometrycznych opartych na danych historycznych cen, w jakich dany produkt był sprzedawany. W celu zapewnienia wiarygodnych danych, umożliwiających uzyskanie odpowiedzi na kluczowe pytania, analizy odniesiono do rzeczywistej sytuacji (poziomu sprzedaży, jaki został osiągnięty przy uwzględnieniu cen bieżących).

Osiągnięcie celu głównego wymagało ustalenia wysokości zysku jednostkowego uzyskiwanego przez producenta w ramach dostawy określonego rodzaju części. W ramach badań niezbędne było szczegółowe określenie wszystkich kosztów związanych z ich produkcją.

Jako, że sposób ustalania kosztów zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa, złożoności produktu i stosowanych metod wytwarzania, przy wyznaczaniu kosztów produkcji, w niniejszym opracowaniu, zastosowanie ma uproszczona metoda szacowania kosztów uwzględniająca koszty nabycia właściwego surowca (blacha, odlew żeliwny, pręt stalowy)¹⁰ oraz koszty pracy ustalone w oparciu o wykonywane operacje technologiczne implikujące wykonanie danego wyrobu.

asortymentowych. Taka ilość wdrożonych do produkcji wyrobów świadczy o wysokiej elastyczności organizacji, która zgodnie z przyjętą strategią odpowiada na stale zmieniające się potrzeby rynku.

⁹ Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest pośrednictwo handlowe. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu firma zaspokaja potrzeby klientów, oferując im szeroki asortyment technicznego wyposażenia rolnictwa, przede wszystkim części rolnicze do traktorów, kombajnów, pras, siewczarni i rozrzutników obornika. Priorytetem firmy jest dostarczenie części rolniczych trudno dostępnych na rynku, co jest możliwe dzięki długoletniej współpracy z wieloma partnerami, w tym z poddanym badaniu wytwórcą.

¹⁰ Ważnym zagadnieniem związanym z ustalaniem kosztów jest prawidłowa specyfikacja obiektów kosztów, które są przedmiotami odniesienia kosztów. Obiekty te powinny być określone pod względem zakresu przedmiotowego oraz jednostek miary.

W tabeli 1 przedstawiono procedurę określania kosztów dla wybranej pozycji (W1 – podłoga 0203996009).

Tabela 1

Metoda kalkulacji kosztów produkcji – perspektywa producenta

SUROWIEC				
Surowiec [mm]	Waga [kg]	Ilość [szt.]	Cena zakupu [zł]	Suma [zł]
Błacha 3x2310x370	20,51	1	2,30	47,17
Błacha 3x2310x270	14,97	1	2,30	34,43
Błacha 3x2310x350	19,40	15	2,30	669,30
Błacha 3x1100x340	8,94	2	2,30	41,12
			Suma	792,02
PRACA [zł]				
Wykrawanie – 24,00	Gięcie – 23,94		Malowanie – 19,00	
			Suma	66,94
			CKW¹¹	858,96

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Szczegółowa analiza dokumentacji poparta opiniami głównego technologa pozwoliła ustalić, że do produkcji podłogi [W1] wykorzystuje się 15 elementów wykonanych z blachy o wymiarach 3x2310x270 mm, 2 elementy o wymiarach 3x1095x340 oraz po jednym elemencie o wymiarze 3x2310x370 i 3x2310x270. W ramach obliczeń przeprowadzonych za pomocą kalkulatora mas ustalono wagę i koszt zakupu surowca przypadającego na jedną sztukę wyrobu, tj. 792,02 zł. Uwzględniając koszty pracy w wysokości 66,94 zł oraz dostępną technologię wytwarzania ustalono, że implementacja wyrobu zamyka się w kwocie 858,96 zł.

Dalsze czynności postępowania badawczego nakierowane były na ustalenie wielkości zysku jaki – w ramach sprzedaży wcześniej nabytych wyrobów – wygenerować może przedsiębiorstwo handlowe (pośrednik). Takie działanie pozwoliło na skonfrontowanie wysokości całkowitego zysku uzyskiwanego zarówno przez producenta, jak i pośrednika w ramach implementacji produktów będących przedmiotem – poddanej badaniu – transakcji.

3.2. Wartość produktu z punktu widzenia producenta [B2B]

Problem efektywności produkcji obejmuje racjonalne i pełne wykorzystanie zasobów oraz istniejącego potencjału produkcyjnego. To wyzwanie, które przedsiębiorstwa winny podejmować niemal codziennie. Jako, że istotne jest znalezienie najlepszego rozwiązania w tym zakresie, należy permanentnie analizować procesy wytwórcze realizowane na

¹¹ Całkowity koszt wytworzenia wyrobu obejmuje koszty surowca oraz koszty pracy, które zostały ustalone dla akordowego systemu płac.

maszynach, a także cały łańcuch wartości uwzględniając przy tym wszystkie czynniki – od projektowania produktu, poprzez przygotowanie technologii wytwarzania, aż po realny proces produkcji.

Rozważania ekonomistów na temat efektywności dotyczą najczęściej efektywności skali i zakresu. Przedsiębiorstwo prowadząc działalność gospodarczą może osiągać korzyści skali (scale economies) jeżeli wzrostowi efektów podejmowanych przedsięwzięć towarzyszy proporcjonalnie niższy przyrost nakładów (kosztów). Oznacza to, iż przedsiębiorstwo może działać efektywniej zwiększając (do pewnego momentu) poziom produkcji (skali). Efektywność zakresu (scope efficiency) dotyczy zaś sytuacji, w której przedsiębiorstwo produkuje najbardziej efektywny pod względem kosztów zestaw (mix) produktów. Przedsiębiorstwo działające w obszarze ekonomii zakresu (scope economies) dla danego poziomu efektów będzie miało jednostkowy koszt produkcji niższy jeżeli będzie produkować cały zakres produktów, zamiast specjalizować się w kilku z nich. Dyzekonomia zakresu (scope diseconomies) występuje natomiast wówczas, jeżeli koszty będą niższe w przypadku specjalizacji [22, s. 443].

Stosowane w niniejszej pracy metody pomiaru efektywności opierają się na podejściu wskaźnikowym. Sprowadzają się do konstruowania relacji pomiędzy różnymi wielkościami [23, s. 144-145]. Efektywność jest w tym kontekście rozumiana jako relacja nakład (surowiec, koszty pracy) – efekt (cena sprzedaży). Ważne jest odpowiednie oszacowanie tych wielkości i ich prawidłowa interpretacja, której dokonuje się na podstawie porównania uzyskanych wyników z przyjętymi bazami odniesienia [24, s. 250].

Efektywność portfela produkcji wybranego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2. Autorzy dokonali oceny procesu produkcji 43 części.

Tabela 2

Wartość produktu – perspektywa producenta

Lp.	Nazwa wyrobu	Koszty produkcji	Cena sprzedaży	Zysk ¹²	Zysk [%]
		[zł]			
W[1]	Podłoga 0203996009	858,96	1550,00	691,04	44,58
W[2]	Tuleja 0203912130	24,40	45,00	20,60	45,78
W[3]	Listwa 0203961700	5,34	8,50	3,16	37,18
W[4]	Burta 0203942080	405,72	650,00	244,28	37,58
W[5]	Koło 0203960740	20,60	29,50	8,90	30,17
W[6]	Ślimak 0200159560	43,60	140,00	96,40	68,86
W[7]	Wał 0203960580	75,95	125,00	49,05	39,24
W[8]	Koło 0203960660	20,60	29,50	8,90	30,17
W[9]	Ośłona 0203965070	12,28	45,00	32,72	72,71
W[10]	Spinacz 0203964350	0,79	3,60	2,81	78,06
W[11]	Płytką 0203964430	0,63	1,50	0,87	58,00
W[12]	Sprężyna TGL18395	4,00	7,00	3,00	42,86
W[13]	Tulejka 0203964840	2,89	7,00	4,11	58,71

¹² W niniejszym opracowaniu przyjmuje się potoczne rozumienie słowa zysk; jest nadwyżką przychodów ze sprzedaży nad kosztami jakie zostały poniesione przy produkcji danej części.

Lp.	Nazwa wyrobu	Koszty produkcji	Cena sprzedaży	Zysk ¹²	Zysk [%]
		[zł]			
W[14]	Prowadnica 0203961950	7,76	20,00	12,24	61,20
W[15]	Koło 0203962010	16,50	27,50	11,00	40,00
W[16]	Sworzeń 0203962180	4,09	13,00	8,91	68,54
W[17]	Tarcza 0203979120	11,10	35,00	23,90	68,29
W[18]	Bęben 0204027570/1	153,66	360,00	206,34	57,32
W[19]	Bęben 0204027570/2	153,66	360,00	206,34	57,32
W[20]	Burta 0203940070	405,72	650	244,28	37,58
W[21]	Koło 0200134640	390,40	490,00	99,60	20,33
W[22]	Zaczep 0203963880	2,66	16,00	13,34	83,38
W[23]	Zabierak 0204026440	12,33	26,00	13,67	52,58
W[24]	Tarcza 0203979100	10,00	16,00	6,00	37,50
W[25]	Zabierak 0204023220	15,93	28,00	12,07	43,11
W[26]	Zabierak 0204023300	15,93	28,00	12,07	43,11
W[27]	Łożysko 0204024840	7,68	26,00	18,32	70,46
W[28]	Talerz 7554-150916	32,81	100,00	67,19	67,19
W[29]	Talerz 7554-150915	26,04	90,00	63,96	71,07
W[30]	Obudowa 0200212960	150,80	350,00	199,2	56,91
W[31]	Koło 0200131180	55,00	100,00	45,00	45,00
W[32]	Koło 0200131420	55,00	100,00	45,00	45,00
W[33]	Tuleja 0200213270	38,30	75,00	36,70	48,93
W[34]	Koło 0200131751	54,00	75,00	21,00	28,00
W[35]	Zabierak 0204023630	7,90	26,00	18,10	69,62
W[36]	Przekładnia 0200157631	747,25	1800,00	1052,75	58,49
W[37]	Piasta 0200134801	58,70	140,00	81,30	58,07
W[38]	Piasta 0200134801/N	55,93	140,00	84,07	60,05
W[39]	Koło 0200131671	54,00	75,00	21,00	28,00
W[40]	Przekładnia 0200214150	379,25	650,00	270,75	41,65
W[41]	Przekładnia 0200214640	379,25	650,00	270,75	41,65
W[42]	Wałek 0200214480	17,16	75,00	57,84	77,12
W[43]	Przekładnia 0200212630	1154,29	2250,00	1095,71	48,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Największą produktywność wytwórca generuje w przypadku dostawy zaczepu o numerze 0203963880 (W-22). Koszty produkcji tego wyrobu oscylują na poziomie 2,66 zł, co przy cenie sprzedaży 16,00 zł daje zysk w wysokości 13,34 zł (83,38% w stosunku do ceny sprzedaży). W przypadku 5-ciu wyrobów zysk z ich produkcji kształtuje się w granicach 70-80%. W grupie tej występują: spinacz 0203964350 (78,06%), wałek 0200214480 (77,12%), osłona 0203965070 (72,71%), talerz 7554-150915 (71,07%), łożysko 0204024840 (70,46%). Do grupy wyrobów generujących zysk na poziomie nieco niższym 60-70% należą: zabierak 0204023630 (69,62%), ślimak 0200159560 (68,86%), sworzeń 0203962180 (68,54%), tarcza 0203979120 (68,29%), talerz 7554-150916 (67,19%), prowadnica 0203961950 (61,20%) oraz piasta 0200134801/N (60,05%). W każdym przypadku są to wyroby, których proces produkcji implikowany jest pozyskaniem surowca w postaci pręta stalowego lub blachy. Oczywiście nie można przyjmować, że efektywność z implementacji danego wyrobu implikowana jest surowcem, z którego jest wykonany. Przykładowo burta 0203942080 przy kosztach produkcji 405,72 zł i cenie sprzedaży 650,00 zł generuje zysk wyłącznie w wysokości 244,28 zł. Daje to zyskowność na poziomie 37,58%. Podobnie jest

w przypadku – wykonanej wyłącznie z blachy – listwy 0203961700 (37,18%). Kryterium różnicującym wyroby nie jest także cena ich sprzedaży. Przykładowo przekładnia 0200157631 przy kosztach produkcji 747,25 zł i cenie sprzedaży 1800,00 zł generuje zysk w wysokości 1052,75 zł, co stanowi poziom 58,49%. Odmienna pod względem surowca implikującego proces jej produkcji jest podłoga 0203996009, która przy podobnej cenie sprzedaży daje marżę na poziomie 45%. Reasumując należy zauważyć, że w przypadku 43 poddanych badaniu wyrobów, wytwórca z ich implementacji osiąga marżę, kształtującą się na średnim poziomie 51%. Prowadzone przez autorów obserwacje wykazały, że wzrost efektywności produkcji wymienionych części można osiągnąć bez konieczności ponoszenia wysokich nakładów. Według autorów przyczyn niskiej efektywności produkcji niektórych z nich należy doszukiwać się w pracownikach; ich niewiedzy, braku umiejętności i kompetencji. W wyniku obserwacji dla 6 pozycji zauważono błędnie zaprojektowane stanowiska pracy; niewłaściwe rozmieszczenie maszyn powoduje niepotrzebny ruch i stanowi poważną przeszkodę na drodze do osiągnięcia wysokiego stopnia efektywności produkcji. Produkcja danego asortymentu wymaga częstego przezbrajania maszyn. Zasadne wydaje się zatem opanowanie umiejętności szybkiego ich przezbrajania. Pozwoli to wytwórcy jeszcze efektywniej produkować nawet najmniejsze partie produktów. Ważna jest troska o utrzymanie czystości na stanowisku pracy. Według autorów to bardzo istotny szczegół, który wpływa na efektywność produkcji. W badanym przedsiębiorstwie zauważa się brak standaryzacji, co ujawnia się poprzez długotrwałe poszukiwania niezbędnych narzędzi i przyrządów; marnotrawstwo czasu przekłada się na stopień efektywności. Mając na uwadze zwiększenie zyskowności nie należy lekceważyć wspomnianego już czynnika ludzkiego, który może okazać się źródłem inspiracji przy organizacji procesu produkcyjnego. Coraz częściej to motywowanie pracowników (także pozafinansowe) okazuje się kluczową determinantą efektywności produkcji. Zaangażowanie pracowników w proces doskonalenia produkcji i nagradzanie najlepszych ich pomysłów to bardzo korzystny sposób na poprawę efektywności produkcji [szerzej: 18]. Punktem wyjścia do zaproponowania jakiegokolwiek zmiany powinna być zawsze uważna obserwacja i wysłuchanie uwag szeregowych wykonawców zadań.

3.3. Wartość produktu z punktu widzenia przedsiębiorstwa handlowego [model B2C]

Celem każdego przedsiębiorstwa handlowego jest optymalizacja osiąganych dochodów, czyli różnicy pomiędzy wartością sprzedanych towarów oraz poniesionymi kosztami, w tym kosztami ich nabycia. Wielu handlowców większość swojej uwagi i czasu poświęca na ograniczanie kosztów nabycia towarów oraz zwiększanie wolumenu sprzedaży. Parcie na wykazywanie kolejnych wzrostów wolumenów często odbywa się poprzez obniżanie ceny transakcyjnej, czyli ceny, za którą realnie zostaje sprzedany dany produkt; obniżanie cen, udzielanie wysokich opustów. Takie działanie ma negatywny wpływ na wykazywaną marżę sprzedawanych towarów, czyli różnicę między ceną sprzedaży, a kosztem nabycia towaru.

W konsekwencji może prowadzić to do obniżenia zysku całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy często zapominają o istotności utrzymywania założonej marży na rzecz nieodpowiedzialnie rozdawanych rabatów; pochopnego obniżania cen. Oczywiście, udzielane rabaty przełożą się na wzrosty wolumenów sprzedaży, jednak w perspektywie długoterminowej nie zrekompensuje to strat w zyskach wynikających ze zmniejszenia marży.

W nawiązaniu do powyższego w tabeli 3 zobrazowano wyniki badań dotyczące wysokości marży uzyskiwanej przez wybranego pośrednika handlowego. W zamierzeniu autorów pozostaje ustalenie jaki poziom marży w wyniku sprzedaży 43 części – analizowanych wcześniej z perspektywy producenta – wygeneruje pośrednik handlowy.

Tabela 3

Wartość produktu – perspektywa pośrednika handlowego

Lp.	Nazwa wyrobu	Cena zakupu	Cena sprzedaży	Zysk	Zysk [%]
		[zł]			
W[1]	Podłoga 0203996009	1550,00	1 869,92	319,92	17,11
W[2]	Tuleja 0203912130	45,00	56,10	11,10	19,79
W[3]	Listwa 0203961700	8,50	10,57	2,07	19,58
W[4]	Burta 0203942080	650,00	873,95	223,95	25,63
W[5]	Koło 0203960740	29,50	37,41	7,91	21,14
W[6]	Ślimak 0200159560	140,00	234,96	94,96	40,42
W[7]	Wał 0203960580	125,00	150,81	25,81	17,11
W[8]	Koło 0203960660	29,50	37,41	7,91	21,14
W[9]	Oslona 0203965070	45,00	56,50	11,50	20,35
W[10]	Spinacz 0203964350	3,60	4,89	1,29	26,38
W[11]	Płytką 0203964430	1,50	2,03	0,53	26,11
W[12]	Sprężyna TGL18395	7,00	8,78	1,78	20,27
W[13]	Tulejka 0203964840	7,00	8,78	1,78	20,27
W[14]	Prowadnica 0203961950	20,00	27,64	7,64	27,64
W[15]	Koło 0203962010	27,50	34,15	6,65	19,47
W[16]	Sworzeń 0203962180	13,00	17,89	4,89	27,33
W[17]	Tarcza 0203979120	35,00	45,53	10,53	23,13
W[18]	Bęben 0204027570/1	360,00	438,23	78,23	17,85
W[19]	Bęben 0204027570/2	360,00	438,23	78,23	17,85
W[20]	Burta 0203940070	650,00	873,95	223,95	25,63
W[21]	Koło 0200134640	490,00	699,17	209,17	29,92
W[22]	Zaczep 0203963880	16,00	19,51	3,51	17,99
W[23]	Zabierak 0204026440	26,00	32,44	6,44	19,85
W[24]	Tarcza 0203979100	16,00	21,14	5,14	24,31
W[25]	Zabierak 0204023220	28,00	34,96	6,96	19,91
W[26]	Zabierak 0204023300	28,00	35,45	7,45	21,02
W[27]	Łożysko 0204024840	26,00	32,52	6,52	20,05
W[28]	Talerz 7554-150916	100,00	125,20	25,20	20,13
W[29]	Talerz 7554-150915	90,00	113,01	23,01	20,36
W[30]	Obudowa 0200212960	350,00	438,20	88,20	20,13
W[31]	Koło 0200131180	100,00	125,20	25,20	20,13
W[32]	Koło 0200131420	100,00	125,20	25,20	20,13
W[33]	Tuleja 0200213270	75,00	94,31	19,31	20,48
W[34]	Koło 0200131751	75,00	94,31	19,31	20,48
W[35]	Zabierak 0204023630	26,00	32,52	6,52	20,05
W[36]	Przekładnia 0200157631	1800,00	2 175,61	375,61	17,26
W[37]	Piasta 0200134801	140,00	176,41	36,41	20,64
W[38]	Piasta 0200134801/N	140,00	175,61	35,61	20,28
W[39]	Koło 0200131671	75,00	95,12	20,12	21,15

Lp.	Nazwa wyrobu	Cena zakupu	Cena sprzedaży	Zysk	Zysk [%]
		[zł]			
W[40]	Przekładnia 0200214150	650,00	770,73	120,73	15,66
W[41]	Przekładnia 0200214640	650,00	770,73	120,73	15,66
W[42]	Wałek 0200214480	75,00	93,50	18,50	19,79
W[43]	Przekładnia 0200212630	2250,00	2 723,58	473,58	17,39

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W przypadku portfela produktowego pośrednika handlowego zdecydowanie wyróżniającym się wyrobem jest ślimak 0200159560. Generuje marżę na poziomie 40%; koszty jego nabycia oscylują na poziomie 140,00 zł, co przy cenie sprzedaży 234,96 zł daje zysk w wysokości 94,96 zł. W przypadku 15 wyrobów marża, którą generuje przedsiębiorstwo handlowe oscyluje na poziomie 15-20%. W przypadku pozostałych 28 części marża ta kształtuje się w przedziale od 20-40%. Warto odnotować, że w przypadku 43 poddanych badaniu wyrobów, handlowiec (pośrednik) w wyniku ich dalszej odsprzedaży, osiąga marżę, kształtującą się na średnim poziomie 21,32%.

Prowadzenie działalności handlowej w dużej mierze opiera się na umiejętnym zarządzaniu poszczególnymi kategoriami produktowymi. Wraz ze strategią cenową oraz zarządzaniem łańcuchem dostaw, planowanie asortymentu tworzy zestaw dźwigni do zarządzania kategorią produktową. Przemysłane i dobrze zaplanowane działania w tym obszarze generują wiele korzyści, począwszy od poprawy strony przychodowej poprzez zwiększenie wartości pojedynczego koszyka, wyższą częstotliwość zakupów przez klientów, poprzez bardziej efektywną alokację kosztów. Warto podkreślić, że obecnie konieczność ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania portfelem produktowym zostaje niejako wymuszona przez coraz bardziej analityczne podejście do sprzedaży.

3.4. Produkcja a pośrednictwo – próba oceny wartości transakcji

Potrzeba utrzymania konkurencyjności wymusza lepsze dopasowanie oferty do potrzeb partnerów biznesowych. Jak zrobić to w sposób usystematyzowany? Jak dostosować asortyment do przyjętego modelu biznesowego, ażeby występowały te produkty, których obrót będzie najbardziej korzystny z punktu widzenia producenta czy handlowca?

Odpowiedź na takie pytanie jest złożona. Przede wszystkim należy zrozumieć cele przedsiębiorstwa oraz związane z nimi role poszczególnych kategorii produktowych. Tę wiedzę można następnie przełożyć na organizację docelowej struktury grup asortymentu, w oparciu o potrzeby spełniane przez dany typ produktów.

W nawiązaniu do celu pracy dokonano porównania wysokości całkowitego zysku uzyskiwanego zarówno przez producenta, jak i pośrednika w ramach celowo poddanej badaniu transakcji (tab. 4).

Tabela 4

Wartość transakcji – perspektywa producenta i handlowca

Lp.	Ilość [szt.]	Zysk [zł]				Różnica
		Jedn.	Całk.	Jedn.	Całk.	
		PRODUCENT		POŚREDNIK		
W[1]	1	691,04	691,04	319,92	319,92	371,12
W[2]	20	20,60	412,00	11,10	222,00	190,00
W[3]	200	3,16	632,00	2,07	414,00	218,00
W[4]	2	244,28	488,56	223,95	447,90	40,66
W[5]	20	8,90	178,00	7,91	158,20	19,80
W[6]	5	96,40	482,00	94,96	474,80	7,20
W[7]	6	49,05	294,30	25,81	154,86	139,44
W[8]	20	8,90	178,00	7,91	158,20	19,80
W[9]	10	32,72	327,20	11,50	115,00	212,20
W[10]	50	2,81	140,50	1,29	64,50	76,00
W[11]	50	0,87	43,50	0,53	26,50	17,00
W[12]	30	3,00	90,00	1,78	53,40	36,60
W[13]	10	4,11	41,10	1,78	17,80	23,30
W[14]	10	12,24	122,40	7,64	76,40	46,00
W[15]	20	11,00	220,00	6,65	133,00	87,00
W[16]	20	8,91	178,20	4,89	97,80	80,40
W[17]	10	23,90	239,00	10,53	105,30	133,70
W[18]	5	206,34	1 031,70	78,23	391,15	640,55
W[19]	4	206,34	825,36	78,23	312,92	512,44
W[20]	2	244,28	488,56	223,95	447,90	40,66
W[21]	2	99,60	199,20	209,17	418,34	-219,14
W[22]	20	13,34	266,80	3,51	70,20	196,60
W[23]	20	13,67	273,40	6,44	128,80	144,60
W[24]	100	6,00	600,00	5,14	514,00	86,00
W[25]	5	12,07	60,35	6,96	34,80	25,55
W[26]	2	12,07	24,14	7,45	14,90	9,24
W[27]	10	18,32	183,20	6,52	65,20	118,00
W[28]	2	67,19	134,38	25,20	50,40	83,98
W[29]	2	63,96	127,92	23,01	46,02	81,90
W[30]	5	199,2	996,00	88,20	441,00	555,00
W[31]	10	45,00	450,00	25,20	252,00	198,00
W[32]	5	45,00	225,00	25,20	126,00	99,00
W[33]	4	36,70	146,80	19,31	77,24	69,56
W[34]	2	21,00	42,00	19,31	38,62	3,38
W[35]	10	18,10	181,00	6,52	65,20	115,80
W[36]	3	1052,75	3 158,25	375,61	1 126,83	2 031,42
W[37]	2	81,30	162,60	36,41	72,82	89,78
W[38]	2	84,07	168,14	35,61	71,22	96,92
W[39]	3	21,00	63,00	20,12	60,36	2,64
W[40]	1	270,75	270,75	120,73	120,73	150,02
W[41]	2	270,75	541,50	120,73	241,46	300,04
W[42]	5	57,84	289,20	18,50	92,50	196,70
W[43]	2	1095,71	2 191,42	473,58	947,16	1 244,26
			17 858,47		9 267,35	8 591,12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W wyniku badań ustalono, że w ramach sprzedaży tych samych grup produktów, znacznie wyższy zysk uzyskuje ich producent (17 858,47 zł). Wygenerowany zaś przez pośrednika handlowego oscyluje na poziomie 9 267,35 zł. Oczywiście prowadzone badania nie

przesądzą jednoznacznie, który z poddanych badaniu modeli biznesowych jest bardziej opłacalny z punktu widzenia ich efektywności. Przy ocenie całościowej należałoby wziąć pod uwagę wszelkie inne aspekty charakterystyczne dla danej konfiguracji, których nie uwzględniono w prowadzonych wywodach.

Należałoby wziąć pod uwagę choćby stosowane podstawowe podejście do zarządzania szerokością kategorii, opierające się na analizie rotacji. Zestawienie produktów zgodnie z malejącą liczbą sztuk sprzedawanych w okresie czasu oraz cyklicznej wymianie najwolniej rotujących produktów na inne mogłoby znacznie zmienić sytuację. Należy jednak pamiętać, aby selekcja najmniej pożądaných indeksów nie odbywała się wyłącznie przez pryzmat liczby sprzedanych sztuk, lecz uwzględniała także inne istotne parametry, jak np. kontrybucję w masie przychodu lub marży, stosunek rotacji do utrzymywanych zapasów czy cykl życia produktu na magazynie. Szczególną uwagę należy przyłożyć do produktów znajdujących się w tzw. długim ogonie sprzedaży, tj. produktów mniej popularnych (np. poz. W1 czy W40). Należy jednak pamiętać o tym, że podjęcie decyzji o wyłączeniu produktu ze sprzedaży jedynie na podstawie analizy rotacji może prowadzić do utraty części wolumenu. Istnieje ryzyko, że fakt posiadania konkretnego asortymentu w portfelu przyciąga do niego określoną grupę klientów, którzy nie podejmą współpracy, gdyby tego produktu w ofercie dostawcy nie było.

Podsumowanie

Jak optymalnie zaplanować produkcję i sprzedaż? Jakie są perspektywy zmian wielkości produkcji czy sprzedaży? Jakie czynniki wpływają na ich dochodowość? Która grupa produktów generuje największe przychody i zyski wynikające z ich implementacji? Jak zdywersyfikować ofertę? I wreszcie jaki model prowadzenia biznesu jest najbardziej atrakcyjny z punktu widzenia przedsiębiorstwa? Są to pytania, z którymi na co dzień mierzą się zarówno producenci jak i pośrednicy handlowi elastycznie odpowiadający na, stale zmieniające się, potrzeby rynku.

Rekomendacje, będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze, stanowią istotną bazę wiedzy w tym zakresie. Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji – badania, dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii w zakresie prowadzenia biznesu i związanego z nim konfigurowania portfela produktowego. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „użytecznych”

w praktyce zarządzania¹³. Wyniki prowadzonych badań utwierdziły autorów w przekonaniu, że zarówno produkcja, jak i pośrednictwo handlowe częściami maszyn rolniczych - z punktu widzenia wysokości uzyskiwanej marży - są bardzo dobrym przedsięwzięciem biznesowym.

Niniejsza publikacja powstała jako efekt przemyśleń i poszukiwań jej autorów, ale przede wszystkim ich praktycznych działań w obecnej rzeczywistości gospodarczej. Autorzy dostrzegają potrzebę dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań w omawianym zakresie. Będzie to sprzyjać efektywnemu zarządzaniu.

Bibliografia

1. Betz F.: Strategic Business Models. Engineering Management Journal, 2012.
2. Casadesus-Masanell R., Rickart J.E.: From Strategy to Business Models and on to Tactics. Long Range Planning, 2010.
3. Chesbrough H.: Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard Business School Press, 2006.
4. Cyfert S.: Granice organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
5. Cyfert S. Krzakiewicz K.: Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
6. Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y.: E-Business Model Design, Classification and Measurements. Thunderbird International Business Review, 2002.
7. Falencikowski T.: Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar. CeDeWu, Warszawa 2013.
8. Fisker J., Rutherford J.: Business Models and Investments. Trends in the Biotechnology Industry in Europe. Journal of Commercial Biotechnology, 2008.
9. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
10. Hamel G.: Leading the Revolution. Harvard Business School Press, 2000.
11. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Krzakiewicz K.: Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość. Organizacja i Kierowanie, nr 1A (149), 2012.
13. Ławicki J.S.: Marketing sukcesu – partnering. Difin, Warszawa 2005.

¹³ Zamiarem autorów było jasne i zrozumiałe zaprezentowanie zagadnienia, wobec tego rozważania teoretyczne zostały skonfrontowane z praktyką; badania dotyczące konkretnego przypadku prowadzonego w obrębie dwóch przedsiębiorstw (producenta i pośrednika) działających w sektorze maszynowym.

14. Mączyńska E.: Efektywność polskich przedsiębiorstw i jej pomiar, [w:] Kotowicz-Jawor J. (red.): *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
15. Mazurek-Łopacińska K.: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
16. Mitreǵa M.: *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. CeDeWu, Warszawa 2005.
17. Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M.: *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016.
18. Nogalski B., Niewiadomski P.: *Szczupła produkcja jako rezultat inicjowania twórczości pracowników wykonawczych – studium przypadku implementacji wyrobu złożonego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 93, 2016.
19. Osterwalder A.: *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. University of Lausanne, Lausanne 2004.
20. Peterovic O., Kittl C., Teksten, R.: *Developing Business Models for e-Business*. International Conference on Electronic Commerce, Vienna 2001.
21. Rokita J.: *Zarządzanie Strategiczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
22. Rutkowska A.: *Teoretyczne aspekty efektywności - pojęcie i metody pomiaru*. Zarządzanie i Finanse, R. 11, nr 1, cz. 4, 2013.
23. Sierpińska M., Jachna T.: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
24. Szymańska E.: *Zastosowanie metody DEA do badania efektywności gospodarstw trzodowych*. Journal of Agribusiness and Rural Development, nr 2, 2009.
25. Teece D.J.: *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 2010.
26. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P.: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
27. www1 - <http://szkolaletnia.ue.wroc.pl/index.php/tematyka/> (27-04-2017).
28. www2 - http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=17&id=375 (27-04-2017).