PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 475 • 2017

Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Anna Walczyk
Politechnika Świętokrzyska
e-mail: awalczyk@tu.kielce.pl

KONCEPCJA MODELU BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W BRANŻY ODLEWNICZEJ

CONCEPT OF A COMPANY BUSINESS MODEL OPERATING IN FOUNDRY SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2017.475.29
JEL Classification: L21, M10

Streszczenie: Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstw zmuszają je do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania. Jedną z nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem, nazywaną wzorcem działań decyzyjnych, sprzyjającą osiąganiu sukcesu rynkowego, jest model biznesu, który jest szeroko opisywany w literaturze naukowej. Natomiast niewiele badań dotyczących zastosowania modelu w praktyce gospodarczej powoduje lukę. W artykule podjęto próbę opracowania koncepcji modelu biznesu dla przedsiębiorstwa działającego w branży odlewniczej. Osiągnięcie celu umożliwiło połączenie wyników analizy teorii w zakresie modelu biznesu, specyficznych cech odlewnictwa, trendów i uwarunkowań jego rozwoju w przyszłości oraz przykładów mogących być przedmiotem działań w poszczególnych wymiarach modelu biznesu przedsiębiorstwa odlewniczego.

Słowa kluczowe: odlewnictwo, model biznesu, wymiary modelu.

Summary: The author of the article presents an attempt to describe a concept of a business model in regard to a company operating in foundry sector. On of innovative methods related to the company management, called a pattern of decisions activities, supporting market success is a business model which is described widely in research literature. However, lack of research on model's practical applications causes a gap. The author develops the concept through a merger of results of theory analysis on business model, foundry characteristics, trends and their future prospects as well as examples which constitute a subject of activities in particular dimensions of a business model in a foundry company.

Keywords: foundry, business model, model dimensions.

1. Wstęp

Dynamiczne uwarunkowania rynkowe, wzrastająca konkurencja oraz ryzyko działalności gospodarczej skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania umożliwiającego osiąganie podstawowych celów, dostosowanie do zmieniających się warunków, a w konsekwencji osiągnięcie sukcesu rynkowego. Dlatego przyjmują one wzorce działań decyzyjnych, gwarantujące osiągnięcie wyników z działalności gospodarczej zgodnie z przyjętą strategią.

Jedną z nowoczesnych metod zarządzania, która wpisuje się we wspomniane oczekiwania przedsiębiorców, jest koncepcja modelu biznesu. Staje się ona coraz bardziej popularna, ponieważ trafność wyboru i kreowanie skutecznych wzorców biznesu oraz posiadanie umiejętności potrzebnych do ich realizacji zaliczane są obecnie do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Najogólniej koncepcja modelu biznesu odnosi się do opisu zależności między elementami, których współistnienie pozwoli na kreowanie oraz dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa [Demil, Lecocq 2010, s. 227]. Struktura połączeń i powiązań między poszczególnymi składowymi modelu biznesu powinna pozwalać na osiąganie założonych celów przedsiębiorstwa. Architektura modelu biznesu powinna być elastyczna, sprzyjająca jego modyfikacjom i innowacyjności [Rudny 2013, s. 98].

Zbudowanie efektywnego modelu biznesowego przedsiębiorstwa jest zadaniem trudnym, wymaga bowiem szerokiej wiedzy o specyfice branży i jej ofercie produktowej, o potrzebach i oczekiwaniach klientów oraz znajomości czynników tworzących pożądaną przez klienta wartość. Wymaga to również wiedzy, która umożliwiłaby najbardziej efektywnie tę wartość wytworzyć. Wszystko to powoduje, że modele przedsiębiorstw działających w poszczególnych branżach różnią się między sobą gdyż funkcjonują one w innej rzeczywistości gospodarczej.

Celem artykułu jest opracowanie koncepcji modelu biznesu dla przedsiębiorstwa działającego w branży odlewniczej. Dokonano w związku z tym przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej modeli biznesu: definiowania, wymiarów (elementów), czynników kształtujących te modele oraz ich klasyfikacji. Dokonano też prezentacji branży odlewniczej, głównie w aspekcie jej specyficznych cech, uwarunkowań rozwoju oraz relacji z klientami i dostawcami.

W efekcie tych działań opracowano koncepcję modelu biznesu mającego walor aplikacyjny.

2. Wybrane aspekty koncepcji modelu biznesu

Model biznesu stanowi względnie nowe pojęcie w literaturze naukowej, mimo że użyto go po raz pierwszy w latach 50. XX wieku. Zainteresowanie tą problematyką pogłębiło się w latach 90., głównie z powodu nasilających się procesów globalizacji oraz rozwoju Internetu.

W literaturze naukowej, opracowaniach firm konsultingowych i w wielu innych publikacjach poświęconych problematyce biznesu można znaleźć pojęcie modelu biznesu oraz omówienie wielu jego aspektów. Dotyczy to szczególnie: wymiarów (elementów składowych) zasad tworzenia, klasyfikacji (typów), czynników wpływających na jego strukturę, relacji do strategii rozwoju oraz roli, jaką model biznesu odgrywa w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Model biznesu nie ma jednolitej definicji[1], a większość z nich dotyczy wartości dla odbiorców oraz tworzenia zysku na rzecz firmy. Jest on również charakteryzowany jako:

- ogólny schemat funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- taktyka zarządzania zapewniająca przedsiębiorstwu generowanie dochodu,
- procedura kreowania produktu/usługi,
- struktura nadzorująca transakcje, metoda wykorzystania szans biznesowych zorientowanych na osiąganie celów,
- tworzenie łańcucha wartości [Romanowska, Wachowiak 2006, s. 243].

Uogólniając, można przyjąć, że model biznesu to działania firmy przez zastosowanie odpowiednich metod w stosownym czasie i takim wykorzystaniu zasobów, które umożliwiają jej stworzenie jak największej wartości dla klienta, a także zapewnienie sobie pozycji do przejmowania części tej wartości. Istotę modelu stanowią zatem dwie sfery: pierwsza to działania i związane z nimi zasoby, druga to tworzone i przechwytywane wartości. Przy tym działania i zasoby odgrywają rolę podporządkowaną w stosunku do generowania wartości dla klienta. Wartość ta postrzegana jest jako najważniejszy cel przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną [Afuah 2004, s. 9].

Model biznesu w literaturze prezentowany jest jako struktura, zestaw pewnych elementów nazywanych inaczej wymiarami. M. Zysińska dokonała analizy dwudziestu trzech koncepcji modelu biznesu i zidentyfikowała w nich dziesięć najczęściej pojawiających się elementów; wśród nich są: propozycja wartości dla klienta (występuje w 22 koncepcjach), źródła przychodów (w 15), kształt łańcucha wartości miejsce w łańcuchu dostaw (w 11), kluczowe zasoby, kompetencje (w 11), segmenty rynku/klienci (w 9), relacje z otoczeniem (partnerami) (w 9), źródła zysków (w 8), strategia (w 8), oferta firmy (w 8), koszty, rentowność (w 4) [Zysińska 2013]. Z kolei w *Business Model Canvas*, najbardziej znanym modelu biznesowym, wyodrębnione zostały następujące elementy: docelowe grupy klientów, unikalna propozycja wartości, kanały dotarcia do klientów (kanały sprzedaży, sposób obsługi klientów, źródła przychodów, zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu, główne działania/procesy, kluczowi partnerzy oraz struktura kosztów [*Business Model…* 2014]. W literaturze przedmiotu często prezentowane są czterowymiarowe modele biznesu (tab. 1), które ze względu na swoją strukturę i czytelność sprawdzają się w praktyce gospodarczej.

[1] W wyniku analizy literatury naukowej M. Sztorc zidentyfikowała 37 definicji tego pojęcia, które powstały w latach 1998-2015 [Sztorc 2016, s. 51-54], co potwierdza różnorodność ujęć.

Tabela 1. Wybrane czterowymiarowe modele biznesu

Autorzy/źródło	Wymiary
Shafer, Smith, Linder [2002, s. 202]	1. Wybory strategiczne 2. Sieć wartości 3. Tworzenie wartości 4. Zawłaszczenie wartości
Slywotzky, Morrison, Andelman [2000, s. 367-372]	1. Charakter wyboru klientów 2. Przechwytywanie wartości dla nabywcy 3. Różnicowanie oferty − kontrola strategiczna 4. Zakres działania firmy
Hamel [2002, s. 73]	1. Bazowa strategia 2. Strategiczne zasoby 3. Łączność i relacja z klientami 4. Wartość sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanych źródeł.

Każdy z tych wymiarów opisany jest przez zagadnienia (problemy/pytania) stanowiące jego treść. Są one elementami składowymi realizowanych w praktyce funkcjonowania firm modeli biznesu, występujących w literaturze przedmiotu pod różnymi nazwami i podzielonych według różnych kryteriów [Rappa, Timmers 2005].

Mając na uwadze zaprezentowane rozważania, można podjąć próbę sformułowania takiego modelu biznesu, który uwzględniałby wymiary (elementy) najczęściej identyfikowane w różnych koncepcjach, posiadałby prostą strukturę oraz znaczną liczbę wyodrębnionych zagadnień w ramach każdego wymiaru. Taki model składałby się z czterech wymiarów z wyszczególnionymi w ich ramach najistotniejszymi elementami przedstawionymi w formie pytań (tab. 2).

Tabela 2. Koncepcja modelu biznesu

Wymiar modelu biznesu	Problemy/zagadnienia
1	2
Klienci	Kto jest klientem docelowym? Kim są najważniejsi klienci? Na rzecz jakich nabywców przedsiębiorstwo może realizować, zwiększać wartość? Do kogo skierowany jest produkt/usługa, którą oferuje? Dla kogo tworzymy wartość? Kogo firma chce pozyskać? Czyja lojalność jest najważniejsza? Którzy nabywcy pozwalają firmie osiągać zyski? Którzy klienci są rentowni lub mogą być rentowni w przyszłości? Których klientów przedsiębiorstwo powinno unikać?

1	2
Potrzeby klientów (wartość dla nabywcy)	Jakie wymagania ma klient docelowy? Które z nich firma chce spełniać? W jakim kierunku migruje wartość dla klienta (co dla klienta staje się coraz ważniejsze)?
Konkurencyjność (zróżnicowanie) oferty	Dlaczego docelowi klienci kupują produkty lub usługi przedsiębiorstwa? Co decyduje o tym, że wartość przedsiębiorstwa jest wyjątkowa, inna, bardziej atrakcyjna niż oferowana przez konkurentów? Jak budować konkurencyjność oferty? Czym oferta będzie odróżniać się od ofert innych firm? Co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy? Czy przewagi te są łatwe do utrzymania? Co będzie decydować w najbliższej przyszłości o przewadze konkurencyjnej (możliwość utrzymania i pozyskiwania klientów)?
Zakres działania firmy, osiąganie zysku, rentowności	Co firma powinna oferować: jakie produkty, rozwiązania? Jakie funkcje, operacje, zasoby firma powinna kontrolować, by utrzymać klientów (co stanowi przeciwwagę dla konkurentów i klientów)? Jakie operacje związane z tworzeniem przedmiotu oferty i oferowaniem produktu powinny być realizowane przez firmę? Jakie operacje/funkcje powinny być oferowane przez partnerów i na jakich zasadach (zakup wyrobów, zlecenie podwykonawstwa, operacje realizowane wspólnie z partnerami)? Czy i w jaki sposób firma przejmuje w formie zysku część wartości, jaką stworzyła dla klientów?

Źródło: opracowanie na podstawie źródeł wymienionych w tab. 1.

Należy pamiętać, że model biznesu jest strukturą dynamiczną, zmieniającą się w czasie pod wpływem różnych czynników, co powoduje, że jego kształt po kilku latach jest zupełnie inny niż w momencie przyjęcia. Zmianie najczęściej ulegają nie przyjęte wymiary modelu, a ich zawartość.

3. Charakterystyka odlewnictwa

Branża odlewnicza jest częścią przemysłu metalurgicznego produkującego wyroby metalowe. Nazwa „odlewnictwo" odnosi się do kilku obszarów, utożsamianych z funkcjami, jakie ono pełni, co zaprezentowano w tab. 3.

W produkcji wyrobów (odlewów) wykorzystywane są różne tworzywa, które rozróżniane są w oparciu o skład chemiczny i właściwości fizyczne, co w konsekwencji wyznacza możliwości ich zastosowania. Do tworzyw odlewniczych zalicza się: żeliwo (szare, sferoidalne, ciągliwe), staliwo oraz metale lekkie (aluminium, ołów, miedź, cynk). Są one podstawą podziału odlewnictwa w ramach Polskiej Klasyfikacji Działalności [PKD 2013] i nadają wyrobom cechy chemiczne i fizyczne, które wyznaczają ich zastosowanie.

Tabela 3. Istota funkcji odlewnictwa

Funkcja odlewnictwa	Istota
Technologia wytwarzania	Kształtowanie przedmiotów metalowych
Dział nauki	Projektowanie procesów odlewniczych, konstrukcja i wykonanie modeli, przygotowanie materiałów formierskich, technologia produkcji i oczyszczania odlewów, badanie materiałów i odlewów
Dział sztuki	Zalewanie uprzednio przygotowanej formy ciekłym materiałem, sterowanie procesami krzepnięcia i stygnięcia odlewu w celu otrzymania wyrobu o odpowiedniej strukturze i odpowiednich właściwościach

Źródło opracowanie na podstawie [Tybulczyk, Piotrowski 2004].

Klientami odlewnictwa jest wiele różnych gałęzi produkcji, które można ująć w trzy grupy; są nimi: przemysł samochodowy, budowa maszyn oraz producenci armatury przemysłowej: sprzętu AGD, urządzeń komunalnych i sanitarnych, konstrukcji budowlanych, narzędzi itp.). Wyroby odlewnicze stanowią „pośrednie" ogniwo łańcuchów dostaw wielu przemysłów, w których pełnią funkcję ogniwa podporządkowanego, a to często powoduje konieczność akceptowania standardów przyjętych przez liderów łańcucha. Taka różnorodność odbiorców powoduje, że odlewnictwo z jednej strony uzależnione jest od popytu na wyroby finalne, z drugiej zaś żaden z tych przemysłów nie jest w stanie wytworzyć produktów finalnych bez dostawy odlewów. Nadaje mu to w konsekwencji dużego znaczenia dla gospodarki, co potwierdza opinia Komisji Europejskiej: „(…) odlewnictwo jako część sektora metalowego wchodzi w skład łańcuchów dostaw wielu przemysłów, stanowi zatem sektor o strategicznym znaczeniu dla rozwoju gospodarczego UE" [*Niewidzialny sektor*... 2010]. Analiza światowej gospodarki i jej tendencji rozwojowych wskazuje na stale zwiększający się udział odlewnictwa jako techniki przetwarzania i wytwarzania wyrobów metalowych. Z danych opracowanych przez World Foundry Organization (WFO) wynika, że do 2020 roku średnioroczny wzrost produkcji odlewniczej będzie wynosił około 3,2% [World Foundry… 2016]. Wzrasta również, mimo niższego poziomu w porównaniu z odlewnictwem krajów rozwiniętych gospodarczo, znaczenie polskiego odlewnictwa.

Dostawcami dla odlewnictwa są: dostawcy złomu, koksu, surówki odlewniczej oraz pozostałych materiałów i rozwiązań technicznych. Związki łączące firmy odlewnicze z poszczególnymi dostawcami są bardzo różne, zależą bowiem od: charakteru rynku dostaw, liczby dostawców, formy organizacji powiązań pomiędzy dostawcą i odbiorcą oraz od polityki cenowej [Dzierbunowicz 2013, s. 165].

Przedstawione cechy: różnorodność wykorzystywanych tworzyw, stosowanych technologii, wytwarzanych produktów oraz rynków docelowych odbiorców, wpływają na specyficzność i niejednorodność branży odlewniczej. Przejawia się to w dominacji produkcji odlewów w wąskiej grupie producentów oraz specyfice kon-

kurencji, która odbywa się w grupach strategicznych[2]. Cechy te wyznaczają swoiste realia gospodarcze dla przedsiębiorstw funkcjonujących w branży odlewniczej, która dodatkowo wzmacnia fakt, że jest ona, mimo ogromnego unowocześnienia, dalej postrzegana jako „branża brudna", wykorzystująca przestarzałe technologie, negatywnie wpływająca na otoczenie i stwarzająca bardzo trudne warunki pracy, co wpływa na jej atrakcyjność. Ponadto odlewnictwo w dalszym ciągu charakteryzuje się niższymi w porównaniu z osiąganymi w innych branżach wskaźnikami ekonomicznymi, takimi jak: wydajność pracy i kapitałochłonność produkcji.

4. Podstawowe założenia i struktura modelu biznesu przedsiębiorstwa odlewniczego

Biorąc pod uwagę przytoczone teoretyczne informacje na temat modelu biznesu oraz najważniejsze dane dotyczące odlewnictwa, w tym głównie specyficzne jego cechy, można podjąć próbę sformułowania ram (struktury) modelu biznesu dla przedsiębiorstwa działającego w tej branży. Rozpoczynając pracę nad takim modelem, trzeba wziąć pod uwagę przede wszystkim trendy, które wyznaczają dalszy rozwój zarówno światowego, jak i polskiego odlewnictwa. Są to[3]:

1. Wzrost wymagań i oczekiwań klientów, zainteresowanych coraz bogatszym wyborem kierowanych do nich ofert, produktów o dużej wartości dodanej.
2. Wzrost zapotrzebowania na: tzw. odlewy gotowe do montażu, po obróbce mechanicznej.
3. Zwiększenie zapotrzebowania na realizację zamówień w pełnym zakresie i kompleksową obsługę klientów (od wspólnego projektu wyrobu po dostawę).
4. Konieczność stałego wdrażania nowości służących spełnianiu potrzeb klientów oraz podnoszeniu konkurencyjności oferty przez wszystkich uczestników gry rynkowej.
5. Zmiana charakteru konkurencji na bardziej wyrafinowaną, prowadzącą do marginalizacji tych producentów, których oferta nie nadąża za potrzebami odbiorców i propozycjami konkurentów.

Trendy te jednoznacznie wskazują na rosnące wymagania i zmienność oczekiwań klientów zainteresowanych produktami o coraz większej wartości dodanej, co powoduje konieczność wzmocnienia orientacji na docelową grupę klientów. To z kolei skłania do nieustannego wdrażania nowości zaspokajających potrzeby klientów, czyli do ciągłego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej poprawiającej konkurencyjność oferty.

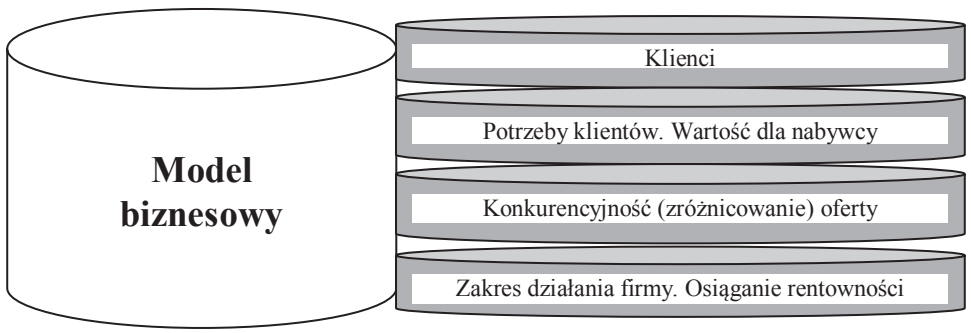
---

[2] Wyróżnia się następujące grupy strategiczne: odlewnictwo ciśnieniowe małych odlewów w dużych seriach, odlewnictwo dużych serii dla przemysłu samochodowego, elastyczne odlewnie z przewagą małych i średnich i odlewnictwo dużych odlewów [Dzierbunowicz 2013, s. 149].

[3] Zostały one zidentyfikowane na podstawie analizy prognoz rozwoju odlewnictwa oraz w przeprowadzonych przez Autorkę badaniach w dziesięciu przedsiębiorstwach odlewniczych w Polsce.

Wskazane trendy ukierunkowujące rozwój odlewnictwa, nasilająca się obecnie niestabilność sytuacji surowcowo-energetycznej oraz zmienność koniunktury na rynku powodują, że wzrasta ryzyko działalności gospodarczej i zwiększeniu ulegają koszty jej prowadzenia. Dlatego przedsiębiorstwa odlewnicze powinny ukierunkowywać swoje modele biznesu i strategie zarządzania na takie, które będą nie tylko umożliwiały osiąganie podstawowych celów, ale przede wszystkim dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się warunków działalności.

Model biznesowy przedsiębiorstwa działającego w branży odlewniczej można zbudować, opierając się na zaprezentowanej w tab. 2 koncepcji, czyli przyjąć cztery wymiary (rys. 1) i sformułować najważniejsze zagadnienia w ich ramach.



Rys. 1. Elementy składowe modelu biznesu dla przedsiębiorstwa odlewniczego

Źródło: opracowanie własne.

Klienci. Rozpoczynając formułowanie modelu biznesu dla przedsiębiorstwa działającego w branży odlewniczej, należy odpowiedzieć na dwa najważniejsze pytania: dla kogo tworzymy wartość, kim są nasi najważniejsi klienci? Wynika to, jak wcześniej wspomniano, z różnorodności klientów będących odbiorcami wyrobów odlewniczych oraz z faktu, że przedsiębiorstwa odlewnicze produkują wyroby pod konkretne zamówienie, nie mają zatem wystandaryzowanej oferty.

Na tym etapie należy określić: 1) do której grupy docelowi, pożądani, klienci należą, 2) czy grupa klientów będzie zdywersyfikowana (co np. zmniejszyłoby ryzyko działalności gospodarczej, a w konsekwencji uodporniło firmę na zmiany koniunkturalne), 3) jakich klientów przedsiębiorstwo chce pozyskiwać (np. o ugruntowanej pozycji rynkowej, stabilnej pozycji finansowej, wprowadzających nowe techniki i nowe produkty), 4) jak chce się umacniać współpracę z klientami już pozyskanymi (np. polityka lojalnościowa).

Zdefiniowanie klienta docelowego powoduje, że wszelkie działania podejmowane celem pozyskania go dostosowywane są adekwatnie do specyfiki grupy, do której przynależy. Pozwala to na skupienie, koncentrację i rozwój potencjału wytwórczego oraz działań w kampanii marketingowej, promującej produkty/usługi.

Przykładowy podział klientów (na grupy) firmy odlewniczej:

- odbiorcy kooperacyjni, czyli wytwórcy podzespołów (komponentów odlewniczych) dla producentów wyrobów finalnych,
- odbiorcy finalni, czyli wytwórcy gotowych dóbr rynkowych, do których bezpośrednio dostarczane są podzespoły (komponenty) na linię montażu.

Taki podział rzutuje na pozostałe elementy modelu biznesowego, na propozycję wartości, relacje z klientami, a także strumienie przychodów.

Potrzeby klientów. Po zidentyfikowaniu klienta (grup klientów) docelowego należy zdefiniować jego oczekiwania i wymagania. Nie wystarczy stwierdzenie „chcemy zaspokajać potrzeby naszych klientów". To jest zbyt ogólne podejście. Konieczne jest zatem przeanalizowanie wszystkich potrzeb klienta związanych z produktem/usługą (obecną i ewentualnie tą przyszłą) po to, aby ustalić: jakie wymagania ma klient docelowy, które z nich firma chce spełniać, w jakim kierunku migruje wartość dla klienta (co dla klienta staje się coraz ważniejsze). W praktyce nie na wszystkim dana firma się zna i specjalizuje się w niewielu dziedzinach lub obszarach. Wiąże się to z rozstrzygnięciem kwestii, czy pozostać przy swojej wyspecjalizowanej ofercie, czy też zaspokajać potrzeby klienta wykraczające poza kompetencje. Wyjście poza kompetencje będzie wymagało rozszerzenia działalności, co nie zawsze gwarantuje odpowiednią jakość, ale zawsze generuje dodatkowe koszty.

Najczęściej wymagania/potrzeby klientów przedsiębiorstw odlewniczych mieszczą się w dwóch obszarach: uruchomienia produkcji oraz dostaw.

Przykładowe potrzeby w obszarze uruchomienia produkcji mogą dotyczyć:

- przyjęcia zamówienia w pełnym zakresie,
- uczestnictwa w projektowaniu wyrobu z wykorzystaniem narzędzi symulacji, krzepnięcia i zalewania oraz projektowania,
- wykonania omodelowania i oprzyrządowania obróbczego,
- obróbki mechanicznej odlewów, zabezpieczenia antykorozyjnego materiałów, montażu podzespołów,
- zamiany części spawanej w odlew.

Przykładowe potrzeby klientów odlewnictwa w obszarze dostaw mogą zaś dotyczyć:

- stosowania systemów zapewniania jakości,
- dotrzymywania potwierdzonych terminów dostaw,
- zapewniania dodatkowych usług, np. badań kontrolnych i certyfikacji.

Staranna analiza zmieniających się aktualnych i przyszłych potrzeb klientów ukierunkowuje rozwój kompetencji firmy w budowaniu wyspecjalizowanej oferty.

Konkurencyjność (zróżnicowanie) oferty. Coraz bardziej konkurencyjny rynek wymaga tego, aby formułując konkretny model biznesowy, zdefiniować: dlaczego docelowi klienci kupują produkty/usługi przedsiębiorstwa, jak dalej budować konkurencyjność oferty, czym oferta będzie odróżniać się od ofert innych konkurencyjnych firm. Można to sprowadzić, posługując się np. teoretycznym ujęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa i przewagi konkurencyjnej do posiadania kom-

petencji w zakresie projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość oraz inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów [Flejterski 1984, s. 391].

Dodatkowo należy odpowiedzieć na pytania: co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy, czy przewaga ta jest łatwa do utrzymania, co będzie decydować w najbliższej przyszłości o przewadze konkurencyjnej (możliwość utrzymania i pozyskiwania klientów).

Identyfikując kompetencje, które mogłyby być podstawą przewagi konkurencyjnej, trzeba mieć na uwadze, żeby były one trudne do skopiowania przez konkurencję. Najłatwiej bowiem skopiować ofertę opierającą się na cenie, trudniej zaś ofertę zbudowaną na innowacyjnych rozwiązaniach, nowoczesnych produktach, dobrej sieci dystrybucji i logistyki. Wyjątkowość oferty zwiększy również udział wysoce kompetentnych, zaangażowanych i lojalnych pracowników.

Konkurencyjność oferty firmy działającej w branży odlewniczej można oprzeć na wyodrębnionych przez W. Szymańskiego źródłach; są wśród nich:

- produkcyjne: przywództwo kosztowe związane z pozycją firmy w otoczeniu lub alokacją zasobów, jakość oferowanych wyrobów,
- dystrybucyjne: niższy koszt transportu, lepsza obsługa klientów,
- marketingowe: jak najlepsze rozpoznanie potrzeb klienta i dostosowanie oferty,
- technologiczne: stosowanie nowych rozwiązań osiągniętych dzięki pracom naukowo-badawczym, innowacje technologiczne, innowacje produktowe,
- miejsce na rynku: znak firmowy (lojalność nabywców wobec znaku firmowego), patenty (unikalność produktów wynikająca z patentów), unikalność firmy (pozycja minimonopolu np. różnicowanie produktu),
- jakość zarządzania: fachowość zarządzania, talenty menedżerskie itp.,
- wiedza i informacja: pozyskiwanie wiedzy o procesie produkcji, o produkcie, sprawnych systemach informacyjnych oraz o nabywcach itp.,
- gospodarowanie: umiejętność szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętność działania w firmie w dłuższym horyzoncie czasowym [Szymański 1995, s. 156].

W praktyce firmy odlewnicze różnicują ofertę w dwóch obszarach: wyrobu i obsługi klienta, w których mieszczą się działania z wymienionych źródeł konkurencyjności.

Przykładowe działania mające na celu budowanie, umacnianie i rozwijanie konkurencyjności oferty w zakresie wyrobu to:

- oferowanie komponentów odlewniczych konstrukcyjnie skomplikowanych i o wysokim stopniu przetworzenia z szerokiej gamy żeliwnych tworzyw odlewniczych, w tym z tworzyw zaawansowanych technologicznie,
- gwarantowanie jakości i konkurencyjnej ceny na rynku działalności,
- zapewnianie szybkiego wprowadzania zmian, w tym produkcji prototypów i szybkiego uruchamiania produkcji,
- realizowanie „krótkich zamówień" (stosunkowo niedużych ilości),

- zapewnianie wprowadzania nowej techniki i ciągłego rozwoju potwierdzonego nakładami inwestycyjnymi i planami rozwojowymi.

Przykładowe działania mające na celu umacnianie i rozwijanie konkurencyjności oferty w zakresie obsługi klienta są następujące:

- kompleksowa obsługa klienta w zakresie szybkości i efektywności nowych uruchomień,
- wspólne z klientem projektowanie konstrukcji wyrobu,
- gwarantowanie dostawy na czas, co wiąże się z tworzeniem tzw. buforów, magazynów detali oraz poprawą planowania produkcji,
- wykorzystanie wyróżniających kompetencji: własnej działalności badawczo-rozwojowej, wysokich kwalifikacji kadry technicznej i zarządzającej.

Zbudowanie oferty wymaga poszukiwania sposobu na jak najbardziej rentowne zaspokajanie potrzeb klientów, tworzenie i zatrzymywanie części wartości wytworzonej dla klienta.

Zakres działania firmy, osiągniecie zysku, rentowności. Zdefiniowanie kluczowych klientów i ich potrzeb, które firma chce realizować, musi pociągać za sobą poszukiwanie sposobu na ich rentowne wykonanie. Wymaga to odpowiedzi na pytania, co firma powinna oferować, jakie produkty, rozwiązania. Należy zastanowić się, jak to realizować, czyli jakie funkcje, operacje, zasoby firma powinna kontrolować, by utrzymać klientów, jakie operacje związane z tworzeniem przedmiotu oferty i oferowaniem produktu powinny być realizowane przez firmę, a jakie przez partnerów i na jakich zasadach[4]. Chodzi bowiem nie tylko o określenie zakresu działalności i potrzebnych zasobów, ale również o jej wymiar finansowy, czyli o osiągnięcie jak najwyższej rentowności.

Uzyskanie rentowności, jako podstawowej kategorii ekonomicznej związanej z modelem biznesowym, warunkują dwa ważne zagadnienia:

1. Rentowność przedsiębiorstwa determinowana jest przez jednoczesne oddziaływanie czynników sektorowych i czynników specyficznych dla tego przedsiębiorstwa. Model biznesu, jako kreator dochodów, jest zatem funkcją: czynników sektorowych, pozycji firmy, działań i zasobów oraz kosztów (ich uwzględnienie wiąże się z tym, że prowadzenie działalności zawsze generuje koszty).

2. Wykorzystując posiadane zasoby do prowadzenia działalności, przedsiębiorstwo generuje dochody, proponując je sektorowi po to, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta i jednocześnie sytuując się w pozycji umożliwiającej przechwycenie wartości. Przywłaszczona wartość ma zapewniać zarabianie współmierne do stworzonego poziomu tej wartości. Ważne będzie rozstrzygnięcie na tym etapie, czy i w jaki sposób firma przejmuje w formie zysku część wartości, jaką stworzyła dla klientów [Afuah 2004, s. 9-10].

---

[4] Należy wziąć pod uwagę również działalność przedsiębiorstwa w klastrach jako coraz powszechniejszej formy organizacji działalności gospodarczej [Walczyk 2016, s. 345].

Przykładowe działania mające na celu zapewnienie rentownego sposobu zaspokajania potrzeb klientów firmy odlewniczej to:

- stosowanie najlepszych dostępnych technik i urządzeń (dotyczy to też doboru kooperantów),
- stosowanie zaawansowanych technologii i kontroli procesów,
- pełne wykorzystanie zasobów materialnych i ludzkich,
- sprzedaż produktu jak najbardziej przetworzonego o wysokiej wartości dodanej (pochodzącej z poszczególnych operacji związanych z wytwarzaniem komponentu odlewniczego),
- stosowanie elastycznych rozwiązań technicznych i organizacyjnych (w tym outsourcingu),
- wzrost wydajności i poprawa jakości produkcji,
- zmniejszanie kosztów energii przez wdrażanie inteligentnego systemu zarządzania energią,
- rozszerzenie produkcji o tworzywa specjalne o wyższej niż przeciętna marży.

5. Zakończenie

Pojęcie modelu biznesu, mimo braku jednolitego określenia, na stałe wpisało się w nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest on najczęściej przedstawiany z perspektywy systemowego ujęcia strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, odzwierciedla bowiem sposób jego funkcjonowania i osiągania przewagi konkurencyjnej. Istotę modelu biznesu tworzą dwie sfery: pierwsza to działania i związane z nimi zasoby, druga to tworzenie wartości dla klienta i możliwość przechwytywania jej części przez przedsiębiorstwo.

Strukturę modelu biznesu tworzą wymiary (elementy), których liczba w poszczególnych koncepcjach przedstawianych w literaturze jest różna, ale najczęściej są to modele czterowymiarowe, uważane za mniej złożone, a tym samym bardziej czytelne. Wszystkie wymiary modelu biznesu są ze sobą ściśle powiązane, należy zatem tak je dobrać, aby były dostosowane do potrzeb klientów oraz zapewniały przedsiębiorstwu rentowność przez wejście do tzw. strefy zysku.

W praktyce gospodarczej zdarza się, że przyjęty przez przedsiębiorstwo model biznesu nie przyjmuje postaci żadnego modelu opisanego w literaturze. Oznacza to, że firmy rzadko działają wyłącznie w oparciu o jeden typ, a przyjęty przez nie model biznesu stanowi swoistego rodzaju oryginalną strukturę. Najkorzystniejsze okazuje się wypracowanie modelu będącego kombinacją różnych typów [Norris, West 2001, s. 179], na co wpływ mają między innymi czynniki związane np. ze specyfiką branży funkcjonowania.

Zaproponowany model biznesu dla przedsiębiorstwa odlewniczego jest kombinacją opisywanych w literaturze koncepcji. Ma on cztery wymiary; stanowią je: klienci, potrzeby klientów (wartość dla nabywcy), konkurencyjność (zróżnicowanie) oferty), zakres działania firmy, osiąganie zysku, rentowności oraz treści, zagadnienia,

problemy w ramach każdego wymiaru. O ile wskazane wymiary mogą być podstawą modelu stosowanego przez firmy funkcjonujące w innych branżach, o tyle zagadnienia będące ich treścią są dostosowane do firm odlewniczych. Przy ich opracowaniu wzięto bowiem pod uwagę specyficzne cechy odlewnictwa jako technologii wytwarzania, działu nauki, działu sztuki, a przede wszystkim jako branży oraz to, że otoczenie firm odlewniczych, bardziej niż innych, ulega ciągłym zmianom, na co wpływ mają głównie procesy globalizacji i postęp technologiczny zarówno w sferze produkcji, jak i komunikacji. Odnosi się to przede wszystkim do zmian w relacjach producent (dostawca)−klient (odbiorca). Nabywca wyrobów odlewniczych ma coraz większe możliwości wyboru, bowiem wzrastająca konkurencja powoduje, że przygotowywane dla niego oferty są dostępne w sposób szybki i przejrzysty. Firmy odlewnicze muszą nie tylko być coraz bardziej zorientowane na klienta i zmiany oczekiwanych przez niego wartości ale również ciągle weryfikować podejście do kreowania wartości i częściowego jej zawłaszczania.

Zaproponowane działania w poszczególnych wymiarach modelu biznesu mogą być przydatne w procesie jego formułowania w firmach odlewniczych, a szczególnie w tych, które przynależą do grupy strategicznej „Elastyczne odlewnie z przewagą małych i średnich". Zostały wybrane na podstawie wnikliwej analizy zarówno teoretycznych, jak i praktycznych materiałów prezentujących funkcjonowanie odlewnictwa jako branży oraz wybranych przykładów zagranicznych i polskich firm odlewniczych.

Literatura

Afuah A., 2004, *Business models. A Strategic Management Approach,* McGraw-Hill Irwin.

Business Model Canvas – szablon modelu biznesowego, 2014, https://productvision.pl/2014/business-model-canvas-szablon-modelu-biznesowego, 28.02.2017.

Demil B., Lecocq X., 2010, *Business Model Evolution,* Long Range Planning, vol. 43, s. 227, file:///C:/Users/Anna/AppData/Local/Temp/Additional%20Reading%202%20Demil%20Lecocq%20 2010% 20Business% 20Model%20 Evolution% 20.pdf, 17.02.2017.

Dzierbunowicz E., 2013, *Międzynarodowa konkurencyjność branży na przykładzie branży odlewniczej w Polsce w latach 1995-2010*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, http://www.wbc.poznan.pl/Content/259858/Dzierbunowicz _Ewa_ doktorat, pdf, 5.02.2017.

Flejterski S., 1984, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, Gospodarka Planowana, nr 9.

Hamel G., 2002, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.

Model biznesowy, 2014, https://pl.wikipedia.org/wiki/Model_biznesowy, 25.02 2017.

Niewidzialny sektor europejskiego przemysłu − teraz w centrum uwagi. Obróbka metali i produkcja artykułów metalowych, 2010, Komisja Europejska, Generalna Dyrekcja ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, Działu Sprzętu Mechanicznego, Elektrycznego i Telekomunikacyjnego, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ mechanical/metalworking/index_en.htm, 2.03.2017.

Norris M., West S., 2001, *E-biznes,* Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.

Polska Klasyfikacja Działalności, 2013, http://www.abmmedia.com.pl/pkd.pdf, 8.04.2016.

Rappa M., Timmers P., 2005, *Business Models on the Web*, http://digitalenterprise. org/models/ models. html, 1.03.2017.

Romanowska M., Wachowiak P., 2006, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, SGH, Warszawa.

Rudny W., 2013, *Model biznesowy a tworzenie wartości*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 141, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Shafer S., Smith H., Linder J., 2002, *The Power of Business Models*, Business Horizons, nr 48.

Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., 2000, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.

Sztorc M., 2016, *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, [w:] *Zarządzanie i gospodarka. Wybrane zagadnienia i procesy. Procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarczej*, Kot J. (red.), Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.

Szymański W., 1995, *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja,* Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Tybulczyk J., Piotrowski J., 2004, *Foresight technologiczny. Przewidywanie rozwoju odlewnictwa z uwzględnieniem jego znaczenia dla gospodarki. Część I. Analiza foresightu światowego*, Odlewnictwo − Nauka i Praktyka, zeszyt specjalny 3, Instytut Odlewnictwa, Kraków.

Walczyk A., 2016, *Formulation of the cluster development strategy – selected aspects*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 439.

World Foundry Organization (WFO), 2016, European Foundry Association (CAEF), 2016, http://www.castingarea.com/societies.htm, 2.03.2017.

Zysińska M., 2013, *Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL*, Transport Samochodowy, nr 4-2013.