



## Marzena Kramarz

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
mkramarz@polsl.pl

# MODELE BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW FLAGOWYCH SIECI DYSTRYBUCJI WYROBÓW HUTNICZYCH

**Streszczenie:** Sieci dystrybucji wyrobów hutniczych są przykładem złożonych, dynamicznych struktur zarządzania procesami logistycznymi. W strukturach tych można wyróżnić organizacje centralne pełniące funkcję koordynatora sieci, ale często także dominujące sieć. Celem artykułu było wskazanie podobieństw i różnic pomiędzy modelami biznesu centralnych przedsiębiorstw sieci dystrybucji.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, przedsiębiorstwo flagowe, sieć dystrybucji, odroczonego produkcyjna.

## Wprowadzenie

Sieć dystrybucji jest integralną częścią łańcucha dostaw. W zależności od typu produktu i charakterystyki rynku odbiorców może ona pełnić rolę kluczową lub uzupełniającą w zapewnieniu satysfakcji klienta. W strukturze sieciowej dystrybucji można wskazać centralne ogniwo, które jest węzłem dominującym (sieć zdominowana, np. administrowana lub korporacyjna) lub pełni rolę koordynacyjną dzięki gromadzeniu i udostępnianiu wiedzy aktorom sieci. Organizacja taka określana jest mianem przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji. Rola takich organizacji jest szczególnie istotna w łańcuchach dostaw produktów standardowych, a także produktów różnicowanych zgodnie z zamówieniem klienta, gdzie zamówienie realizowane jest zgodnie ze strategią odroczonego produkcyjnej. Modele biznesu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji są konstruk-

tem wielowymiarowym i niejednorodnym. Model biznesu definiowany jest z różnych perspektyw. Tym perspektywom poświęcono część pierwszą artykułu, w której omówiono także elementy tworzące model biznesu, odnosząc je do modeli biznesu przedsiębiorstw w sieci dystrybucji. W dalszej części analizowano elementy modelu biznesu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych. Celem artykułu jest wskazanie tych elementów modelu biznesu, które różnicują przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji wyrobów hutniczych.

## 1. Modele biznesu – elementy wyróżniające organizację centralną w sieci dystrybucji

Dyskusję nad modelami biznesu przedsiębiorstw flagowych należy rozpocząć od wskazania interpretacji modelu biznesu. Koncepcji definiowana modelu biznesu jest w literaturze wiele. Zależą one od przyjętej perspektywy i różnią się zbiorem elementów wyróżnianych w modelu. Wybrane definicje modelu biznesu zestawiano w tab. 1.

**Tabela 1.** Model biznesu – wybrane interpretacje

Imię i nazwisko autora	Definicja modelu biznesu	Elementy definiujące model biznesu
1	2	3
Osterwalder, Pigneur i Tucci [2005, s. 30]	Model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki biznesowej danego przedsiębiorstwa	Opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa oraz sieci partnerów, którzy współtworzą, oferują i dostarczają tę wartość oraz kapitał relacyjny, zapewniając rentowne i stabilne strumienie przychodów
Morris [2003, s. 17]	Zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu zgodnie z taką interpretacją opisuje sposoby tworzenia i dostarczania wartości i może ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców	
Rasmussen [2007, s. 1-2]	Model biznesu powinien składać się z dwóch części – narracyjnej i kalkulacyjnej, które powinny dawać odpowiedź na pytania: „Kim jest klient? Co jest dla niego wartością? W jaki sposób można tę wartość dostarczyć, racjonalizując koszty i w jaki sposób działanie angażuje zasoby przedsiębiorstwa?”	Model biznesu powinien mieć nie tylko charakter opisowy, ale uwzględniać również swego rodzaju model finansowy. Przy takim założeniu model biznesu przedstawia nie tylko ideę oraz elementy danego przedsięwzięcia, ale również szczegółowe finansowe uzasadnienie działalności
Smith Binns, i Tushman [2010, s. 450]	Model biznesu to schemat sposobu, w jaki przedsiębiorstwo konfiguruje zbiór wyborów strategicznych dotyczących: rynków, klientów, propozycji wartości, struktury organizacyjnej, kompetencji, procesów, kultury, mierników w celu tworzenia wartości, a następnie jej przechwytywania	

cd. tabeli 1

1	2	3
Brzóska [2009, s. 7]	Sfery charakteryzujące istotę modelu biznesu: działania i związane z nimi zasoby, tworzone i przechwytywane wartości. Sfery działań i zasobów odgrywają tu rolę podporządkowaną w stosunku do tworzenia wartości dla klienta i zdolności jej przechwytywania oraz utrzymywania. Prymat tworzenia wartości wynika z postępowania jej jako najważniejszego celu przedsiębiorstwa, którego osiągnięcie daje mu przewagę konkurencyjną. Jej najważniejszym wymiarem finansowym jest rentowność, na której poziom istotnie wpływają realizowane przez firmę działania oraz posiadane przez nią zasoby	
Casadesus-Masanell, Rickart [2010, s. 196-198]	Model biznesu to zbiór: wyborów dotyczących organizacji, zasobów i zasad postępowania oraz konsekwencji tych wyborów	
Keena, Quresh [2006, s. 2]	Rdzeniem modelu biznesu jest wartość dla klienta i związana z jej tworzeniem logika działania przedsiębiorstwa	Wartość rozumiana jest jako suma korzyści oczekiwanych przez nabywców, a logika działania przedsiębiorstwa to różne aktywności przedsiębiorstwa mające na celu tworzenie i dostarczanie klientom tej wartości
Tapscott [2001, s. 5]	Model biznesu odnosi się do architektury przedsiębiorstwa, a w szczególności sposobu, w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby w celu tworzenia wyróżniającej wartości dla klienta	
Linder, Cantrell [2001, s. 13]	Model biznesu to pomysł na prowadzenie rentownej działalności w zmiennym otoczeniu, zawierający propozycję wartości dla nabywców wypracowaną wraz z kluczowymi interesariuszami oraz obejmujący operacje, które służą tworzeniu i oferowaniu tej wartości	
Afuah [2004, s. 2-17]	Model biznesu jest zestawem działań podejmowanych w określony sposób i w odpowiednim czasie w danych warunkach otoczenia rynkowego dla stworzenia oraz dostarczenia nabywcom najwyższej wartości i zapewnienia przedsiębiorstwu pozycji umożliwiającej zawłaszczenie tej wartości	
Petrovic i in. [2001, s. 1-2]	Model biznesu opisuje logikę systemu biznesowego, którego zadaniem jest tworzenie wartości wynikającej z zachodzących w przedsiębiorstwie procesów. Stąd model biznesu to implementacja strategii biznesu na poziomie koncepcyjnym i strukturalnym oraz podstawa do wdrożenia procesów biznesowych	
Venkatraman, Henderson [1998, s. 33-48]	Model biznesu jest skoordynowanym planem działania, którego celem jest wypracowanie strategii zgodnej z oczekiwaniami klientów	
Mahadevan [2009, s. 9]	Model biznesu jest konfiguracją trzech strumieni przepływów kluczowych dla biznesu: strumienia wartości, strumienia przychodów, strumienia logistycznego	

Wiele z przytoczonych podejść przyjmuje definicję modelu biznesu poprzez jego atrybuty. Podsumowując przytoczone interpretacje modelu biznesu, można przyjąć, że obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.

Do najczęściej wymienianych elementów modelu biznesu należą:

- pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- wartość dla klienta,
- źródła przychodów,

- strategia konkurowania,
- zasoby/kompetencje,
- relacje z partnerami,
- oferowane produkty,
- segmenty odbiorców (pozycjonowanie rynkowe).

Spśród wyżej wymienionych elementów konstytuujących model biznesu ożywioną dyskusję wywołuje strategia konkurowania. Część badaczy twierdzi, iż dążenia mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dotyczą odrębnego pojęcia, jakim jest „strategia”, część jednak traktuje strategię konkurencji jako element modelu biznesu [Bis, 2013, s. 56]. Jeżeli w strategii konkurowania uwzględni się koncentrację na niszy rynkowej i dostosowywanie procesów oraz zasobów do obsługi wyodrębnionego segmentu odbiorców bądź też przywództwo kosztowe lub wreszcie dyferencjację, należy uwzględnić wpływ takiego podejścia strategicznego na organizację procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, dobór zasobów, a także sposób kształtowania relacji w łańcuchu dostaw oraz relacji sieciowych. Tym samym tak rozumiana strategia staje się komponentem modelu biznesu przedsiębiorstwa. Równocześnie kompetencje przedsiębiorstwa, dostępne zasoby, architektura przedsiębiorstwa a nawet przyjęty model dostarczania wartości mogą być realizowane poprzez różne warianty strategiczne na poziomie szczegółowym opisu strategii. Tym samym w takim rozumieniu model biznesu przyjmuje pewne ramy (w tym zarówno możliwości, jak i warunki ograniczające) dla realizacji szczegółowej strategii konkurencyjnej.

Kształt modelu biznesu przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od sektora, ponieważ jest to sposób, w jaki organizacja – w identyfikowanym i diagnozowanym przez siebie stanie otoczenia – prowadzi swoją działalność. Ów sposób to swoista konfiguracja zasobów, działań i oferowanych produktów lub usług, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta i wygenerowanie zysku dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę przytoczone podłoże teoretyczne modelu biznesu organizacji, a także wskazany we wstępie problem badawczy, zawężono analizę do sektora dystrybucji wyrobów hutniczych. W sektorze tym rozważano modele biznesu organizacji kooperujących w sieci dystrybucji, które przyjmują rolę projektowania, koordynacji sieci a także organizacji przepływów materiałowych. Organizacje te określane są mianem przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji lub też flagowych dystrybutorów [Kramarz, 2012]. Przyjęcie perspektywy analizy modelu biznesu z poziomu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wskazuje na konkretny poziom szczegółowości prowadzonych badań. Zgodnie z przytoczonymi elementami wyróżniającymi, modele biznesu zdefiniowane są takie jego

elementy (uznane jako constans – teoretyczny konstrukt modelu biznesu przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji wyrobów hutniczych), jak:

- miejsce w strumieniu wartości (dystrybucja – sprzedaż produktów o różnym stopniu przetworzenia i dostosowania do potrzeb odbiorcy),
- produkty (wyroby hutnicze),
- relacje z partnerami – liczba i struktura (liczne i złożone – jest to organizacja sieciowa).

Elementy różnicujące model biznesu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych, pozwalające na budowanie przewagi konkurencyjnej pomiędzy flagowymi dystrybutorami wyrobów hutniczych, które rozpatrywane są w badaniach zaprezentowanych w artykule, to: wartość dla klienta (typy realizowanych procesów), kluczowe kompetencje i kluczowe zasoby, strategia konkurowania, typy kształtowanych relacji. W artykule nie rozważono wszystkich elementów modelu biznesu. Postawiono bowiem hipotezę, że elementami różnicującymi modele biznesu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych są: źródła przychodu, koszty, segmenty odbiorców. Ta hipoteza rozwinięta będzie w przyszłych badaniach.

## 2. Konstrukt przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji wyrobów hutniczych

Przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji wyrobów hutniczych cechują się atrybutami zarówno integratora sieci, jak i dyrygenta. Nasilenia poszczególnych atrybutów są zróżnicowane pomiędzy przedsiębiorstwami flagowymi sieci dystrybucji. Role przedsiębiorstw charakteryzujących się modelami dyrygenta, operatora i integratora, wskazywane w literaturze przedmiotu, przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Charakterystyka ról w sieci operatora, integratora i dyrygenta

Wyszczególnienie	Operator	Integrator	Dyrygent
Koordinacja			
Integracja			
Kreowanie sieci			
Dobór partnerów			
Monitoring			
Utrzymywanie spójności struktury sieciowej			
Przydział zadań partnerom sieci według kompetencji			
Kreowanie tożsamości i kultury organizacyjnej			
Rozliczanie transakcji z klientami oraz partnerami sieci			

Niski stopień

Wysoki stopień

Źródło: [Kramarz, 2012, s. 58].

Niezależnie od nasilenia ról przedsiębiorstwa centralnego (w kierunku integratora lub dyrygenta) posiadanie takich cech jest konieczne, by zakwalifikować organizację jako przedsiębiorstwo flagowe. Wskazane bowiem role decydują o pozycji organizacji w sieci, możliwości kreowania sieci i zarządzania nią.

Ponadto flagowi dystrybutorzy różnią się zakresem procesów realizowanych w strumieniu wartości. Klasyczne zadania wynikające z roli przedsiębiorstwa handlowego to: zarządzanie zapasami, wybór źródeł zakupu, zarządzanie relacjami z odbiorcami i dostawcami, badania rynku, kupno i sprzedaż wyrobów. Są to kluczowe kompetencje organizacji specjalizujących się w dystrybucji, a więc składają się na model biznesu dystrybutora. Bardzo często zadania te rozszerzane są o organizację procesów transportowych, a także co jest znamienne dla sektora dystrybucji wyrobów hutniczych, o realizację zadań odroczonej produkcji. Strategia odroczonej produkcji może być realizowana na różnych etapach wytwarzania produktu. Yang, Qi i Xia [2004], wskazując rolę strategii odroczenia w ograniczaniu negatywnych skutków wahań popytu, uwzględniają następujące warianty: odroczenie rozwoju produktu, odroczenie zakupu materiałów, części, podzespołów, odroczenie produkcji, odroczenie logistyczne.

AlGeddawy i Elmaraghy [2010] wyodrębnili trzy poziomy opóźnionego różnicowania produktu: poziom strategiczny, w którym optymalizuje się pozycjonowanie punktu różnicowania produktu, poziom taktyczny (fizyczny), który determinuje sekwencyjność procesu i projektowanie układu linii montażowej, poziom operacyjny.

Uszczegóławiając poszczególne etapy, autorzy wskazują, że na poziomie strategicznym punkt dyferencjacji produktu jest podstawą strategicznych planów produkcyjnych (tym samym decyzje strategiczne dotyczą planów inwestycyjnych, zdolności produkcyjnych, struktury zapasów) i jest determinowany przez koszty magazynowania związane poszczególnymi etapami procesu produkcyjnego poprzez zaopatrzenie, produkcję w toku, produkty bazowe (niezróżnicowane) aż po zapasy jednostkowych produktów zróżnicowanych pod konkretne zamówienia. Poziom przepływów fizycznych obejmuje: zasady projektowania produktu według strategii opóźnionej dyferencjacji, analizę, procedury i ograniczenia przepływów materiałowych, realny ciąg wykonania, układ linii montażowej. Poziom operacyjny dotyczy natomiast równoważenia linii montażowej. Kolejnym krokiem po zdefiniowaniu linii montażowej i sekwencji operacji, potrzeb zasobowych, takich jak liczba każdego typu maszyny i stanowisk roboczych, jest bilansowanie procesu produkcyjnego i logistycznego w czasie oraz usuwanie wąskich gardeł.

Realizacja zadań odroczonej produkcji jest atrybutem wyróżniającym przedsiębiorstwa flagowe w sieci dystrybucji wyrobów hutniczych. Szerokość

realizowanych usług świadczonych w ramach odroczenia to cecha modelu biznesu przedsiębiorstwa flagowego, która istotnie różnicuje te podmioty w sektorze dystrybucji wyrobów hutniczych.

### **3. Analiza wybranych atrybutów różnicujących modele biznesu przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych**

W badaniach zaprezentowanych w artykule skoncentrowano uwagę na dwóch elementach modelu biznesu, które różnicują przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji wyrobów hutniczych: kluczowe zasoby i kształtowane relacje (motywy i typy).

Przedsiębiorstwa flagowe mają różną siłę w sieci dystrybucji. Siłę przedsiębiorstwa wyznaczają wartości względne takich elementów, jak: wartość i ilość sprzedanych wyrobów hutniczych, szerokość asortymentu, liczba obsługiwanych segmentów odbiorców wyrobów hutniczych [Kramarz, 2012]. W pierwszym kroku zbadano korelacje każdego z atrybutów zasobów oraz sieci budowanej przez przedsiębiorstwo flagowe ze wskaźnikiem jego siły I. Zasoby zostały opisane przez takie atrybuty, jak: rzadkość, elastyczność, substytucyjność/komplementarność zasobów, w które inwestuje przedsiębiorstwo, natomiast relacje poprzez: liczbę różnych typów kooperantów, motywy nawiązywania współpracy i typy kształtowanych relacji oraz substytucyjność/komplementarność zasobów kooperanta. Wysoką korelację uzyskał atrybut opisujący zasoby przedsiębiorstwa flagowego – współczynnik rzadkości.

Przedsiębiorstwa flagowe dysponują rzadkimi zasobami pozwalającymi na wyróżnienie z otoczenia i przechwycenie wartości w strumieniu, niedostępnej dla innych organizacji. Jednakże wszystkie przedsiębiorstwa wskazywały również na znaczny udział w bazie takich zasobów, które są również w posiadaniu innych dystrybutorów wyrobów hutniczych. Współczynnik rzadkości szacowany był w przedziale  $\langle 0-1 \rangle$ , gdzie 0 oznaczało brak zasobów rzadkich, a 1 wyłącznie zasoby rzadkie. Uzyskane wyniki przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych były bardzo zbliżone i mieściły się w przedziale  $\langle 0,4-0,6 \rangle$ . Kolejną korelację na poziomie istotności  $p = 0,11$  z rangą Spearmana 0,48 wykazała zmienna opisująca relacje kształtowane przez przedsiębiorstwa flagowe: liczba różnych typów kooperantów. Liczba różnych typów organizacji włączonych sieć przez przedsiębiorstwa flagowe sieci dystrybucji wyrobów hutniczych mieściła się w przedziale  $\langle 0,8-1 \rangle$ , gdzie 1 oznaczało relacje ze wszystkimi typami organizacji.

Typy organizacji określono jako: dostawca, klasyczny hurtownik, podwykonawca realizujący zadania odroczonej produkcji, detalista, klient finalny, przedsiębiorstwo transportowe, centrum dystrybucji, centrum logistyczne. Wyniki w zakresie obydwu czynników wskazują na dużą zgodność takiego podejścia strategicznego wśród przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji, co pozwala zaliczyć te atrybuty do elementów cechujących model biznesu przedsiębiorstwa flagowego, a nie cech różnicujących te organizacje (różnicują je same typy rzadkich zasobów, a nie fakt posiadania rzadkiego zasobu). Pozostałe zmienne, które nie uzyskały wystarczającego poziomu istotności, mają następujący wpływ na siłę przedsiębiorstwa flagowego: elastyczność maszyn w posiadaniu przedsiębiorstwa flagowego zwiększa jego siłę, wzrost relacji nieformalnych obniża w niewielkim stopniu siłę przedsiębiorstwa flagowego, średnia substytucyjność maszyn pozyskanych w wyniku kooperacji (zarówno na podstawie umowy kooperacyjnej, jak i relacji nieformalnych) zwiększa siłę przedsiębiorstwa flagowego. Współczynnik elastyczności maszyn związany jest z efektem skali i naturą przedsiębiorstwa flagowego.

Przedsiębiorstwo flagowe dobiera zasoby według możliwości uzyskania wysokiego efektu skali. To powoduje wyłączenie zasobów wysoce wyspecjalizowanych (dedykowanych) poza zasoby własne przedsiębiorstwa flagowego i zgodnie z zasadami outsourcingu pozyskiwanie ich od innych organizacji. Ze szczegółowej analizy korelacji wynika, że im bardziej komplementarne zasoby pozyskiwane są przez kooperację, tym częściej flagowy dystrybutor decyduje się na sformalizowaną współpracę (umowy kooperacyjne w miejsce współpracy nieformalnej).

Biorąc pod uwagę wyodrębnione atrybuty zasobów i relacji, podzielono przedsiębiorstwa flagowe na zbiory o podobnych atrybutach. W tym celu wykorzystano analizę skupień. W modelu uwzględniono grupę zmiennych opisujących zasoby i relacje (atomybuty zasobów i kształtowanej sieci) oraz grupę zmiennych definiujących skuteczność przedsiębiorstwa flagowego. Skuteczność przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji była mierzona elementami logistycznej obsługi klienta, w tym: czasem realizacji zamówienia, elastycznością (liczbą zamówień niestandardowych realizowanych przez organizację w stosunku do całkowitej liczby realizowanych zamówień), terminowością (liczbą zamówień realizowanych zgodnie z przyjętym w umowie czasem realizacji w stosunku do całkowitej liczby realizowanych zamówień), pewnością (liczbą zamówień zrealizowanych bez uszkodzeń w stosunku do całkowitej liczby zamówień), kompletnością (liczbą zamówień zgodnych asortymentowo z ustaleniami w umowie w stosunku do całkowitej liczby realizowanych zamówień),



dostępnością produktów z zapasu (liczbą zamówień zrealizowanych z zapasu w stosunku do całkowitej liczby zrealizowanych zamówień) oraz pozostałymi celami dystrybucji, w tym siłą przetargową w stosunku do producentów, penetracją rynku, udziałem w rynku, wykorzystaniem powierzchni magazynowych, eliminacją pustych przebiegów, dywersyfikacją ryzyka. Ze względu na etap prowadzonych badań nie uzależniono elementów logistycznej obsługi klienta od preferencji odbiorców, co skutkowało nieróżnicowaniem elementów logistycznej obsługi klienta. W dalszej kolejności, przechodząc na poziom segmentów odbiorców, skuteczność należy uzależnić od preferencji klientów w stosunku do ważności poszczególnych elementów.

W pierwszym skupieniu znaleźli się flagowi dystrybutorzy kształtujący swoją strategię poprzez inwestowanie zarówno w substytucyjne, jak też komplementarne zasoby i pozyskujący komplementarne zasoby poprzez zróżnicowane relacje na podstawie umów kooperacyjnych oraz nieformalnych. Drugie skupienie tworzą flagowi dystrybutorzy inwestujący częściej w komplementarne zasoby; współczynnik substytucyjności zasobów pozyskiwanych przez więzi międzyorganizacyjne zbliża się do wartości średniej, co oznacza, że pozyskiwane są zarówno zasoby substytucyjne, jak i komplementarne, ale zdecydowanie częściej poprzez współpracę na podstawie umów kooperacyjnych niż współpracy nieformalnej. Taka strategia przedsiębiorstw flagowych zgrupowanych w drugim segmencie wynika niewątpliwie z pozytywnej oceny wpływu relacji nieformalnych na podniesienie ocen elementów logistycznej obsługi klienta, a tym samym na skuteczność przedsiębiorstw flagowych.

Podsumowując analizę korelacji cech zasobów w posiadaniu flagowego dystrybutora z wpływem współpracy nieformalnej na ocenę stopnia realizacji pozostałych celów strategicznych logistyki dystrybucji, można stwierdzić, że wzrost udziału w rynku w wyniku kooperacji nieformalnej jest najsilniej pozytywnie uzależniony od cech zasobów (w tym zwłaszcza malejącego współczynnika substytucyjności zasobów pozyskiwanych w wyniku kooperacji przez flagowego dystrybutora). Wzrost wykorzystania powierzchni magazynowych w wyniku kooperacji nieformalnej najsilniej negatywnie zależy od cech zasobów (w tym zwłaszcza malejącego współczynnika substytucyjności zasobów pozyskiwanych w wyniku kooperacji przez flagowego dystrybutora). Współczynnik elastyczności maszyn i współczynnik rzadkości maszyn w posiadaniu przedsiębiorstwa oddziałują pozytywnie na korelację cech zasobów z oceną pozostałych celów strategicznych logistyki dystrybucji dla współpracy nieformalnej, zaś substytucyjność zasobów zakupionych przez flagowego dystrybutora – negatywnie.

Wzrost współczynników substytucyjności zasobów zakupionych przez przedsiębiorstwo flagowe, a także elastyczności i rzadkości maszyn najsilniej pozytywnie wpływa na wzrost dywersyfikacji ryzyka oraz eliminacji pustych przebiegów dzięki współpracy formalnej. Zmniejszenie siły przetargowej dostawców jest szczególnie istotnym celem nawiązywania współpracy sieciowej, podkreślanym przez dystrybutorów wyrobów hutniczych. Dystrybutorzy są bowiem istotnie zdominowani przez producentów w wyniku zmian w polskim przemyśle hutniczym w ostatnich kilkunastu latach.

Podsumowując, najsilniej na korelację pomiędzy oceną elementów logistycznej obsługi klienta i stopień realizacji pozostałych celów strategicznych logistyki dystrybucji w wyniku współpracy nieformalnej wpływa rozszerzenie kanałów dystrybucji, a następnie ilość zamówień niezrealizowanych terminowo, natomiast negatywnie – skrócenie czasu realizacji zamówienia i wzrost niezawodności realizowanych zamówień. Najsilniej pozytywnie od oceny elementów logistycznej obsługi klienta przy współpracy nieformalnej uzależniona jest ocena dywersyfikacji ryzyka, a negatywnie – ocena wielkości skali produkcji.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzone badania wskazują zarówno elementy definiujące model biznesu przedsiębiorstwa flagowego, jak i elementy różnicujące poszczególnych flagowych dystrybutorów wyrobów hutniczych.

W badaniach posłużono się indeksem siły przedsiębiorstwa flagowego oraz indeksem skuteczności przedsiębiorstwa flagowego. Te dwa indeksy pozwoliły na analizę strategii przedsiębiorstw flagowych oraz ich decyzji w zakresie inwestycji w zasoby i kształtowania relacji sieciowych. Na podstawie indeksu skuteczności wyodrębniono typy przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji wyrobów hutniczych.

Cechy sieci budowanej przez flagowego dystrybutora, w tym zwłaszcza malejący współczynnik substytucyjności zasobów pozyskiwanych poprzez kooperację, wpływają na pozytywną ocenę elementów logistycznej obsługi klienta dla współpracy formalnej, obniżając jedynie ocenę niezawodności realizowanych zamówień. Wzrost substytucyjności zasobów pozyskiwanych w wyniku kooperacji nieformalnej pozwala na zmniejszenie ilości zamówień niezrealizowanych terminowo. Taka ocena jest zgodna z badaniami prowadzonymi przez innych autorów w zakresie sieci dystrybucji. Jednocześnie uzyskane wyniki badań rozszerzają dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu o wpływ typu

relacji międzyorganizacyjnej na ocenę poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta oraz o wpływ konfiguracji sieci i zasobów materialnych na ocenę skuteczności przedsiębiorstwa flagowego.

## Literatura

- Afuah A.N. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- AlGeddawy T., Elmaraghy H. (2010), *Design of Single Assembly Line for the Delayed Differentiation of Product Variants*, "Flexible Services and Manufacturing Journal", Vol. 22 (3), s. 163-173.
- Bis J. (2013), *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XIV, nr 13, cz. 2: *Modele biznesowe*, s. 53-63.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6), s. 5-23.
- Casadesus-Masanell R., Rickart J. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, "Long Range Planning", Vol. 43, s. 196-198.
- Keena P., Quresh S. (2006), *Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design*, "Proceedings of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences", Vol. 9, s. 1-9.
- Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Linder J.C., Cantrell S. (2004), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture: Accenture Institute for Strategic Change, Dublin.
- Mahadevan B. (2009), *Global Sourcing through Electronic Markets: Academic Perspective*, "IIMB Management Review", Vol. 21(4), s. 323-327.
- Morris L., (2003), *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, "Communications of the Association for Information Systems", Vol. 15, s. 1-25.
- Petrovic O., Kittl C. (2001), *Developing Business Models for eBusiness*, International Conference on Electronic Commerce, Vienna.
- Rasmussen B. (2007), *Business Model and the Theory of the Firm*, Working Paper, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University of Technology, Footscray.
- Smith W.K., Binns A., Tushman M.L. (2010), *Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously*, "Long Range Planning", Vol. 43(2), s. 448-461.

Tapscott D. (2001), *Rethinking Strategy in a Networked World: Or Why Michael Porter Is Wrong about the Internet*, "Strategy + Business", Iss. 24, <http://www.strategy-business.com/article/19911?gko=e37c4> (dostęp: 25.12.2012).

Venkatraman N., Henderson J. (1998), *Real Strategies for Virtual Organizing*, "Sloan Management Review", Vol. 40(1), s. 33-48.

Yang J., Qi X., Xia Y. (2005), *A Production-Inventory System with Markovian Capacity and Outsourcing Option*, "Operations Research", Vol. 53, s. 328-349.

#### **BUSINESS MODELS OF FLAG ENTERPRISES OF DISTRIBUTION NETWORKS OF SMELTING PRODUCTS**

**Summary:** Distribution networks of smelting products are an example of complex, dynamic structures of logistic processes management. In these structures it is possible to distinguish central organizations performing the role of the coordinator of the network but often also dominating network. Showing the distribution network resemblances and differences between business models of central enterprises was a purpose of the article.

**Keywords:** business model, flag enterprise, distribution network, postponed production.