



Henryk Woźniak¹
Uniwersytet Gdański

Produkty hybrydowe w logistyce (cz. 2)

1. **Ilość i heterogeniczność usług cząstkowych.** Podkreślano już, że produkty hybrydowe charakteryzują się występowaniem kombinacji różnych usług cząstkowych. Im większy jest zakres i różnicowanie tych poszczególnych usług cząstkowych, tym wyższa jest kompleksowość wytworzenia pakietu usług.

2. **Integracja usług cząstkowych.** Podkreślić należy integracyjny sposób traktowania i analizy produktów rzeczowych i towarzyszących im usług, który wykracza poza ich proste powiązanie i który w przyszłości stanie się krytycznym czynnikiem sukcesu nie tylko w odniesieniu do wytworzenia usług, lecz także dla ich zbywania na rynku. Stopień integracji jest ograniczony, gdy poszczególne usługi cząstkowe są relatywnie od siebie niezależne, a klienci mogą je bez problemu substytuować przez usługi cząstkowe innych oferentów. W ekstremalnym przypadku poszczególne komponenty są ze sobą funkcjonalnie tak mocno powiązane, że ich użycie może być w pełni wykorzystane tylko we wzajemnej kombinacji.

3. **Stopień indywidualizacji.** Ponieważ zadaniem produktów hybrydowych jest rozwiązanie problemów klientów w celu zapewnienia im indywidualnych korzyści, to konieczne jest zestawianie w pakiety poszczególnych usług cząstkowych w sposób specyficzny dla różnych klientów. Z ograniczonym stopniem indywidualizacji mamy do czynienia wtedy, gdy występuje specyficzna dla klientów konfiguracja usług standardowych. Jeżeli natomiast usługi cząstkowe są przygotowywane i wytworzane z uwagi na specyficzne wyma-

gania klientów, to sytuacja taka oznacza wysoki stopień indywidualizacji. Dostosowanie produktu hybrydowego do specyficznych oczekiwań czy życzeń klientów wymaga integracji klientów w procesy wytwarzania usług.

4. **Wymiar czasowy wytwarzania usług.** Usługi cząstkowe ukierunkowane na rozwiązywanie złożonych problemów klientów realizowane są często wzdłuż całkowitego „custom-activity chain” względnie „consumption chain.” Wytwarzanie usług i interakcje z klientem w przypadku produktu hybrydowego mają z reguły dłuższy wymiar czasowy, niż ma to miejsce w przypadku „stand-alone-products”. Oznacza to, że w trakcie wytwarzania usług może dochodzić do zmian i działań dostosowawczych, co prowadzi w sposób naturalny do wzrostu kompleksowości usług (rysunek 3). Zwiększona kompleksowość produktu hybrydowego zmusza do konieczności wykazania się przez pracowników sfery zbytu kompleksową wiedzą o produktach i całym spektrum możliwych do wykonania usług – nie tylko w ramach własnego przedsiębiorstwa, ale także w odniesieniu do partnerów kooperacji rynkowej. Szczególne wymagania adresowane są tutaj do pozyskania i przetwarzania informacji przez pracowników sfery zbytu. W ślad za tym pojawia się konieczność modyfikacji systemów motywacyjnych i systemów wynagradzania w zbyciu i w sferze obsługi klientów.

Profilowanie procesów konkurencji poprzez oferowanie produktów hybrydowych wymaga wiedzy i zrozumienia ich wartości pożądanej przez klientów, co w przypadku przemysłowych decyzji

w sferze zaopatrzenia ma kluczowe znaczenie. Z uwagi na dużą intensywność konkurencji w wielu branżach gospodarki, począwszy od technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, poprzez budowę maszyn i urządzeń, a skończywszy na usługach finansowych, wiele przedsiębiorstw oczekuje korzyści konkurencyjnych w wyniku wdrożenia i skutecznego u rynkowania oferty zintegrowanej kombinacji dóbr rzeczowych i usług².

Takie przedsiębiorstwa, jak IBM, GE, UPS, Nokia, czy nawet Rolls-Royce, uzyskują profity z oferowania konkretnych, złożonych rozwiązań dla klientów (to znaczy pakietów rzeczowo – usługowych), zamiast wyizolowanych ofert materialnych i usługowych. Te wybrane przykłady wskazują z jednej strony na strategiczny potencjał konkurencji związany z ofertą produktów hybrydowych, z drugiej zaś strony wiele innych raportów z działalności firm wskazuje na niepowodzenia związane z konkurowaniem tak zwanymi rozwiązaniami specjalnymi dla klientów³. Stąd też powstaje naturalne pytanie, przy spełnieniu jakich warunków specyficzne rozwiązania dla klientów stanowią mogą potencjał rozwoju konkurencyjności? W celu znalezienia odpowiedzi na to pytanie należy dokonać zróżnicowanej analizy pojęcia korzyści konkurencyjnych. Korzyści z tytułu konkurencji oczekują zarówno oferenci jak i nabywcy. Korzyści dla oferentów – w porównaniu z konkurentami – wynikają z pozytywnie wyróżniających się umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa, umożliwiającą oferowanie i realizację efektywnego rozwiązania konkretnych problemów klienta⁴. Korzyści dla klientów wynikają stąd, że uważają oni ofero-

¹ Dr hab. Henryk Woźniak, prof. UG, pracuje w Katedrze Logistyki na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego (przyp. red.).

² G. Schmitz, Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte: Konzeptionelle Grundlagen und Komponentem. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008, GITO-Verlag Berlin 2008.

³ Por. T. Boehmann, H. Krmar, Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen. [w:] M. Bruhn, B. Stauss, hrsg.; Wertschoepfungsprozesse bei Dienstleistungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007, s. 239-255.

⁴ Problemem korzyści dla oferentów uzyskanych w toku realizacji złożonych pakietów usług dla klientów zajmuje się wielu autorów, którzy analizują niezbędne kompetencje, procesy i metody. Por. W. Kersten, T. Zink, E-M. Kern, Wertschoepfungsnetze zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. [w:] T. Blecker, H. G. Gemuenden, hrsg., Wertschoepfungsnetzwerke – Festschrift für Bernd Kaluza, E. Schmidt Verlag, Berlin 2006, s. 189-201).



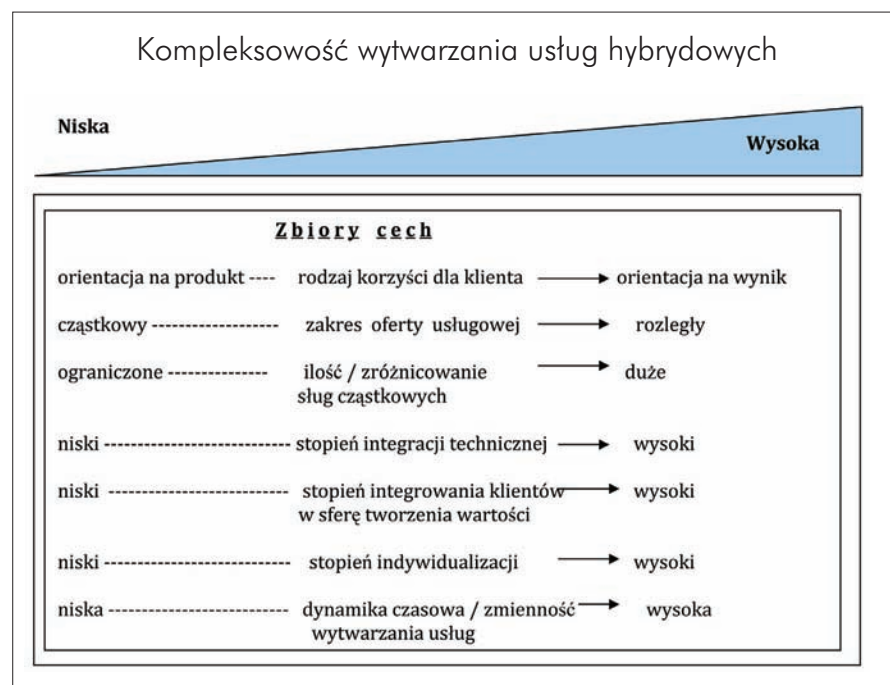
wane dla nich rozwiązania w porównaniu z konkurencją za trwale przeważające. Jak dalece ta przewaga da się udowodnić, decyduje klient na podstawie konfrontacji pożądaných korzyści i kosztów związanych z daną ofertą. Korzyści dla klientów reprezentują centralną wielkość celu dla decyzji marketingowych i są określane w literaturze jako pożądana, oczekiwana korzyść z tytułu użyteczności netto, albo jako oczekiwana wartość użytkowa. W przypadku decyzji dotyczących zakupów przemysłowych oczekiwanej wartości dodatkowej przypisuje się funkcję kluczową. Integracja elementów składowych produktu hybrydowego z uwagi na oczekiwania klienta powinna doprowadzić zatem do takiego stanu, że pożądana wartość produktów hybrydowych przewyższy sumę wartości jej poszczególnych, rozdzielnie analizowanych, części składowych⁵. Wartość ta może się przejawiać w wymiarze technicznym, organizacyjnym, tworzenia wartości dodanej i marketingowym.

W wymiarze **technicznym** integracja części składowych ukierunkowana jest na ich celowe, funkcjonalne powiązanie i optymalne kształtowanie istniejących między nimi „punktów styku”. Przy tworzeniu wiązki usług, usługi komplementarne oferowane są jako uzupełnienie usług rzeczowych w celu zapewnienia ich funkcjonalności i ewentualnie dodatkowych korzyści oraz w celu wspierania zbytu usług typowo materialnych, rzeczowych. Produkty hybrydowe nastawione są natomiast na specjalne łączenie usług niematerialnych i oferty rzeczowej w celu rozwiązania konkretnego, wyodrębnionego problemu, nie przypisując przy tym usługom niematerialnym „tylko” funkcji uzupełniającej. Produkty hybrydowe stanowią zatem swojego rodzaju system oferowanych usług i mogą być rozumiane jako przejaw procesu ewolucyjnego posiadającego charakter strategii konkurencyjnej, względnie jako proces dywersyfikacji oferty usługowej. Klienci, na skutek takiej sytuacji, w przypadku oferowania produktów hybrydowych nie są zainteresowani nabywaniem dóbr materialnych (maszyn, urządzeń), lecz efektów ich użytkowania. Jest to szczególnie widoczne w przypadku oferty usługowej znanej pod nazwą „Performance Contrac-

ting”, w przypadku której klient opłaci usługi wykonane przez oferenta przy pomocy konkretnych maszyn lub urządzeń (linii technologicznych), przy czym oferent na podstawie umowy zobowiązuje się zwykle do zapewnienia w określonym czasie usług w pewnym minimalnym wymiarze.

Organizacyjny wymiar integracji dotyczy ustalenia rodzaju i charakteru procesów związanych z wykonywanymi przez oferentów usługami, w związku z kształtowaniem i wykorzystaniem poszczególnych części składowych produktów hybrydowych. Integracja, której układ

mach swoistego „Co-Creating the voice of the customer” obie strony porozumiewają się w sprawie wyboru design produktu hybrydowego i uzgadniają elementy składowe tego produktu. To akcentowanie relacyjnych i opartych na procesach perspektyw rozwiązywania problemów klientów jest zbieżne z zauważalnym w literaturze odwrótem od zorientowanego transakcyjnie marketingu w kierunku trwałych związków z klientami. Wraz z rosnącą intensywnością współuczestnictwa klientów w procesie realizacji usług i rosnącym w związku z tym poziomem integracyjności produktów hybrydowych, rośnie znaczenie klientów w procesie two-



Rys. 3. Cechy kompleksowości produktów hybrydowych.

Źródło: M.Nippa, D.Wienhold, S.Piezonka, *Vom klassischen Produkt...op.cit.*, s. 4.

odniesienia stanowi **wymiar tworzenia wartości dodanej**, ukierunkowana jest na wolne od przeszkód techniczne i organizacyjne włączenie części składowych usług produktu hybrydowego w procesy tworzenia wartości u klienta.

Marketingowy wymiar integracji polega natomiast na działaniach mających na celu wspólne urynkowanie poszczególnych części składowych usługi jako kompletnego rozwiązania i doprowadzenie do obsługi klienta „z jednej ręki”.

Rozwój produktów hybrydowych nie jest możliwy bez intensywnego włączenia klientów w procesy ich realizacji. W ra-

zienia wartości dodanej produktu hybrydowego, co wymaga opartej na wzajemnym zaufaniu kooperacji obu stron, którą niekiedy określa się mianem interaktywnego tworzenia wartości dodanej. Czy jednak to interaktywne tworzenie wartości rzeczywiście doprowadzi do realizacji produktu hybrydowego o wysokiej wartości, musi ocenić klient, porównując korzyści z tego tytułu z ewentualnymi kosztami, które musiałby ponieść w celu realizacji oczekiwanych korzyści. Problemem jest jednak to, które składniki korzyści i kosztów klient powinien uwzględnić w tym procesie oceny efektywności produktu hybrydowego.

⁵ Por. T. Boemann, H. Krcmar, *Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen*. [w:] M. Bruhn, B. Stauss, hrsg. *Wertschoepfungsprozesse bei Dienstleistungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007, s. 239-255.