

Bogdan Nogalski

Instytut Zarządzania i Finansów
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Roman Czapiewski

Instytut Zarządzania i Finansów
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Wykorzystanie działań marketingowych w kształtowaniu modelu biznesu w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Każda organizacja przedsiębiorstwa pracuje po to, aby zadowolić klienta, zwiększając jednocześnie wytwarzaną wartość dodaną przy zachowaniu odpowiednich standardów jakości. Występująca na rynku dynamika powoduje presję na ciągłą rywalizację i poszukiwanie nowych możliwości przez daną firmę. Jednym z głównych celów każdego przedsiębiorstwa jest bieżące definiowanie i wyprzedzanie potrzeb docelowych rynku, poprzez przystosowywanie produktów oraz usług w sposób bardziej atrakcyjny i efektywny niż konkurencja. Największe sukcesy odnoszą i będą odnosić przedsiębiorstwa, które będą potrafiły wykorzystać i zintegrować w praktyce wszystkie narzędzia i elementy konfiguracji marketingu do konkretnych uwarunkowań indywidualnego klienta.

W przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego, który koncentrował się przede wszystkim na korzyściach materialnych uzyskiwanych w wyniku każdej transakcji, marketing relacji akcentuje znacznie symbolicznego wymiaru długoterminowych stosunków między sprzedawcą a nabywcą. Podkreśla również, że oczekiwana rentowność jest równoważona przez korporacyjną odpowiedzialność oraz jest rozpatrywana w strategicznej perspektywie, będąc jednocześnie sztuką tworzenia i utrzymywania wzajemnych kontaktów.

Model biznesu jest konstrukcją, która informuje o stanie i perspektywach przedsiębiorstwa oraz jak posiadane możliwości i potencjał działalności można zmieniać, poprzez możliwości rynkowe, w rezultaty ekonomiczne, zwłaszcza w procesie globalizacji.

W artykule autorzy skupili się na zagadnieniach występujących na rynku B2B. Jest on kontynuacją tematyki podejmowanej w wydanych przez autorów publikacjach. Zaprezentowany materiał został poparty badaniem pilotażowym wraz z wnioskami.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, model biznesu, marketing, klient

Kody klasyfikacji JEL: O43; O47; D02

*„Przedsiębiorstwo jest jak istota ludzka.
Jego osiągnięcia to jego istota i istota zarządzania;
trzeba je mierzyć – lub przynajmniej oceniać – i wciąż doskonalić”
(Peter Drucker)*

1. Wprowadzenie

Biznes we współczesnym świecie charakteryzuje się niespotykaną dynamiką wywołaną przez szybko zmieniające się otoczenie. Powoduje to z kolei presję na ciągłą rywalizację i poszukiwanie nowych możliwości w celu zachowania wypracowanej przez daną firmę pozycji na rynku [por. Nogalski, Czapiewski, 2015, s. 48]. W przedstawionym artykule autorzy podejmują temat wpływu działań marketingowych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwie. Ze względu na szeroki zakres poruszanego tematu, autorzy skupiają się na problemach występujących na rynku dóbr przemysłowych z uwzględnieniem zjawisk pojawiających się na rynku stoczniowym, na którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo. Poruszany temat jest rzadko spotykany, gdyż w literaturze częściej są omawiane zagadnienia dotyczące tworzenia modelu biznesu i jego wpływu na działania strategiczne oraz procesy zarządzania w przedsiębiorstwie. Globalizacja i szybko zmieniające się warunki rynkowe wymuszają bieżącą kontrolę i elastyczne podejście do założonych celów strategicznych oraz przyjętego modelu biznesu. Dodatkowo, występująca obecnie migracja wykwalifikowanej kadry oraz pracowników spowodowały nową sytuację na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe fakty oraz czynniki powodujące ciągły ruch i zmiany na rynku, autorzy dzielą się swoimi przemyśleniami popartymi załączonym studium przypadku na temat wpływu zachowania klientów na funkcjonujący w przedsiębiorstwie model biznesu.

Zmieniające się w ostatnim okresie otoczenie oraz globalizacja powodują ciągłe zmiany zachowań konsumenckich, co z kolei wymusza działania wywołujące zmiany w marketingu. Przez ostatnie sześćdziesiąt lat marketing przeszedł od stadium koncentracji na produkcie (marketing 1.0) do fazy koncentracji na konsumentie w bardzo szerokim znaczeniu (marketing 2.0). W obecnych czasach jesteśmy świadkami kolejnych przemian, które są odpowiedzią na nową dynamikę otoczenia. Przedsiębiorstwa poszerzają swoje zakresy działalności, skupiając

się nie tylko na produktach i konsumentach, ale również na sprawach i potrzebach ludzkości. Marketing 3.0 to etap, w którym firmy stawiają w centrum swojego zainteresowania zarówno konsumenta, jak i człowieka lub grupy społeczności, a oczekiwana rentowność jest równoważona korporacyjną odpowiedzialnością i jest rozpatrywana w strategicznej perspektywie. Wersja 3.0 wynosi koncepcję marketingu na poziom ludzkich aspiracji czy też wartości ducha. Zgodnie z przedstawionymi zasadami przedsiębiorstwo wyróżnia się dzięki wyznawanym przez siebie wartościom i stosowanym zasadom. W czasach ciągłych zmian wartość zapewnia silną i unikatową pozycję przedsiębiorstwa [por. Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2010, s. 11–19].

Zmiany cywilizacyjne w ostatnim okresie spowodowały, że marketing 4.0 powiązany z techniką cyfrową wymusił zastosowanie nowych narzędzi i rozwiązań w tym zakresie. Przepływ informacji i transparentność umożliwiły przedsiębiorcom z krajów rozwijających się czerpać technologię i inspirację od krajów wysoko rozwiniętych. Pozmieniały się zachowania konsumenckie, zmieniają się także współczesne trendy i perspektywy.

Biorąc pod uwagę współczesne trendy dotyczące jakości, każda organizacja pracuje po to, aby zadowolić klienta, zwiększając jednocześnie wytwarzaną wartość dodaną. Aby to uzyskać, przedsiębiorstwo powinno zwiększać i unowocześniać produkcję, poprawiać jakość, racjonalizować koszty, skracać czasy dostaw, lecz jednocześnie poprawiać bezpieczeństwo i morale załogi. W Japonii mówi się o PQCDMS (*production, quality, cost, delivery, safety, morale*) [Tkaczyk, Wierzbicki, 2003, s. 63]. Doskonalenie umiejętności w tych sześciu obszarach działalności ma decydujący wpływ na poprawę produktywności, biorąc pod uwagę zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, przy przyjętej strukturze przedsiębiorstwa.

Współcześni menedżerowie, obserwując bacznie rynek i tworząc relacje z klientami w szybko zmieniających się warunkach rynkowych, powinni weryfikować stare i wprowadzać nowe założenia do funkcjonującego w przedsiębiorstwie modelu biznesu. Służy temu m.in. zasada „wychwytyj nowe pomysły, stosując najprostsze metody” [Management Tips, 2012, s. 17].

2. Klient i jego lokalizacja w systemie zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym na rynku dóbr i usług przemysłowych¹

Rynek dóbr i usług przemysłowych ma swoją specyfikę i cechy charakterystyczne w stosunku do rynku dóbr konsumpcyjnych. Do istotnych różnic w znaczeniu produktu (oraz jego jakości) w marketingu stosowanym na rynku B2B oraz na rynku B2C [Olczak, Urbaniak, 2006, s. 145] można zaliczyć następujące wyróżniki:

¹ W artykule wykorzystano fragmenty tekstu zawarte w rozprawie doktorskiej R. Czapiewskiego pt. *Wykorzystanie systemów zarządzania jakością w kształtowaniu relacji z klientami na rynku stoczniowym* [Czapiewski, 2010], w zakresie: charakterystyka rynku dóbr i usług przemysłowych z uwzględnieniem przemysłu stoczniowego, elementy charakterystyczne i specyfika działalności na rynku B2B, podejście do klienta oraz zasady marketingu, dobór i usług w celu dostosowywania się do wymogów rynkowych.

- w marketingu przemysłowym produkt stanowi główny czynnik stymulujący popyt, natomiast w marketingu dóbr konsumpcyjnych ważniejszą rolę przypisuje się cenie oraz promocji;
- na rynku B2B bardzo dużą wagę nabywcy przywiązują do specyfikacji jakościowych produktu, z kolei konsumenci indywidualni nie zawsze ją dostrzegają (niekiedy z uwagi na zbyt niski poziom świadomości, brak zainteresowania lub poddanie się trendom mody);
- nabywcy przemysłowi szczególną uwagę zwracają na dostępność i funkcjonalność usług towarzyszących produktowi, zalicza się do nich m.in.: serwis, instalację, doradztwo techniczne, informacje o nowościach, odpowiednią dostawę wyrobu do klienta, warunki płatności, ubezpieczenie podczas transportu czy też zapewnienie magazynowania.

Duże zakłady produkcyjne, do których należą również wymieniane stocznie, nie tylko wytwarzają i sprzedają gotowe wyroby czy świadczą usługi dla innych podmiotów, ale również sami kupują ogromne ilości materiałów, surowców oraz wyposażenia, najczęściej wraz z dostawą. Coraz częściej można zauważyć, że ze względu na oczekiwane rezultaty, następuje zacieranie się granic lub nakładanie się właściwości pomiędzy produktem a oferowaną usługą czy też wzajemne się ich uzupełnianie.

Jednym z głównych celów każdego przedsiębiorstwa jest bieżące definiowanie i wyprzedzanie potrzeb docelowych rynku, poprzez przystosowywanie produktów oraz usług w sposób bardziej atrakcyjny i efektywny niż konkurencja.

Rynek dóbr przemysłowych [Mruk, Rutkowski, 1999, s. 42–43] ma pewne charakterystyczne cechy, do których można zaliczyć:

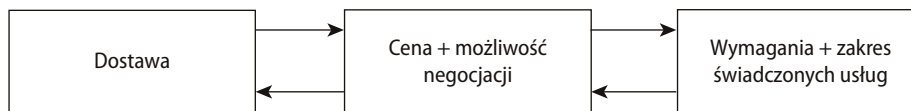
- wartość obrotów na rynku przemysłowym jest większa,
- kontakty gospodarcze i negocjacje są bardziej profesjonalne,
- istnieją szersze wzajemne powiązania między przedsiębiorstwami,
- istnieje o wiele większe zróżnicowanie wielkości zakupów,
- mniejsza jest elastyczność cenowa popytu,
- przedsiębiorstwa działające na rynku produktów przemysłowych są bardziej skoncentrowane przestrzennie,
- w większym zakresie wykorzystywane są usługi finansowe, np. leasing,
- w sytuacjach skomplikowanych pojawia się swoisty dylemat: czy wyprodukować dany produkt samemu, czy też szukać innego wytwórcy lub oferenta (co dotyczy również usług).

Wymienione cechy są również bardzo charakterystyczne dla przedsiębiorstw działających na rynku stoczniowym, cechujących się także wykorzystywaniem wieloletnich doświadczeń przy tworzeniu produktów i świadczeniu usług. Działalność wielu zakładów stoczniowych jest skoncentrowana zarówno na wyrobie, jakim jest statek, jak i środowisku wokół stoczni. Ze względu na kontakty międzynarodowe od dawna istnieje duże zróżnicowanie zakupów oraz wyrobów, a negocjowanie i realizacja kontraktów wymagają profesjonalnego przygotowania handlowego i technicznego. W znacznie szerszym zakresie stosowany jest leasing oraz umowy długoterminowe. Stocznie i świadczące na ich rzecz usługi przedsiębiorstwa od

wielu lat stają przed dylematem, czy wytwarzać dane wyroby samemu, czy też szukać wiarygodnego kooperanta bądź podwykonawcy.

Dobrym przykładem jest w tym przypadku stocznia Remontowa Holding SA, która w praktyce stanowi grupę przedsiębiorstw i zakładów. Zakres wytwarzanych w tym holdingu wyrobów i świadczonych usług jest bardzo szeroki: od branży projektowej, poprzez zaopatrzeniową i logistyczną, utrzymania ruchu, a skończywszy na wyposażeniowej oraz elektronicznej. Remontowa Holding SA posiada decydujące udziały i kontroluje je, realizując wybraną strategię, umożliwia wprowadzanie innowacji i dalszy rozwój. Powoduje to w praktyce samodzielność i niezależność w budowaniu statków i w znacznej mierze kontrolę wybranych rynków i uniezależnienie się od zewnętrznych wahań cykli koniunktury. Zależność między dostarczaniem wyrobami i świadczonym pakietem usług została zaprezentowana na rysunku 1.

Rysunek 1. Główne relacje występujące między elementami na rynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mitreğa [2006, s. 19].

W realizacji zadań istotną rolę odgrywają stawiane przez klienta wymagania oraz zakres świadczonych usług, gdyż te kryteria mają decydujący wpływ na cenę oraz zakres dokonywanych zakupów.

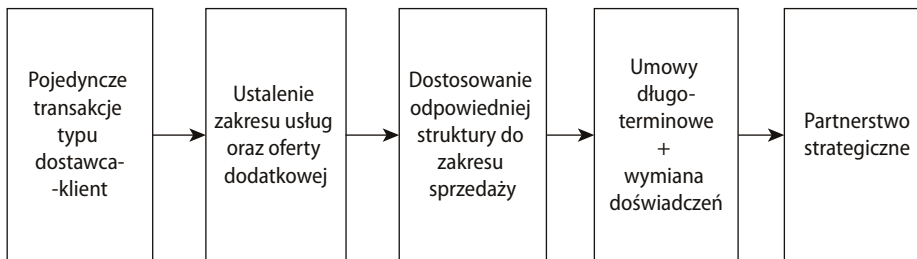
Ze względu na to, że popyt i podaż podlegają cyklom koniunkturalnym, istotnym elementem jest badanie rynku i przewidywanie nadchodzących trendów. Skuteczność działań jest uzależniona od wypracowania relacji z dostawcami i odbiorcami. Zasadniczy wpływ na te relacje mają: ustalona, wypracowana pozycja na rynku, uzyskana w dłuższym okresie, siła przetargowa, umiejętności negocjowania odpowiednich warunków, sposób postępowania i przestrzegania reguł rynku oraz poziom zainteresowania dostawców w celu zwiększenia efektów oraz dodatkowych obrotów [por. Żurawik, 2005, s. 282].

Budowanie partnerskich więzi z dostawcą pozwala nabywcom na rynku B2B osiągać lepsze formy współpracy i wspólnie rozwiązywać powstałe problemy techniczne oraz organizacyjne, co umożliwia doskonalenie funkcjonujących procesów i uzyskiwać większą efektywność w działaniu. Rozwój techniki cyfrowej i narzędzi marketingu 4.0 spowodował szybszy przepływ informacji i możliwość reakcji w przypadku wystąpienia sytuacji krytycznych oraz większą elastyczność.

Na rysunku 2 został ukazany sposób przejścia od pojedynczych transakcji typu dostawca-klient do partnerstwa strategicznego. Takie powiązania buduje się najczęściej w dłuższym okresie, wskutek dokonywania wielu transakcji i kontynuacji kontaktów biznesowych. W celu lepszej współpracy proces ten wymaga dobrego poznania wzajemnych potrzeb oraz

uwarunkowań rynkowych; może również ulegać w przyszłości modyfikacjom w zależności od rozwoju zastosowanych technik i zakresu sprzedaży.

Rysunek 2. Ewolucja powiązań pomiędzy dostawcą i odbiorcą



Źródło: opracowanie własne.

3. Koncepcja klienta w marketingu B2B dóbr i usług przemysłowych

Przedsiębiorstwa, stosujące długofalowe działania w zakresie planowania swoich działań względem klienta, muszą mieć wystarczającą wiedzę o tym, na którym etapie cyklu życia produkty w danym okresie się znajdują, a także wyprzedzać i wykorzystywać możliwości klientów pod względem ich podatności na nowe inwestycje oraz wyroby i usługi. Największe sukcesy odnoszą i będą odnosić przedsiębiorstwa, które do konkretnych uwarunkowań indywidualnego klienta potrafią wykorzystać i zintegrować w praktyce wszystkie narzędzia i elementy konfiguracji marketingu-mix. Dążenie do zawarcia jednorazowej korzystnej transakcji zostało zastąpione przez koncepcję budowy trwałych partnerskich relacji między zainteresowanymi stronami [Zeman-Miszewska, 2008, s. 75]. Transakcja lub kontrakt nie jest ostatecznym celem, oznacza tylko możliwość zawarcia trwałej współpracy. Założenia te ze względu na cykle życia produktu są bardzo istotne, zwłaszcza na rynku dóbr i usług przemysłowych, oraz przybierają postać ukierunkowanych na zarządzanie kapitałem klienta [por. Blattberg, Getz, Thomas, 2004, s. 258–259]. Do wymienionych przez autorów zasad należą: poznanie i oszacowanie kapitału klienta, zastosowanie odpowiedniej strategii i technik sprzedaży, dostosowanie odpowiedniego poziomu wzajemnych relacji, umiejętność równoważenia wydatków i działań związanych z pozyskiwaniem klienta, utrzymywaniem go i oferowaniem sprzedaży dodatkowej oraz usług, zarządzaniem portfelami klienta, planowaniem i dostosowaniem narzędzi i konfiguracji marketing-mix do danego klienta.

Mając na uwadze te zasady, celowe jest identyfikowanie cech charakterystycznych dla danych rynków oraz sytuacji, które mogą zaistnieć. Stosując odpowiednie warunki w celu zaistnienia marketingu relacji, należy jednocześnie zwracać uwagę na nadawanie priorytetu poszczególnym zasadom w zależności od sytuacji na rynku i relacji z klientami.

Kluczem do zatrzymania klienta jest trwały marketing relacji, w obrębie którego specjaliści od marketingu muszą stworzyć strukturalne i długotrwałe więzi pomiędzy przedsiębiorstwem i jej klientami. Powinno być to wsparte odpowiednią strukturą w przedsiębiorstwie.

Marketing relacji oznacza proces tworzenia, utrzymywania oraz rozszerzania relacji z klientami i innymi grupami zbiorowymi beneficjentów, dzięki czemu zostają osiągnięte cele wszystkich zaangażowanych stron [Mitrega, 2005, s. 50–51]. W przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego, który koncentrował się przede wszystkim na korzyściach materialnych uzyskiwanych w wyniku każdej transakcji, marketing relacji podkreśla znaczenie symbolicznego wymiaru długoterminowych stosunków między sprzedawcą a nabywcą.

W końcowym rozrachunku marketing jest sztuką przyciągania i utrzymywania klientów opłacalnych dla danego przedsiębiorstwa. Według Kotlera [1999, s. 47] przedsiębiorstwa często stwierdzają, że od 20% do 40% klientów może nie przynosić im zysków. Co więcej, wiele przedsiębiorstw dochodzi do wniosku, że klientami przynoszącymi im największe zyski nie są ich „najwięksi”, lecz „średni klienci”. Ci „najwięksi” klienci wymagają odpowiedniej obsługi i otrzymują zwykle największe zniżki, pomniejszając w ten sposób zysk przedsiębiorstwa. „Najmniejsi” klienci płacą pełną cenę i otrzymują minimalną obsługę, ale koszty transakcji z „niewielkimi” klientami redukują ich zyskowność. Klienci „średni” otrzymują dobrą obsługę, płacą prawie pełną cenę i w wielu przypadkach przynoszą największe zyski. Pomaga to wyjaśnić, dlaczego wiele dużych przedsiębiorstw, które poprzednio celowały w „dużych” klientów, atakuje rynek średnich przedsiębiorstw.

Proces świadczenia usług oraz bezpośredni kontakt z klientami często stawiają menedżerów oraz personel przed różnymi dylematami. Relacje te wymagają odpowiedniej komunikacji i interakcji zapewniających skuteczny i wydajny proces świadczenia usługi dla klientów. Problemy te są ujmowane pojęciowo w różnych schematach w celu praktycznego ich wykorzystania i poprawy zarządzania marketingiem usług, a zwłaszcza procesu ich świadczenia [Gilmore, 2006, s. 20].

Rysunek 3. Trzy rodzaje marketingu występującego na rynku B2B oraz w usługach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotler [1999, s. 432].

Przedsiębiorstwa działające na rynku B2B i opierające swoją działalność na wytwarzaniu produktów muszą zapewnić swoim klientom stosowny zakres usług oraz umiejętnie je dostosowywać do wymagań rynku. Tak rozumiane usługi mogą mieć bardzo często decydujące znaczenie w staraniach o zdobycie i utrzymanie klientów, dlatego w proces ten powinni być zaangażowani pracownicy o odpowiednich kwalifikacjach i posiadający odpowiednie uprawnienia i narzędzie informujące o bieżących trendach rynkowych (rysunek 3).

4. Kształtowanie modelu biznesu w zmiennym środowisku

Podstawą sukcesu każdej firmy jest znajdowanie przez nią pomysłów na tworzenie i przechwytywanie odpowiednich dla siebie informacji, aby uzyskać możliwie największe korzyści w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytwarzaniu produktów oraz usług i dostarczania ich klientom.

Tworzenie modelu biznesu oznacza najprościej wdrażanie „pomysłu na zarabianie pieniędzy przez firmę”. Model biznesu powinien być podstawą i inspiracją do określenia odpowiedniej strategii i przygotowania planu strategicznego przedsiębiorstwa [por. Koźmiński, 2004, s. 119–123].

Model biznesowy jest również konstrukcją, która informuje o stanie i perspektywach danego przedsiębiorstwa. Wskazuje, jak posiadane możliwości i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i możliwości rynkowe w rezultaty ekonomiczne. Jest definiowany jako sposób komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych, czyli jest medium łączącym koncepcje z realnym działaniem [por. Urbanowska-Sojkin, 2004, s. 8–9]. W praktyce składa się z następujących składników:

- charakterystyki klientów, którzy są obsługiwani przez przedsiębiorstwo,
- odpowiedniego przedstawienia oferowanych produktów i usług,
- ustalenia, czym oferta wyróżnia się na rynku,
- wskazania zakresu łańcucha wartości dodanej i utrzymywanej przez przedsiębiorstwo,
- przedstawienia strategii konkurowania na rynku.

Realizacja strategii równa się zestrojeniu działań z celami – aby skutecznie realizować strategię firmy, trzeba zadbać o koordynację działań wykraczających poza granice pojedynczych jednostek organizacyjnych i położyć nacisk na elastyczność oraz bieżące działania, umożliwiające adaptację do zmiennych warunków rynkowych, zwłaszcza w procesie globalizacji [por. Sull, Homkes, Sull, 2015, s. 46–47]. Kultura sprzyjająca realizacji strategii powinna dostrzegać i nagradzać elastyczne podejście, umiejętność pracy zespołowej oraz ambicję. Punktem wyjścia powinno być gruntowne przededefiniowanie procesu realizacji strategii – uznanie, że podstawowe znaczenie ma zdolność do przechwytywania szans biznesowych zgranych ze strategią i umiejętnością stałego koordynowania tych działań z pracami w zakresie innych obszarów w organizacji przedsiębiorstwa. Takie podejście może pomóc

menedżerom w ustalaniu przyczyn kłopotów z realizacją strategii i przełożeniu jej na działania taktyczne i operacyjne [por. Sull, Homkes, Sull, 2015, s. 55].

Zmiany zachodzące w światowej gospodarce powodują rozwój i powstawanie nowych paradygmatów zarządzania, które kreują nowy wymiar zasad konkurowania, przechwytywania wartości w celu osiągnięcia wysokiej wydajności. Obecnie jednym z głównych paradygmatów zarządzania, zmieniających obraz nauk o zarządzaniu, jest tzw. paradygmat sieciowy, którego kluczowym elementem jest sieć, mająca wiele interpretacji. Istotnym elementem jest zrozumienie mechanizmów mających zastosowanie w podejściu sieciowym. Pochodzenie podejścia sieciowego ma związek z następującymi perspektywami badawczymi [Jabłoński, 2015, s. 15–16]:

- marketing, a szczególnie relacje pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji,
- teoria zależności od zasobów w analizowaniu związków między organizacjami,
- teoria wymiany społecznej,
- teoria organizacji branży,
- nurt nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych.

Analizując wymienione zagadnienia, można zauważyć, że ich skumulowanie nastąpiło zwłaszcza w epoce globalizacji. Trudno mówić o dominacji jednego z zagadnień – występują one jednocześnie, w zależności od okoliczności w danym okresie na rynku i powinny być uwzględniane w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

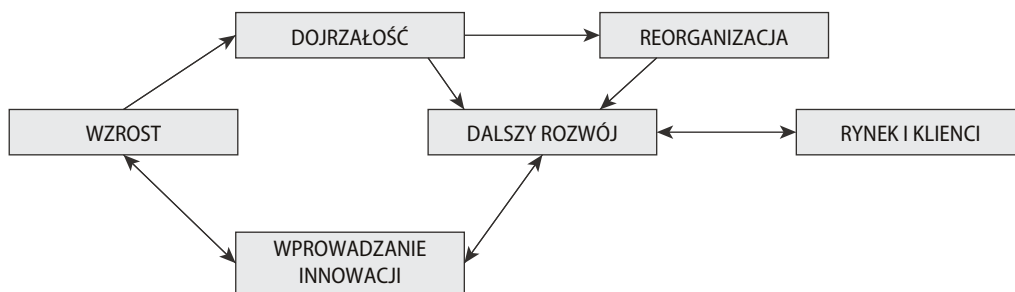
Koncepcje kreowania łańcucha wartości i modele biznesowe cały czas się zmieniają, aby coraz lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Szybkość i elastyczność są istotnymi czynnikami w przypadku wprowadzania na rynku nowych produktów oraz implementowania nowych rozwiązań w celu zaistnienia na rynku. Kilka lat temu rynek motoryzacyjny w zakresie usług był podzielony pomiędzy klientów flotowych, którzy wybierali leasing operacyjny z usługami okołofinansowymi, a klientów indywidualnych, którzy sięgali po kredyt. Dziś coraz więcej klientów to małe, średnie i mikroprzedsiębiorstwa. Rośnie grupa tych, co chcą korzystać z takich rozwiązań jak *full-service* leasing, pierwotnie tworzonych z myślą o klientach flotowych. Do tych wymagań trzeba odpowiednio dopasować procesy, przeszkolić sprzedawców, aby mogli odpowiadać na potrzeby klientów, a także umożliwić dostęp do profesjonalnych narzędzi [Szumowski, 2018, s. 28–29].

Dyskusja tocząca się na łamach czasopism naukowych, praktyczne zastosowanie technik raportowania i informowania interesariuszy, stworzyły obraz nowego modelu biznesu. Opiera się on na połączeniu zasad podejścia rynkowego z realizacją społecznych potrzeb głównych podmiotów, uczestników rynku. Nowoczesne podejście do biznesu będzie musiało uwzględnić dodatkowo w postępowaniu menedżerów zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*) [Jabłoński, 2013, s. 61–62].

Wszystkie te wyzwania mają wspólny mianownik, jakim jest stały rozwój procesów prowadzących do zbudowania i utrzymania dobrych relacji z wybraną grupą klientów. Nie mniej ważna jest umiejętność grupowania, przetwarzania i wykorzystania danych o naszych klientach, a do tego potrzebne są odpowiednie instrumenty – od prostych algorytmów do bardzo wyrafinowanych narzędzi w zależności od potrzeb rynku.

Na rysunku 4 zaprezentowano cykl życia organizacji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zmiennych (czyli turbulentnych) warunków rynkowych. Zmienność warunków rynkowych jest cechą charakterystyczną w dzisiejszych czasach i powinna być brana pod uwagę przy tworzeniu modelu biznesu i strategii. Obecnie warunkiem przetrwania w biznesie jest zdolność do zakładania koalicji, wzajemnego szanowania odmiennych podejść do prowadzenia biznesu, a także zdolność do zachowań konsensualnych na potrzeby realizacji wspólnych celów. Zmiana pokoleniowa, zachodząca obecnie w wielu polskich firmach (szczególnie rodzinnych) w ramach tzw. sukcesji, daje szansę na wzrost zainteresowania poszukiwaniem przewag konkurencyjnych poprzez udział w strukturach sieciowych (czyli wielopłaszczyznowych) [por. Jabłoński, 2015, s. 30–31].

Rysunek 4. Cykl życia organizacji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem zmiennych warunków rynkowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jabłoński [2015, s. 30].

Na szczególną uwagę zasługuje umieszczenie procesów reorganizacji i rozwoju w momencie osiągnięcia fazy dojrzałości na rynku wraz z ukierunkowaniem na dalszy rozwój w przedsiębiorstwie. Zaprezentowane podejście jest w pewnym sensie nowatorskie, gdyż najczęściej firmy przystępowały do reorganizacji w momencie spadku obrotów na rynku lub wystąpienia kryzysu. Obecnie jest to podejście wskazane w celu utrzymania się w biznesie oraz dalszego rozwoju na rynku. Zasady te powinny mieć zatem przełożenie na bieżące działania marketingowe poprzez stałą kontrolę. Służy temu wpływ i wybór takiego modelu biznesu, który kształtuje cele strategiczne oraz kreuje bieżące działania taktyczne i operacyjne wraz z wyborem i dostosowaniem struktury w przedsiębiorstwie.

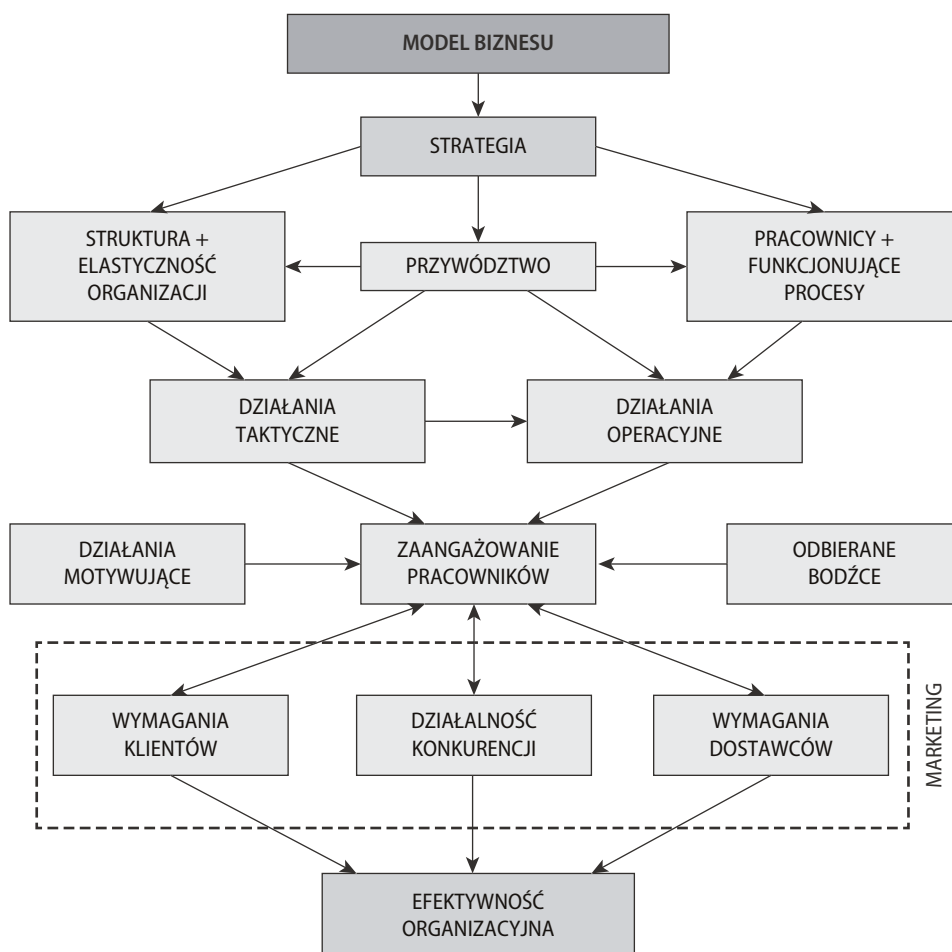
Na rysunku 5 zwrócono szczególną uwagę na połączenie zaangażowania kierujących przedsiębiorstwem oraz pracowników w działalność marketingową, do której zaliczono: wymagania klientów, wymagania dostawców oraz działalność konkurencji. W końcowym etapie mają one bezpośredni wpływ na efektywność organizacyjną uzyskiwaną przez przedsiębiorstwo. Są one wynikiem funkcjonowania wypracowanego modelu biznesu, który ma wpływ na przyjętą i korygowaną strategię oraz strukturę i funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zdobywanie nowego klienta jest często operacją czasochłonną, a sprzedaż produktu nowemu klientowi kosztuje dane przedsiębiorstwo nawet do sześciu razy więcej niż trans-

akcja z dotychczasowym nabywcą². Potrzebny jest więc system umożliwiający utrzymanie właściwych relacji z dotychczasowymi klientami oraz ułatwiający zdobywanie nowych rynków, aby osiągnąć przyjęte przez przedsiębiorstwo cele strategiczne w założonej perspektywie czasowej.

W założeniach model biznesu powinien być stimulatorem tworzenia zmian i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Przy wykorzystaniu zintegrowanego systemu zarządzania³ wynikiem kluczowym staje się określenie relacji, jakie zachodzą między modelem biznesu, siatką procesów, strategią przedsiębiorstwa oraz stosowanym systemem zarządzania wraz z przyjętą strukturą i system wartości [por. Jabłoński, 2015, s. 46–47].

Rysunek 5. Kształtowanie wyników w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jabłoński [2015, s. 46].

² Liczby te mogą różnić się w zależności od opracowania, wielkości te wahają się od trzech do trzynastu [Dyche, 2002, s. 22].

³ System taki funkcjonuje w firmie Muehlhan Polska Sp. z o.o, w której przeprowadzono załączone w artykule badanie pilotażowe.

5. Przeprowadzone badania pilotażowe – wnioski

W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki badania pilotażowego kadry kierowniczej firmy Muehlhan Polska Sp. z o.o., przeprowadzonego 22.03–27.03.2018 r. Firma jest jednym z liderów w branży w wykonawstwie prac antykorozyjno-malarskich w przemyśle oraz na rynku stoczniowym i w branży *offshore*. W ankiecie wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta. Uzyskano 18 ocen od menedżerów, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosków dotyczących integracji działań w celu sprawdzenia wykorzystania działań marketingowych na kształtowanie modelu biznesu w przedsiębiorstwie.

Przedstawione wyniki badań umożliwiają sprawdzenie i korektę funkcjonujących procesów oraz przyjętych założeń w stosunku do istniejącej struktury pracy wraz z uwzględnieniem relacji z klientami i dostawcami na kontynuowanych projektach. Najwyższą ocenę uzyskano w punkcie dotyczącym współpracy z podwykonawcami, z którymi firma ma wypracowane partnerskie stosunki współpracy i podpisane stałe umowy o współpracy.

Wysoką wartość uzyskano w punkcie uwzględniającym budowanie relacji z klientami na poziomie umożliwiającym dalszą z nimi współpracę. Pozytywny wpływ na ten wynik ma zawieranie i realizacja umów długoterminowych z klientami, co jest uwzględnione w strategii działania przedsiębiorstwa. Podobny rezultat uzyskany został również w punkcie dotyczącym wpływu strategii na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co ma przełożenie na działania taktyczne i operacyjne. W przeprowadzonym badaniu zauważono skutki występującego na rynku kryzysu, związanego z brakiem wykwalifikowanej siły roboczej.

Pytania w przeprowadzonym badaniu zostały tak sformułowane, aby uwzględnić priorytety stawiane i realizowane w przedsiębiorstwie w praktyce. Jest to istotne ze względu na prowadzenie prac jednocześnie na różnych rynkach, co z kolei jest związane z budowaniem pozytywnych relacji na rynkach oraz potrzebą sprostania różnym wymaganiom.

Pozytywny wpływ zintegrowanego systemu zarządzania jest także widoczny poprzez jego wszystkie czynniki w procesie zarządzania projektami – bez jego udziału nie byłoby możliwości budowania pozytywnego wizerunku na rynku. W swoim założeniu jest zbiorem reguł i norm obowiązujących w firmie oraz uwzględnia zasady dotyczące współpracy wyrażone w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych klientów, poprzez stawiane wymagania oraz dane dotyczące „Safety Certificate Contractors” [por. IMS, 2012].

W badanym okresie mieliśmy jednak do czynienia ze spadkiem liczby zleceń na rynku krajowym w tej branży, co miało odzwierciedlenie w szukaniu nowych klientów. Skutkowało to również utrzymaniem przez zleceniodawców dotychczasowych stawek, co przy rosnących w tym czasie kosztach pracy powodowało zawirowania na rynku pracy. Wskutek tego następował również odpływ pracowników do pracy na rynkach zagranicznych, zwłaszcza skandynawskich. Wynikiem opisanych działań są nieco niższe oceny w punktach 6, 7 i 8 prezentowanego badania. Firma poradziła sobie z tym problemem poprzez długoterminowe umowy z podwykonawcami (stąd m.in. wysoka ocena w tym punkcie) oraz własny system

szkoleń w celu naboru nowych kadr. Powyższe działania zostały wpisane w przyjętą strategię marketingową przedsiębiorstwa, obejmującą dywersyfikację działalności na różnych rynkach.

Uzyskane wyniki są potwierdzeniem prawidłowego prowadzenia działań wewnątrz przedsiębiorstwa oraz działań marketingowych w celu skutecznego wypracowania modelu biznesu w przedsiębiorstwie realizującym trudne technicznie zadania z uwzględnieniem bieżącej sytuacji rynkowej.

Średnia uzyskanych wyników badań jest wysoka i wynosi 4,95. Świadczy to pozytywnie o wypracowanym modelu biznesu. Uwzględnia on bowiem prowadzenie działań wytwórczych i marketingowych, których celem jest wypracowanie powtarzalności działań biznesowych w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone badanie umożliwia bieżącą analizę działań w przedsiębiorstwie oraz korektę i wyróżnienie tych umiejętności w zakresie wytwarzania oraz marketingu, które odgrywają największą rolę w realizacji celów strategicznych wynikających z realizowanego modelu biznesu.

Tabela 1. Wykorzystanie działań marketingowych w tworzeniu modelu biznesu – badanie ankietowe

Lp.	Postawione pytanie	Średnia ocena
1	Czy przyjęta strategia ma stały i bieżący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?	5,6
2	Czy funkcjonujący Zintegrowany System Zarządzania (IMS) ma stały wpływ na proces realizacji projektu/kontraktów?	5,2
3	Czy relacje z klientami są na odpowiednim poziomie umożliwiającym dalszą z nimi współpracę?	5,6
4	Czy w przedsiębiorstwie jest widoczne elastyczne podejście zgodne z wymaganiami rynku podczas realizacji zadań/projektów?	4,8
5	Czy współpraca z podwykonawcami i dostawcami ma wystarczający wpływ na realizację przyjętych zadań/projektów?	6,0
6	Czy przyjęta w przedsiębiorstwie struktura jest modyfikowana pod wpływem realizowanych zadań/projektów?	4,0
7	Czy dobór pracowników do realizacji zadań/projektów był realizowany zgodnie z postawionymi wymaganiami?	4,1
8	Czy są prowadzone działania i badania w celu znalezienia potencjalnych klientów oraz nowych rynków?	4,3

Źródło: opracowanie własne.

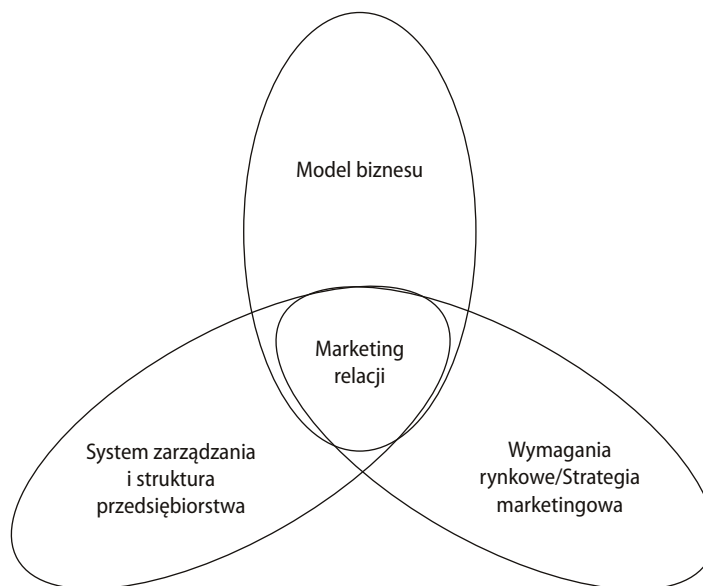
6. Podsumowanie i wnioski

Współczesny biznes charakteryzuje się niespotykaną dynamiką wywołaną przez szybko zmieniające się otoczenie i globalizację oraz presję na ciągłe szukanie innowacyjnych rozwiązań dla zaspokojenia potrzeb wybranych grup klientów. Powoduje to z kolei nacisk na ciągłą rywalizację i poszukiwanie nowych możliwości w celu zachowania przez daną firmę wypracowanej pozycji na rynku [por. Nogalski, Czapiewski, 2015, s. 48].

Artykuł ten jest kolejną próbą autorów diagnozy sytuacji umożliwiającej wypracowanie przez przedsiębiorstwo odpowiedniego modelu biznesu. W dobie globalizacji i szybkiego przepływu informacji, odpowiedniego znaczenia nabierają wspomniane w artykule elementy marketingu 4.0. Uwzględniając jego znaczenie, trzeba jednak wziąć pod uwagę, że rynek B2B ma swoją specyfikę ugruntowaną od lat, a zwłaszcza w przemyśle okrętowym. Rynek dóbr przemysłowych charakteryzuje: duża różnorodność celów, dla których przedsiębiorstwa dokonują zakupów dóbr i usług; większa liczba osób w podejmowaniu decyzji czy też zwiększona odpowiedzialność wymagająca dużej wiedzy przy precyzowaniu ofert i ich ocenie oraz kontakty personalne wykorzystujące wypracowane zaufanie w biznesie. Stąd odwołania autorów do jego zasad oraz marketingu 3.0, który wykorzystuje tę koncepcję na poziomie ludzkich aspiracji i doświadczenia, co z kolei pozwala wyróżnić przedsiębiorstwo na rynku oraz zapewnić mu odpowiednią pozycję ze względu na zbudowane relacje rynkowe.

Osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny zwracać szczególną uwagę również na pozaekonomiczne i subiektywne uwarunkowania zachowania konsumentów i na bieżąco uzupełniać przyjęte wskaźniki efektywności marketingu (np. dotyczące udziału w rynku). Można stąd wywnioskować, że samo ankietowanie poziomu satysfakcji klienta w końcowym etapie prowadzonych zadań nie jest w pełni miarodajną oceną, lecz wprowadzenie takich cyklicznych badań w trakcie realizacji projektów pozwala na uniknięcie wielu niepotrzebnych nieprawidłowości i nieporozumień oraz wyciąganie wniosków dotyczących tworzenia trwałych relacji na rynku.

Rysunek 6. Zależności występujące w marketingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie Payne [1996, s. 263].

Przytoczone w artykule badania podkreśliły rolę klienta wewnętrznego, który posiadając odpowiednie kwalifikacje i wiedzę, jest czynnikiem gwarantującym sukces w kontakcie z klientem. Zwrócono również uwagę na czynnik poszukiwania wykwalifikowanej siły roboczej na rynku. Proces globalizacji spowodował poszukiwanie tańszej siły roboczej, a także migrację zarobkową do krajów, w których występuje w danym momencie okres koniunktury, np. w przemyśle okrętowym kraje skandynawskie czy Niemcy (dotyczy trudnych technicznie wycieczkowców).

Omawiane zagadnienia zostały przedstawione na rysunku 6, w którego epicentrum znajduje się właśnie marketing relacji oparty na wypracowanych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względu na złożoność zagadnienia, zilustrowana zależność wskazuje na konieczność powiązania i integracji przytoczonych w artykule środków i elementów służących do realizacji celów marketingowych. Integracja ta jest możliwa z wykorzystaniem wypracowanych procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwie uwzględniających elastycznie funkcjonujący model biznesu w budowaniu partnerskich stosunków występujących pomiędzy stronami.

Bibliografia

1. Blattberg R.C., Getz G., Thomas J.S. [2004], *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes Sp. z o.o., Czarnów.
2. Brillman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. Czapiewski R. [2010], *Wykorzystanie systemów zarządzania jakością w kształtowaniu relacji z klientami w sektorze*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański.
4. Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz M. [2013], *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
5. Dyche J. [2002], *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice.
6. Gilmore A. [2006], *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
7. IMS [2012], *Integrated Management System. Policy Muehlhan Group*, Hamburg.
8. Jabłoński A. [2013], *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
9. Jabłoński A. [2015], *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa.
10. Kotler P. [1999], *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. [2010], *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
12. Koźmiński A. [2004], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
13. *Management Tips* [2012], Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa.
14. Mitrega M. [2005], *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, wyd. I, CeDeWu, Warszawa.

15. Mitreęa M. [2006], *Market Analysis. International Business. Textbooks. Teaching Materials*, University of Economics in Katowice.
16. Mruk H., Rutkowski I.P. [1999], *Strategia produktu*, wyd. II, PWE, Warszawa.
17. Nogalski B., Czapiewski R. [2015], *Modelowanie działań biznesowych w przedsiębiorstwie jako przejaw jego zdolności dynamicznych*, w: *Strategie w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Kartowicach, Katowice, s. 48–66.
18. Nogalski B., Czapiewski R. [2016], *Modelowanie działań biznesowych z uwzględnieniem struktury zarządzania projektami*, w: *Współczesne domeny zarządzania. Decyzje menedżerskie – PPO i CRS – Modele biznesu*, red. J. Rymaniak, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 44, s. 149–166.
19. Olczak A., Urbaniak M. [2006], *Marketing B2B w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.
20. Payne A. [1996], *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
21. Sull D., Homkes R., Sull Ch. [2015], *Dlaczego szwankuje realizacja strategii*, „Harvard Business Review Polska”, listopad.
22. Szumowski F. [2018], *Trzeba szukać nowych rozwiązań*, wywiad z M. Woźniak, Prezesem Zarządu Volkswagen Bank Polska, „Harvard Business Review Polska”, marzec.
23. Tkaczyk S., Wierzbicki J. [2003], *Jakość – determinanta poprawy produktywności*, w: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
24. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., [red.], [2004], *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Ekonomiczne w Poznaniu, Poznań.
25. Zeman-Miszewska E. [2008], *Marketing relacji w regionie/gminie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 42.
26. Żurawik W. [red.], [2005], *Marketing. Podstawy i kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Marketing as a Tool in Shaping the Business Model of a Company

Summary

Whatever its organisational structure, a company always works to satisfy its customers and maximise added value it creates without compromising on quality standards. Market dynamics exerts pressure on continuous competition and seeking new opportunities. One of the main goals of any company is to be able to identify in advance the needs of its target market to be ahead of its competitors in adjusting its products or services to these new customer requirements in an attractive and efficient way. The most successful companies have always been and will be those capable of using and integrating all marketing tools and components within a given framework of conditions specific for an individual client. Contrary to traditional marketing focused primarily on material benefits from each transaction, relationship marketing puts emphasis on the symbolic dimension of a long-term relationship between

a seller and a buyer. In addition, it highlights the fact that expected profitability is counterbalanced with corporate responsibility and seen in the strategic perspective as the art of establishing and maintaining mutual relationships.

Business model is a concept that informs about the present condition and future perspectives of a company; it also informs how the existing capabilities and potential can be translated, through opportunities emerging in the market, into concrete economic results, in particular in the age of globalisation. The authors address these issues in the paper focusing on the context of the B2B market. It is a further development of subjects they have dealt with in previous publications. Figure 5 demonstrates how a business model affects company's functionality taking account of marketing effort. Presented material is substantiated with a pilot study and conclusions drawn from it.

Keywords: corporate management, business model, marketing, client
