

Robert Kozielski

Ewolucja środowiska biznesowego i zachowania nabywców a nowy paradygmat biznesu

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 255-267

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROBERT KOZIELSKI

Uniwersytet Łódzki

EWOLUCJA ŚRODOWISKA BIZNESOWEGO I ZACHOWANIA NABYWCÓW A NOWY PARADYGMAT BIZNESU

1. Kluczowe pytania

Nieprzyjaciele życzą swoim adwersarzom, aby żyli w ciekawych czasach. Stwierdzenie to odnosi się do historii. Niemniej jednak ma również zastosowanie w biznesie. Zmienność środowiska biznesowego, permanentna niepewność, ciągła zmiana warunków konkurencji kreują z jednej strony możliwości rynkowe, z drugiej jednak tworzą okoliczności, w których osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników biznesowych w dłuższym okresie staje się poważnym wyzwaniem. Co więcej, w takich uwarunkowaniach ryzyko powodzenia nowych przedsięwzięć biznesowych znacznie wzrasta, a spadają możliwości osiągnięcia sukcesu poprzez zastosowanie tradycyjnych, klasycznych, powszechnie uznanych metod budowania biznesu.

Jak to się stało, że wprowadzony w listopadzie 2004 roku na polski rynek dziennik „Nowy Dzień” poniósł porażkę mimo zainwestowania w same działania promocyjne przez Agorę ponad 35 mln złotych, a wprowadzona kilka miesięcy po nim gazeta „Dziennik” weszła do ścisłej czołówki najlepiej sprzedawanych gazet w Polsce? Jak to się stało, że jeszcze pod koniec lat 70. XX wieku Kmart był liderem na rynku dyskontów detalicznych w USA (mając prawie 2000 sklepów, ze średnim obrotem na sklep 7,25 mln dolarów), a od tego czasu WalMart odmienił sektor detaliczny i rosnąc 25% rocznie, zdetronizował Kmart¹. Jakie są powody,

¹ G. Stalk, Ph. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities – The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March–April 1992.

że powstała w małej miejscowości na południu Polski szkoła wyższa stała się czołową uczelnią kraju (Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu), a firma założona w garażu liderem na rynku klejów i zapraw budowlanych (Atlas). Przykładów takich firm, marek jest wiele – stacja radiowa RMF FM, Restauracja ShipnX, portal Pracuj.pl, kosmetyki Dr Irena Eris i inne.

Czy we współczesnym biznesie zasady konkutowania i odnoszenia sukcesu są takie same jak kilkanaście czy kilkadziesiąt lat temu? Czy zmiany w biznesie, ewolucja zachowań klienta determinują potrzebę modyfikacji strategii konkutowania firm? Gdzie tkwi dzisiaj zdolność organizacji do budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej? Jaki jest nowy paradygmat biznesu? Jaka jest rola marketingu w budowaniu sukcesu firmy? Te pytania stały się obszarem zainteresowań badań prowadzonych przez autora w ostatnich pięciu latach. Badania w swym głównym nurcie prowadzone były w formie wywiadów pogłębionych, prowadzonych z właścicielami, twórcami i osobami zarządzającymi firmami czy markami, które w ostatnich dwudziestu latach odniosły sukces na polskim rynku (m.in. mBank, RMF FM, Sphinx, Kruk, Dr Irena Eris, Tubądzin) bądź porażkę (np. Monnari, Redan, Nowy Dzień).

2. Współczesne zmiany środowiska biznesu i ewolucja zachowań nabywców

Istota monitorowania zmian w otoczeniu polega na identyfikowaniu tych czynników, które istnieją bądź się pojawiają, i określeniu siły ich wpływu na działania firmy. Wiele z czynników, które dzisiaj podawane są jako kluczowe dla funkcjonowania organizacji, wskazywane były jako takie już w przeszłości. Dotyczy to m.in. wzrostu znaczenia zaawansowanych technologii i komputeryzacji, internacjonalizacji działań firmy, rosnącego znaczenia sektora usług, zmian klientów i ich potrzeb, konsolidacji konkurentów, wzrostu konkurencji cenowej czy globalizacji rynków. Czynniki te były już w latach 80. i 90. ubiegłego wieku wskazywane jako główne elementy środowiska firmy, które determinować będą jej funkcjonowanie². Zmiany te to klasyczne przykłady zmian ciągłych, które mają raczej stały charakter³. Może zmieniać się nieco ich natężenie, ale przypuszczalnie tak jak istnieją z nami już od długiego czasu, tak będą nieodłącznym ele-

² J. Wind, *Marketing in the Eighties*, „Journal of Marketing”, Winter 1980

³ Zmiany ciągłe według Niestroja oddziałują na rynek stopniowo, w długim okresie. Cechują się stosunkowo wysokim stopniem przewidywalności i poddają się regułom ekstrapolacji. W odróżnieniu od nich zmiany nieciągłe są często przypadkowe, występują nagle, modyfikując sytuację na danym rynku – por. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem – aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

mentem środowiska biznesu w najbliższym okresie. Obok nich znajdują się jednak te, których kierunek w ostatnim czasie się zmienił albo pojawiły się z dużą intensywnością. Najważniejsze z nich to⁴:

Nowe rynki. Rynek światowy zdominowany był dotychczas przez trzech głównych graczy – Japonię, USA oraz Unię Europejską. W ostatnich latach pojawiał się jednak rynek chiński z całym swoim potencjałem. Chiny stały się drugą po USA gospodarką świata pod względem wartości produktu krajowego brutto. Co prawda, gospodarka amerykańska jest wciąż dwa razy większa, ale Chiny ze wzrostem na poziomie 10% są w stanie skutecznie zagrozić Ameryce w najbliższych latach, stając się dla wielu firm z Polski, Francji, USA czy Japonii tym, czym nektar dla pszczoł. Chiny stają się ogromnym rynkiem zbytu dla wielu produktów, przyciągając firmy, które chcą wykorzystać nowo tworzący się rynek. Taką tendencję potwierdzają badania przeprowadzone przez McKinseya wśród 9300 menadżerów z całego świata. Co czwarty badany twierdzi bowiem, że rynek chiński będzie dla niego najistotniejszy z punktu widzenia sprzedaży w ciągu najbliższych pięciu lat⁵. Co więcej, to już nie tylko Chiny, lecz także tzw. BRIC countries (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) wyrastają na nowe, niezwykle atrakcyjne rynki, których zdobycie będzie wyzwaniem dla wielu firm. Chiny i Indie mają wspólnie ponad miliard mieszkańców. Wraz ze wzrostem gospodarczym rosnąć będzie klasa średnia, a średni roczny rozporządzalny dochód chińskich i indyjskich gospodarstw domowych za chwilę zbliży się do 20 tys. dolarów⁶. Może to zapowiadać boom w konsumpcji wielu produktów.

Nowe sektory i branże. Obok nowych rynków geograficznych pojawiają się istotne zmiany w sektorach czy branżach. Po pierwsze, w skali masowej pojawiają się i odgrywają coraz istotniejszą rolę nowe sektory, takie jak rynek patentów, informacji, wiedzy, talentów, technologii, energii słonecznej, aktywów niematerialnych itp. Po drugie, tradycyjne do niedawna sektory zanikają bądź ich wyraziste dotychczas granice stają się niejasne. Jak zauważa Czarnecki, dotychczasowy producent odzieży sportowej Nike dzisiaj definiuje swój biznes jako „koordynacja łańcucha wartości”, niedawny sprzedawca komputerów IBM dzi-

⁴ Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu i odpowiedzi uzyskanej w trakcie badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników naukowych i menadżerów marketingu z Polski, Wielkiej Brytanii i USA.

⁵ S.D. Carden, *What Global Executives Thinks about Growth and Risk*, McKinsey Quarterly, Issue 2, 2005.

⁶ E. Beinhocker, I. Davis, L. Mendonca, *The 10 Trends You Have to Watch*, „Harvard Business Review”, July–August 2009.

siaj funkcjonuje w „globalnej usłudze biznesowej”⁷. Zmiany na rynkach wymuszają z jednej strony redefinicję biznesu, z drugiej tworzą nowe możliwości biznesowe dla organizacji. Pokazuje również, że to nie organizacja wytyczna granice sektora w jakim konkuruje, a rynek i klienci o tym decydują.

Wzrost znaczenia interesariuszy. W ostatnich latach coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie takich koncepcji, jak CSR, PR, CRM, zarządzanie przez wartości, komunikacja wewnętrzna czy marketing partnerski. Wszystkie opierają się na podobnej tendencji, która podkreśla rosnący wpływ na funkcjonowanie organizacji różnych grup interesu. To już nie tylko klienci, pracownicy, konkurenci czy udziałowcy, lecz także pośrednicy, media, społeczność lokalna, inwestorzy, dostawcy itp. Organizacja coraz silniej wtapia się w sieć powiązań z innymi podmiotami, od których mocniej jest zależna. Technologia informacyjna, systemy informatyczne, metody komunikacji sprawiają, iż uzależniamy się z każdym momentem coraz bardziej od różnego rodzaju grup społecznych, finansowych czy menadżerskich. Z jednej strony tworzy to określone zagrożenia (udostępnianie informacji, efekt zależny od jakości pracy innych, nacisk na wzrost kosztów itp.), ale też możliwości. Niech pozostaną bez odpowiedzi pytania – czy, jak uważają niektórzy, kryzys finansowy roku 2008 został wywołany i miał taki, a nie inny przebieg (krótki, ale dynamiczny) sam z siebie, czy był intensyfikowany medialnie? Czy niewydolność systemu służby zdrowia w Polsce bądź USA jest efektem nierozsądnych polityków, czy presji różnych grup nacisku? Czy gdyby władze USA i Japonii nie postanowiły zająć się doniesieniami o źle działających hamulcach w Toyotach Prius i luksusowych samochodach hybrydowych Lexus, to Toyota uruchomiłaby na taką skalę projekt wymiany tych hamulców? Takich pytań można stawiać wiele. Nie o to jednak chodzi. Pokazują one, jak istotne jest we współczesnym świecie poszerzenie perspektywy postrzegania klientów o różne grupy interesu.

Indywidualizacja klientów. Dzięki narzędziom wysokiej technologii, dzięki powszechnej komunikacji i możliwości nabywania produktów praktycznie na całym świecie, dzięki wreszcie działaniom samych firm pozycja przetargowa klientów staje się znacznie silniejsza niż jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu. Przez to klient, czując swoją pozycję, wymaga indywidualnego podejścia, oczekuje bezpośrednich relacji, partnerskiej komunikacji. Spodziewa się traktowania w szczególny sposób, chce mieć wrażenie bycia kimś ważnym, wyjątkowym. W przeciwnym razie zmieni dostawcę. Jeśli nie ma innego w pobliskiej lokali-

⁷ J. Czarnecki, Wystąpienie podczas Akademii Marketingu organizowanej przy współpracy z The Chartered Institute of Marketing, Warszawa 2010.

zacji – zawsze może skorzystać z Internetu. W efekcie prowadzi to do praktycznej indywidualizacji oferty dla poszczególnych klientów. Już nie marketing masowy, nie marketing oparty na segmentacji, nawet nie marketing niszowy, lecz marketing zindywidualizowany, w którym oferta firmy przygotowywana jest z uwzględnieniem indywidualnych oczekiwań i wymagań klientów, gdzie formy płatności, dostawy, serwisu planowane są na podstawie sugestii odbiorcy. Hotele, banki, dealerzy samochodów, firmy informatyczne, uczelnie – praktycznie wszystkie instytucje zmierzają w tym kierunku.

Wzorce zakupu – nowe źródła informacji, nowe decyzje zakupu. Mówiąc o zmieniających się wzorcach zakupu klienta, można wskazać na kilka jego przejawów. Po pierwsze, dzięki technologii informacyjnej i informatycznej możliwości pozyskania i przekazania informacji zwiększają się wielokrotnie z każdym rokiem. Przykładem przyrostu informacji, której przeciętna osoba – klient, menedżer – nie jest w stanie ogarnąć, są klasyczne źródła informacji, takie jak wyszukiwarki internetowe, gazety czy wiadomości radiowe⁸. Wpisywanie w wyszukiwarkę internetową jakiegokolwiek hasła skutkuje pojawieniem się zwykle kilkuset stron internetowych skojarzonych z nim. Przeciętny internauta sprawdza 3–5 stron. Codziennie ludzie kupują gazety i zasiadają nad nimi w pracy czy przy śniadaniu. Poświęcają jednak na zapoznanie się z wiadomościami tam zawartymi nie więcej jak średnio 20 minut. Włączając radio w samochodzie, świadomie słuchamy go przez 30 sekund, potem dźwięk staje się jedynie tłem dla naszych rozmyślań, rozmów. Jak wynika z badań, 43% emitowanych w Polsce reklam telewizyjnych nie ma ani jednego widza. W każdej z podanych sytuacji mieliśmy do czynienia z natłokiem informacji. Informacji, na które w większości odbiorcy zwracali uwagę. Jak w takich okolicznościach firmy mają przekazać swojemu odbiorcy niezbędne z ich punktu widzenia informacje? Jak mogą skutecznie walczyć o czas klienta? Jak mogą wyróżnić się na tle bezmiaru komunikatów, które są wysyłane do odbiorców? W efekcie tych zmian z jednej strony pojawiają się nowe źródła, z jakich korzysta klient, poszukując informacji o nowych produktach, dostawcach itp. Trend ten określany jest jako socialnomics – wskazuje na rosnące znaczenie grup społecznych w Internecie i ich wpływu na zachowania i decyzje klientów⁹. Z drugiej zaś strony ewidentnie rośnie rola emocji w decyzji

⁸ E. Civi, *Knowledge Management as a Competitive Asset – A Review*, „Marketing Intelligence and Planning” 2000, Vol. 18/4.

⁹ E. Qualman, *Socialnomics – How social media transforms the way we live and do business*, Wiley, London 2009.

zakupowych klientów – emotionomics. Trend ten związany jest z neuromarketingiem i badaniami nad rolą nieświadomych czynników w decyzjach nabywczych klientów. Jak się podkreśla, ponad 80% decyzji współczesnego klienta ma charakter nieświadomy i stymulowanych jest emocjonalnie¹⁰. To pokazuje, jak zmienia się współczesny klient i jak w efekcie tego zmieniać się powinny metody komunikacji, tworzenia nowych produktów czy sprzedaży.

Tempo życia i powrót do podstawowych wartości. Społeczeństwo XXI wieku żyje w ogromnym tempie. Bolączką wielu osób w tym stechniczowanym wieku jest brak czasu. Jak wynika z badań CBOS, co trzeci Polak (32%) deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat zmniejszyła się ilość wolnego czasu, którym dysponuje. Co ósma osoba (13%) twierdzi, że w ogóle nie dysponuje wolnym czasem. Prawie jedna czwarta Polaków (23%) przyznaje, że w dni powszednie nie ma w ogóle czasu dla siebie¹¹. Przy tak limitowanym czasie wolnym, jak wynika z tych samych badań, jest on wykorzystywany głównie na wypoczynek i prace domowe. W efekcie coraz trudniej o czas klienta. Coraz trudniej jest zdobyć jego uwagę. Klienci będą stawali się coraz bardziej leniwi, ukierunkowani na zakupy produktów przy minimalnym wysiłku, niechętni do głębokiej refleksji przy nabywaniu produktów. W efekcie zauważalna jest już tendencja powrotu do podstawowych, fundamentalnych wartości – takich jak wygoda, prostota, użyteczność, dostępność itp. Dotyczy to zarówno produktów, jego cech, jak i komunikacji.

Zmiany w organizacji. Technologia, dążenie do obniżenia kosztów czy podniesienia sprawności operacyjnej umożliwiają zmiany w samej organizacji. Poszukuje się nowych metod organizowania i funkcjonowania przedsiębiorstw. Organizacje wirtualne, zespoły projektowe czy nowe funkcje w organizacji, takie jak *business development department*, *key account manager*, *customer service and relationship department*, *brand management* i inne są tylko wybranymi przykładami. Z punktu widzenia działań marketingowych jednym z najistotniejszych jest jednak proces, który nazwać można inkorporacją klienta. Ze względu na tempo i zakres zmian oraz potrzebę obserwacji i dostosowywanie się do tych zmian klient staje się członkiem organizacji. Nie dotyczy to tylko współpracy firmy z klientami w zakresie pozyskiwania wiedzy, lecz coraz częściej to klienci stają się także producentami wyrobów.

¹⁰ Por. D. Hill, *Emotionomics: Leveraging Emotions for Business Success*, Kogan Page, London 2009 oraz M. Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*, Broadway Business, London 2010.

¹¹ CBOS, *Co robią Polacy w czasie wolnym*, Komunikat z badań, Warszawa 2006.

Oczywiście, wymienione trendy nie obejmują wszystkich istotnych zmian, które wpływają na funkcjonowanie organizacji. Tym bardziej że niektóre zmiany są specyficzne dla organizacji, rynku czy sektora, na jakim firmy konkurują. Niemniej jednak już ta niepełna lista pokazuje, jak środowisko biznesu kreuje nowe warunki funkcjonowania organizacji. Istotne staje się pytanie, czy w tych okolicznościach tradycyjny paradygmat biznesu jest aktualny i pozwala firmom skutecznie konkurować.

3. W poszukiwaniu odpowiedzi

Poszukiwanie złotego środka, uniwersalnej zasady, skutecznej reguły jest od lat przedmiotem zainteresowania zarówno świata akademickiego, jak i praktyki biznesu. Co jakiś czas pojawiają się publikacje na podstawie doświadczeń bądź badań, w których prezentowane są różne, a czasem podobne punkty widzenia. Na przykład w latach 80. XX w. ukazała się książka Jacka Trouta i Ala Riesa, w której autorzy poddają w wątpliwość tradycyjny sposób planowania działań rynkowych jako nieskuteczny i proponują odwrócenie sposobu myślenia o biznesie. Autorzy uważają, iż tradycyjne podejście, kładzące nacisk na strategię, do której dostosowuje taktykę, zawęża firmie pole manewru i ogranicza szanse rozwoju i skutecznego konkurowania. Odwrócenie sposobu myślenia i skupienie się najpierw na taktyce (jak coś zrobić?), a następnie włączenie jej do strategii (w jakiej kolejności?) może przynieść lepsze wyniki¹². Takie podejście znajduje poparcie po dziesięciu latach u Claytona Christensena, który zauważa, iż poprawność biznesowa to za mało, aby zapewnić sukces. Analizując takie firmy, jak Sears, IBM, Hewlett-Packard, stwierdza, iż mimo że ich działania były zgodne z przyjętymi i uznanyymi zasadami i regułami biznesu, wcale nie zagwarantowały sukcesu¹³.

Najbardziej znanym jednak modelem jest propozycja zawarta w książce Thomasa Petersa i Roberta Watermana – *In Search of Excellence*¹⁴. Na podstawie badań 43 przedsiębiorstw, które odniosły sukces w USA, autorzy identyfikują osiem czynników sukcesu. Wymienione propozycje zasad osiągania sukcesu w biznesie nie wyczerpują oczywiście wszystkich możliwości. Istnieje wiele innych interesujących podejść. Na przykład wnioski z projektu badawczego „Evergreen”, którym autorzy opisują zasadę 4 + 2 jako metodę odnoszenia sukcesu na

¹² A. Ries, J. Trout, *Bottom Up Marketing*, McGraw Hill, New York 1989.

¹³ C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

¹⁴ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Collins Business Essentials, New York 1982.

rynku¹⁵, czy zalecenia Petersa zawarte w bestsellerowej książce *Thriving on Chaos*¹⁶. Niemniej jednak już na podstawie tych kilku przykładów można wskazać, iż istnieje obszar elementów wspólnych dla wszystkich tych koncepcji. Większość z nich eksponuje kulturę organizacyjną, przywództwo, potrzebę obserwacji rynku i bycia blisko klienta, budowania sprawności organizacyjnej, skłonności do ryzyka i innowacyjność, umiejętność dostosowywania się organizacji do zmieniających się warunków biznesu.

4. Nowy paradygmat biznesu

Nowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji sprawiają, że dość radykalnie wyrównują się warunki konkurencji. Dotychczasowa przewaga dużych organizacji, międzynarodowych korporacji o długiej historii (reprezentujących siłę zgromadzonych zasobów, pozycję negocjacyjną, zaplecze finansowe, efekt skali czy sprawność procedur) nie jest już wystarczająca. Brak możliwości przewidzenia tego, co się wydarzy, niestabilność warunków konkurencji, nieograniczoność rynków i możliwości działania, niezależność klientów i innych interesariuszy sprawiają, że wymienione aktywa wielkich korporacji na niewiele mogą się zdać. Oznacza to, że każda firma, nawet mała, może szybko budować swoją pozycję. Na pewno znacznie szybciej niż w warunkach obowiązywania starego paradygmatu. Spójrzmy na szybkość rozwoju i pozycję takich firm, jak Goldenline, Nasza-Klasa czy Gadu-Gadu.

Kiedyś budowa marki globalnej¹⁷ zajmowała firmom lata (35 lat – Marlboro czy 25 lat – McDonalds). Dzisiaj zajmuje kilka czy kilkanaście razy krócej (5 lat – Yahoo)¹⁸. Kiedyś, aby uzyskać 50 mln użytkowników, radio potrzebowało 38 lat, telewizja 13 lat, Internet – 4 lata, iPod – 3 lata, a Facebook zdobył ponad 100 mln użytkowników w mniej niż 9 miesięcy¹⁹. To wszystko pokazuje, że

¹⁵ Autorzy wskazują na potrzebę wykorzystywania czterech podstawowych praktyk zarządzania (strategia, sprawność operacyjna, kultura organizacyjna, struktura) oraz dwóch spośród czterech dodatkowych praktyk (zarządzanie talentami, przywództwo, innowacje, fuzje i aliance) jako metodę osiągnięcia sukcesu w biznesie – por. N. Nohria, W. Joycer, B. Roberson, *Co naprawdę działa – między prawdą a fikcją*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.

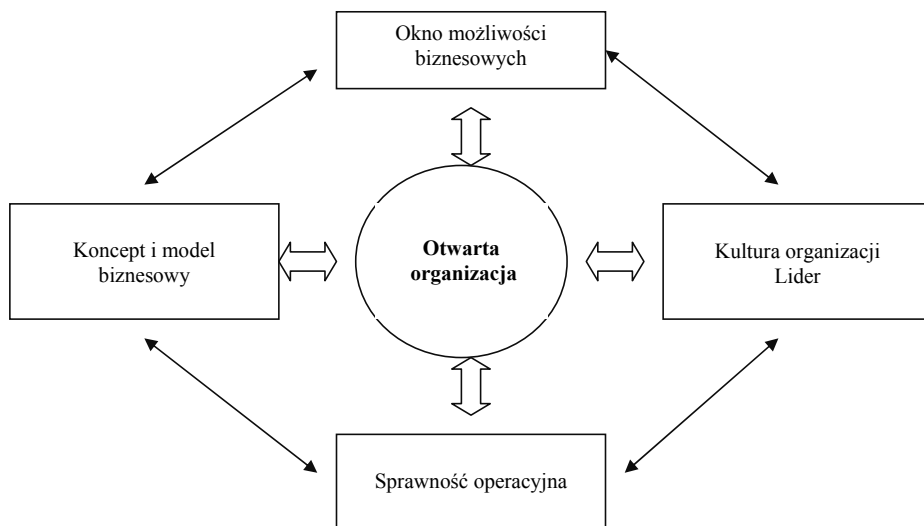
¹⁶ Autor wskazał na pięć głównych zasad: wrażliwość, innowacyjność, elastyczność, zdolność uczenia się i reakcji – por. T. Peters, *Thriving on Chaos*, Harper Perennial, New York, 1987.

¹⁷ Marka globalna to marka dostępna w minimum 500 największych miastach na świecie – za: T. Domański, *Globalizacja marki – nowe wyzwania marketingowe*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 1.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Socialnomics, <http://www.youtube.com/watch?v=sIFYPQjYhv8&feature=fvst>.

dzisiaj obowiązują całkiem odmienne od tradycyjnych metody budowania sukcesu. Już nie struktura, plan, skala czy funkcje w organizacji decydują o jej sukcesie. Powstał nowy paradygmat, który opiera się na czterech kluczowych elementach (rys. 1):



Rys. 1. Nowy paradygmat biznesu

Źródło: opracowanie własne.

- **możliwości biznesowe** – firmy wygrywają dzięki umiejętności identyfikacji możliwości biznesowych i odwadze podjęcia ryzyka ich eksploatacji (okno możliwości biznesowych);
- **koncept i model biznesowy** – odnoszą sukces ci, którzy mają zdolność budowy innowacyjnych konceptów i modeli biznesu na bazie odkrytych szans rynkowych;
- **kultura organizacyjna i silne przywództwo** – przetrwają te organizacje, które będą preferować eksperymentowanie w miejscu testowania, innowacyjność w miejscu naśladownictwa itp.;
- **sprawność operacyjna** – zwycięskie firmy odznaczają się potencjałem do efektywnej realizacji przyjętego konceptu i modelu biznesowego.

Możliwości biznesowe to takie obszary rynku, które obecnie lub w przyszłości generować będą znaczące przychody bądź zyski. To różnica między tym, czego chcą klienci (obecnie lub w przyszłości), a tym, czego nie oferuje obecnie nikt na rynku. Powstają przez zmiany w zachowaniach klientów, nowe technolo-

gie lub inne uwarunkowania biznesowe, np. zmiany w prawie. Zauważone możliwości biznesowe prowadzić mogą do zmian w produkcie. Czasem są to niewielkie modyfikacje, jak kolejne ostrza w maszynie Gillette. Czasem jednak wywołują bardziej rewolucyjne zmiany, jak telefon komórkowy czy iPod. Ponadto może to prowadzić do budowania nowych rynków – Viagra, Sesja, Starbucks czy napoje energetyzujące. Wreszcie innowacje mogą dotyczyć nowych sposobów prowadzenia biznesu. Najbardziej charakterystycznym przykładem jest tutaj firma Dell i zmieniony przez nią system pozyskiwania, a przede wszystkim dostarczania produktów do klientów²⁰.

Drugi istotny element nowego paradygmatu biznesu to zdolność budowania innowacyjnych konceptów i modeli biznesowych. Dostrzeżone okno możliwości biznesowych musi zostać zmaterializowane w formie pomysłu na to, komu i dlaczego sprzedamy. To odpowiedź na pytanie, kto będzie klientem, nabywcą czy użytkownikiem produktu oraz dlaczego ma on kupić ten produkt, a zrezygnować z produktów konkurencyjnych czy substytucyjnych. To identyfikacja wartości, dla której klienci mają nam przekazywać swoje pieniądze. To pomysł na odróżnienie się od innych dostawców na rynku. Model biznesowy to opis sposobu generowania zysku przez przedsiębiorstwo. Pokazuje źródła przychodów, kosztów, poziom niezbędnych inwestycji, czasem także niezbędne czynniki sukcesu²¹. Na przykład model biznesowy Hewlett-Packard polega na sprzedaży tanio drukarek, a zarabianiu na produktach uzupełniających – tuszach, tonerach itp. Gazety mają trzy źródła zysków – sprzedaż, powierzchnię reklamową oraz dostęp do bazy danych numerów archiwalnych.

Trzecim elementem prezentowanej architektury organizacji jest sprawność operacyjna. Znanych jest wiele przykładów świetnych pomysłów, które nigdy nie zostały wdrożone w życie, bo ich twórcom brakło konsekwencji, wiedzy, umiejętności czy po prostu sprawności działania. Sprawność operacyjna, choć nie zastępuje koncepcji biznesu, a raczej ją uzupełnia, decyduje często o przyszłości firmy. Sprawność operacyjna to umiejętność z jednej strony realizacji założonego planu w sposób efektywny, z drugiej – szybkiego reagowania na sytuacje nieoczekiwane.

²⁰ P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, New York 2006, s. 196.

²¹ *Harvard Business School: Building a Business Model and Strategy – How They Work Together; Entrepreneur's Toolkit – Tools and Techniques to Launch and Grow Your Business*, Chapter 4, Harvard Business School Press, Boston 2005.

Wymienione wcześniej trzy elementy definiujące nowy paradygmat biznesu winny być jeszcze uzupełnione o odpowiednią kulturę organizacyjną oraz przez silnego przywódcę i zdolność „produkowania” liderów. Właściwie wszystkie firmy odnoszące sukces, zarówno te w Polsce, jak za granicą, miały swoich liderów: Anita Roddick (Body Shop), Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft), Michael Dell (Dell Computer), w Polsce Stanisław Tyczyński (RMF FM), Krzysztof Pawłowski (WSB NLU w Nowym Sączu), Radosław Wiśniewski (Redan), Tomasz Morawski (Sphinx), Irena Eris (Dr Irena Eris) i wielu innych. Lider nadaje kierunek, inspiruje, angażuje, tworzy wartości i sprawia, że ludziom chce się chcieć. To on często także kształtuje kulturę organizacyjną – ostatni kluczowy czynnik architektury skutecznych firm. Kultura obejmuje normy, zachowania i wartości, które są wspólne dla członków organizacji. Tworzy klimat firmy, który sprawia, że organizacja się rozwija, jest skłonna do poszukiwania i odnajdowania rewolucyjnych rozwiązań, ma szanse zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu.

5. Marketing a nowy paradygmat biznesu

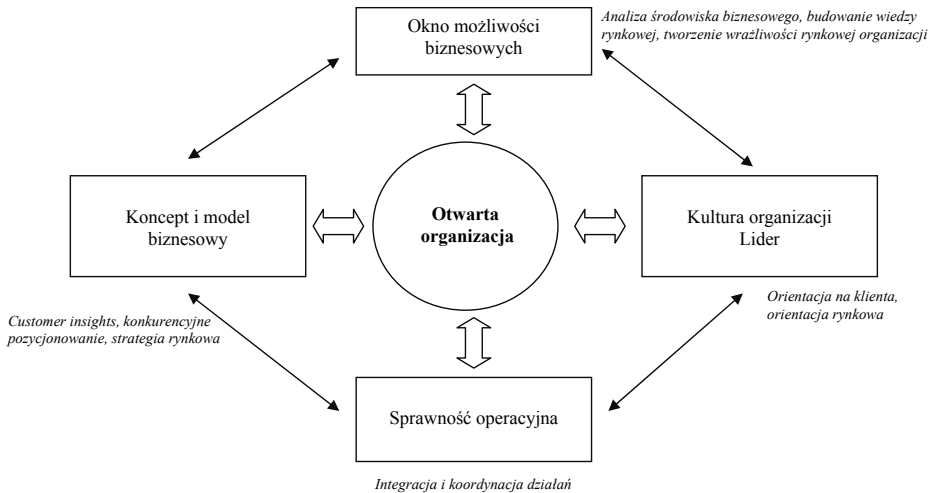
Zmiany zachodzące we współczesnym środowisku biznesu zmieniają zasady konkurencji. Wpływają na zmianę form i metod konkurencji. Determinują wreszcie zmiany w samej organizacji. Nowy paradygmat biznesu wyznacza nowe zadania dla działań marketingowych, które dotyczą wszystkich jego elementów (rys. 2).

W zakresie okna możliwości biznesowych marketing odpowiedzialny jest za budowanie wiedzy rynkowej w organizacji, pomaga analizować środowisko biznesowe czy tworzenie wrażliwej rynkowo organizacji²². W sferze *budowanie koncepcji i modeli biznesowych* marketing wspiera wysiłki organizacji poprzez identyfikowanie tzw. insightów klienta, konkurencyjne pozycjonowanie i kreowanie strategii rynkowej firmy. Działanie te są silnie powiązane zarówno z obszarem kultury organizacyjnej poprzez nakierowywanie organizacji na klienta, jak i z obszarem sprawności operacyjnej poprzez wypełnienia zadań związanych z integrowaniem i koordynowaniem działań wewnątrz firmy.

Podsumowując, można stwierdzić, iż zmiany środowiska biznesu oraz ewolucja zachowań nabywców wywierają presję na poszukiwanie nowych metod konkurencji zarówno na poziomie kulturowym, strategicznym, jak i operacyj-

²² F.W. Davis Jr., K.B. Manrodt, *Customer-Responsive Management – The Flexible Advantage*, Blackwell Business, Cambridge 1996.

nym²³. W konsekwencji nowe zadania stawiane są działaniom marketingowym. Zmienia się w efekcie zakres i rola marketingu w organizacji. Zaprezentowany model traktować należy jako przyczynek do dyskusji nad zmianami, jakie zachodzą i zachodzą będą w najbliższym czasie w organizacji, w szczególności w zakresie działań marketingowych.



Rys. 2. Nowy paradygmat biznesu a rola marketingu

Źródło: opracowanie własne.

THE BUSINESS ENVIRONMENT DRIVERS AND CUSTOMER EVOLUTION AS THE DETERMINANTS OF THE NEW BUSINESS PARADIGM

Summary

Globalization, new markets, emerging business sectors, changes in customer behavior, customization, etc., are the examples of drivers of change in the business environment. The new business environment forces companies to adopt the new ways of competing. The proposal of the new business paradigm is presented in the paper, which is based on the qualitative research conducted by the author. Windows of opportunity, busi-

²³ F.E. Webster, *Back to the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, October 2005.

ness concept and business model, operational efficiency, organizational culture and leader are the main elements of the model. The discussion on the role of marketing in building companies success concludes the paper

Translated by Robert Kozielski