

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

305

Ekonomia



Redaktorzy naukowi

Magdalena Rękas

Jerzy Sokołowski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-382-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: Wykorzystanie analizy czynnikowej do oceny rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej	15
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: Ekonomia wirtualnych światów – tendencje rozwoju	24
Tomasz Bernat: Egzogeniczne determinanty dominacji rynkowej na przykładzie Poczty Polskiej SA	37
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Wybrane determinanty kształtujące współpracę innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami PAN i szkołami wyższymi na terenie Polski Północno-Zachodniej	50
Agnieszka Bretyn: Wybrane aspekty jakości życia młodych konsumentów w Polsce	62
Grzegorz Bywalec: Transformacja gospodarcza a regionalne zróżnicowanie ubóstwa w Indiach	73
Magdalena Cyrek: Determinanty zatrudnienia w usługach tradycyjnych i nowoczesnych – analiza regionalna	83
Sławomir Czech: Czy wokół państwa opiekuńczego toczy się jeszcze spór o wartości?	95
Sławomir Czetwertyński: Możliwości poznawcze prawa Metcalfe’a w określaniu wartości ekonomicznej sieci komunikacyjnych	108
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Polityka i strategia rozwoju Unii Europejskiej w koncepcji ekonomii zrównoważonego rozwoju	118
Karolina Dreła: Zatrudnienie nietypowe	129
Paweł Drobny: Ekonomia personalistyczna jako próba reorientacji ekonomii	142
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Koszty bankructwa państwa	154
Małgorzata Gasz: Unia bankowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu na europejskim rynku bankowym	163
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Zmiana struktury dochodów w Polsce w relacji kapitał–praca z uwzględnieniem sektorów gospodarki narodowej	174
Anna Golejewska: Innowacje i sposoby ich pomiaru na poziomie regionalnym	184
Mariusz Grębowiec: Zachowania nabywcze konsumentów na rynku usług bankowych w świetle badań	195

Urszula Grzega: Oszczędności i zadłużenie polskich gospodarstw domowych.....	207
Jarosław Hermaszewski: Sytuacja finansowa gminy a wybory bezpośrednie w gminach. Wstęp do badań.....	218
Elżbieta Jantóń-Drozdowska, Maria Majewska: Wpływ globalizacji na wzrost poziomu specjalizacji w międzynarodowej wymianie handlowej..	228
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Możliwości oddziaływania na wzrost gospodarczy poprzez kontrolę poziomu ryzyka kredytowego w bankach przy wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji.....	240
Renata Jedlińska: Atrakcyjność inwestycyjna Polski – wybrane aspekty.....	252
Andrzej Jędruchniewicz: Inflacja jako cel polityki pieniężnej NBP.....	264
Michał Jurek: Wykorzystanie analizy duracji i wypukłości w zarządzaniu ryzykiem stopy procentowej.....	276
Sławomir Kalinowski: Znaczenie eksperymentu w metodologii nauk ekonomicznych.....	287
Teresa Kamińska: Struktura branżowa bezpośrednich inwestycji zagranicznych a kryzys finansowy.....	299
Renata Karkowska: Siła oddziaływania czynników makroekonomicznych i systemowych na wielkość globalnej płynności.....	311
Anna Kasprzak-Czelej: Determinanty wzrostu gospodarczego.....	323
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: Analiza wpływu polityki stóp procentowych EBC na stabilność sektorów bankowych w wybranych krajach strefy euro – wnioski z kryzysu.....	334
Iwona Kowalska: Rozwój badań z zakresu ekonomii edukacji w paradygmacie interdyscyplinarności nauki.....	348
Ryszard Kowalski: Dylematy interwencjonizmu w czasach kryzysu.....	358
Jakub Kraciuk: Kryzysy finansowe w świetle ekonomii behawioralnej.....	370
Hanna Kruk: Rozwój zrównoważony w Regionie Morza Bałtyckiego na przykładzie wybranych mierników w latach 2005-2010.....	380
Kazimierz W. Krupa, Irmina Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Kapitał intelektualny jako akcelerator nowej ekonomii (tablice korelacyjne, pracownicy kluczowi).....	391
Anna Krzysztofek: Normy i standardy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.....	401
Krzysztof Kubiak: Transakcje w procesie przepływu wiedzy w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej.....	413
Paweł Kulpaka: Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Czech.....	423
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: Rola kontroli zarządczej w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego.....	434
Natalia Mańkowska: Konkurencyjność instytucjonalna – wybrane problemy metodologiczne.....	445

Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Percepcja zaangażowania przez adeptów zarządzania – szansą czy ograniczeniem dla współczesnych firm	457
Jerzy Mieszaniec: Innowacje nietechnologiczne w przedsiębiorstwach przemysłowych sektora wydobywczego	469
Aneta Mikula: Ubóstwo obszarów wiejskich w krajach Unii Europejskiej – demografia i rynek pracy	481
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Wartość publiczna a legitymizacja	492
Janusz Myszczyński: Wykorzystanie koncepcji <i>social savings</i> w określeniu wpływu sektora kolejowego na wzrost gospodarczy Niemiec w początkach XX w.	500
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Zmiany w polityce handlowej Unii Europejskiej na początku XXI wieku	513
Anna Niewiadomska: Wydłużanie okresu aktywności zawodowej osób starszych w Polsce	524
Mariusz Nyk: Przeciętne wynagrodzenie a sytuacja na rynku pracy – przypadek województwa łódzkiego	536
Monika Pasternak-Malicka: Przesłanki ruchów migracyjnych Polaków z obszaru województwa podkarpackiego w kontekście kryzysu gospodarczego wywołanego kryzysem <i>subprime</i>	547
Jacek Pera: Budowa nowej architektury regulacyjnej w Europie jako element zarządzania ryzykiem niestabilności finansowej – rozwiązania pokryzysowe. Próba oceny i wnioski dla Polski	559
Renata Pęciak: Kryzysy w gospodarce w interpretacji Jeana-Baptiste’a Saya	573
Czesława Pilarska: Współczesny kryzys gospodarczy a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski	584
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innowacyjna nauka a źródła jej finansowania	601
Adriana Politaj: Pomoc publiczna na subsydiowanie zatrudnienia w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej	617
Marcin Ratajczak: Odpowiedzialny biznes w aspekcie osiągniętych korzyści ekonomicznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	628
Magdalena Rękas: Dieta w krajach Unii Europejskiej i czynniki wpływające na jej poziom – przegląd wybranych badań	638
Włodzimierz Rudny: Rozwiązania zintegrowane w modelach biznesowych	653
Krzysztof Rutkiewicz: Pomoc publiczna na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjność przedsiębiorstw w polityce konkurencji Unii Europejskiej w latach 2004-2010	663
Katarzyna Skrzyszewska: Konkurencyjność krajów Regionu Morza Bałtyckiego w świetle międzynarodowych rankingów	675
Tadeusz Sporek: Ewolucja i perspektywy grupy BRICS w globalnej gospodarce	684

Aleksander Surdej: Inwestycje w szkolenia zawodowe w świetle teorii ekonomicznej.....	695
Piotr Szajner: Wpływ zmienności kursu walutowego na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora żywnościowego	706
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: Problem skuteczności i efektywności decyzji menedżerskich w firmie w zakresie formułowania i wdrażania strategii	716
Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polska gospodarka internetowa – stan i perspektywy	729
Monika Utzig: Aktywa finansowe gospodarstw domowych a koniunktura gospodarcza	744
Agnieszka Wałęga: Nierówności dochodowe w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej	754
Grzegorz Wałęga: Wpływ spowolnienia gospodarczego na zadłużenie gospodarstw domowych w Polsce	766
Grażyna Węgrzyn: Formy zatrudnienia pracowników w Unii Europejskiej – aktualne tendencje	778
Barbara Wieliczko: Krajowa pomoc publiczna w UE w okresie obecnego kryzysu.....	790
Artur Wilczyński: Znaczenie kosztów alternatywnych w rachunku ekonomicznym gospodarstw rolnych	802
Renata Wojciechowska: Wieloznaczności językowe współczesnej ekonomii	813
Jarosław Wojciechowski: Ewolucja koncepcji funkcjonowania rynku w społecznej nauce Kościoła Katolickiego.....	823
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Znaczenie lokalnych grup działania w budowaniu kapitału społecznego na obszarach wiejskich.....	834
Grażyna Wolska: Kodeksy etyczne jako instrument poprawnych relacji między podmiotem gospodarczym a konsumentem.....	844
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Ekonomiczno-społeczne konsekwencje reklamy w segmencie leków OTC	853
Gabriela Wronowska: Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów szkół wyższych w Polsce jako przykład bariery wejścia na rynek pracy... ..	861
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Źródła i bariery ciągłości wdrażania innowacji przez polskie przedsiębiorstwa.....	872
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Instytucjonalna struktura rynku pracy w Polsce	884
Małgorzata Zielenkiewicz: Upodabnianie się krajów pod względem poziomu dobrobytu w procesie integracji europejskiej	895
Mariusz Zieliński: Demografia i aktywność zawodowa ludności a poziom bezrobocia w Unii Europejskiej.....	907
Jerzy Żyżyński: Gospodarka jako spójny system strumieni pieniądza a problem racjonalności pakietu fiskalnego.....	917

Summaries

Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: The use of factor analysis for the assessment of socio-economic development on the local scale.....	23
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: The economy of virtual worlds – trend of development	36
Tomasz Bernat: Exogenous determinants of market dominance – Polish Post case	48
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Selected determinants forming innovative partnership of traditional industrial companies with units of Polish Academy of Sciences and universities in north-western Poland.....	61
Agnieszka Bretyn: Selected aspects of quality of life of young consumers in Poland	72
Grzegorz Bywalec: Economic transformation and regional disparity of poverty in India.....	82
Magdalena Cyrek: Determinants of employment in traditional and modern services – regional analysis	94
Sławomir Czech: Is the welfare state’s dispute over values still alive?	107
Sławomir Czetwertyński: Cognitive possibilities of Metcalfe’s law in defining the economic value of communication networks	117
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Policy and development strategy in the European Union in the conception of economics of sustainable development	128
Karolina Dreła: Untypical employment.....	141
Paweł Drobny: Personalist economics as an attempt at economics reorientation	153
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Costs of sovereign default.....	162
Małgorzata Gasz: Bank Union – in search of a new paradigm on the European banking market.....	173
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Change of income framework in capital-labour scheme in Poland, including the sector of national economy	183
Anna Golejewska: Innovations and the way of their measure at the regional level.....	194
Mariusz Grębowiec: Purchasing behavior of consumers on banking service market in the light of research	206
Urszula Grzega: Savings and debt of Polish households.....	217
Jarosław Hermaszewski: Financial situation of a commune vs. local elections. Introduction to the study	227
Elżbieta Jantón-Drozdowska, Maria Majewska: The impact of globalization on a higher specialization level in international exchange of goods... ..	239
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Banks’ possibilities of influencing macroeconomic growth by the use of neural network systems in the credit risk control	250

Renata Jedlińska: Investment attractiveness of Poland – selected issues	263
Andrzej Jędruchniewicz: Inflation as a target of monetary policy of NBP ...	275
Michał Jurek: Use of duration and convexity analysis in interest rate risk management.....	286
Sławomir Kalinowski: The role of the controlled experiment in the methodology of economy	298
Teresa Kamińska: Economic activity structure of foreign direct investment and financial crisis	310
Renata Karkowska: The impact of macroeconomic and systemic factors on the global liquidity	322
Anna Kasprzak-Czelej: Determinants of economic growth	333
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: The analysis of influence of the ECB interest rates' policy on a stability of bank sectors in selected countries of the eurozone – conclusions from the crisis.....	347
Iwona Kowalska: Development of research in the field of economics of education within the paradigm of interdisciplinarity of science	357
Ryszard Kowalski: The dilemmas of interventionism in times of crisis	369
Jakub Kraciuk: Financial crises in the light of behavioural economics.....	379
Hanna Kruk: Sustainable development in the Baltic Sea Region based on chosen indices in years 2005-2010	390
Kazimierz W. Krupa, Irmína Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Intellectual capital as an accelerator of the new economy (correlation tables, key employees)	400
Anna Krzysztofek: Norms and standards of social responsibility in enterprises	412
Krzysztof Kubiak: Transactions in the flow of knowledge in the light of new institutional economics	422
Paweł Kulpaka: M. Friedman's permanent consumption model and Keynesian consumption functions – empirical verification of selected theories on the example of Czech.....	433
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: The role of management control in management process of local self-government units.....	444
Natalia Mańkowska: Institutional competitiveness – selected methodological issues	456
Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Understanding the engagement by management adepts – a chance or a limitation for contemporary business	468
Jerzy Mieszaniec: Non-technological innovations in the industrial enterprises of mining sector.....	480
Aneta Mikula: Poverty of rural areas in the European Union member states – demography and labor market	491
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Public value and legitimacy	499

Janusz Myszczyzyn: Use of social savings concept in defining the role of railway sector on the economic growth in Germany in the early twentieth century	512
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Changes in trade policy of the European Union at the beginning of the twenty-first century	523
Anna Niewiadomska: Extending the period of professional activity of the elderly in Poland	535
Mariusz Nyk: Average salary and the situation on the labour market – case of Łódź Voivodeship	546
Monika Pasternak-Malicka: Reasons form migration of Poles from Subcarpathian Voivodeship in the context of the economic crisis caused by the subpreme crisis	558
Jacek Pera: Construction of a new regulatory architecture in Europe as an element of financial instability risk management – post-crisis solutions. Attempt of assessment and implications for Poland.....	572
Renata Pęciak: Crises in the economy in the interpretation of Jean-Baptiste Say	583
Czesława Pilarska: The contemporary economic crisis and foreign direct investment inflow into Poland	600
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innovations in science and their financial sources	616
Adriana Politałaj: State aid for subsidizing of employment in Poland and in selected countries of the European Union	627
Marcin Ratajczak: Responsible business in the context of economic benefits gained on the example of agribusiness enterprises.....	637
Magdalena Rękas: Fertility rate in the European Union states and factors influencing the rate – review of selected surveys	652
Włodzimierz Rudny: Solution-based business models.....	662
Krzysztof Rutkiewicz: State aid for Research & Development & Innovation activities of enterprises in the European Union’s competition policy in the period 2004-2010.....	674
Katarzyna Skrzyszewska: Competitiveness of the Baltic Region countries in the context of international rankings	683
Tadeusz Sporek: Evolution and perspectives of BRICS group in the global economy.....	694
Aleksander Surdej: Investments in VET programmes: framework for an economic analysis	705
Piotr Szajner: The impact of exchange rated volatility on the competitiveness of Polish food sector on international markets	715
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: The problem of efficacy and effectiveness in the formulating and implementing of strategy decision making process	728

Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polish Internet economy – current state and future perspectives	743
Monika Utzig: Households’ financial assets and economic prospect.....	753
Agnieszka Wałęga: Income inequality in the context of accession of Poland to the European Union	765
Grzegorz Wałęga: Impact of economic slowdown on households’ debt in Poland	777
Grażyna Węgrzyn: Employment forms in the European Union – current trends.....	789
Barbara Wieliczko: State aid in the European Union in the period of the current crisis.....	801
Artur Wilczyński: The impact of opportunity costs on farms profitability.....	812
Renata Wojciechowska: Linguistic ambiguities of contemporary economics	822
Jarosław Wojciechowski: Evolution of free market concept in social teaching of the Catholic Church.....	833
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: The significance of local action groups in formation of social capital in rural areas	843
Grażyna Wolska: Ethical codes as a tool of correct relations between a firm and a consumer	852
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Marketing of OTC medicines in Poland on the example of television advertising	860
Gabriela Wronowska: Expectations of employers towards graduates of universities in Poland as an example of barriers to enter the labor market	871
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Sources and barriers of persistence of innovation of Polish manufacturing companies	883
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Institutional structure of the labor market in Poland	894
Małgorzata Zielenkiewicz: Convergence of the countries in terms of social welfare in the process of European integration	906
Mariusz Zieliński: Demography and economically active population vs. the level of unemployment in the European Union.....	916
Jerzy Żyżyński: Economy as a consistent system of money flows vs. the issue of fiscal pact rationality	931

Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROZWIĄZANIA ZINTEGROWANE W MODELACH BIZNESOWYCH

Streszczenie: Strategie firm sprzedających dobra przemysłowe podlegają ewolucji w kierunku oferowania nie tylko urządzeń wraz z towarzyszącą ofertą „standardowych” usług serwisowych, ale tzw. rozwiązań zintegrowanych oznaczających kompleksowe wsparcie wszystkich procesów biznesowych odbiorcy w całym cyklu życia oferowanego produktu. Firmy dostarczające kompleksowych rozwiązań dla klienta zazwyczaj należą do jednej z dwóch kategorii: sprzedawcy systemów lub integratorzy systemów. Realizacja oferty rozwiązań zintegrowanych odbywa się przy istotnym udziale klienta.

Słowa kluczowe: rozwiązania zintegrowane, usługi posprzedażne, model biznesu.

1. Wstęp

Obniżająca się rentowność produkcji oraz rosnące wymagania klientów sprawiają, że producenci dóbr przemysłowych reorientują własne propozycje wartości dla klienta, oferując coraz częściej nie tylko produkty, ale tak zwane **rozwiązania** (*solutions*)¹. Wiele ponadnarodowych korporacji – przykładowo Alstom, General Electric, IBM, John Deere czy Siemens – odeszło od tradycyjnego modelu biznesowego opartego na projektowaniu, wytwarzaniu i sprzedaży produktów w kierunku łączenia oferty produktowej z usługami posprzedażowymi, proponując specyficzne dla poszczególnych klientów, mające wysoką wartość rozwiązania.

Początków trendu, istotą którego jest oferowanie rozwiązań zintegrowanych, można doszukiwać się w latach osiemdziesiątych, kiedy rozpoczęto realizację dużych projektów infrastrukturalnych typu BOT (*Build-operate-transfer*) czy BOO (*Build – own-operate*), głównie w sferze projektów infrastrukturalnych w sektorze energetycznym, transporcie, telekomunikacji.

Począwszy od lat dziewięćdziesiątych, wspomniany trend był kontynuowany w sferze projektów infrastrukturalnych w obszarze technologii informacyjnych, kie-

¹ W literaturze przedmiotu często wykorzystywane jest również pojęcie „rozwiązania zintegrowane” (*integrated solutions*).

dy to dostawcy sprzętu, tacy jak – przykładowo – IBM czy Sun Microsystems, odpowiedzieli na rosnące oczekiwania klientów i zaczęli oferować rozwiązania zintegrowane obejmujące zarówno sprzęt, jak i oprogramowanie, a także serwis i konsulting w okresie całego cyklu życia produktu. Sukces wymienionych, jak również wielu innych firm w różnych branżach wskazuje, iż coraz częściej warunkiem dobrej pozycji konkurencyjnej jest model biznesowy oparty na budowaniu długotrwałej relacji z klientem przez rozwiązywanie jego problemów i ułatwianie użytkownika nabytego produktu, urządzenia czy instalacji. Firmy w branżach oferujących dobra inwestycyjne coraz częściej odchodzą od orientacji na produkt czy na obsługę posprzedażną (*service*) na rzecz modeli biznesowych opartych na rozwiązaniach (*solutions*)².

Celem artykułu jest analiza wybranych zagadnień, prezentacja koncepcji rozwiązań zintegrowanych i wskazanie na rosnące znaczenie modeli biznesu opartych na tej koncepcji.

2. Rozwiązania zintegrowane – terminologia

Dla firm oferujących dobra przemysłowe dostarczanie rozwiązań zintegrowanych stanowi istotną różnicę w porównaniu z tradycyjną ofertą sprzedaży wyrobów, urządzeń, części zamiennych czy podstawowych usług posprzedażnych. W literaturze przedmiotu owa zmiana modelu biznesowego określana jest w różny sposób: od mniej pełnego (*less complete*) do pełnego (*complete*)³, od rozszerepionego (*unbundled*) do spójnego (*bundled*)⁴, od systemowego (*system*) do opartego na rozwiązaniach (*solutions*)⁵. Ponieważ redukcja trudności związanych z użytkowaniem urządzenia oraz rozwiązywanie problemów biznesowych klienta mogą generować dla niego dodatkową wartość, a zarazem uczynić dostawcę bardziej konkurencyjnym, istotne jest zrozumienie istotnych dla klienta – w sektorze dóbr przemysłowych – kryteriów oceny rozwiązania zintegrowanego.

Pomimo iż w ciągu minionej dekady opublikowano wiele prac (m.in. autorzy, tacy jak Bonney i Williams, Davis, Brady i Hobday) poświęconych problematyce **sprzedaży rozwiązań** (*solution selling*), nie udało się osiągnąć konsensusu odnośnie do konceptualizacji pojęcia „rozwiązanie dla klienta” (*customer solution*)⁶.

² A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *Charting a path toward integrated solutions*, “Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 36, Issue 2, s. 183-193.

³ E. Penttinen, J. Palmer, *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships*, “Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Issue 5, s. 552-564.

⁴ S. Stremersch, S. Wuyts, R. Frambach, *The purchasing of full-service contracts: an exploratory study within the industrial maintenance market*, “Industrial Marketing Management” 2001, Vol. 30, Issue 1, s. 1-12.

⁵ A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *Organizing for solutions: Systems seller vs. system integrator*, “Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Issue 2, s. 183-193.

⁶ *Ibidem*, s. 183-193; F. Bonney, B. Williams, *From products to solutions: the role of salesperson opportunity recognition*, “European Journal of Marketing” 2009, Vol. 43, Issue 7/9, s. 1032-1052.

Töllner i współautorzy, po dokonaniu przeglądu występujących w literaturze przedmiotu definicji tego pojęcia, wymieniają – jako przykładowe – następujące⁷:

- kombinacja produktów i usług,
- kombinacja zintegrowanych produktów i usług,
- kombinacja produktów i usług, które są zintegrowane w taki sposób, aby stworzyć zindywidualizowaną ofertę, która rozwiązuje określony problem biznesowy klienta, i dostarczyć mu wartość dodaną,
- zindywidualizowana oferta służąca rozwiązaniu złożonych problemów klienta, zaprojektowana interaktywnie w taki sposób, aby sumaryczna wartość dodana wynikająca z kombinacji produktów i usług była większa niż suma wartości elementów tworzących ofertę.

Na szczególną uwagę zasługuje próba syntezy wielu definicji podjęta przez Tuli i współautorów⁸ na podstawie analizy wcześniejszych opracowań z tego obszaru. Autorzy opisują rozwiązanie dla klienta jako sekwencję czterech procesów relacyjnych na styku dostawca/odbiorca. Są to:

- zdefiniowanie oczekiwań klienta (*requirements*),
- dostosowanie oferty (*customization*) oraz integracja (*integration*) produktów i/lub usług,
- dostarczenie (*deployment*) produktów i usług,
- wsparcie klienta (*post-deployment*) po dostarczeniu produktów i usług.

Wadą proponowanej definicji jest to, iż oparta jest analizie sektora dóbr konsumpcyjnych, a tym samym nie uwzględnia w wystarczającym stopniu specyfiki rynku dóbr inwestycyjnych. W przypadku dóbr inwestycyjnych ważne jest nie tylko, co producent oferuje, ale także jaki jest jego stosunek do klienta w całym cyklu życia sprzedanego wyrobu (urządzenia, instalacji). Definicja ta nie uwzględnia również specyfiki procesu zakupu dóbr przemysłowych. W przypadku tej kategorii dóbr menedżerowie firmy sprzedającej często nie posiadają szczegółowej wiedzy na temat preferencji odbiorcy, a tym samym nie wiedzą, w jaki sposób oferta powinna być uszczegółowiona, tak aby spełniła oczekiwania kupującego. W praktyce często menedżerowie podmiotu kupującego razem z menedżerami sprzedającego zaangażowani są w proces projektowania, wykonawstwa, a następnie użytkowania wyrobu. Dopiero uwzględnienie preferencji menedżerów zaangażowanych w proces zakupu pozwala na określenie kryteriów oceny „rozwiązania dla klienta”. Badania empiryczne – uwzględniające preferencje menedżerów podmiotu kupującego – potwierdzają użyteczność definiowania rozwiązania dla klienta” według kryteriów zaproponowanych przez Tuli i współautorów, zarazem jednak uzasadniają konieczność

⁷ A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, *Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, 2011, s. 713.

⁸ K. Tuli, A. Kohli, S.G. Bharadwaj, *Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes*, „Journal of Marketing”, Vol. 71, Issue 3, s. 1-17.

ich uzupełnienia⁹ o dodatkowe kryteria. Pełny zestaw kryteriów wraz z definicjami zawiera tab. 1.

3. Rozwiązania zintegrowane – udział klienta w procesie decyzyjnym

W badaniach empirycznych przeprowadzonych przez Töllnera i współautorów wykorzystano interesującą kategoryzację członków centrum zakupu (*buying center*) w firmie. Według Webstera i Winda (1972) w każdym centrum zakupu organizacji funkcjonującej na rynku dóbr przemysłowych można wyróżnić pięć kategorii pracowników pełniących zróżnicowane funkcje, mianowicie¹⁰:

- użytkowników (*users*, U),
- mających wpływ (*influencers*, I),
- decydujących (*deciders*, D)
- kupujących (*buyers*, B),
- kontrolujących dostęp do informacji (*gatekeepers*, G).

Pierwszym procesem relacyjnym jest definiowanie oczekiwań klienta. Celem dostawcy na tym etapie jest zidentyfikowanie wszystkich istotnych oczekiwań klienta. Klient oczekuje, iż na tym etapie przedstawione zostaną mu alternatywne technologie (jeśli takowe istnieją), dokumentacja projektu oraz propozycje rozwiązania jego problemu biznesowego. Według Tuliego, definiowanie wymagań klienta związane jest z koniecznością identyfikacji jego modelu biznesowego oraz wypracowania metod identyfikacji specyficznych potrzeb klienta i problemów wymagających rozwiązania.

Dostosowania oferty oraz jej integracja to kolejne kluczowe elementy rozwiązania dla klienta. Klienci oczekują produktów i usług, które pomogą w rozwiązaniu ich problemów biznesowych, a zarazem będą dostosowane do istniejącego środowiska (urządzeń, procesów, oprogramowania itp.). Tak więc konieczne jest takie projektowanie, modyfikowanie i dobór produktów i usług, aby dostosowane do oczekiwań klienta były kompatybilne względem siebie, a także względem rozwiązań uprzednio u klienta wdrożonych.

Dostarczenie obejmować powinno nie tylko dostawę w sensie fizycznym i uruchomienie, ale także możliwość testowania produktu/urządzenia przez klienta, szkolenia dla pracowników, materiały szkoleniowe i informacyjne itp. W sektorze dóbr przemysłowych wymienione aspekty rozwiązania dla klienta są szczególnie istotne.

Dla klientów z sektora dóbr przemysłowych proces ten ma również szczególne znaczenie. Klienci oczekują – jeśli tak stanowi umowa – rutynowej konserwacji maszyn i urządzeń oraz możliwości zakupu części zamiennych. Oczekują także, iż w razie potrzeby uzyskają od dostawcy niezbędne dodatkowe informacje związane z funkcjonowaniem nabytego produktu.

⁹ A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, *op. cit.*, s. 714.

¹⁰ F. Webster, Y. Wind, *A general model for understanding organizational buying behavior*, "Journal of Marketing" 1972, Vol. 36, Issue 2, s. 12-19.

Tabela 1. Kryteria wyboru rozwiązania dla klienta

Kryteria wyboru rozwiązania dla klienta		Relatywna waga		
kryterium	opis	decydenci	kupujący	użytkownicy
Zdefiniowanie wymagań	Określenie modelu biznesowego klienta oraz sposobu identyfikowania specyficznych dla niego potrzeb i problemów, które wymagają, odpowiednio, spełnienia i rozwiązania	0,07	0,14	0,00
Dostosowanie oferty i jej integracja	Dostosowanie oferty do specyficznych oczekiwań klienta oraz zapewnienie kompatybilności elementów oferty	0,25	0,06	0,76
Dostarczenie	Dostarczenie przedmiotu oferty w sensie fizycznym oraz jego instalacja, testy oraz szkolenie pracowników	0,09	0,00	0,10
Wsparcie po dostarczeniu	Dostarczanie części zamiennych, konserwacja, modernizacja, aktualizacja	0,12	0,11	0,12
Pierwotny przekaz informacyjny	Dostarczanie klientowi informacji o własnych kompetencjach, doświadczeniu, referencjach, w celu zmniejszenia u klienta percepcji poziomu ryzyka związanego z kontraktem	0,14	0,41	0,00
Zarządzanie międzyprocesowe	Działanie zarządcze spełniające funkcję integrującą, podzielone na cztery subprocesy: koordynacje, zarządzanie czasem, unowocześnianie i proaktywne wspierania	0,31	0,27	0,02
	Σ	1,00	1,00	1,00

Źródło: A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, *Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center*, "Industrial Marketing Management" vol. 40, 2011, s. 715.

W sektorze dóbr przemysłowych proces przygotowywania rozwiązania dla klienta wymaga uprzedniego uwzględnienia kilku istotnych kryteriów. Klienci oczekują, iż dostawca będzie mógł wykazać się kompetencjami i doświadczeniem, a także wykaże się pełnym zaangażowaniem w realizację transakcji (projektu) już od początkowego jej stadium. Tak więc pierwotny przekaz informacyjny (*signalling effect*) ze strony firmy oferującej zintegrowane rozwiązanie dla klienta powinien dotyczyć posiadanego doświadczenia, kompetencji oraz zaangażowania, tak aby zredukować postrzegane przez klienta ryzyko związane z transakcją.

Zarządzanie międzyprocesowe służy integrowaniu pozostałych, dotychczas wymienionych procesów. Może być dalej podzielone na cztery podprocesy¹¹:

- koordynację (*coordination*),

¹¹ A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, *op. cit.*, s. 716.

- zarządzanie czasem (*time management*),
- unowocześnianie (*incorporation and improvement*)
- proaktywne wspieranie (*proactive support*).

Pierwszy z wymienionych podprocesów dotyczy zagadnienia koordynacji. Klient chce wiedzieć, kto koordynuje pracę wszystkich subkontraktorów projektu, a także kto koordynuje wszystkie interakcje pomiędzy oferentem a klientem. Jak pokazują badania, dla klientów istotne jest, aby liczba osób odpowiedzialnych za kontakty była niska, a informacje przekazywane w sposób rzetelny i zgodnie z przyjętymi procedurami.

Zarządzanie czasem jest niezwykle istotne w sektorze dóbr przemysłowych. Klienci oczekują zarówno terminowej realizacji poszczególnych etapów projektu, jak i oddania całości do użytku w planowanym terminie. Niektóre z dużych projektów inwestycyjnych realizowane są w okresie kilku miesięcy czy nawet lat. Z tej perspektywy ważne jest, aby klient mógł skoncentrować się na swoim dotychczasowym biznesie, nie tracić czasu i nie ponosić kosztów kontroli wykonawcy.

Trzeci z wymienionych podprocesów jest kluczowy dla zagadnienia rozwiązań dla klienta. Dotyczy oczekiwań klienta, iż firma sprzedająca będzie szybko reagowała na nowe uwarunkowania (związane, na przykład, z działaniem firm konkurujących z klientem czy rozwojem nowych technologii) i będzie systematycznie – nie tylko „reaktywnie”, ale wręcz z wyprzedzeniem, modyfikowała i unowocześniała zrealizowany projekt. Związane to jest z tym, że firma odbiorca – mimo że uczestniczy w procesie przygotowywania oferty – zazwyczaj gorzej zna oferowaną technologię, kierunki jej przyszłego rozwoju itd. Dlatego też oczekuje, że w transakcjach określanych mianem „rozwiązanie dla klienta” istotnym ich elementem będzie permanentne unowocześnianie „przedmiotu transakcji” w całym cyklu jego życia.

Proaktywne wsparcie rozumiane jest jako zdolność firmy sprzedającej do ciągłego podtrzymywania atmosfery dobrej współpracy, komunikacji, tworzenia nowych inspiracji. Problematyka ta jest elementem akcentowanego od kilku lat w literaturze przedmiotu zagadnienia współtworzenia wartości (*value co-creation*).

Warto zwrócić na wyeksponowane w tab. 1 zróżnicowane znaczenie poszczególnych kryteriów wyboru oferty dla różnych grup menedżerów. Menedżerowie zaliczeni do grupy *użytkownicy* są zainteresowani w szczególności dostosowaniem rozwiązania do specyfiki oczekiwań nabywcy oraz terminowym jego dostarczeniem. Przedmiotem szczególnego ich zainteresowania są parametry techniczne oferty. Ponieważ to właśnie użytkownicy będą na co dzień użytkowali przedmiot oferty, są oni mocno zaangażowani w projektowanie, modyfikowanie i wybór produktów, które będą najlepiej pasowały do ich środowiska pracy. Użytkownicy wykazują również duże zainteresowanie procesem dostarczenia, gdyż to właśnie z nimi dostawca oferty regularnie się kontaktuje w celu lepszego zrozumienia ich oczekiwań, dostarczenia informacji i przeprowadzenia szkoleń, tak aby funkcjonalność oferowanego rozwiązania była jak największa.

Natomiast *decydenci* i *handlowcy* są szczególnie zainteresowani weryfikacją doświadczenia i reputacji oferentów, a także dokładną specyfikacją rozwiązania – zgodną z oczekiwaniami zainteresowanych jednostek organizacyjnych firmy – co ma ułatwić późniejsze zarządzanie projektem.

4. Dostawcy rozwiązań zintegrowanych – elementy typologii

W ramach obszernej kategorii firm dostarczających kompleksowe rozwiązania dla klienta można wyróżnić kilka kategorii dostawców. Davis, Brady i Hobday proponują wyróżnienie dwóch podstawowych kategorii dostawców: sprzedawcy systemów (*system sellers*) oraz integratorzy systemów (*system integrators*)¹².

Sprzedawca systemu jest zazwyczaj firmą silnie zintegrowaną pionowo, która przejmuje odpowiedzialność za zaprojektowanie sprzedawanego urządzenia, specyfikację interfejsu i komponentów systemu oraz wykonawstwo urządzenia (w tym produkcję podzespołów). Sprzedawca systemu jest także odpowiedzialny za dostarczenie usług związanych z funkcjonowaniem i konserwacją urządzenia w całym jego cyklu życia.

Integrator systemu natomiast kontraktuje usługi projektowania i wykonawstwa od firm zewnętrznych, tak aby były zgodne ze specyfikacją przedłożoną przez klienta. Taki model realizacji kompleksowego rozwiązania podkreśla znaczenie korzyści modularności i specjalizacji, a także umiejętność zarządzania zewnętrznymi relacjami tworzącymi czasowo ograniczoną sieć dla zrealizowania określonego projektu¹³.

Komplementarną klasyfikację sprzedawców rozwiązań zintegrowanych proponują Raddats i Easingwood¹⁴. Wyróżniają oni, z jednej strony, dostawców kompleksowych rozwiązań, którzy opierają ofertę wyłącznie na własnych produktach i usługach (*vendor approach*), oraz dostawców, którzy w ofercie proponowanej klientowi uwzględniają również produkty firm konkurencyjnych (*vendor agnostic approach*). Podejście drugie¹⁵ stawia klienta w centrum (*customer-centric*) całego procesu realizacji transakcji, uznając, iż celem nadrzędnym nie jest maksymalizacja własnej sprzedaży, lecz zaproponowanie klientowi najlepszego rozwiązania.

5. Modele biznesowe rozwiązań zintegrowanych

Pojęcie modelu biznesowego w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu, począwszy od końcówki lat dziewięćdziesiątych, i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu. Ogólnie ka-

¹² A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *op. cit.*, s. 187.

¹³ C. Windahl, N. Lakemond, *Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry*, "Industrial Marketing Management" Vol. 39, Issue 8, s. 1278-1290.

¹⁴ S. Raddats, C. Easingwood, *Service growth options for B2B product-centric businesses*, "Industrial Marketing Management" 2010, Vol. 39, Issue 8, s. 1334-1345.

¹⁵ W dosłownym tłumaczeniu *vendor agnostic* oznacza „niewierzący w sprzedawcę”.

tegoria modelu biznesowego odnosi się do opisu zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczenie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa¹⁶.

Za konceptualny pierwowzór pojęcia „model biznesowy” można uznać termin „dominująca logika” (*dominant logic*), wprowadzony do literatury przedmiotu w 1986 r. (Prahalad, Bettis 1986). Zdaniem wymienionych autorów dominująca logika to zbiór heurystyk, norm i zasad kierujących działaniami menedżerów. Logika ta służy należytemu ogniskowaniu działań menedżerów na rzecz poszukiwania nowych szans dla kierowanych przez nich firm, a także właściwej organizacji działań firmy. Jak zauważa część autorów, wspomniana logika – obecnie częściej interpretowana w kategoriach modelu biznesowego – określa, w jaki sposób firma tworzy wartość (*value creation*) oraz zatrzymuje wartość (*value retention*)¹⁷.

W literaturze przedmiotu pojęcie „modelu biznesowego” definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji: (1) wybory strategiczne, (2) sieć wartości, (3) tworzenie wartości oraz (4) zawłaszczenie wartości¹⁸.

Problematyka rozwiązań zintegrowanych odnajduje swoje odzwierciedlenie również w literaturze poświęconej modelom biznesowym. Między innymi warto zwrócić uwagę na „model świadczenia usług” (*servitization model*) Olivy i Kallenberg, w którym wyróżnione zostały dwa podstawowe wymiary: wymiar propozycji wartości dla klienta oraz logika generowania dochodu dla dostawcy¹⁹. Zdaniem autorów logika generowania dochodu może być oparta na transakcjach lub na budowaniu długoterminowych relacji z klientami. Propozycja wartości dla klienta może być oparta na usługach zorientowanych produktowo lub procesowo. Uwzględnienie obu wymiarów pozwala na utworzenie macierzy czterech modeli biznesowych, które biorą pod uwagę zróżnicowany charakter oferty proponowanej przez dostawcę; począwszy od podstawowego serwisowania dostarczonego produktu (model biznesowy 1), aż do sprzedaży zintegrowanych rozwiązań gwarantujących pełne wsparcie procesów relacyjnych w całym cyklu życia oferty (model biznesowy 4).

6. Podsumowanie

Reorientacja modeli biznesowych w kierunku oferowania rozwiązań zintegrowanych stwarza duży potencjał zwiększenia wartości tworzonej w przedsiębiorstwie.

¹⁶ B. Demil, X. Lecocq, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, “Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 227.

¹⁷ H. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*, “Long Range Planning” 2010, Vol. 43, s. 358.

¹⁸ S. Shafer, H. Smith, J. Linder, *The power of business models*, “Business Horizons” 2005, Vol. 48, s. 202.

¹⁹ R. Oliva, R. Kallenberg, *Managing the transition from products to services*, “International Journal of Service Industry Management” 2003, Vol. 14, Issue 2, s. 160-172.

Należy jednak pamiętać, iż wdrożenia takich modeli nie jest łatwe. Firmy dokonujące takiej reorientacji muszą dokonać wielu istotnych zmian dotyczących m.in. miejsca zajmowanego w łańcuchu (sieci) wartości, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, posiadanej wiedzy i kompetencji. Konieczna jest pełna reorientacja na klienta i jego potrzeby. Jeśli przyjmiemy, że „zintegrowane rozwiązanie” oznacza zindywidualizowaną ofertę dla konkretnego klienta, wówczas projektowo zorganizowane firmy powinny mieć strukturę organizacyjną zorientowaną na „rozwiązania”, co może skutkować koniecznością podziału dotychczasowej struktury na części.

Dostawcy zintegrowanych rozwiązań dążą do generowania zindywidualizowanych propozycji dla poszczególnych klientów, gdyż unikatowość oferty jest istotą strategii opartej na rozwiązaniach i tworzy podstawę propozycji wartości w modelach biznesowych. Oferowanie zindywidualizowanych rozwiązań dla każdego klienta jest jednak bardzo kosztowne. Konieczne jest więc poszukiwanie strategii, w której unikatowość będzie połączona z modularnością i wykorzystywaniem identycznych podzespołów, a także rutynowością podstawowych procesów związanych z przygotowaniem zintegrowanych, złożonych rozwiązań.

Literatura

- Bonney F., Williams B., *From products to solutions: the role of salesperson opportunity recognition*, “European Journal of Marketing” 2009, Vol. 43, Issue 7/9.
- Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, “Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Issue 2/3.
- Davis A., Brady T., Hobday M., *Charting a path toward integrated solutions*, “Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 36, Issue 2.
- Davis A., Brady T., Hobday M., *Organizing for solutions: Systems seller vs. system integrator*, “Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Issue 2.
- Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, “Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Issue 2/3.
- Oliva R., Kallenberg R., *Managing the transition from products to services*, “International Journal of Service Industry Management” 2003, Vol. 14, Issue 2.
- Penttinen E., Palmer J., *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships*, “Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Issue 5.
- Raddats S., Easingwood C., *Service growth options for B2B product-centric businesses*, “Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Issue 8.
- Shafer S., Smith H., Linder J., *The power of business models*, “Business Horizons” 2005, Vol. 48.
- Stremersch S., Wuyts S., Frambach R., *The purchasing of full-service contracts: an exploratory study within the industrial maintenance market*, “Industrial Marketing Management” 2001, Vol. 30, Issue 1.
- Töllner A., Blut M., Holzmüller H., *Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 40.
- Tuli K., Kohli A., S.G. Bharadwaj, *Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes*, “Journal of Marketing”, Vol. 71, Issue 3.
- Webster F., Wind Y., *A general model for understanding organizational buying behavior*, “Journal of Marketing” 1972, Vol. 36, Issue 2.

Windahl C., Lakemond N., *Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry*, "Industrial Marketing Management" Vol. 39, Issue 8.

SOLUTION-BASED BUSINESS MODELS

Summary: Business models of industrial goods companies are continuously evolving to include in the value proposal to the customer not only standard maintenance services but also comprehensive life-cycle extended support to the business process of a customer. Firms providing such an offer usually fall into one of two categories: system sellers or system integrators. Delivery of solution-specific offer requires extensive involvement of the prospective customer.

Keywords: integrated solutions, after sales services, business model.