



## Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
rudnyw@ue.katowice.pl

# SPRZEDAŻ ROZWIĄZAŃ ZINTEGROWANYCH JAKO NOWA TENDENCJA W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW

**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 klientowi kompleksowe rozwiązania zazwyczaj należą do jednej z dwóch kategorii: sprzedawców systemów lub integratorów systemów. Realizacja oferty rozwiązań zintegrowanych odbywa się przy istotnym udziale klienta.

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

## Wprowadzenie

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 tzw. rozwiązania (*solutions*)<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu często wykorzystywane jest również pojęcie rozwiązania zintegrowane (*integrated solutions*).

Początków trendu, którego istotą jest oferowanie rozwiązań zintegrowanych, można doszukiwać się w latach osiemdziesiątych XX w., 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, kiedy 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 i wielu innych firm w różnych branżach wskazuje, iż coraz częściej warunkiem dobrej pozycji konkurencyjnej jest model biznesowy oparty na budowaniu długotrwałej relacji z klientem poprzez 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*)<sup>2</sup>.

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

## 1. Rozwiązania zintegrowane – terminologia

Dla firm oferujących dobra przemysłowe dostarczanie rozwiązań zintegrowanych stanowi zasadniczą różnicę w porównaniu z „tradycyjną” ofertą sprzedaży wyrobów, urządzeń, części zamiennych czy podstawowych usług posprzedażowych. W literaturze przedmiotu owa zmiana modelu biznesowego określana jest w różny sposób: od mniej pełnego (*less complete*) do pełnego (*complete*)<sup>3</sup>, od rozszczipionego (*unbundled*) do spójnego (*bundled*)<sup>4</sup>, od systemowego (*system*) do opartego na rozwiązaniach (*solutions*)<sup>5</sup>. Ponieważ redukcja utrudnień zwią-

<sup>2</sup> A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *Charting a path toward integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 36, Iss. 2, s. 183-193.

<sup>3</sup> E. Penttinen, J. Palmer, *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 5, s. 552-564.

<sup>4</sup> 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, Iss. 1, s. 1-12.

<sup>5</sup> A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *Organizing for solutions: Systems seller vs. system integrator*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 2, s. 183-193.

zanych z użytkowaniem urządzenia oraz rozwiązywanie problemów biznesowych klienta mogą generować dla niego dodatkową wartość, a zarazem uczynić dostawcę bardziej konkurencyjnym, istotne jest zrozumienie ważnych dla klienta – w sektorze dóbr przemysłowych – kryteriów oceny rozwiązania zintegrowanego.

Pomimo iż w ciągu minionej dekady opublikowano wiele prac (m.in. Bonney i Williams<sup>6</sup>, Davis, Brady i Hobday<sup>7</sup>) poświęconych problematyce **sprzedaży rozwiązań** (*solution selling*), nie udało się osiągnąć konsensusu odnośnie do konceptualizacji pojęcia „rozwiązanie dla klienta” (*customer solution*). Przykładowo rozwiązania zintegrowane są definiowane jako<sup>8</sup>:

- kombinacja produktów i usług,
- kombinacja zintegrowanych produktów i usług,
- kombinacja produktów i usług zintegrowanych 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, aniżeli suma wartości elementów tworzących ofertę.

Na szczególną uwagę zasługuje próba syntezy wielu definicji podjęta przez Tulego i współautorów, oparta na analizie wcześniejszych opracowań z tego obszaru<sup>9</sup>. Definiują oni 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 to, co producent oferuje, ale także, jaki jest jego stosunek do klienta w całym cyklu życia sprzedanego wyrobu (urządzenia, instalacji). Definicja ta

<sup>6</sup> F. Bonney, B. Williams, *From products to solutions: the role of salesperson opportunity recognition*, „European Journal of Marketing” 2009, Vol. 43, Iss. 7/9, s. 1032-1052.

<sup>7</sup> A. Davis, T. Brady, M. Hobday, *Charting a path...*, op. cit.

<sup>8</sup> A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, *Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center*, „Industrial Marketing Management” 2011, Vol. 40, s. 713.

<sup>9</sup> K. Tuli, A. Kohli, S. Bharadwaj, *Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes*, „Journal of Marketing” 2007, Vol. 71. Iss. 3, s. 1-17.

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 menedżerowie podmiotu kupującego razem z menedżerami sprzedającego często 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 Tulego i współautorów, zarazem jednak uzasadniają konieczność ich uzupełnienia<sup>10</sup> o dodatkowe kryteria. Pełny zestaw kryteriów, wraz z opisem, zawiera tabela 1.

**Tabela 1.** Kryteria wyboru rozwiązania dla klienta

Kryteria wyboru rozwiązania dla klienta	
Kryterium	Opis
Zdefiniowanie wymagań	Określenie modelu biznesowego klienta oraz sposobu identyfikowania specyficznych dla niego potrzeb i problemów, które wymagają, odpowiednio, spełnienia i rozwiązania
Dostosowanie oferty i jej integracja	Dostosowanie oferty do specyficznych oczekiwań klienta oraz zapewnienie kompatybilności elementów oferty
Dostarczenie	Dostarczenie przedmiotu oferty w sensie fizycznym oraz jego instalacja, testy oraz szkolenie pracowników
Wsparcie po dostarczeniu	Dostarczanie części zamiennych, konserwacja, modernizacja, aktualizacja
Pierwotny przekaz informacyjny	Dostarczanie klientowi informacji o własnych kompetencjach, doświadczeniu, referencjach w celu zmniejszenia u klienta percepcji poziomu ryzyka związanego z kontraktem
Zarządzanie międzyprocesowe	Działanie zarządcze spełniające rolę integrującą, podzielone na cztery subprocesy: koordynację, zarządzanie czasem, unowocześnianie i proaktywne wspieranie

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

### *Zdefiniowanie wymagań*

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 alterna-

<sup>10</sup> A. Töllner, M. Blut, H. Holzmüller, op. cit., s. 714.

tywne technologie (jeśli takowe istnieją), dokumentacja projektu oraz propozycje rozwiązania jego problemu biznesowego. Według Tulego definiowanie wymagań klienta związane jest z konieczności identyfikacji jego modelu biznesowego oraz wypracowania metod identyfikacji specyficznych potrzeb klienta i problemów wymagających rozwiązania.

#### *Dostosowania oferty i jej integracja*

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*

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.

#### *Wsparcie po dostarczeniu*

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.

#### *Pierwotny przekaz informacyjny*

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*

Zarządzanie międzyprocesowe służy integrowaniu pozostałych, dotychczas wymienionych procesów. Może być dalej podzielone na cztery podprocesy<sup>11</sup>:

- koordynację (*coordination*),
- 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 np. 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*).

---

<sup>11</sup> Ibid., s. 716.

## 2. 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*)<sup>12</sup>.

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 znaczenia korzyści modularności i specjalizacji, a także umiejętność zarządzania zewnętrznymi relacjami tworzącymi czasowo ograniczoną sieć dla zrealizowania określonego projektu<sup>13</sup>.

Komplementarną klasyfikację sprzedawców rozwiązań zintegrowanych proponują Raddats i Easingwood<sup>14</sup>. 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 drugie<sup>15</sup> stawia klienta w centrum (*customer-centric*) całego procesu realizacji transakcji, uznając, iż celem nadrzędnym nie jest maksymalizacja własnej sprzedaży, lecz zaproponowanie klientowi najlepszego rozwiązania.

## 3. Modele biznesowe rozwiązań zintegrowanych

Pojęcie modelu biznesowego w ciągu minionych dwóch dekad systematycznie zyskuje na znaczeniu. W szczególności dotyczy to okresu począwszy od końca lat dziewięćdziesiątych XX w. i związane jest z rozwojem internetu i e-biznesu.

<sup>12</sup> A. Davis, T. Brady, M. Hobday, op. cit, s. 187.

<sup>13</sup> C. Windahl, N. Lakemond, *Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Iss. 8, s. 1278-1290.

<sup>14</sup> S. Raddats, C. Easingwood, *Service growth options for B2B product-centric businesses*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Iss. 8, s. 1334-1345.

<sup>15</sup> W dosłownym tłumaczeniu *vendor agnostic* oznacza „niewierzący w sprzedawcę”.

Ogólnie kategoria 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 przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

Termin „model biznesu” odnosi się do zasad i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw. Pojęcie „model” stosowane oddzielnie oznacza konstrukcję, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy jakiegoś zjawiska lub obiektu. Pojęcie to określane jest także jako uproszczone odzwierciedlenie rzeczywistości. W naukach ekonomicznych model traktowany jest jako narzędzie służące do przedstawiania złożonych zjawisk gospodarczych i formułowania zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Pojęcie „biznes” oznacza prowadzoną w sposób zorganizowany działalność gospodarczą mającą charakter zarobkowy. Biznes przedsiębiorstwa definiowany jest także przez potrzeby nabywców, które mają być zaspokojone, docelowe grupy nabywców oraz stosowane technologie i funkcje, które przedsiębiorstwo realizuje.

Na podstawie analizy literatury ekonomicznej można stwierdzić, że jednoznaczne zdefiniowanie modelu biznesu nie wydaje się niemożliwe. Część autorów podejmuje próbę podania takiej definicji, inni starają się określić konstrukcję modelu biznesu, a jeszcze inni podają kryteria wyodrębniania takiego modelu.

Osterwalder, Pigneur i Tucci dzielą autorów piszących o modelu biznesu na trzy grupy<sup>17</sup>:

- tych, którzy używają samej koncepcji modelu biznesu jak abstrakcyjnego pojęcia opisującego cały realny świat biznesu,
- tych, którzy opisują pewną liczbę różnych wyabstrahowanych typów modelu biznesu, a każdy z nich sam w sobie stanowi biznes ze wspólnymi charakterystykami,
- tych, którzy zajmują się rozważaniami nad poszczególnymi aspektami koncepcji określonego modelu biznesu z realnego świata.

Tym samym można powiedzieć, że pierwsi autorzy rozpatrują koncepcję modelu biznesu, drudzy jego typy, ostatni natomiast – konkretne firmy i ich charakterystyki tworzące taki model.

Jeśli przyjąć, że model należy rozumieć jako uproszczony opis i całościowe przedstawienie jednostki lub procesu, a biznes jako działalność prowadzącą do produkcji dóbr i usług, to model biznesu można zdefiniować jako koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów ich relacji z wyznaczonymi celami

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

<sup>17</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Clarifying business models: origins, present and the future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, Vol. 16, s. 20.



i pozwala wyeksponować biznesową logikę każdej firmy; jest to zarazem opis wartości, którą przedsiębiorstwo jest w stanie dostarczyć jednemu lub wielu segmentom rynku i samej organizacji wraz z jej powiązaniem sieciowymi z partnerami w celu wytworzenia tej wartości<sup>18</sup>.

Samo pojęcie „model biznesu” pojawiło się w amerykańskich publikacjach w latach sześćdziesiątych XX w., a następnie zostało spopularyzowane w latach dziewięćdziesiątych wraz z rozwojem internetu i technik sieciowych.

Osterwalder i Pigneur sporządzili kompleksowe opracowanie, w którym pokazali podstawowe elementy modelu biznesu oraz wyróżnili główne typy tego modelu występujące w praktyce. Punktem wyjścia jest rozumienie modelu biznesu jako struktury racjonalnej, służącej kreowaniu, dostarczaniu i przechwytywaniu wartości. Według ich koncepcji na model biznesu składa się dziewięć podstawowych bloków<sup>19</sup>:

- segmenty rynku,
- proponowana wartość dla klienta,
- kanały (dystrybucji fizycznej, komunikacji, sprzedaży),
- relacje z klientami,
- strumień dochodów,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe działania,
- kluczowe partnerstwo (coraz częściej oznaczające uczestnictwo w sieci),
- struktura kosztów.

Interesującą propozycję w zakresie budowy modeli biznesu przedstawili Johnson, Christensen i Kagerman<sup>20</sup>. Ich zdaniem model biznesu tworzą następujące cztery bloki:

Blok I – proponowana wartość dla klienta – obejmuje:

- zdefiniowanie docelowego klienta,
- treść działań, jakie należy wykonać, aby rozwiązać jego problem lub zaspokoić najważniejszą potrzebę,
- ofertę przygotowaną pod potrzeby klienta lub z punktu widzenia problemów, jakie ta oferta ma rozwiązać.

Blok II – formuła zysku obejmująca:

- model dochodowy,
- strukturę kosztów,

---

<sup>18</sup> Ibid., s. 15.

<sup>19</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012, s. 20-21.

<sup>20</sup> M. Johnson, C. Christiansen, H. Kagerman, *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, Iss. 12, s. 55.

- model marży,
- szybkość obrotu zasobami.

Blok III – kluczowe zasoby wynikające z konieczności dotarcia do klienta, dostarczenia mu wartości, osiągnięcia założonego zysku. Są to m.in.:

- personel,
- technologia,
- wyposażenie techniczne,
- informacja,
- kanały dystrybucji,
- partnerstwo w sieci,
- marka.

Blok IV – kluczowe procesy oraz reguły, normy i zasady sprawiające, że przedsiębiorstwo może dostarczać klientowi wartość i realizować zysk:

- procesy: opracowania produktu, jego rozwoju, zaopatrzenia, marketingu, IT,
- miary i reguły: stopa zwrotu z inwestycji, okres kredytowania, okresy dostaw,
- normy.

Problematyka rozwiązań zintegrowanych znajduje odzwierciedlenie również w literaturze poświęconej modelom biznesowym. Między innymi warto zwrócić uwagę na „model świadczenia usług” (*servitization model*) Olivy i Kallenberga, w którym wyróżnione zostały dwa podstawowe wymiary: wymiar propozycji wartości dla klienta oraz logika generowania dochodu dla dostawcy<sup>21</sup>. 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 uwzględniają 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).

## Podsumowanie

Reorientacja modeli biznesowych w kierunku oferowania rozwiązań zintegrowanych stwarza duży potencjał zwiększenia wartości tworzonej w przedsiębiorstwie. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie takich modeli nie jest łatwe.

---

<sup>21</sup> R. Oliva, R. Kallenberg, *Managing the transition from products to services*, „International Journal of Service Industry Management” 2003, Vol. 14, Iss. 2, s. 160-172.

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 z rutynowością podstawowych procesów związanych z przygotowywaniem 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, Iss. 7/9.
- Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3.
- Davis A., Brady T., Hobday M., *Charting a path toward integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2006, Vol. 36, Iss. 2.
- Davis A., Brady T., Hobday M., *Organizing for solutions: Systems seller vs. system integrator*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 2.
- Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, Iss. 2/3.
- Johnson M., Christensen C., Kagerman H., *Reinventing your business model*, „Harvard Business Review” 2008, Vol. 86, Iss. 12.
- Oliva R., Kallenberg R., *Managing the transition from products to services*, „International Journal of Service Industry Management” 2003, Vol. 14, Iss. 2.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Clarifying business models: origins, present and the future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, Vol. 16.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Helion, Gliwice 2012.

- Penttinen E., Palmer J., *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer-seller relationships*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, Iss. 5.
- Raddats S., Easingwood C., *Service growth options for B2B product-centric businesses*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Iss. 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, Iss. 1.
- Töllner A., Blut M., Holzmüller H., *Customer solutions in the capital goods industry. Examining the impact of the buying center*, „Industrial Marketing Management” 2011, Vol. 40.
- Tuli K., Kohli A., Bharadwaj S., *Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes*, „Journal of Marketing” 2007, Vol. 71, Iss. 3.
- Webster F., Wind Y.: *A general model for understanding organizational buying behavior*, „Journal of Marketing” 1972, Vol. 36, Iss. 2.
- Windahl C., Lakemond N., *Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry*, „Industrial Marketing Management” 2010, Vol. 39, Iss. 8.

#### SOLUTION-BASED OFFER AS A NEW BUSINESS STRATEGY

**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 the customer. Firms providing such an offer usually fall into one of the two categories: system sellers or system integrators. Delivery of solution-specific offer requires an extensive involvement of the prospective customer.

**Keywords:** integrated solutions, after-sale services, business models.