



**Robert Kozielski**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
rkozielski@post.pl

## MOŻLIWOŚCI BIZNESOWE A ORIENTACJA MARKETINGOWA PRZEDSIĘBIORSTW

**Streszczenie:** Turbulentność środowiska biznesowego sprawia, że wyzwaniem współczesnych organizacji staje się umiejętność identyfikowania, odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych. Pojęcie to jest usytuowane na pograniczu kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości, ale jest również kluczowym elementem orientacji marketingowej. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy i w jakim stopniu zachodzi związek pomiędzy zdolnością organizacji do odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych, a orientacją rynkową. Uzyskane wyniki dały podstawę do stwierdzenia, że trudno jest jednoznacznie wykluczyć taki związek.

**Słowa kluczowe:** możliwości biznesowe, orientacja marketingowa, innowacyjność, przedsiębiorczość.

### Wprowadzenie

Ostatni przełom wieków, a szczególnie początkowy okres nowego milenium to czas zmian w zakresie zarówno dynamiki, jak i wielopłaszczyznowości. Stwierdzenie to wydaje się truizmem. Można by jednak określić je raczej jako paradygmat. Pojęcie to bowiem z jednej strony jest podstawą opisów oraz definicji innych zjawisk (zarządzanie zmianą, organizacja ucząca się itp.), z drugiej zaś jest wykorzystywane do uzasadnienia potrzeby procesów adaptacji, implementacji nowych narzędzi i metod działania.

Jak pokazują badania, w ostatniej dekadzie okres tworzenia nowych produktów skrócił się prawie o połowę – z 42 do 24 miesięcy [Cooper, 2011, s. 2]. Jednocześnie około 40% nowych przedsięwzięć biznesowych (start-up) upada w ciągu pierwszego roku, a 90% w okresie pierwszych 10 lat [Nijssen, 2014, s. 9].

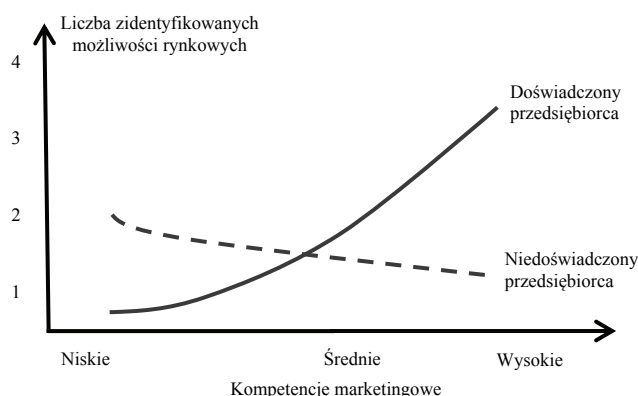
Wszystko to sprawia, że rośnie ryzyko funkcjonowania przedsięwzięć przy równoległym istotnym wzroście znaczenia innowacyjności, kreatywności, przedsiębiorczości, zdolności uczenia się itp. Z tej perspektywy dwie umiejętności albo, według niektórych, koncepcje czy też procesy nabierają dość istotnego znaczenia. Po pierwsze, problematyka umiejętności odkrywania i eksploatacji nowych możliwości biznesowych, po drugie – zdolność rozumienia klientów, rynków, działania konkurentów.

Celem artykułu jest identyfikacja związków pomiędzy dwiema wskazanymi zmiennymi – umiejętnościami organizacji do odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych a orientacją marketingową firmy. Rozważania będą oparte na wstępnych wynikach badań prowadzonych przez zespół kierowany przez autora w 2014 r. w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki.

## 1. Teoretyczne ramy analizy

W ostatnich latach wyraźnie zauważa się wzrost liczby publikacji dotyczących zagadnień związanych z problematyką innowacyjności, przedsiębiorczym marketingiem, insightami klienta i metodami ich odkrywania, zarządzania zmianą itp. We wszystkich opracowaniach istnieją przynajmniej dwa punkty wspólne – poszukiwanie możliwości biznesowych jako cecha, element czy umiejętność innowacyjnych organizacji, oraz zdolność myślenia klientem i budowania na tej podstawie konkurencyjnych modeli biznesowych.

Wskazuje się ponadto, że obie koncepcje są współzależne. Jak można zauważyć na rys. 1, liczba odkrywanych możliwości rynkowych jest zależna od poziomu kompetencji marketingowych. Im wyższe te kompetencje, tym organizacja odkrywa więcej szans rynkowych.



**Rys. 1.** Związek pomiędzy kompetencjami marketingowymi a zdolnością odkrywania możliwości biznesowych przez organizację

Źródło: [Gruber, MacMillan i Thompson, 2008].

Biorąc pod uwagę wzrost zainteresowania oraz wyraźną współzależność obu zjawisk czy koncepcji, uzasadnione jest podjęcie próby empirycznej weryfikacji związków zachodzących pomiędzy obiema zmiennymi. Cel ten jednak powinien zostać poprzedzony zdefiniowaniem istoty obu pojęć i ich rozumienia pod kątem przyjętej metodyki badania oraz zdefiniowania hipotezy badawczej.

### **1.1. Możliwości biznesowe**

Najogólniej rzecz ujmując, w skali makro, możliwości biznesowe stanowią różnicę między tym, czego oczekują klienci, a tym, czego nie oferują jeszcze konkurenci. Są więc różnicą między popytem a podażą [Kozielski, 2013]. Czasem mogą być określane jako luki rynkowe, szanse biznesowe, okazje.

Biznes zmienia się pod wpływem globalizacji, przesuwania się granic branż czy sektorów, rewolucji informacyjnych i technologicznych oraz rosnących oczekiwań klientów [Doyle, 2003]. W skali mikro przyczyną mogą być zmiany w zachowaniach klientów, nowe modele funkcjonowania firmy i budowania wartości, nowa wiedza, nowe umiejętności. W takich okolicznościach sukces w biznesie odnosi firma, która przez dłuższy czas utrzymuje przewagę nad konkurentami dzięki oferowaniu klientom większej wartości. Warunkiem takiego działania jest właśnie zdolność dostrzegania, odkrywania oraz eksploatacji możliwości biznesowych.

Od czasu do czasu ludzie odkrywają możliwości biznesowe przypadkowo, całkowicie nieświadomie. Znacznie lepiej, gdy odkrycie i eksploatacja możliwości biznesowych to efekt świadomych działań oraz aktywnego poszukiwania, które są wynikiem gotowości do dokonania odkrycia. Taka sytuacja występuje, gdy łączy się intuicję z analizami strategicznymi, wrażliwość rynkową z racjonalizmem, fascynację z krytycznym podejściem, wiarę w sukces ze sceptycyzmem [Kozielski, 2013].

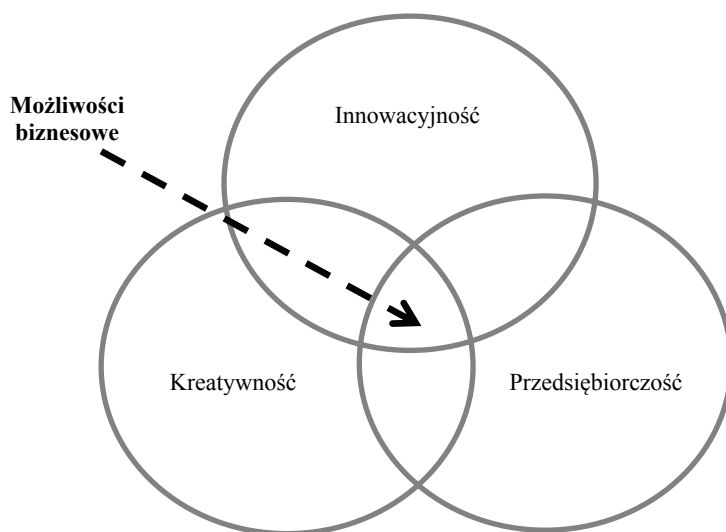
Możliwości biznesowe są więc efektem monitorowania, analizowania oraz zrozumienia zmian zachodzących zarówno na zewnątrz firmy, jak i w jej wnętrzu. Jak zauważa K. Obłój [1998], analiza środowiska biznesowego (zewnętrznego i wewnętrznego) pozwala zrozumieć mechanizmy nim rządzące, dostrzec szanse i możliwości, opisać technologię funkcjonowania sektora, a także odnajdywać efektywne sposoby konkurowania. Znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące tego, co jest, a co powinno być strategicznym otoczeniem firmy, jakie są jego granice i skąd dochodzą sygnały zmian, pozwala identyfikować potencjalne kierunki rozwoju oraz metody konkurowania.

Przy takim podejściu możliwości biznesowe wiążą się przynajmniej z trzema fundamentalnymi pojęciami – kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością. Na kreatywność można spojrzeć z perspektywy psychologicznej, społecznej czy organizacyjnej. Biorąc pod uwagę aspekt organizacyjny, można powiedzieć, że kreatywność to dążenie do ciągłego tworzenia wyróżniających się oraz wartościowych odkryć. Jest to proces tworzenia nowych i użytecznych idei – zarówno tych inkrementalnych, jak i przełomowych. Ich wartość jest poprzedzona, a jednocześnie uwarunkowana właściwym zdefiniowaniem możliwości rynkowych [Ahmed i Shepherd, 2010].

Pojęcie innowacyjności jest znacznie częściej przedmiotem zainteresowania badaczy i autorów. W efekcie liczba definicji jest znacznie większa. Innowacje mogą być definiowane jako proces tworzenia, jako system rozwoju uczenia się organizacyjnego, jako element procesu zmiany czy też jako proces organizacyjny [Ahmed i Shepherd, 2010].

Trzydzieści lat temu P. Drucker [1985] określił innowacje jako sposób na wykorzystanie tworzących się poprzez zachodzące procesy zmian możliwości biznesowych. Po kilkudziesięciu latach definicja ta nie uległa większym zmianom. Wciąż można się spotkać z podejściem, według którego innowacje to proces skutecznego wykorzystywania nowych idei [Bessant i Bessant, 2013]. Można więc zgodzić się z tymi, którzy postrzegają innowacje jako zdolność dostrzegania zmian i odkrywania na ich podstawie możliwości rynkowych [Koziełski, 2013].

Przedsiębiorczość często jest opisywana w sposób zbliżony do innowacyjności i kreatywności. Na przykład może być ona postrzegana jako działania związane z odkrywaniem, oceną oraz eksploatacją możliwości rynkowych [Shane, 2000]. Częściej jednak jest opisywana jako fenomen, który wynika z przedsiębiorczej postawy i działalności, a ta może być określona jako działanie człowieka nakierowane na tworzenie wartości poprzez identyfikację i wykorzystanie nowych produktów, procesów czy rynków [Blundel i Lockett, 2011, s. 5]. Biorąc powyższe definicje pod uwagę, można powiedzieć, że możliwości biznesowe są elementem wspólnym zarówno innowacyjnej postawy, kreatywnego procesu, jak i przedsiębiorczego działania (rys. 2).



**Rys. 2.** Możliwości biznesowe jako element innowacyjnej postawy, kreatywnego procesu oraz przedsiębiorczego działania

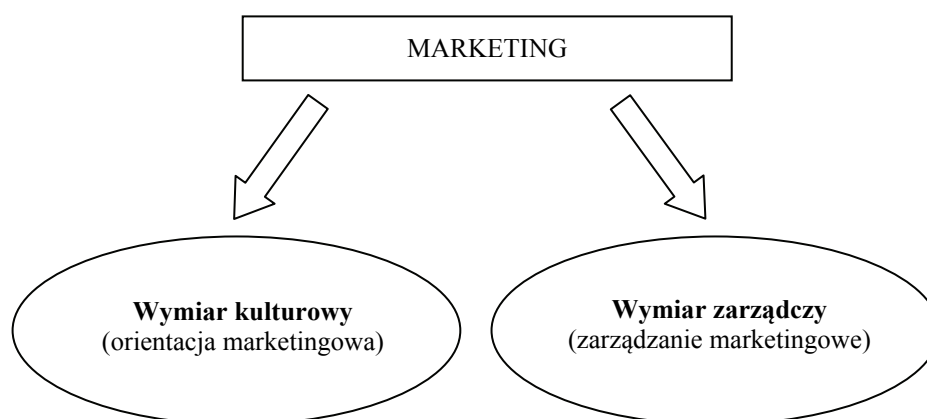
Można więc przyjąć, że możliwości biznesowe są efektem procesów rynkowych i organizacyjnych, umożliwiają wzrost oraz rozwój organizacji. Proces kreatywnego myślenia pozwala je dostrzegać i odkrywać, postawa innowacyjna pozwala je przetwarzać na nowe idee, produkty czy rozwiązania, a przedsiębiorcze działania – wdrażać w praktykę i zakres funkcjonowania organizacji.

## 1.2. Orientacja rynkowa

Problematyka określenia marketingu, definiowania jego istoty, opisanie roli w organizacji, wskazania na cechy odróżniające orientację marketingową od innych form prowadzenia biznesu, była od lat przedmiotem wielu publikacji i projektów badawczych [Kotler, 1969]. Jak się uważa, główny problem w podejmowanych próbach opisanie marketingu odnosi się do faktu, iż nie można w prosty sposób oddzielić filozofii marketingu od implementacji [Webster, 2002].

Uważa się, że marketing ma taktyczny, strategiczny i kulturowy wymiar [Webster, 1992]. Pierwsze dwa elementy dotyczą bardziej sfery aktywności organizacji, trzeci dotyczy bardziej klimatu, filozofii. Stąd niektórzy autorzy wyrażają przekonanie, że istnieją dwa poziomy postrzegania marketingu – filozoficzny i operacyjny [Diamantopoulos i Hart, 1993]. Wydaje się, że są to dwie strony tej samej monety i nie wolno ich w rzeczywistości rozdzielać. Na marketing można

więc spojrzeć z perspektywy kultury organizacji oraz z punktu widzenia określonych działań, procesów i zachowań. W pierwszym przypadku, mówiąc o orientacji marketingowej, marketing traktowany będzie w wymiarze kulturowym. W drugim, mówiąc o zarządzaniu marketingowym, marketing postrzegany będzie w wymiarze behawioralnym – zarządczym (rys. 3).



**Rys. 3.** Wymiar kulturowy i zarządczy marketingu

Źródło: [Koziełski, 2007].

Z punktu widzenia celu artykułu skoncentrujemy się na tej pierwszej płaszczyźnie – orientacji marketingowej. Pojęcia: orientacja marketingowa, orientacja rynkowa, orientacja na klienta, koncepcja marketingowa czy wreszcie kultura marketingowa, w literaturze często używane są wymiennie.

Formalnie przyjmuje się, że określenie orientacja marketingowa zostało wprowadzone w latach 50. XX w. [Houston, 1986]. Zakres rozumienia tego pojęcia ulegał zmianom i modyfikacjom przez lata. Czasem też określenie to było stosowane właściwie dla opisu procesu zarządzania marketingiem, a nie kultury czy filozofii działania organizacji. Pomijając jednak spory terminologiczno-definicyjne, warto wskazać na dość powszechnie akceptowaną definicję, według której marketing to zestaw działań obejmujących generowanie wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klienta, upowszechnienie tej wiedzy w organizacji wśród wszystkich osób, działów itp., podejmowanie działań, czyli reakcja obejmująca całą organizację [Kohli i Jaworski, 1990]. Inna definicja wskazuje na określone postawy i procesy, które definiują marketing – orientacja na klienta (rozumienie klienta i oczekiwanej wartości), orientacja na konkurentów (rozumienie mocnych i słabych stron obecnych oraz przyszłych konkurentów, a także ich długo-

okresowych możliwości i strategii konkurowania), interfunkcjonalna koordynacja (koordynacja zasobów organizacji) [Narver i Slater, 1990].

Te definicje i podejścia wskazują na istotną rolę środowiska biznesowego (klienci, konkurenci) w zachowaniach organizacji, a jednocześnie podkreślają znaczenie monitorowania otoczenia rynkowego, w domyśle, w celu identyfikowania szans biznesowych oraz ich eksploatacji. Można więc postawić tezę, że obie kategorie, które są przedmiotem analiz w tym artykule, są ze sobą zbieżne i zależne. Możliwości biznesowe i zdolność ich odkrywania są jednym z kluczowych elementów definiujących orientację marketingową.

Hipotezę badawczą, która stała się przedmiotem oraz jednym z obszarów badań, można zamknąć w stwierdzeniu: pomiędzy orientacją rynkową a zdolnością organizacji do identyfikowania, odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych zachodzi silny związek.

## 2. Metodyka badania

Badanie, którego wstępne wyniki są wykorzystane dla celów tego opracowania, zostało przeprowadzone w 2014 r. i oparte na próbie 200 firm, w ramach których badaniu poddano (wywiad kwestionariuszowy z wykorzystaniem głównie skali Likerta) dwóch menedżerów (jeden z wyższego, a drugi z niższego szczebla) z każdej organizacji. Ze względu na fakt, że proces badawczy (weryfikacja uzyskanych wyników, kodowanie, analiza statystyczna itp.) nie został jeszcze zakończony, dla celów tego opracowania wybrano 42 firmy, czyli w sumie 84 jednostek badawczych. Dobór próby miał charakter celowy (wielkość firmy, specyfika działania i rok powstania). Struktura próby została zaprezentowana w tab. 1.

**Tabela 1.** Struktura próby

Wielkość przedsiębiorstwa		Specyfika działania		Rok powstania	
małe	62,3%	produkcja	20,5%	przed 1990	18,4%
średnie	14,3%	handel	27,4%	1990-1995	22,4%
duże	23,4%	usługi	43,8%	1996-2000	17,1%
		mieszana	8,2%	2001-2005	23,7%
				2006-2010	7,9%
				2011-2014	10,5%

Źródło: Badania własne (2014, N = 84).

Należy podkreślić, że wyniki zaprezentowane w dalszej części artykułu mają charakter wstępny i są oparte na wciąż niepełnej próbie. W efekcie więc zakres analiz ma charakter podstawowy. Jest to także uzasadnione wymaganiami i ograniczeniami publikacyjnymi.

### 3. Analiza wyników

Głównym celem badań była ocena związków zachodzących pomiędzy dwiema badanymi zmiennymi – zdolnością identyfikowania, odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych przez badane organizacje, a stopniem ich orientacji marketingowej. Ocenę stopnia zorientowania marketingowego badanych firm na tle wyników wcześniejszych badań, prowadzonych także na innych rynkach, zaprezentowano w tab. 2.

**Tabela 2.** Stopień rynkowego zorientowania firm w wybranych projektach badawczych

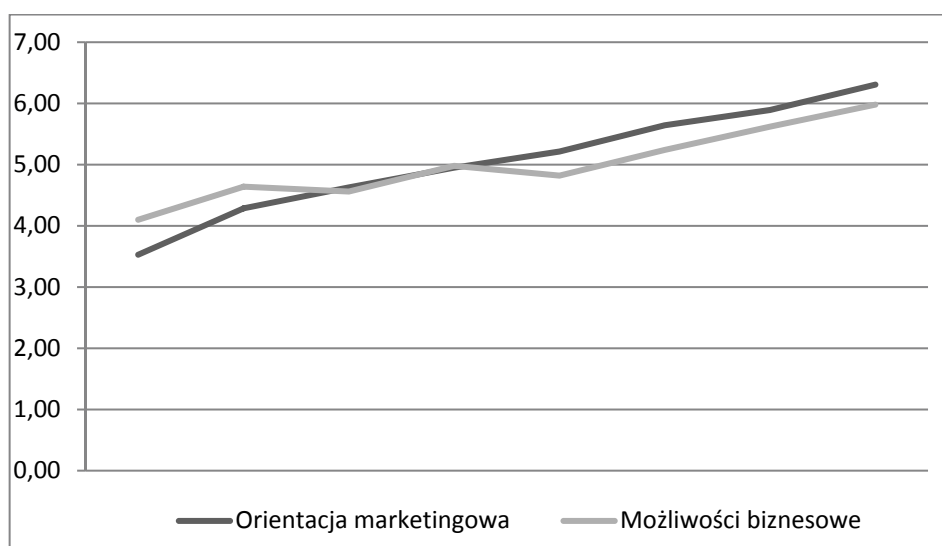
Projekty badawcze	Średnia
Slater i Narver [1999]	4,68
Narver, Jacobson, Slater [1999]	4,83
Hooley i in. [2000]	5,03
Siguaw, Simpson, Baker [1999]	5,10
Kozielski [2007]	4,55
Badania własne [2014]	<b>5,13</b>

Źródło: [Kozielski, 2007], badania własne [2014].

Z danych zawartych w tab. 2 wynika znaczący wzrost rynkowego zorientowania przedsiębiorstw działających na rynku polskim. W porównaniu do 2007 r., w którym przeprowadzono badanie z wykorzystaniem identycznego narzędzia nadawczego, wzrost jest zauważalny. W 7-stopniowej skali ocenę marketingowego zorientowania określono na 5,13, zaś zdolność do identyfikowania, odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych – na 5,04.

Dla określenia związków pomiędzy obiema zmiennymi, po pierwsze, wyznaczono wskaźnik korelacji Pearsona, który wyniósł 0,96, co oznacza bardzo silny związek. Następnie zaś uszeregowano wyniki, w zależności od uzyskanej wartości orientacji marketingowej, od najmniejszego do największego. Zobrazowanie poziomów uzyskanych wyników obu zmiennych zaprezentowano na rys. 4.





**Rys. 4.** Związek pomiędzy zdolnością organizacji do identyfikowania, odkrywania i eksploatacji możliwości biznesowych a orientacją marketingową

Źródło: Badania własne (2014, N = 84).

Uzyskane wyniki jedynie potwierdziły silny związek zachodzący pomiędzy obiema analizowanymi zmiennymi oraz pozwoliły na sformułowanie stwierdzenia, że postawiona hipoteza badawcza nie może być odrzucona i z ostrożnością można wskazać, że obie zmienne wpływają na siebie.

## Podsumowanie

Określana przez I. Ansofa turbulencja (zmienność i złożoność) środowiska biznesowego sprawia, że wyzwaniem współczesnych organizacji staje się umiejętność identyfikowania, odkrywania oraz eksploatacji możliwości biznesowych. Pojęcie to leży na pograniczu innowacyjności, kreatywności i przedsiębiorczości. Jednocześnie analiza definicji pokazuje, że jest ono silnie zbieżne z rozumieniem orientacji marketingowej.

Zdefiniowany we wprowadzeniu cel pracy, który zmierzał do odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu zachodzi związek pomiędzy zdolnością organizacji do odkrywania oraz eksploatacji możliwości biznesowych, a orientacją rynkową, został zweryfikowany poprzez analizę wyników badań. Pokazały one, że związek taki nie może być wykluczony, a dość silna wartość wskaźnika korelacji uzasadnia ostrożną tezę o istnieniu takiego związku.

Z pewnością zarówno ograniczenia metodyki badania, jak i niepełny jeszcze charakter wyników zmuszają do ostrożności w formułowaniu daleko idących wniosków. Niemniej jednak pozwalają stwierdzić, że brakuje jednoznacznych możliwości odrzucenia postawionej w pracy hipotezy. Z pewnością wyzwaniem jest poszerzenie zakresu badań i większe odniesienie tych badań do specyfiki firmy i rynkowego obszaru działania.

## Literatura

- Ahmed P.K., Shepherd Ch.D. (2010), *Innovation Management – Context, Strategies, System and Processes*, Prentice Hall, New York.
- Bennetti R.C., Cooper R.G. (1981), *The Misuse of Marketing – An American Tragedy*, „Business Horizons”, Vol. 24.
- Bessant J., Bessant J. (2013), *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, London.
- Blundel R., Lockett N. (2011), *Exploring Entrepreneurship – Practices and Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Cooper R.C. (2011), *Winning at New Products – Creating Value through Innovation*, Basic Books, New York.
- Diamantopoulos A., Hart S. (1993), *Linking Market Orientation and Company Performance – Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 1.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Drucker P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Gruber M., MacMillan I.C., Thompson J.D. (2008), *Look Before you Leap – Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms*, „Management Science”, 54 (9).
- Homburg Ch., Pflesser Ch. (2000), *A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture – Measurement Issues and Performance Outcomes*, „Journal of Marketing Research”, Vol. XXXVII.
- Hooley G., Cox T., Fahy J. i in. (2000), *Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe – Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales*, „Journal of Business Research”, Vol. 50.
- Houston F.S. (1986), *The Market Concept – What it is and What it is Not*, „Journal of Marketing”, Vol. 50.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), *Market Orientation – The Construct, Research Proposition and Managerial Implications*, „Journal of Marketing”, Vol. 54.
- Kotler Ph., Levy S. (1969), *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 33.

- Kozielski R. (2007), *Determinanty sukcesu organizacji – analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozielski R. (2013), *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, Vol. 54.
- Nijssen E.J. (2014), *Entrepreneurial Marketing – An Effectual Approach*, Routledge, London.
- Narver J.C., Jacobson R.L., Slater S.F. (1999), *Market Orientation and Business Performance* [w:] Deshpande R., *Developing a Market Orientation*, MSI, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Shane S. (2000), *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, „Organization Science” 11(4).
- Siguaw J.A., Simpson P.M., Baker T.L. (1999), *The Influence of Market Orientation on Channel Relationships* [w:] Deshpande R., *Developing a Market Orientation*, MSI, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Slater S.F., Narver J.C. (1999), *Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment* [w:] Deshpande R., *Developing a Market Orientation*, MSI, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Webster F.E. (2002), *Marketing Management in Changing Times*, „Marketing Management” (January/February).
- Webster F.E. (1992), *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing”, Vol. 56.

## BUSINESS OPPORTUNITIES AND MARKETING ORIENTATION

**Summary:** Turbulent changes in the business environment are a challenge for organizations in terms of identification, exploration and exploitation of their business opportunities. Not only does this concept cover creativity, innovation and entrepreneurship, but also it is a key element of marketing orientation. This article aims to answer the question whether and to what extent exists a relationship between the ability of the organization to explore and exploit business opportunities vs. its market orientation. The initial results show that such a connection cannot be rejected.

**Keywords:** business opportunities, marketing orientation, innovativeness, entrepreneurship.