

Tomasz JAMKA  
Politechnika Wrocławska  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
tomek.jamka@gmail.com

Ireneusz J. JÓŹWIAK  
Politechnika Wrocławska  
Wydział Informatyki i Zarządzania  
ireneusz.jozwiak@pwr.wroc.pl

Mariusz GIEMZA  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
giemzamariusz@gmail.com

## **METODA ROZBUDOWYWANIA OFERTY PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO, BAZUJĄCEGO NA WĄSKIM SEGMENTCIE KLIENTÓW**

**Streszczenie.** Wiele przedsiębiorstw usługowych skupia swoją działalność wokół wąskiego segmentu klientów i proponuje im konkretną, wysoce wyspecjalizowaną usługę. W artykule zaproponowano metodę poszerzania oferty takich przedsiębiorstw. Bazuje ona na rozróżnieniu czynników stałych i zmiennych oraz ich późniejszej modyfikacji. Omówiona metoda umożliwia dotarcie do szerszego spektrum klientów, zwiększając liczbę potencjalnych nabywców.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo usługowe, oferta, klient.

## **METHOD OF EXPANDING OFFER OF SERVICE COMPANY BASED ON NARROW SEGMENT OF CUSTOMERS OPTIMISATION**

**Abstract.** A lot of service company focused his activity on narrow group of clients and proposed to him specific, highly specialized service. In the paper the method of expanded offer in this type of firms has been presented. This manner is based on distinction fixed and variable elements and their subsequent modification. Discussed method allows reach to larger group of customers, increased number of potential buyers.

**Keywords:** service company, offer, customer.

## 1. Wprowadzenie

W minionych latach udział sektora usług w światowej gospodarce gwałtownie się zwiększył, zarówno pod względem wielkości wytwarzanego dochodu jak i liczby zatrudnionych, osiągając poziom około 60% wszystkich zatrudnionych. Według Eurostatu jest to wzrost aż o 10% w ciągu ostatnich 15 lat [7].

Wyróżnia się następujące czynniki wpływające na rozwój usług w gospodarce tego sektora:

- demograficzne, to jest wydłużanie długości życia, przemieszczanie się ludności, zmiana stylu życia
- społeczne, to jest struktura zatrudnienia, praca kobiet, wzrost dochodów rodzinny (zmiana gustów)
- gospodarcze, to jest globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, konieczność działania w skali globalnej, wzrost zapotrzebowania na komunikację, przepływ informacji, podróże, ciągła, pogłębiająca się specjalizacja podmiotów gospodarczych
- polityczne, to jest rozwój urzędów państwowych o zasięgu międzynarodowym, co powoduje rozwój infrastruktury z tym związanej, jak np. tłumacze, komentatorzy, hotele itp. oraz zapotrzebowanie na usługi prawne [1].

Z punktu widzenia marketingu klasycznego usługa jest rodzajem produktu i w jej przypadku mają zastosowanie te same prawa marketingowe, które są stosowane na rynku produktów konsumpcyjnych. Istnieją jednak cechy usług, wyróżniające je od wyrobów materialnych, co implikuje podejmowanie dodatkowych działań i stosowanie odrębnych reguł postępowania [6]. Według definicji Adriana Payne'a [4] usługa jest to „każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta, lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienia prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym” [4]. Philip Kotler natomiast uważa, że „usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym” [2]. Wygodną podstawą charakterystyki istoty działalności usługowej jest wyróżnienie rodzajów ofert rynkowych przedsiębiorstwa. P. Kotler zalicza do nich [2]:

- czysty produkt – oferta składa się z namacalnych produktów, takich jak: mydło, pasta do zębów czy sól, takim produktom nie towarzyszą usługi,
- produkt z usługami towarzyszącymi – oferta taka składa się z elementów materialnych, którym towarzyszą niematerialne elementy jak troska o klienta, uprzejmość, gotowość zaspokojenia niematerialnych oczekiwań klienta,
- hybryda – oferta składa się w równej części z towarów i usług, na przykład restauracje,

- usługa podstawowa z towarzyszącymi jej produktami i usługami o mniejszym znaczeniu – oferta składa się z usługi podstawowej wraz z dodatkowymi usługami i/lub towarami, przykład stanowią pasażerowie linii lotniczych, którzy nabywają usługę transportową,
- czysta usługa – oferta składa się przede wszystkim z elementów niematerialnych, jako przykład stanowią tu psychoterapie czy nauczanie [2].

Coraz częściej zauważa się jednak, iż w realiach obecnego rynku ta klasyfikacja jest niewystarczająca. Według Rathmella [5] największa przydatność produktów leży pomiędzy towarami-usługami (ang. goods-service continuum), bowiem większość produktów (towarów) to zbiór (połączenie) towarów i usług im towarzyszących i na odwrót. Tę mieszaną naturę dobrze ilustruje transakcja leasingu. Niematerialność może pochodzić od materialnych oznak usługi, lecz może też pochodzić od doświadczeń (np. film) i od czasu (np. usługi konsultanta) i procesu (np. pralnia). Usługi nie można zmagazynować, usługę się doświadcza. Te dystynkcje wywołują dalsze implikacje. Analizując rynek można stwierdzić, że rzadko występuje czysta (pure) usługa i czysty produkt, np. produkt fabryki samochodów to auto i środek transportu. [5]. Jak zauważa R. Mc Kenna „granica pomiędzy oferowaniem produktów (w sensie materialnym), a usługą powoli zaciera się” [3]. Według niego coraz mniej jest na rynku ofert o jednoznacznym charakterze tzn. klasycznej usługi czy klasycznego dobra materialnego. Coraz większego znaczenia nabierają oferty mieszane [3]. W artykule zaproponowano metodę poszerzenia oferty przedsiębiorstw usługowych umożliwiającą dotarcie do szerszego grona klientów.

## 2. Metoda rozbudowywania oferty

Obserwując sektor usług można łatwo zauważyć podział na przedsiębiorstwa skupione na potrzebach konkretnego typu nabywców oraz firmy posiadające szerszą ofertę, obsługujące pełny przekrój klientów. I chociaż w obliczu dzisiejszych realiów rynkowych, gdzie kolejne startupy rosną jak grzyby po deszczu, a koncentracja na wąskim fragmencie rynku wydaje się nie tyle prostsza co wręcz konieczna, to jednak przykłady firm odnoszących sukces dowodzą czemuś zgoła przeciwnego. Przegląd najbardziej dochodowych branż dowodzi, że największe sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa zaspokajające całe spektrum klientów, od klienta masowego, aż do klasy premium. Czy fenomen marek takich jak Google, Ryanair, Uber, Booking i podobnych nie jest kojarzony z niską marżą i dużym wolumenem sprzedaży? A jednak każda z nich świetnie łączy świadczenie usług na masową skalę z obsługą najbardziej wymagających konsumentów. Analogicznie, większość firm obsługujących klientów z najwyższymi oczekiwaniami, coraz częściej otwiera się na kupujących o mniejszym budżecie. Wszystko to oznacza konieczność zaktualizowania oferty przedsiębiorstwa tak, by była ona w stanie zaspokoić potrzeby możliwie szerokiego spektrum klientów.

Proponowana metoda skierowana jest do przedsiębiorstw skupionych na dostarczaniu specjalistycznej usługi i polega na zdefiniowaniu następujących kroków:

1. Rozszerzanie oferty usług przedsiębiorstwa dedykowanych do zróżnicowanego spektrum klientów, zaspokajając ich potrzeby bez zmiany rodzaju działalności usługowej.
2. Zaoferowanie usług w postaci ofert o zróżnicowanym zakresie cenowym – niski, średni i wysoki – w zależności od wysokości budżetu potencjalnego klienta.
3. Zaproponowanie ofert usług mieszanych. Wykonywanie jedynie prostej usługi może nie być satysfakcjonujące dla klienta, natomiast wzbogacenie jej o nawet drobny element może mieć wielką wartość dla konsumenta.
4. Zróżnicowanie usług z uwzględnieniem czy oferta kierowana jest do przedsiębiorstw czy do klientów indywidualnych, a także sprecyzowanie, czy warunkiem świadczenia usługi jest fizyczna obecność klienta, gdyż w jego obecności musi być wykonywana usługa, czy dotyczyć będzie rzeczy materialnych użytkowanych przez klienta i do wykonania usługi jego obecność jest zbędna.
5. Wyróżnienie w dotychczasowej ofercie przedsiębiorstwa usługowego czynników stałych i zmiennych, bez konieczności zmiany, bądź rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa.

### **3. Szanse i zagrożenia wynikające z opisywanej metody**

W opisywanej metodzie, jak w każdej tego typu zmianie strategicznej, można wyróżnić określone zagrożenia i szanse. Spośród tych pierwszych, najbardziej zagrożona jest pozycja rynkowa przedsiębiorstwa wdrażającego proponowane rozwiązanie.

W związku z rozszerzeniem grona odbiorców, możliwy jest problem z przyporządkowaniem marki przedsiębiorstwa do określonego segmentu klientów. Istnieje ryzyko, iż dotychczasowa grupa docelowa przestanie identyfikować się ze zmieniającym się segmentem klientów, uznając je za zbyt ekskluzywne bądź przesadnie masowe. Niestety, podobne odczucie może pojawiać się również pośród nowo eksploatowanych grup docelowych. Najprawdopodobniej nie znają oni marki danego przedsiębiorstwa i profilu jego działalności, a nawet jeżeli znają, to zapewne błędnie identyfikują je, albo jako zbyt ekskluzywne i niedostępne dla nich, albo oferujące usługi zbyt szerokiemu gronu odbiorców. Z opisywanego powyżej ryzyka bezpośrednio wynika zagrożenie utraty obecnych klientów. Bez zdecydowanych działań mających na celu upewnienie dotychczasowych nabywców, że w ich przypadku składniki kompozycji marketingowej pozostaną bez zmian, mogą oni poczuć uzasadnioną niepewność dotyczącą ceny i jakości świadczonych dla nich usług. Analogicznie, w świadomości nowo eksplorowanych segmentów nabywców nie istnieje przeświadczenie o dopasowaniu usług oferowanych przez przedsiębiorstwo do ich wymagań. Potrzeba odpowiedniego zaangażowania marketingowego oraz czasu, aby markę lub submarkę danej

firmy skojarzyć z zaspokajaniem potrzeb nowego fragmentu rynku. W opisywanych zagrożeniach pomija się nietrafienie w potrzeby i wymagania danego segmentu klientów, uznając to za naturalne ryzyko występujące przy oferowaniu wszelkiego rodzaju usług.

Podstawową szansą opisywanej metody jest sposobność dotarcia do nowych segmentów rynku, rozszerzając przy tym spektrum potencjalnych klientów. Im bardziej wyspecjalizowana usługa oraz węższe grono odbiorców, tym większe ryzyko zmiany sytuacji rynkowej skutkującej zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Poszerzając grono klientów, uzyskujemy większą stabilizację oraz niezależność od wahań rynku. Wspomniane benefity przekładają się również na większe zróżnicowanie oraz stabilizację dochodów, co jest sytuacją pożądaną w każdej firmie. Kolejną szansą jest możliwość eksperymentowania z nowymi typami usług, co prowadzi do zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa, które przestaje być zależne od niewielkiej liczby oferowanych usług.

Warty nadmienienia jest również efekt synergii, mogący wystąpić przy pracy z nowymi grupami odbiorców. W owych segmentach rynku z pewnością operują już przedsiębiorstwa oferujące usługi czy produkty komplementarne do oferty zmieniającego się przedsiębiorstwa. Zważywszy na markę oraz doświadczenia wyniesione z pracy z dotychczasowymi klientami, mogą one być chętne do nawiązania współpracy oraz wymianę doświadczeń. Pozwoli to na czerpanie wspólnych korzyści z oferowania rozwiązań wzajemnie się uzupełniających oraz mogących kompleksowo zaspokoić potrzeby nabywców. Obecnie jest to bardzo często spotykana praktyka, ponieważ konkurowanie na nowych rynkach jest z natury utrudnione, natomiast nawiązanie współpracy leży w interesie obu stron.

Z wyróżnionych powyżej wad i zalet można łatwo wyciągnąć wnioski dotyczące możliwości stosowania zaproponowanej metody w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa. Studium opłacalności powinno przede wszystkim skupić się na analizie siły marki, penetracji przez konkurencję rynków, o które firma chciałaby rozszerzyć działalność, oraz na analizie możliwości oferowania szerszej gamy usług w oparciu o partnerów świadczących usługi komplementarne. Warto też oszacować procent klientów, którzy przestaną identyfikować się z nowym profilem działalności firmy.

#### **4. Wdrożenie testowe**

Zaproponowana metoda została wdrożona do badanego 20 osobowego przedsiębiorstwa usługowego. Firma ta działa w sektorze outsourcingu usług IT od ponad dwóch lat, z sukcesem realizując projekty na rynku krajowym i zagranicznym. Specyfika branży, tj. ogromny popyt, łatwa ekspansja na nowe rynki, szerokie spektrum klientów oraz stosunkowo niewielkie znaczenie marki przedsiębiorstwa w procesie decyzyjnym spowodowała dogodne warunki do rozbudowania oferty spółki.

Proces analizy głównych czynników oferty, a następnie wyodrębnienia czynników stałych i zmiennych trwały łącznie około miesiąca. Bardzo przydatne okazały się opinie dotychczasowych klientów, którzy chętnie dzielili się odczuciami dotyczącymi współpracy z firmą. W oparciu o ich wskazówki wyróżniono czynniki stałe, takie jak: wysoka jakość oferowanych usług, transparentność procesów oraz dodawanie wartości biznesowej. Te trzy założenia podniesiono do rangi głównych wartości firmy i na nich skupiono przekaz marketingowy. Zgodnie z metodą, zidentyfikowano również następujące czynniki zmienne: priorytet projektu, waga planowanego terminu zakończenia, dostępność programistów, gwarancja konkretnej osoby dla danego projektu. Modyfikując parametrami czynników zmiennych opracowano nowy cennik, który de facto przekłada się na zupełnie inne podejście do potencjalnego klienta. Dotychczasową sztywną ofertę, uwzględniającą jedynie możliwość drobnej negocjacji ceny, zmieniono w trzy warianty, które dodatkowo można modyfikować, dostosowując je do indywidualnych potrzeb nabywcy. Skutkiem tych działań był praktycznie natychmiastowy wzrost zainteresowania ofertą firmy. Klienci bardzo pozytywnie zareagowali na elastyczną ofertę, co skutkowało mniejszą liczbą rozmów zrywanych w momencie prezentacji stawek. Po około pół roku od zastosowania metody, liczba potencjalnych klientów, którzy przeszli do etapu negocjacji zwiększyła się o 50%, a liczba podpisanych kontraktów o 30%, w porównaniu do analogicznej liczby potencjalnych nabywców przed zmianą oferty.

Praktycznie nie zaobserwowano negatywnych skutków rozszerzenia oferty, najprawdopodobniej dzięki naciskowi kładzionemu na wartości firmy, będące czynnikami stałymi oraz poczucie indywidualnego podejścia do kontrahenta spowodowane elastycznym cennikiem. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku również nie ucierpiała, ponieważ przy stosunkowo krótkiej historii firmy i niewielkiej liczbie ukończonych przedsięwzięć, znacznie większe znaczenie miała liczba i różnorodność wykonywanych projektów, niż ich rozmiar czy wartość. Pozytywnym aspektem było dotarcie do nowych segmentów klientów, głównie dysponujących mniejszym budżetem i godzących się na mniej priorytetowe traktowanie w zamian za gwarantowaną dobrą jakość, jak i tych chcących specjalnego traktowania, często z krótkimi terminami realizacji i nie przejmujących się ceną. Nawiązano również współpracę z firmą świadczącą podobne usługi, ale dla innego segmentu klientów, co pozwala posiłkować się jej zasobami w przypadku konkretnego typu usługobiorcy. Do tej pory obsługa tych klientów była niemożliwa z uwagi na niską marżę przy akceptowalnych dla nich stawkach. Po założonym okresie testowym, zarząd przedsiębiorstwa ocenił zmiany jako bardzo pozytywne oraz zdecydował o ich podtrzymaniu.

## 5. Podsumowanie

Opisywana metoda rozbudowywania oferty przedsiębiorstwa usługowego została zaproponowana w oparciu o badania przeprowadzone na przedsiębiorstwach będących liderami swoich branż. Dla wielu praktyków biznesu, jest ona naturalnym działaniem przyspieszającym rozwój firmy. Metoda sprawdza się szczególnie w przypadku młodych przedsiębiorstw usługowych, skupionych na wąskim segmencie klientów, a szukających sposobu na zwiększenie sprzedaży. Założeniem metody jest wyróżnienie w dotychczasowej ofercie czynników stałych i zmiennych, bez konieczności zmiany, bądź rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa. W artykule przeanalizowano szanse i ryzyka mogące mieć miejsce po użyciu opisanych kroków. Ocena prawdopodobieństwa ich zaistnienia oraz opłacalności całego procesu pozostaje w gestii osób zarządzających.

Zastosowanie metody w firmie świadczącej usługi informatyczne zakończyło się sukcesem. Czas implementacji, a właściwie analizy i przebudowywania oferty trwał około miesiąca. Po wdrożeniu, firma zanotowała znacznie lepszy odbiór jej nowego cennika. W porównaniu do analogicznego okresu, liczba podpisywanych umów zwiększyła się o około 30%.

## Bibliografia

1. Garbarski L. (red.): Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2001.
2. Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
3. McKenna R.: Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of Customer, Addison-Wesley Publishing Comp., New York 1993.
4. Payne A.: Marketing usług, PWE, Warszawa, 1997.
5. Rathmell J.M.: What is meant by services, Journal of Marketing, 1986.
6. Toruński J.: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie usługowym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013.
7. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015\\_poland\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_poland_pl.pdf) (z dnia 10.06.2016).