

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission.....	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Grażyna Golik-Górecka

Uniwersytet Łódzki

ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI MARKETINGU PODSTAWĄ SUKCESÓW PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE NAJLEPSZYCH PRAKTYK – ATLAS SP. Z O.O.

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień efektywności działań marketingu i skuteczności sprzedaży, które pomogą zidentyfikować i ukierunkować praktyczne działania przynoszące sukces przedsiębiorstwu. W rezultacie efekty pośrednie mają prowadzić do osiągnięcia efektów finalnych, a efektywność działań marketingowych można zwiększać, dokonując zmian dotyczących współpracy z finalnymi nabywcami, z dostawcami i pośrednikami oraz zmian dokonywanych wewnątrz przedsiębiorstwa. Praktycznym przykładem jest firma Atlas – lider na rynku chemii budowlanej.

Słowa kluczowe: efekty pośrednie, efekty finalne, skuteczność, efektywność działań marketingowych.

1. Wstęp

Pomimo opinii, którą można usłyszeć w wielu firmach, iż „marketing i sprzedaż to dwa różne światy”, często istnieje wręcz niezauważalna współpraca między tymi działaniami w wielu płaszczyznach – to może być ustalanie celów, wymiana informacji, komunikacji, ustalania i rozliczania budżetów. Marketing i sprzedaż to także szersze działania obejmujące: badania rynku i potrzeb klientów, wybór segmentu rynku – klient specjalistyczny, klient masowy czy nisza rynkowa, reklama, informacja o produkcie, metody promocji, organizacja funkcji marketingu w przedsiębiorstwie i tworzenia kultury marketingowej. Często więc stwierdzamy, iż istnieje efekt synergii, w wyniku którego dwa działania mogą przynieść lepszy efekt niż każde z osobna. Wobec tego w praktyce tak producenci, jak i dystrybutorzy współdziałają w procesie utrzymania dystrybucji, promocji czy też ekspozycji na targach¹. Ponadto wszelkie prace działu marketingu i sprzedaży oraz dystrybutorów odgrywają ważne role, które w tym współdziałaniu przynoszą wielostronne korzyści. Należy więc

¹ Kongres Sprzedaży, IV edycja, 16-17.10.2008; *Marketing kontra sprzedaż – jak połączyć wodę z ogniem.*

stwierdzić, iż firmy winny zwracać szczególną uwagę na efektywność i skuteczność działań marketingowych.

Paradygmat efektywności marketingu staje się wręcz wzorcem dla praktyki i teorii współczesnego zarządzania, także zarządzania marketingowego.

2. Skuteczność i efektywność działań marketingowych

Na działalność marketingową przedsiębiorstwa przeznaczają ogromne nakłady bez stuprocentowej pewności co do tego, czy przyniosą one oczekiwane korzyści. Mówiąc więc o znajomości marketingu oraz poszerzając wiedzę z najnowszych ustaleń nauki, a także praktyki, należy ciągle przypominać o skuteczności i efektywności działań marketingowych. Słusznie zatem stwierdza G. Karasiewicz, że skuteczność oznacza osiągnięcie pożądaných efektów na rynku, które w większości przypadków znajdują swój wyraz w celach definiowanych przez zarząd bądź właścicieli. Natomiast efektywność związana jest z określeniem relacji między efektami a nakładami na działalność marketingową². Zarówno teoretycy, jak i praktycy nie mają jednoznacznych rozwiązań i propozycji zestawu metod oraz mierzalnych i wiarygodnych wskaźników, które mogłyby wyznaczać efektywność działań marketingu wobec rosnącej konkurencji i na różnych poziomach decyzji marketingowych

Marketing to najpierw analizy, potem kreacja. Ale o jego wartości decyduje zdolność skutecznego wdrożenia, czyli wykonania pracy w punktach handlowych! Jest to słuszne stwierdzenie Prezesa Zarządu Grupy Atlas H. Siodmoka, które odzwierciedla postawiony w tytule problem. Niniejsze studium przypadku Atlas sp. z o.o. przedstawia przykład najlepszych praktyk biznesowych i udowadnia wpływ marketingu na skuteczną sprzedaż. Tak więc marketing przeplata się ze sprzedażą. Zadaniem marketingu jest zarządzanie powiązaniem przedsiębiorstwa z klientami³, a w firmach działających na rynku business-to-business często obszar marketingu jest podzielony na sprzedaż, rozwój produktu, komunikację i badania marketingowe⁴. Tradycyjnie więc sprzedaż jest postrzegana jako element marketingu podległy organizacyjnie dyrektorowi marketingu.

W najnowszych opracowaniach z omawianego zakresu efektywności i skuteczności marketingu zagadnienia te są pogłębione, pomogą więc one zidentyfikować i ukierunkować praktyczne działania przedsiębiorstw.

Skuteczność działań marketingowych według L. Garbarskiego oznacza stopień realizacji celów, których osiągnięciu te działania mają służyć. Jeśli celem jest

² G. Karasiewicz, *Pomiar efektywności strategii marketingowych – kluczowe problemy*, „Problemy Zarządzania” nr 2, UW, Warszawa 2007, s. 9.

³ M. Zieliński, *Komunikacja marketingowa na rynkach B2B*, [w:] *Komunikacja w relacjach business to business*, Advertiva, Poznań 2009, s. 93, za C. Moorman, R.T. Rust, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, special issue, s. 180-197.

⁴ Jak wyżej, za F.R. Dwyer, J.R. Tanner, *Business Marketing, Connecting Strategy, Relationship and Learning*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2009, s. 204-205.

np. zwiększenie wielkości sprzedaży lub zwiększenie udziału w rynku o określony procent w ciągu określonego czasu (np. roku), to można badać, czy i w jakim stopniu ten cel został osiągnięty⁵. Natomiast efektywność działań marketingowych – to relacja (stosunek lub różnica) między efektami, jakie przedsiębiorstwo osiąga dzięki prowadzeniu działań marketingowych, a nakładami, jakie ponosi na te działania. Jednak przy obliczaniu tej efektywności lepiej brać pod uwagę relacje między efektami a kosztami tych działań, gdyż nakłady są wyrażane w jednostkach naturalnych, a koszty w jednostkach pieniężnych. Zwiększanie efektywności działań marketingowych wymaga poprawienia relacji między efektami a kosztami tych działań. Wzrost efektów może bowiem pociągać za sobą więcej niż proporcjonalny wzrost kosztów, a redukcja kosztów może przynieść więcej niż proporcjonalne obniżenie efektów⁶. L. Garbarski wymienia cztery podstawowe sytuacje dotyczące obu tych wielkości, skuteczności i efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa. Są to:

- wysoka skuteczność i wysoka efektywność, co przekłada się na marketing o niskich kosztach, ale jednocześnie wielu zadowolonych klientów – maxi marketing,
- wysoka skuteczność i niska efektywność, co mówi o marketingu o wysokich kosztach, ale o wielu zadowolonych klientach – medium marketing,
- niska skuteczność i niska efektywność, czyli marketing o wysokich kosztach i niezadowolonych klientach – mini marketing,
- niska skuteczność i wysoka efektywność, czyli marketing o niskich kosztach, lecz niezadowolonych klientach – zero marketing⁷.

Efekty finalne według W. Wrzoska są końcowym rezultatem działania przedsiębiorstwa i dotyczą najczęściej wielkości sprzedaży oraz udziału w rynku. Mogą być więc wyrażone za pomocą zmian wielkości sprzedaży lub zmian udziału w rynku. Efekty pośrednie mają prowadzić do osiągnięcia efektów finalnych, np. osiągnięcie efektu pośredniego w postaci zwiększenia satysfakcji klientów może prowadzić do osiągnięcia efektu finalnego w postaci zwiększenia wielkości sprzedaży⁸. Osiąganie efektów pośrednich jest przedsiębiorstwu potrzebne, jeśli prowadzi do wzrostu efektów finalnych lub do zahamowania ich spadku.

Można wyszczególnić wiele rodzajów efektów pośrednich, m.in.⁹:

- wzrost liczby klientów przedsiębiorstwa,
- poprawę wizerunku marki (przedsiębiorstwa, produktów),
- wzrost świadomości marki (znajomości marki, rozpoznawalności marki),

⁵ *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 242.

⁶ *Ibidem*, s. 242.

⁷ Zob. szerzej: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 306.

⁸ *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 23-25.

⁹ Szerzej: *Koszty i efekty działań marketingowych*, red. L. Garbarski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 97-98.

- wzrost satysfakcji klientów,
- wzrost lojalności klientów,
- wzrost wielkości sprzedaży nowych produktów,
- wzrost liczby nowych produktów wprowadzonych na rynek,
- wzrost postrzeganej przez nabywców jakości produktów przedsiębiorstwa,
- wzrost dostępności produktu.

Wszystkie rodzaje efektów działań marketingowych mogą być mierzone przy wykorzystaniu wielu różnych miar, a rozwój technologii wspomaga te zdolności analityczne marketingu. Według L. Garbarskiego przy ocenie efektywności działań marketingowych mogą być wykorzystywane koncepcje: wartości życiowej klienta, jego rentowności (kosztu pozyskania i utrzymania klienta, zysku z klienta) oraz zwrotu z inwestycji w marketing. Problemem, który przedstawił także L. Garbarski, jest zwiększenie efektywności działań marketingowych, czyli zakres (krótko- i długookresowych) decyzji marketingowych tak Zarządu, jak i menedżerów.

Istotne jest także, iż efektywność działań marketingowych można zwiększać za pomocą zmian dokonywanych:

- w sferze stosunków z finalnymi nabywcami,
- w sferze stosunków z dostawcami i pośrednikami,
- wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zmiany w sferze stosunków z finalnymi nabywcami, za pomocą których przedsiębiorstwo może zwiększyć efektywność działań marketingowych, dotyczą wyboru rynku docelowego oraz oddziaływania na finalnych nabywców. Przedsiębiorstwo musi podejmować decyzje, na jakie rynki wchodzić, jakie segmenty i jakich klientów pozyskiwać i utrzymać, a z jakich rynków, segmentów i klientów zrezygnować. Przedsiębiorstwo może podejmować te decyzje, mając na względzie zwiększenie efektywności działań marketingowych. W takim przypadku przedsiębiorstwo może wybierać takie rynki docelowe, które przynoszą zyski wyższe niż przeciętne.

Efektywność działań marketingowych można też zwiększać za pomocą zmian dokonywanych w sferze stosunków z dostawcami i pośrednikami. Nie wszystkie działania marketingowe, które mają wpływ na pozyskiwanie i utrzymywanie nabywców, są realizowane w przedsiębiorstwie. Działania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwo i jego partnerów rynkowych (np. działania dostawców w zakresie rozwoju nowych produktów i działania pośredników w zakresie świadczenia nabywcom usług handlowych) powinny być koordynowane, by nie dochodziło do ponoszenia nadmiernych kosztów tych działań w stosunku do efektów, jakie można uzyskać.

Warunki współpracy z dostawcami i pośrednikami wpływają na wielkość efektów działań marketingowych osiąganych przez przedsiębiorstwo oraz na wielkość ponoszonych przez nie kosztów tych działań. Oznacza to możliwość poprawy efektywności działań marketingowych w wyniku wynegocjowania korzystniejszych dla przedsiębiorstwa warunków współpracy.

Efektywność działań marketingowych można zwiększać także za pomocą zmian dokonywanych wewnątrz przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą dotyczyć m.in. planowania, organizowania i kontroli działań marketingowych. Słusznie więc ujął A. Jaki problem z perspektywy efektywności głównych funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, obejmujących m.in. zarządzanie marketingiem, zarządzanie finansami. W obszarze zarządzania marketingiem wskazał na zakres obejmujący analizę efektywności strategii marketingowych, analizę efektywności inwestycji marketingowych, pomiar i ocenę wartości dla klienta, a także pomiar i ocenę wartości oraz kapitału marki¹⁰.

3. Studium przypadku – przykład najlepszych praktyk Atlas sp. z o.o.

Poniżej przedstawiane studium przypadku Atlas sp. z o.o. pozwoli przybliżyć problematykę efektywności marketingu i skuteczności sprzedaży.

Atlas ułatwia i przyspiesza budowanie – taka jest misja, która przyświeca firmie. Przedsiębiorstwo nieustannie dąży do spełnienia wszystkich oczekiwań klientów. Dbą o to, aby byli oni zadowoleni ze wszystkich produktów, jak również o to, aby były one bezpieczne i spełniały wymagania odpowiednich norm i przepisów. Dysponuje ok. 210 produktami w pięciu kategoriach. W formułę budownictwa przyszłości doskonale wpisuje się działalność „tajemniczego mistrza”, jakim nazwany został Atlas przez prof. H. Simona¹¹. Ten najwybitniejszy niemiecki guru zarządzania, stwierdził: „Już dekadę temu pisałem o polskich tajemniczych mistrzach – firmach PSP Audioware, Advanced Digital Broadcast, Fakro, Nowy Styl i Atlas. Po dziesięciu latach wszystkie pozostają królami swoich branż na świecie, a ciągle nie są bywalcami pierwszych stron gazet”.

Jednak nie tylko te opinie pobudzają ciekawość dotyczącą Atlasu, są to bowiem oceny wielkich autorytetów praktyków światowych, noblistów marketingu z jednej strony, a z drugiej to autorytety rodzime – akademicy, profesorowie z wieloletnim praktycznym doświadczeniem.

Wśród wielu artykułów powstały więc studia przypadków publikowane w wydawnictwach akademickich. Są to np. Atlas – z bocianem w herbie, gdzie przedstawiono trudne początki, otoczenie i sytuację w 2002 r., kolejne studium to Atlas wchodzący na rynki międzynarodowe¹². Warto znów przybliżyć jego pozycję na rynku, jego zmiany w sposobie zarządzania, czyli przejście po trudnej sytuacji na system zarządzania właścicielsko-menedżerski.

¹⁰ A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 6.

¹¹ H. Simon, *Sekrety mistrzów*, „Manager Magazine” 2009, nr 1, s. 36-39.

¹² B. Borusiak, *Atlas – z bocianem w herbie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem na przykładach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. AE, Poznań 2002, s. 21.

Strategia Grupy Atlas to strategia grupy kapitałowej proponującej zdywersyfikowaną ofertę systemową dla odbiorców chemii budowlanej oraz ofertę dla specjalistów. Jej decyzje po zmianie struktury organizacyjnej i po zmianie sposobu zarządzania na właścicielsko-menedżerski są właściwe i trafne. Są to fakty dotyczące dobrej innowacyjności, dostrzegania zmian rynkowych tak koniunkturalnych, jak i konkurencyjnych, oraz realizacji spójnej strategii rozwoju Atlasu spółki z o.o. i grupy kapitałowej. Potwierdzeniem tych faktów jest poniższy tekst będący dowodem na istnienie właściwej ścieżki rozwoju i punktu docelowego na horyzoncie, który właściwie należałoby określić jako punkt efektywności ekonomicznej, do którego dąży Grupa Atlas. Jest to kierunek rozwoju do tzw. granicznego, przesuwanego się punktu efektywności ekonomicznej, ale wykorzystujący głównie efektywność marketingu i skuteczność sprzedaży.

Pomijając wcześniejszą historię rozwoju firmy, którą wielokrotnie opisywano, należy przypomnieć (Lista 500 największych firm 2008), iż w firmie w 2005 r. obroty zmniejszyły się do ok. 880 mln zł, a zatrudnienie do ok. 1980 osób. W 2007 r. obroty wyniosły 1,37 mld zł, a zatrudnienie 1800 osób według Listy 500. Właśnie w roku 2006/2007 nastąpiły w systemie zarządzania zmiany na system właścicielsko-menedżerski. Według danych ze studium przypadku według W. Grzegorzcyka firma Atlas była sklasyfikowana na 178 pozycji w rankingu największych polskich przedsiębiorstw, w 2006 r. na 214 pozycji, a w 2008 r. na 200 miejscu¹³. A jej udział w polskim rynku chemii budowlanej wynosił w 2007 r. ponad 35-50% w zależności od segmentu rynku. Atlas jest liderem na polskim rynku chemii budowlanej nieprzerwanie od 15 lat, ponadto stworzył najbardziej znaną polską markę według badań OBOP z 2010 r. Atlas nie posiada własnych kanałów dystrybucji. Swoje produkty kieruje do niezależnych hurtowników i składów budowlanych, do DIY oraz małych punktów handlowych. Przez przedstawicieli Atlasu bezpośrednio są obsługiwani odbiorcy instytucjonalni. Aktualne cele strategiczne Atlasu na lata 2011-2014 to: 1. Ciągłe dążenie do powiększania wartości firmy Atlas. 2. Budowa pozycji lidera regionalnego w obrębie kluczowych kompetencji. 3. Budowa przewagi rynkowej w oparciu o rozwijanie rozwiązań systemowych. 4. Dbanie o prestiż marki. 5. Rozwijanie i wykorzystywanie potencjału zasobów ludzkich. 6. Projektowanie i doskonalenie wyrobów w aspekcie ekonomicznym, bezpieczeństwa i ochrony środowiska.

Mysłąc o Atlasie, jednocześnie mamy na uwadze całą Grupę Atlas, która obejmuje produkty na bazie cementu, gipsu, asfaltów, epoksydów i inne. Często są one wytwarzane w różnych zależnych spółkach. Grupa wyznaje zasadę, że należy poszukiwać szans nawet w niepozornym segmencie. W tym celu wypracowała własną metodę postępowania na czterech płaszczyznach (por. rys. 1), gdzie właściwie łączą się dwie pierwsze, stąd przedstawione są trzy płaszczyzny.

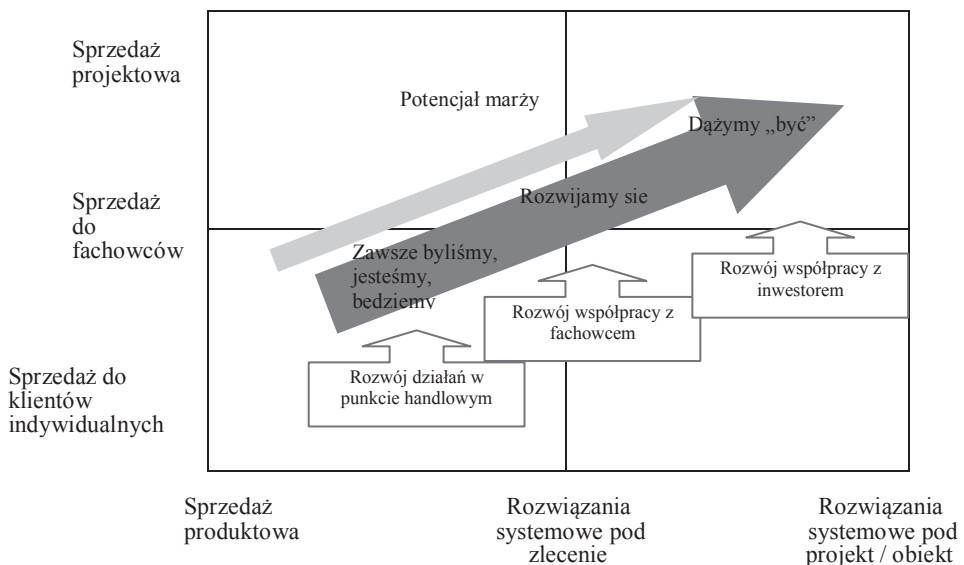
¹³ W. Grzegorzcyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 235.

Płaszczyzna 1: Rozwój produktu, czyli funkcji zaspokajania konkretnych potrzeb.

Płaszczyzna 2: Ewolucja portfela produktów kategorii w poszukiwaniu lepszych rozwiązań dla szeroko pojętych aplikacji, np. układania płytek ceramicznych.

Płaszczyzna 3: Ewolucja portfela produktów na poziomie firmy, a raczej w ramach marki (czasami będzie to tożsame z firmą), aby rozwijać wartość marki poprzez rozszerzanie jej obecności rynkowej.

Płaszczyzna 4: Rozwój portfela produktów na poziomie Grupy, tak aby można było budować przewagę konkurencyjną w oparciu o rozwiązania systemowe, które będą rozwiązywać większość problemów architektów i inwestorów w zakresie chemii budowlanej.



Rys. 1. Ogólny obraz portfela całej Grupy Atlas

Źródło: analizy i materiały Grupy Atlas.

Ogólny obraz portfela całej Grupy Atlas przedstawia ewolucję sprzedaży dla kolejnych segmentów klientów, a także od sprzedaży produktowej przez systemowe projekty, aż do rozwiązań systemowych kierowanych do realizacji całych obiektów budowlanych. Przedstawiony jest tu cały model Grupy odzwierciedlający zarządzanie firmą portfelową. Dla tej Grupy można by było także wyznaczyć granicę efektywności portfela obejmującego już 18 jednostek biznesowych i osiągniętego łączne przychody ponad miliard złotych rocznie w 2009 r. Od 2007 do 2011 r. Atlas wzmocnił pozycję lidera rynku chemii budowlanej np. w zakresie wyrobów cementowych i gipsowych. Sprzedaż cementu wzrosła o 20-25% ilościowo, a wyrobów

gipsowych o 300%. Pomimo trudności w uzyskaniu danych udostępnione zostały informacje świadczące o nakładach, efektach i skuteczności działań marketingowych.

Generalnie Atlas, jak mówi prezes H. Siodmiok, w praktyce stara się skutecznie realizować zasadę, która mówi, że struktury organizacji winny odzwierciedlać strukturę bazy klienckiej. Ta ostatnia na rynku budowlanym jest bardzo złożona, obejmuje klientów indywidualnych, fachowców, inwestorów różnego rodzaju, architektów. Cały ten układ klientów funkcjonuje w macierzy wielu różnych kanałów dystrybucji. Stąd naturalną strukturą marketingu jest organizacja sprzedażowa, ponieważ w wielu przypadkach pełni funkcję komunikatora rozwiązań produktowych Atlasa. Uzasadnione jest bowiem reklamowanie tylko niektórych produktów, ale większość ma zastosowania specjalistyczne, stąd kluczową rolę odgrywa umiejętność budowania relacji, a ta w dużej mierze znajdować się będzie w rękach zespołów sprzedażowych.

Biorąc pod uwagę efekty pośrednie działań marketingowych, można przytoczyć dane firmy, według których liczba klientów wzrosła aż do 5500 punktów sprzedaży, a dostępność produktu też wzrosła, dostępne jest bowiem 80% oferty w tych 5500 odwiedzanych punktach. Nastąpił wzrost liczby nowych produktów wprowadzanych na rynek do 10-20 w kraju w grupie, a na rynkach zagranicznych do 40 produktów. Ponadto efektywność działań marketingowych można zwiększać poprzez zmiany:

- w sferze stosunków z finalnymi nabywcami w Atlasie wyróżniono klientów indywidualnych, fachowców i firmy wykonawcze,
- w sferze stosunków z dostawcami i pośrednikami – firmy dystrybucyjne, hurtownie, składy budowlane, DIY.

Natomiast w sferze stosunków z pośrednikami zauważamy w każdej kategorii produktów według zastosowania działania decydentów:

- techniczni – wykonawcy fachowcy i firmy wykończeniowe, biura projektowe – architekci, inwestorzy, deweloperzy i spółdzielcy,
- handlowi – punkty handlowe – 5500.

Rysunek 2 jest próbą pokazania segmentacji odbiorców, których struktura szacunkowa wygląda następująco: glazurnicy stanowią 50%, DIY – markety 20%, tradycyjni hurtownicy 55%, inwestycje 25%.

Wartość klienta – fachowca to 23-25 tys. w ciągu roku, a w Programie Fachowiec jest ich 17 tys., co zwiększyło udział w rynku o 20%. Portfel produktów wychodzi z propozycji fachowców: profesjonalistów budowlanych, np. glazurników. Jest to jednocześnie ogromna baza danych, która pozwala na doskonalenie oferty produktowej. Stąd też skład chemiczny, czyli zmiana parametrów produktu, jest efektem poszukiwania funkcjonalności produktu.

W ramach zmian w Atlasie dąży się do wdrożenia Platformy, czyli takiej oferty produktowej, która kierowana jest do obsługi projektów, głównie inwestorskich. Platforma podlega Działowi Sprzedaży, czyli obiektowemu procesowi budowy, zarządzaniu sprzedażą na obiekty inwestycyjne.

Kategorie według zastosowania	Zaprawy					
	Posadzki i podkłady					
	Ocieplenia					
	Gipsy					
	Ceramika	Dostępność	Dostępność + szkolenia	Dostępność + relacje	Szkolenia, relacje	Relacje
	Klienci indywidualni	Fachowcy	Firmy wykończeniowe	Architekci	Inwestorzy; deweloperzy, spółdzielcy	
Działania decydentów – <i>Make decision</i>						

Rys. 2. Segmenty odbiorców produktów Atlas sp. z o.o.

Źródło: analizy i materiały Atlas sp. z o.o., 2011 r.

Wydatki na promocję ogółem stanowią w firmie Atlas 3% przychodu ze sprzedaży rocznie. A efektem tego jest ocena marki Atlas. Poprawiła się, jak wynika z badań, spontaniczna znajomość marki, co przedstawia rys. 3 i poniższe dane.

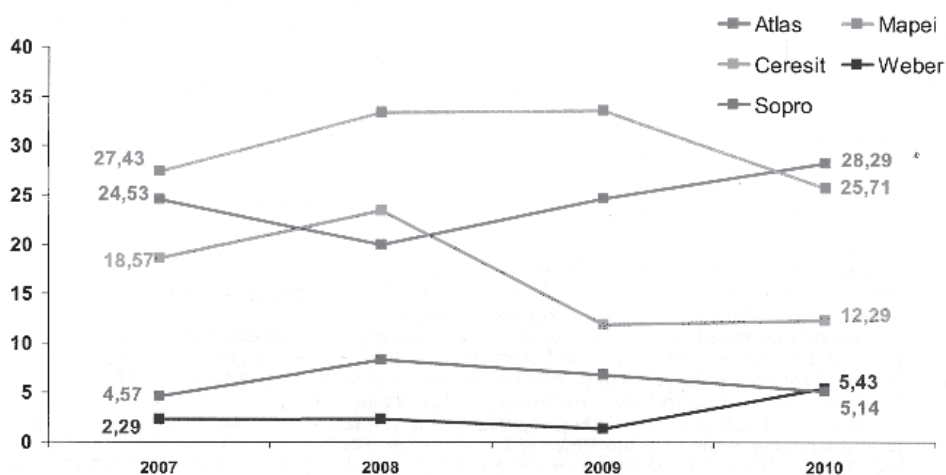
Atlas kontroluje obecnie ok. 70% polskiego rynku klejów i zapraw budowlanych. Rok 2011 był także rokiem inwestycji zagranicznych: marzec – przejęcie łotewskiej firmy ATLAS BALTIC, wrzesień – nabycie większościowego pakietu udziałów w białoruskiej spółce TAJFUN oraz założenie spółki handlowej ATLAS RUSSIA w Rosji.

Według magazynu ekonomicznego „Home&Market” firma stała się lokomotywą polskiej gospodarki, należąc do liderów przyrostu wyniku finansowego, a zarazem do firm najdynamiczniejszych. Zaliczeni też zostaliśmy w poczet królów polskich. Ukoronował nas prof. H. Simon, światowy ekspert od marketingu, budowania strategii i zarządzania.

W tym czasie Atlas zdobył pozycję lidera na rynku białoruskim, gdzie kontroluje 60-70% rynku i sprzedał ok. 200 tys. ton wyrobów w 2011 r., co odpowiada wolumenowi konkurentów Atlasu nr 2 i 3 w Polsce. Obecnie oferuje pełny asortyment chemii budowlanej – maksymalne ilości epoksydów i poliuretanów. Wspomniana w prasie idea powstania cementowni w Polsce nie wyszła poza zaawansowane prace projektowe, nie została sfinalizowana. A z kolei Euro 2012 nie dało konkretnego impulsu na rynku budowlanym, istnieją na nim wysokie moce produkcyjne, więc to nie był rynek docelowy tylko dla Atlasu.

Tym bardziej należy podkreślić, że firma od 20 lat jest liderem, że rynek klejów w ciągu 10 lat radykalnie się zmienił np. w 2000 r. Atlas produkował 1 gatunek kleju – ok. 300 tys. ton, a obecnie w 2011 r. cały rynek Polski w grupie klejów do płytek jest szacowany na 360 tys. ton. Firma musiała znaleźć inne drogi rozwoju inne segmenty odbiorców w kraju, oraz rynki zagraniczne, a także rozwój grupy produktów specjalistycznych. Potwierdzeniem są tak efekty pośrednie, jak i finalne, czyli wartość sprzedaży na kraj i na eksport.

Dziennik „Rzeczpospolita” opublikował 15 grudnia ubiegłego roku coroczny ranking najcenniejszych polskich marek. W kategorii produktów niespożywczych ATLAS zajął 12., a GIPSAR 25. miejsce. W rankingu uwzględniono kilka klasyfikacji. W przypadku mocy (siły) wyróżniono 154 marki. Atlas znalazł się na 62. miejscu, zajmując w kategorii produktów niespożywczych 12. miejsce, a Gipsar 25. pozycję. Weryfikując siłę marki, sporządzono także minirankingi 60 polskich brandów, które osiągnęły najlepsze oceny w odniesieniu do poszczególnych wskaźników składających się na siłę marki. Atlas zajął następujące miejsca: priorytet w świadomości – 22., postrzegana jakość – 34., najczęściej wybierane marki i lojalność klientów – 38. oraz prestiż – 41. miejsce.



Rys. 3. Marka o najlepszej relacji ceny do jakości w opinii wykonawców w latach 2007-2010

Źródło: materiały źródłowe firmy, 2011 r.

W generalnym rankingu „Rzeczypospolitej” ujęto, według wartości, 330 polskich marek. Marka Atlas zajęła 82. pozycję. Jej wartość wyceniono na 150 mln zł. Marka Gipsar, należąca do Grupy Atlas, znalazła się na 185. miejscu, z wyceną 51,7 mln zł¹⁴. Dla firmy Atlas jest stale rosnąca tendencja zysku netto, który osiągnął w 2009 r. poziom ponad 47 mln, co pozwoliło także zwiększyć wartość firmy Atlas.

¹⁴ <http://www.atlas.com.pl/pl/aktualnosci/aktualnosci-firmy/item/5009-mocne-marki-atlas-i-gipsar.html> [dostęp: 15.11.2011].

4. Zakończenie

W świetle powyższych danych możemy zauważyć miary efektów pośrednich działań marketingowych firmy Atlas sp. z o.o., czyli poprawę wizerunku marki oraz wzrost świadomości marki. Za tymi wskaźnikami należy podkreślić, iż wzrasta wskaźnik satysfakcji klientów oraz wskaźnik lojalności klientów, w tym wskaźnik utrzymania klientów. Kolejne wskaźniki to wzrost wielkości sprzedaży nowych produktów, wzrost liczby nowych produktów wprowadzonych na rynek, wzrost postrzeganej przez nabywców jakości produktów, wzrost dostępności produktu, gdzie są numeryczne i ważne wskaźniki gęstości sieci dystrybucji, co dalej daje możliwość oceny wzrostu liczby klientów przedsiębiorstwa.

Wcześniej wspomniane dane i wyniki firmy Atlas jako lidera na rynku chemii budowlanej potwierdzają słowa H. Simona: „Już dekadę temu pisałem o polskich tajemniczych mistrzach – firmach PSP Ausioware, Advanced Digital Broadcast, Fakro, Nowy Styl i Atlas. Po dziesięciu latach wszystkie pozostają królami swojej branży na świecie, a ciągle nie są bywalcami pierwszych stron gazet (...) Jeśli wzrost, to raczej przez wbijanie chorągiewek w kolejnych państwach na mapie świata, (...) skupiam się na eksporcie na nowe rynki”¹⁵.

Celem niniejszego artykułu było wskazanie wszystkich celów i możliwości Grupy Atlas poprzez chociażby wyżej wskazane strategie rozwoju ofert systemowych i kierowania ich tak na rynek kraju, jak i zagranicy, a tym samym przesuwanie punktu granicznej efektywności firmy. Reasumując tę podjętą problematykę paradygmatu efektywności marketingu, należy podkreślić problem i barierę, jaką jest udostępnianie osiągniętych wyników w każdej firmie. Jednak dzięki dostarczonym danym z firmy Atlas sp. z o.o. udało się potwierdzić efektywność realizacji celów, o czym świadczą dane odnoszące się do efektów pośrednich i efektów finalnych dotyczących zwiększenia sprzedaży oraz wzrostu wartości firmy. Podkreślenie złożoności samej istoty kategorii efektywności i zakresu narzędzi wykorzystywanych przy pomiarze i ocenie efektywności świadczy o wysokiej sprawności marketingu.

Literatura

- Borusiak B., *Atlas – z bocianem w herbie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem na przykładach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Dwyer F.R., Tanner J.R., *Business Marketing. Connecting Strategy, Relationship and Learning*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2009.
- Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

¹⁵ H. Simon, *Sekrety mistrzów...*, s. 38.

<http://www.atlas.com.pl/pl/aktualnosci/aktualnosci-firmy/item/5009-mocne-marki-atlas-i-gipsar.html>
[dostęp: 15.11.2011].

Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.

Karasiewicz G., *Pomiar efektywności strategii marketingowych – kluczowe problemy*. „Problemy Zarządzania” nr 2, UW, Warszawa 2007.

Kongres Sprzedaży, IV edycja, 16-17.10.2008; *Marketing kontra sprzedaż – jak połączyć wodę z ogniem*.

Koszty i efekty działań marketingowych, red. L. Garbarski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.

Marketing. Koncepcja skutecznych działań, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.

Simon H., *Sekrety mistrzów*, „Manager Magazine” 2009, nr 1.

Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 2009.

Zieliński M., *Komunikacja marketingowa na rynkach B2B*, [w:] *Komunikacja w relacjach business to business*, Advertiva, Poznań 2009.

INCREASE OF MARKETING EFFECTIVENESS AS A BASE OF ENTERPRISE SUCCESS – APPROACH TO THE BEST PRACTICE – ATLAS LTD

Summary: This article aims to highlight issues of marketing effectiveness and efficiency of sales that will help identify and direct the practical actions that bring successful to an enterprise. As a result indirect effects are intended to achieve final results and the effectiveness of marketing activities can be increased by making changes to work with end consumers, providers and intermediaries and the changes made within the company. A practical example is Atlas – the leader on the market of construction chemicals.

Keywords: indirect end final effects, efficiency and effectiveness of marketing activities.