

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Grażyna Golik-Górecka

Uniwersytet Łódzki
e-mail: golikmar@uni.lodz.pl

REALIZACJA STRATEGII A MULTIPARADYGMAT MARKETINGU ANALITYCZNEGO

REALIZATION OF STRATEGY BUT MULTIPARADIGM OF ANALYTICAL MARKETING

DOI: 10.15611/pn.2016.444.13

Streszczenie: Proces realizacji strategii warunkuje często poprawna analityka marketingowa prowadzona w ramach monitorujących badań marketingowych, obejmujących także analizy marketingowe. Realizacja strategii marketingu jest często uwarunkowana szerszym jego wymiarem niż kiedyś istniejącym wymiarem tradycyjnym. Celem opracowania jest przedstawienie refleksji dotyczącej podjęcia próby poszukiwania tak multiparadygmatu, jak i wiążącej się z nim synergii strategii marketingowych, a także wynikającej z niego szerszej analityki marketingowej. Toteż ważne się staje określenie roli, który z współczesnych paradygmatów jest multiparadygmatem, tym rdzeniem z dodanymi do niego kolejnymi rodzajami tak istotnymi w praktycznych realizacjach strategii. Analityka standardowa proponowana jest dla marketerów i obejmuje 15 podstawowych wskaźników. Ponadto synergia strategii wynika z kompozycji marketingu-mix tak tradycyjnego ujęcia, jak i współczesnego, czyli są to strategie dotyczące działań realnych i wirtualnych. Rozważania te będą poparte wstępnie opracowanym praktycznym przykładem firmy Atlas.

Słowa kluczowe: strategie marketingowe, synergia strategii, marketing analityczny, analityka i wskaźniki marketingowe, multiparadygmat marketingu.

Summary: The process of strategy implementation is often determined by a proper marketing analytics provided in the context of monitoring marketing research including also market study. Implementation of the marketing strategy is often determined by its wider dimension than once existing traditional dimension. The aim of this paper is to present a reflection on the attempt to seek such a multiparadigm and connected with it the synergy of marketing strategies, and the broader marketing analytics. These considerations will be supported initially by a practical example of Atlas company.

Keywords: marketing strategies, synergy of strategy, analytical marketing, analytics and marketing index, marketing multiparadigm.

1. Wstęp

Obserwując obecne działania marketingowe, można stwierdzić, iż zagadnienia te powiększają obszar czy też zakres marketingu. Marketing ma teraz znacznie szerszy wymiar niż kiedyś, ta ocena jest aktualna szczególnie dzisiaj [Daszkowska (red.) 2005, s. 21]. Ujęcie klasycznych 4P w marketingu stało się paradygmatem rozumianego jako pewien proces myślenia i postrzegania wymiany oraz procesu marketingu. Powstały nowe koncepcje czy wręcz paradygmaty marketingu wartości, relacji z klientem z początku lat 80. czy marketingu internetowego. Zmieniają się więc elementy marketingu, o których mówią angielskojęzyczne publikacje, m.in. P. Bhagata [2015], czyli z czterech do dziesięciu. Stąd też celem artykułu jest wskazanie, który z nich ma pełnić funkcję multiparadygmatu wraz z innymi paradygmatami-satelitami krążącymi przy nim i wspomagającymi praktyczne działania, np. marketingowo-finansowe.

Realizacja strategii marketingu jest także często uwarunkowana szerszym jego wymiarem niż dawniej. Coraz częściej także spotykamy dynamiczne podejście do decyzji i wyborów strategicznych. Strategie marketingowe powstają i rozwijają się na gruncie marketingu, jego warstwy koncepcyjnej oraz instrumentalnej. Strategie marketingowe odzwierciedlają zbiór decyzji, sposobów postępowania i działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo w procesach osiągania celów. Podstawą analizy strategii marketingowych jest charakterystyka ich treści [Wrzosek 2012, s. 13]. Już w fazie planowania strategii są ujmowane współzależności, jakie wyrażają się w działaniach firmy skupiających i koordynujących wszystkie części funkcjonowania, tj. produkcję, marketing, finanse, zarządzanie, badania i prawo. Uwzględnianie współzależności między strategiami w różnych sferach funkcjonowania konieczne jest, gdyż przedsiębiorstwo potrzebuje [Rajzer 2001, s. 51]:

- Strategii produktowych umożliwiających wykorzystanie i wzrost zdolności wytwórczych.
- Strategii marketingowych zapewniających zarówno powstanie pożądanego przez odbiorców produktu, jak i jego dostępność.
- Strategii finansowych gwarantujących stabilne i wystarczające zasilenia pieniężne.
- Strategii innowacji umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Marketing wskazuje szczególnie na istnienie współzależności między czterema podstawowymi zmiennymi decyzyjnymi przedsiębiorstwa: produktem, promocją, dystrybucją i ceną. Strategia marketingowa nie jest tworzona jako zespół wyodrębnionych procesów w działalności firmy, ale jako dążenie do tworzenia kompleksowego i skutecznego mechanizmu oddziaływania na zjawiska rynkowe.

Te elementy są współcześnie poszerzone, co będzie przedstawione poniżej. Jednak warto przytoczyć za A. Kaletą [2016, s. 8], iż także zmiany analizy strategicznej muszą dziś nadążyć za dynamicznie ewoluującym zarządzaniem strategicznym. W świetle tych rozważań warto podsumować, iż pojawia się szersza współcześnie rola wykorzystywania wielu paradygmatów w realizacji strategii.

2. Współczesny paradygmat marketingu odzwierciedlony w multiparadygmacie marketingu analitycznego

Współczesne realia rozwiniętych technologii cyfrowych determinują wspomaganie realizacji strategii oraz pozwalają ją zdynamizować. Dotyczy to tak samych analiz strategicznych, jak i planowania, i realizacji samych strategii. Strategia nie pojawia się znikąd ani też nie ma siły sprawczej pozwalającej na osiągnięcie sukcesu, jak to stwierdza A. Kaleta. Wydaje się zasadne ujęcie tych poglądów jako poglądów z zakresu „myślenia strategicznego” – tak dla podkreślenia zmieniających się determinant budowy, jak i wdrażania strategii [Kaleta 2013, s. 70].

Potwierdza to i wpływa na fakt, że paradygmat marketingu to współcześnie już multiparadygmat, obejmujący paradygmat marketingu wartości czy też paradygmat relacji z klientem, czy e-marketing. Potwierdzeniem trzeciej rewolucji cyfryzacji czy też inaczej: transformacji cyfrowej jest fakt, iż nie jest ona już sposobem na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej; jest to już konieczność, bez której można wypaść z rynku. Na rynku są konsumenci, którzy urodzili się już w erze Internetu. Cyfryzacja to postęp, czyli firma musi mieć strategię cyfrową, a umiejętność zarządzania tą transformacją cyfrową zadecyduje o tym, które firmy przetrwają, a które nie. Wykorzystują także tę rozszerzoną analitykę marketingową.

Należy stwierdzić jednak, iż ten szerszy zakres marketingu analitycznego powstał właściwie w oparciu o szerszy wymiar samego marketingu. Ten szerszy wymiar marketingu ugruntowuje się w konsekwencji trzeciej rewolucji przemysłowej, gdzie technologie cyfrowe, nowe sposoby komunikacji wywołały powstanie e-commerce.

Nowe koncepcje marketingu wartości, relacji z klientem, marketingu internetowego oraz wskaźniki ich dotyczące to potwierdzenie jednego z etapów tworzenia paradygmatu, a można stwierdzić, że nawet multiparadygmatu. Obecnie o zmianie paradygmatu marketingu pisze także Paul Farell (właściciel Fryderyk Digital Media) i wskazuje nowy, bardziej skuteczny paradygmat marketingu, czyli model Pull ME, znany jako Inbound Marketing [Farell 2015].

Według A. Sagan podejście wieloparadygmatyczne (holistyczne) zakłada możliwość łączenia wspólnych założeń w paradygmatach (*bridging*), poszukiwania obszarów przejść między nimi (*transistionzones*) lub przy konstruowaniu paradygmatu wyższego poziomu (metaparadygmatu) przez poszukiwanie różnic i podobieństw między opozycyjnymi paradygmatami przez identyfikację paradoksów naukowych i nowych pól badawczych, a także metatriangulację perspektyw badawczych (porównanie różnych podejść i metod badawczych w przekroju różnych teorii paradygmatów) [Sagan 2013, s. 17-27]. W rezultacie nowy zakres marketingu – nowy jego paradygmat przekłada się na multiparadygmat marketingu analitycznego. Takie ustalenia ramowe nowego paradygmatu marketingowego obejmują także realizację nowych strategii, których wyniki mogą być przedstawione w postaci różnych wskaźników marketingowych. Podstawowe wskaźniki ujęte są w pracy obejmującej tak klasyczne miary, jak i te współczesne, dotyczące np. działań internetowych, w pracy

M. Jeffereya. Autor skoncentrował się na możliwie niewielkiej liczbie wskaźników (15), mierzących jak największą wartość w obszarze marketingu. Pierwsze 5 wskaźników to niezbędne wskaźniki niefinansowe. Definiują one efektywność działań związanych z brandingiem, lojalnością klientów, marketingiem porównawczym oraz realizowanymi kampaniami marketingowymi. Wskaźniki od 5 do 10 to podstawowe wskaźniki finansowe, które powinien znać każdy specjalista ds. marketingu. Pierwszą dziesiątkę zamyka CLTV, czyli niezbędny wskaźnik finansowy, przydatny w podejmowaniu decyzji związanych z wartością klienta. Ostatnie 5 wskaźników dotyczy, jak określa autor, marketingu nowej ery, czyli marketingu internetowego. Wskaźniki te jednak pozwalają realizować zadania kontrolingu marketingowego oraz wspomagać realizację strategii tak realnych, jak i wirtualnych przedsiębiorstwa.

3. Realizacja strategii marketingowych a ich synergia w marketingu analitycznym

W ślad za synergią w kompozycji strategii wynikających z marketingu-mix możemy powiedzieć, że w realizacji działań marketingowych współczesnych przedsiębiorstw zachodzi także efekt synergii.

Z oceną potencjału przedsiębiorstwa jest związana ocena efektu synergii łączących się przedsiębiorstw. Pojęcie „synergia” coraz częściej pojawia się w opracowaniach z dziedziny zarządzania i finansów. W wielu przypadkach pojęcie to jest podawane jako przesłanka podjęcia decyzji o łączeniu się przedsiębiorstw, ale także możemy rozpatrywać ją w odniesieniu do różnych rodzajów strategii, np. różnych strategii współczesnego rozumianego w szerszym ujęciu marketingu czy też finansów. W takiej sytuacji synergia jest rozumiana jako efekt, który można osiągnąć przez zintegrowanie dwóch lub więcej rodzajów działalności, aby w rezultacie przyniosły większe korzyści niż wtedy, gdyby integracja nie miała miejsca.

Efekt synergii wyraża się najczęściej w korzyściach skali, wynikających ze zwiększenia produkcji i obniżki jednostkowych kosztów wytwarzania [Frąckowiak 1998, s. 24 i 25]. Zwiększenie rozmiarów firmy wpływa na umocnienie jej pozycji rynkowej, a w konsekwencji może ułatwić prowadzenie bardziej agresywnej polityki cenowej. Wpływa także na wzmocnienie siły przetargowej przedsiębiorstwa wobec dostawców. Innymi przejawami efektu synergii są [Burdziak i in. 1991, s. 10]:

- korzyści uzyskane dzięki komplementarności zasobów;
- skutki integracji pionowej, sprowadzające się do lepszej koordynacji i kontroli procesu zaopatrzenia, produkcji i zbytu;
- zwiększenie efektywności zarządzania poprzez pozyskanie sprawnej kadry, eliminację niegospodarności, regulację niektórych stanowisk;
- korzyści z dywersyfikacji produkcji, sprowadzające się do stabilizacji zysków, a tym samym zmniejszenia ryzyka;
- zwiększenie dochodów w wyniku uaktywnienia zasobów finansowych inwestora.

Znane są dwa rodzaje synergii: operacyjny i finansowy. Typ operacyjny jest związany z poprawą efektywności i obniżką kosztów, stanowiących skutek zwiększenia skali i zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa. Synergia finansowa odnosi się do zmniejszenia kosztu kapitału [Czerny 2011].

Efekt synergii jest mierzalny za pomocą różnych mierników, np. wartości majątku, wysokości zysku, różnego typu wskaźników finansowych. Podstawowe znaczenie w procesie ewentualnego pomiaru efektu synergii ma jego wpływ na wartość majątku w nowo powstałym przedsiębiorstwie. W związku z tym bardzo istotne w przypadku pomiaru efektu synergii jest też stosowanie różnych metod wyceny łączących się firm, np. wartości księgowej, wartości rynkowej, wartości odtworzeniowej i wartości zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF).

Ze względu na ramy objętościowe artykułu oraz na dotarcie do wielu analiz i wskaźników, czasami nieudostępnianych przez firmę, przedstawienie liczbowych danych realizacji strategii synergii, a potwierdzonych przez multiparadygmat marketingu analitycznego, będzie tematem dalszych badań i publikacji.

Z marketingowego punktu widzenia warto się zastanowić nad określeniem, jakie wskaźniki marketingu analitycznego będą niezbędne do mierzenia efektu synergii strategii określanych jako te klasyczne i wirtualne. Przykładem synergii w kompozycji strategii wynikających tak z tradycyjnego marketingu-mix, jak i tego współczesnego paradygmatu, czyli np. z paradygmatu relacji z klientem, możemy powiedzieć, że w realizacji działań marketingowych zarówno Atlasu, jak i Grupy Atlas zachodzi efekt synergii.

Grupa Atlas prężnie rozwija się od 1991 r., poszerzając się o kolejne marki (ma ich w tym momencie aż 14) i stając coraz bardziej rozpoznawalna nie tylko w Polsce, ale i za granicą. Wykorzystuje przy tym liczne strategie, które po konsolidacji nie pozostają w miejscu i są odpowiednio dopasowywane i stosowane dla każdej z marek. Korzysta ze wszystkich elementów *promotion mix*: sprzedaż osobista (dzięki temu może dopasować się do indywidualnych oczekiwań i potrzeb klienta), reklama (w telewizji, prasie, na portalach społecznościowych), promocja sprzedaży, *public relations* (dzięki zrównoważonemu rozwojowi, wydarzeniom sportowym, własnej fundacji i wielu innych), sponsoring oraz marketing bezpośredni (np. dzięki papierowym gazetkom z ofertami). Stosuje strategię *push* (pchania produktu), która towarzyszy dystrybucji intensywnej i oznacza nakłanianie uczestników kanału dystrybucji do sprzedawania i promowania oferty producenta, tzw. pchania jej przez kanał. Używane są do tego celu właśnie sprzedaż osobista i promocja sprzedaży jako instrumenty oddziaływania bezpośrednio na produkt. Do strategii *pull* należą wyżej wspomniane: reklama, sponsoring, PR oraz opakowanie. Oddziałują one bezpośrednio na klienta w celu zmniejszenia dystansu. Bardzo istotne pozostają także strategie tak budowania i utrzymywania relacji z klientem, jak i strategie e-marketingowe. Atlas wyrobił sobie markę narodową, co pozytywnie oddziałuje na całą grupę. Stosuje strategie cenowe, takie jak: strategia cen prestiżowych, benchmarking, strategia średnich cen, *charm pricing*. Pozostałe to przede wszystkim strategia marek

łączonych, konkurencji według Portera (niskich kosztów, dyferencjacji, koncentracji), STP, a w związku z ekspansją na arenie międzynarodowej również strategia wodospadu, która wymaga dokładnej analizy każdego z rynków. Umożliwiają one realizację misji Grupy: bycie liderem w kształtowaniu rynku budowlanego. Najważniejszą dla Atlasu strategią będzie lider rynku. Jest ona zawarta w misji firmy, która wiąże się z celem utrzymania pozycji lidera rynku w branży chemii budowlanej jednocześnie dla spółki Atlas i Grupy Atlas. Na stronie internetowej firmy w ofercie znajdują się produkty systemowe spółki Atlas, ale również możemy przyjąć szerszą ofertę produktów systemowych od Grupy Atlas. Jednym z celów strategicznych Grupy Atlas jest budowa przewagi rynkowej w oparciu o rozwijanie rozwiązań systemowych. Ten cel, który współgra ze strategią lidera, daje możliwość utrzymania pozycji, a tym samym przewagi konkurencyjnej na rynku.

W świetle tak zidentyfikowanych strategii marketingowych i ich synergii można przedstawiać wskaźniki z zakresu multiparadygmatu marketingu analitycznego. W Atlasie obecnie więc realizowana jest synergia organizacyjna, operacyjna, finansowa i wzmacniająca siłę rynkową przedsiębiorstwa szeroko zakrojoną. Korzyści te dają lepszą pozycję firmy [zob. [<http://www.cxo.pl/news/402697/Atlas.cyfrowa.reintegracja.html>]].

Grupa Atlas urosła w toku swojej 25-letniej historii do 20 spółek produkcyjnych, surowcowych, sprzedażowych i logistycznych. Są one zróżnicowane kulturowo, zróżnicowane pod względem dojrzałości, wielkości, stosunków właścicielskich, są rozproszone geograficznie w Europie i łącznie zatrudniają ponad 2,5 tys. pracowników. Od 2012 r. zarząd i top menedżment firmy pracują nad synergią i konsolidacją. W trzecim roku konsolidacji Grupy Atlas nastąpiło wyraźne przyspieszenie. Powstała wirtualna warstwa integrująca spółki, a przede wszystkim pracowników. W Atlasie dokonuje się realna cyfryzacja biznesu. Jej cele i potencjał już dziś wykraczają daleko poza pierwotny cel konsolidacyjny.

Trzon Grupy Atlas podlegający konsolidacji stanowi dziś 18 spółek. Grupa jest silnie zróżnicowana i mimo że połączona rynkową logiką, to z dużym potencjałem synergii, podniesienia wewnętrznej efektywności. „Aby włączyć proces budowania konkurencyjnej synergii, trzy lata temu rozpoczęliśmy nowoczesną, logiczną konsolidację. Wyżej od formalnej centralizacji stawiamy jednak efekt w postaci naturalnej synergii i metaprocesu stałego podnoszenia konkurencyjności” – mówi Henryk Siodmok, od ośmiu lat kierujący Grupą Atlas.

4. Zakończenie

Aby dokonać ostatecznego wyboru czy uzasadnić rolę multiparadygmatu marketingu analitycznego, należy wykorzystać wiele metod badawczych, czyli tzw. triangulację metod, a to wymaga szerszych ram opracowania niż ten artykuł. Niniejsze opracowanie stanowi jedynie zasygnalizowanie problemu. W świetle teorii można najbardziej wyraźnie przedstawić efekt synergii strategii właśnie na wybranej

i analizowanej krótko Grupie Atlas. Procesy decyzyjne tej firmy są oparte na wielu paradygmatach, stąd też wszelkie paradygmaty oparte na dekadzie 10P powinny wspomagać cel firmy: paradygmat parowartościowy. Jednak ten dekadon będzie miał nierówne boki. Paradygmat marketingu analitycznego najlepiej określa tak marketing klasyczny, marketing wartości, relacji z klientem, jak i marketing internetowy, co wspaniale przekłada się na realizację praktycznej strategii synergii każdego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bhagat P., 2015, *Beyond the 4P' Sofmarketing: apardigmshifformerere packaging*, Philadelphia University (20.09.2015).
- Burdziak T., Miedziński B., Pasieczny L., 1991, *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw*, Centrum Innowacyjno-Wdrożeniowe TOPEXIM, Warszawa.
- Czerny J., 2011, *Kształtowanie wartości przedsiębiorstwa w wypadku fuzji lub przejęcia*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 668, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 41.
- Daszkowska M. (red.), 2005, *Marketing – ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Farell P., 2015, *Push ME, Pull ME – The Marketing Paradigm Shift*, www. Paul Farell (25.09.2015).
- Frąckowiak W., 1998, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- <http://www.cxo.pl/news/402697/Atlas.cyfrowa.reintegracja.html> (27.04.2016).
- Kaleta A., 2013, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kaleta A., 2016, *Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną*, *Przegląd Organizacji*, nr 3.
- Rajzer M., 2001, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Sagan A., 2013, *Paradygmaty marketingu a modelowanie zmiennych ukrytych – porównanie modeli pomiarowych skali WSAW*, *Zeszyty Naukowe, Metody Analizy Danych*, nr 909, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wrzosek W., 2012, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa.