

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

905

Zarządzanie

Kraków 2013

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska)

Komitet Redakcyjny

Janusz Czekaj, Tadeusz Grabiński, Krzysztof Firlej, Alicja Miś, Adam Stabryła (redaktor naczelny), Danuta Surówka-Marszałek, Sławomir Wawak (sekretarz), Krzysztof Woźniak (sekretarz)

Redaktor statystyczny

Barbara Pawełek

Redaktor Wydawnictwa

Janina Ziarkowska

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych i pokrewnych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2013

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Publikacja jest dostępna w bazie CEEOL (www.ceeol.com)
oraz w czytelni on-line ibuk.pl (www.ibuk.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 6,0 ark. wyd.
Nakład 100+20 egz.
Zam. 116/2013

Spis treści

Paweł Cabała	
Wykorzystanie metod ELECTRE w projektowaniu złożonych systemów organizacyjnych	5
Iryna Manczak	
Zintegrowany program działań marketingowych miasta na rynku turystycznym	21
Janusz Nesterak	
Ewolucja controllingu w Polsce i na świecie	37
Bernard Ziębicki	
Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją	55
Zbigniew Michalik	
Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć – wybrane zagadnienia	69
Małgorzata Jasiak	
Marketing relacji	91

Paweł Cabała

Katedra Procesu Zarządzania

Wykorzystanie metod ELECTRE w projektowaniu złożonych systemów organizacyjnych*

Streszczenie

Artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na możliwości efektywnego wykorzystania bardziej sformalizowanych podejść do diagnozy i projektowania systemów zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niekompletnych i nieprecyzyjnych informacji. Na początku został omówiony wielokryterialny system oceny, w którym preferencje decydenta są modelowane na podstawie relacji przewyższania. Wykorzystanie binarnej relacji przewyższania jest charakterystyczne dla grupy metod ELECTRE obejmującej zestaw procedur analitycznych wspomagających rozwiązywanie zagadnień wyboru, kategoryzacji oraz rangowania wariantów decyzyjnych. W artykule zdefiniowane zostały podstawowe relacje preferencji i progi dyskryminacji (równoważności, preferencji, weta). Wyjaśniono także pojęcia zgodności oraz braku niezgodności, pozwalające weryfikować hipotezę o istnieniu relacji przewyższania między parami wariantów decyzyjnych ze względu na dobrane kryteria oceny. W dalszej części artykułu pokazano, w jaki sposób można wykorzystać wprowadzone pojęcia w podejmowaniu decyzji. Omówiono przy tym metodę ELECTRE I wraz z przykładem szczegółowo ilustrującym proces agregacji ocen cząstkowych i ustalania globalnych relacji przewyższania. Przedstawiono także metodę wyznaczania wag kryteriów oceny zalecaną w metodach ELECTRE. Opisany sposób wyznaczania wag może być z powodzeniem stosowany w innych podejściach do rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych.

Słowa kluczowe: wielokryterialne podejmowanie decyzji, relacja przewyższania, wagi kryteriów, analiza preferencji.

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nr 2011/03/B/HS4/03585.

1. Wprowadzenie

Projektowanie to proces, którego celem jest identyfikacja elementów systemu, określenie ich funkcji oraz ustanowienie powiązań między nimi w sposób umożliwiający efektywną adaptację systemu do otoczenia. Ważnym etapem projektowania jest ocena i wybór optymalnego (racjonalnego) wariantu projektu. Specyfika i niepowtarzalność każdego systemu organizacyjnego sprawiają, że dobór odpowiednich kryteriów oceny wariantów jest uzależniony od uwarunkowań sytuacyjnych. W procesie projektowania szczególnie złożonych systemów organizacyjnych (niezależnie od specyfiki przedmiotu projektowania) zaleca się wykorzystanie podejścia wielokryterialnego.

W podejściu wielokryterialnym istotne znaczenie ma dobór właściwych kryteriów oceny. Dobór taki powinien odbywać się poprzez rozpoznanie rozległego spektrum cech badanego systemu. Postuluje się, aby zbiór cech będących rezultatem takiego rozpoznania był wyczerpujący, wierny oraz zupełny [Lichtarski 1982, s. 29]. Zbiór cech systemu jest wyczerpujący, jeżeli uwzględni wszystkie istotne aspekty jego funkcjonowania, wierny – jeżeli odzworowuje realne problemy, usystematyzowany – gdy cechy są właściwie uporządkowane. Dobrane cechy systemu stanowią podstawę definiowania kryteriów oceny, które wykorzystuje się następnie w procesie wyboru wariantu projektu. Istnieje pokaźna grupa metod opisujących, w jaki sposób wybrać najlepszy wariant przy zastosowaniu jednocześnie wielu kryteriów wyboru. Wśród nich ważne miejsce zajmują metody ELECTRE.

Metody ELECTRE stosowane są w przypadkach szczególnie złożonych sytuacji decyzyjnych. Metody te wymagają zastosowania co najmniej trzech, a w praktyce najczęściej pięciu lub więcej kryteriów oceny. Są użyteczne zwłaszcza w sytuacjach, gdy zbiór dobranych kryteriów ma charakter heterogeniczny, tzn. gdy brane pod uwagę cechy systemu różnią się istotnie między sobą (np. hałas, estetyka, prędkość, funkcjonalność, koszt eksploatacji). Z uwagi na niepełne informacje i trudności z pomiarem, działania (warianty decyzyjne) są oceniane na skali porządkowej lub słabej skali interwałowej. W procesie agregacji ocen nie dopuszcza się kompensacji niskich not wystawionych na podstawie jednego kryterium przez wysokie noty wystawione na podstawie innych kryteriów. Warunek ten odróżnia metody ELECTRE od klasycznych metod wielokryterialnego podejmowania decyzji opartych na teorii użyteczności wieloatrybutowej, w których określa się postać analityczną funkcji użyteczności i wybiera ten wariant decyzyjny, dla którego funkcja użyteczności przyjmuje wartość maksymalną.

Początki koncepcji obejmującej grupę metod nazywanych w skrócie ELECTRE, sięgają połowy lat 60. ubiegłego wieku¹. W ciągu ostatnich dziesięcioleci koncepcja ta stała się podstawą licznych publikacji związanych z zagadnieniem wielokryterialnego wspomaganie decyzji². Opracowane zostały kolejne wersje metody, tj. ELECTRE: I, Iv, IS, II, III, IV, TRI i in., dlatego mówi się o metodach ELECTRE. Rozwój tych metod nie sprowadzał się tylko do modyfikacji wcześniejszych propozycji, lecz zmierzał do wypracowania procedur rozwiązywania różnych problemów wielokryterialnego wspomaganie decyzji [Roy 1990, s. 67–80]: zagadnienia wyboru (wyznaczenie możliwie najmniej licznego podzbioru wariantów decyzyjnych z uwagi na przyjęte kryteria), zagadnienia sortowania (przyporządkowywanie wariantów do z góry określonych kategorii), zagadnienia porządkowania wariantów (szeregowanie wariantów według malejącej preferencji) oraz zagadnienia opisu wariantów (systematyczne i sformalizowane definiowanie problemu decyzyjnego).

W niniejszym artykule omówiono istotę metod ELECTRE. Wyjaśnione zostały podstawowe pojęcia stosowane w tych metodach, tj. relacja przewyższania, progi dyskryminacji (równoważności, preferencji oraz weta), a także definicje zgodności i braku niezgodności. Zwrócono także uwagę na problematykę agregacji ocen cząstkowych, którą opisano na przykładzie metody ELECTRE I. Ponadto przedstawiono technikę wyznaczania wag kryteriów oceny, która jest zalecana dla tej rodziny metod.

Artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na możliwości wykorzystania wielokryterialnych systemów oceny w rozwijaniu bardziej sformalizowanych metodyk diagnostyczno-projektowych w zarządzaniu organizacjami.

2. Modelowanie preferencji

W klasycznej teorii podejmowania decyzji przyjmuje się, że efektem porównania wariantów działania ze względu na przyjęte kryterium oceny jest relacja preferencji lub relacja indyferencji. Konsekwencją takiego założenia jest uznanie, że decydent jest w stanie zawsze jednoznacznie stwierdzić, czy przedkłada jeden wariant nad drugi (preferencja), czy też wybór między nimi jest obojętny (indyferencja). Jednak w wielu sytuacjach praktycznych posiadane informacje są nieprecyzyjne, niekompletne i mają charakter subiektywny. Dopuszczenie tylko tych

¹ Nazwa ELECTRE jest akronimem francuskiego określenia ELimination Et Choix Tra-
duisant la REalité.

² Zestawienie ważniejszych publikacji dotyczących metod ELECTRE można znaleźć w pracy [Multiple Criteria Decision..., 2005, s. 153–162].

dwóch wykluczających się relacji może być w takich przypadkach nadmiernym uproszczeniem.

W metodach ELECTRE przyjmuje się aksjomat ograniczonej porównywalności, którego wyrazem jest uznanie czterech podstawowych relacji: I – równoważności, P – silnej preferencji, Q – słabej preferencji oraz R – nieporównywalności. W sytuacji silnej preferencji (P) decydent jest przekonany, że różnica oceny efektów (konsekwencji) wdrożenia dwóch wariantów ze względu na określone kryterium wyraźnie przemawia na korzyść jednego wariantu. Słaba preferencja Q dotyczy takich różnic między wartościami ocen wariantów, które powodują, że decydent waha się między uznaniem równoważności (I) i silnej preferencji (Q). Sytuacja nieporównywalności odpowiada brakowi wyraźnych przesłanek uzasadniających istnienie relacji równoważności lub preferencji między wariantami [Roy 1990, s. 93].

Przyjmijmy następujące oznaczenia:

$A = \{a_1, \dots, a_i, \dots, a_m\}$ – zbiór wariantów decyzyjnych (możliwych działań),

$F = \{g_1, \dots, g_j, \dots, g_n\}$ – zbiór kryteriów oceny ($n \geq 3$),

$g_j(a_i)$ – ocena (wynik pomiaru realizacji) i -tego wariantu ze względu na j -te kryterium.

Preferencje w metodach ELECTRE są modelowane za pomocą binarnej relacji przewyższania (*outranking*). Relacja przewyższania S wskazuje, że i -ty wariant jest „co najmniej tak dobry jak” k -ty wariant ze względu na j -te kryterium, co zapisujemy. Relacja przewyższania obejmuje łącznie sytuacje równoważności, słabej oraz silnej preferencji ($S = I \cup Q \cup P$).

Porównanie dowolnej pary wariantów decyzyjnych $(a_i, a_k) \in A \times A$ prowadzi do czterech przypadków [Figueira *et al.* 2010, s. 58]:

- 1) $a_i S_j a_k \wedge a_k S_j a_i \rightarrow a_i I_j a_k$ (warianty a_i i a_k są równoważne),
- 2) $a_i S_j a_k \wedge \neg a_k S_j a_i \rightarrow a_i P_j a_k$ (wariant a_i jest preferowany nad a_k),
- 3) $\neg a_i S_j a_k \wedge a_k S_j a_i \rightarrow a_k P_j a_i$ (wariant a_k jest preferowany nad a_i),
- 4) $\neg a_i S_j a_k \wedge \neg a_k S_j a_i \rightarrow a_i R_j a_k$ (warianty a_i i a_k są nieporównywalne).

W celu ścisłego rozróżnienia między sytuacjami równoważności słabej i mocnej preferencji wprowadza się progi dyskryminacji:

– próg równoważności $q_j[g_j(a_i)]$: wyraża maksymalną różnicę wartości ocen par wariantów $g_j(a_k) - g_j(a_i)$, która doprowadza do uznania równoważności (indiferencji) między dwoma wariantami ze względu na kryterium g_j ,

– próg preferencji $p_j[g_j(a_i)]$: wyraża minimalną różnicę między wartościami ocen par wariantów $g_j(a_k) - g_j(a_i)$, która pozwala stwierdzić, że jeden wariant jest wyraźnie lepszy od drugiego wariantu (preferencja silna).

Rozważmy uporządkowane pary wariantów decyzyjnych $(a_i, a_k) \in A \times A$, które oceniane są względem kryterium g_j . Wartości progów równoważności $q_j[g_j(a_i)]$ i preferencji $p_j[g_j(a_i)]$ pozwalają jednoznacznie określić sytuacje równoważności

(I), słabej (Q) oraz mocnej (P) preferencji³. Dla wszystkich wariantów decyzyjnych uporządkowanych w ten sposób, że $g_j(a_i) \geq g_j(a_k)$ zachodzą następujące zależności:

$$-q_j[g_j(a_i)] \leq g_j(a_i) - g_j(a_k) \leq q_j[g_j(a_k)] \Leftrightarrow a_i I_j a_k,$$

$$q_j[g_j(a_k)] < g_j(a_i) - g_j(a_k) \leq p_j[g_j(a_k)] \Leftrightarrow a_i Q_j a_k,$$

$$g_j(a_i) - g_j(a_k) > p_j[g_j(a_k)] \Leftrightarrow a_i P_j a_k.$$

Jako ilustrację powyższych zależności przyjmijmy zbiór czterech wariantów decyzyjnych o następujących wartościach funkcji kryterium g_j :

$$g_j(a_1) = 34, \quad g_j(a_2) = 23, \quad g_j(a_3) = 41, \quad g_j(a_4) = 29,$$

dla których ustalono stałe proggi równoważności i preferencji: $q_j[g_j(a_k)] = 5$ oraz $p_j[g_j(a_k)] = 11$. Wyniki porównań wszystkich par wariantów pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykład zastosowania progów równoważności i preferencji

a) różnice wartości ocen

	a_3	a_1	a_4	a_2
a_3	0	7	12	18
a_1		0	5	11
a_4			0	6
a_2				0

b) relacje podstawowe

	a_3	a_1	a_4	a_2
a_3	$a_3 I_j a_3$	$a_3 Q_j a_1$	$a_3 P_j a_4$	$a_3 P_j a_2$
a_1		$a_1 I_j a_1$	$a_1 I_j a_4$	$a_1 Q_j a_2$
a_4			$a_4 I_j a_4$	$a_4 Q_j a_2$
a_2				$a_2 I_j a_2$

Źródło: opracowanie własne.

Funkcja g_j może pełnić rolę kryterium, jeżeli $g_j(a_i) \geq g_j(a_k) \rightarrow a_i S_j a_k$ dla wszystkich par wariantów decyzyjnych. Z tzw. kryterium „prawdziwym” mamy do czynienia, gdy proggi preferencji i równoważności są równe zero:

$$q_j[g_j(a_k)] = p_j[g_j(a_k)] = 0. \quad (1)$$

Kryterium prawdziwe oznacza, że różnica między wartościami ocen dwóch wariantów $g_j(a_i) - g_j(a_k) \neq 0$ traktowana jest jako sytuacja preferencji, a sytuacji indyferencji odpowiada $g_j(a_i) - g_j(a_k) = 0$. Gdy zostały przyjęte określone wartości (większe od zera) progów preferencji i równoważności, to mamy do czynienia z tzw. pseudokryterium, które uwzględnia nieprecyzyjne informacje na

³ Proggi równoważności i preferencji mogą być stałe (niezależne od wartości funkcji kryterium dla wszystkich wariantów lub zmienne. Rozwinięcie tego zagadnienia można znaleźć w pracy [Rogers i Bruen 1998].

temat ocen konsekwencji realizacji wariantów decyzyjnych – w tym przypadek słabej preferencji, gdy $q_j[g_j(a_k)] \neq p_j[g_j(a_k)]$.

3. Proces agregacji ocen

Wielokryterialne wspomaganie decyzji wiąże się z koniecznością przeprowadzenia agregacji ocen. Poniżej opisana zostanie procedura wyznaczania globalnej relacji przewyższania według metody ELECTRE I. Metoda ta nie uwzględnia progów równoważności i preferencji, czyli zakłada, że wszystkie kryteria są zdefiniowane jako kryteria prawdziwe.

Konstrukcja globalnej relacji przewyższania opiera się na dwóch podstawowych założeniach – koncepcji zgodności (*concordance*) oraz koncepcji braku niezgodności (*non-disconcordance*). Koncepcje te odnoszą się do wszystkich metod ELECTRE, różnice polegają na sposobie wyznaczania współczynnika zgodności oraz rozumienia warunku braku niezgodności.

Warianty decyzyjne (a_i , gdzie $i = 1, \dots, m$) oceniane są ze względu na n kryteriów (g_j , gdzie $j = 1, \dots, n$). Kryteria rozumiemy jako wielkości, których wartości są maksymalizowane (stymulanty). Każdemu kryterium przypisana jest dodatnia waga w_j . Zakładamy dalej, że wagi sumują się do jedności.

Porównując dwa warianty a_i oraz a_k , obliczamy najpierw wskaźnik przewyższania:

$$\varphi_j(a_i, a_k) = \begin{cases} 1, & \text{gdy } g_j(a_i) \geq g_j(a_k), \\ 0, & \text{gdy } g_j(a_i) < g_j(a_k), \end{cases} \quad (2)$$

zgodnie z którym uzyskuje się odpowiedź na pytanie, czy ze względu na kryterium g_j wariant a_j nie jest gorszy od wariantu a_k . Na tej podstawie oblicza się wskaźnik zgodności:

$$c(a_i, a_k) = \sum_{j=1}^n w_j \varphi_j, \quad (3)$$

otrzymując odpowiedź na pytanie, jaka jest przewaga wariantu a_i nad wariantem a_k ze względu na wszystkie kryteria. Wskaźnik zgodności jest sumą wag tych kryteriów, przy których wartość oceny wariantu a_i jest większa lub równa wartości oceny wariantu a_k . Wskaźniki zgodności wyznaczane są dla wszystkich par wariantów, a następnie porównywane z zadaniem przez decydenta progiem zgodności s , który powinien być co najmniej równy połowie sumy wag kryteriów (0,5). Mówiąc inaczej, para wariantów spełnia warunek zgodności, gdy:

$$c(a_i, a_k) \geq s \wedge s \in [0, 5; 1]. \quad (4)$$

Zbiór par wariantów spełniających warunek zgodności oznaczamy C_s . Dla tego zbioru sprawdza się następnie, czy spełniony jest warunek braku niezgodności.

Identyfikacja niezgodności ma na celu eliminację sytuacji, w których porównanie wartości ocen wariantów jest szczególnie niekorzystne ze względu na przynajmniej jedno kryterium. W tym celu wprowadza się tzw. progi weta $v_j[g_j(a_i)]$ dla każdego kryterium, które są wielkościami przyjmowanymi przez decydenta. Warunek braku niezgodności jest spełniony, gdy dla każdego $j = 1, \dots, n$:

$$g_j(a_i) + v_j[g_j(a_i)] \geq g_j(a_k). \quad (5)$$

Większa od wartości progu weta $v_j[g_j(a_i)]$ różnica między wartościami ocen wariantów a_i i a_k dla przynajmniej jednego kryterium jest wskazaniem do odrzucenia relacji przewyższania między tymi wariantami.

Proces agregacji ocen w metodzie ELECTRE I obejmuje cztery etapy:

1) tworzenie macierzy zgodności C_s . Wyrazy tej macierzy wskazują wszystkie pary wariantów decyzyjnych, które spełniają przyjęty przez decydenta poziom zgodności s ;

2) tworzenie macierzy braku niezgodności D_v . Wyrazy tej macierzy wskazują pary wariantów decyzyjnych spełniające warunek braku niezgodności, czyli pary, które mieszają się w granicach wyznaczonych progiem weta;

3) tworzenie macierzy relacji przewyższania S_{sv} . Wyrazy tej macierzy wskazują pary wariantów, które spełniają równocześnie warunek zgodności i warunek braku niezgodności;

4) konstrukcja grafu zależności między wariantami.

Na pierwszych trzech etapach konstruowane są macierze zero-jedynkowe wskazujące na występowanie (1) lub brak występowania (0) określonych relacji między wariantami. Na ostatnim etapie opracowuje się graf odzwierciedlający globalne relacje przewyższania badanego zbioru wariantów decyzyjnych.

4. Przykład zastosowania metody ELECTRE I

Opis problemu decyzyjnego

Przedmiotem decyzji jest wybór najatrakcyjniejszej technologii spośród pięciu możliwych do wdrożenia. W ocenie tych technologii zastosowano cztery kryteria: niezawodność, funkcjonalność, serwis, jakość. Przyjęto pięciostopniową skalę, gdzie nota 1 oznacza spełnienie danego kryterium w niewielkim stopniu, a nota 5 spełnienie w stopniu bardzo wysokim. Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki oceny pięciu technologii

Warianty decyzji	Kryteria oceny g_j			
	g_1 niezawodność	g_2 funkcjonalność	g_3 serwis	g_4 jakość
a_1 – technologia 1	3	2	4	5
a_2 – technologia 2	2	5	2	3
a_3 – technologia 3	2	3	5	2
a_4 – technologia 4	4	4	2	4
a_5 – technologia 5	4	3	1	5
Wagi w_j	0,25	0,15	0,35	0,25
Progi weta v_j	1	2	3	2

Źródło: opracowanie własne.

Decydent wyznaczył wagi kryteriów oceny w_j , progi weta v_j (tabela 2) oraz założył poziom zgodności $s = 0,65$. Podane informacje są wystarczające do wyznaczenia relacji przewyższania na podstawie metody ELECTRE I.

Etap 1. Tworzenie macierzy zgodności. W pierwszej kolejności wyznaczamy wskaźniki przewyższania dla wszystkich par wariantów decyzyjnych (technologii) względem poszczególnych kryteriów. W ten sposób powstają macierze Φ , których wyrazami są $\varphi(a_i, a_k)$. Na przykład wskaźniki (wzór 2) przewyższania względem kryterium g_1 (niezawodność) są równe:

$$g_1(a_1) \geq g_1(a_2) \rightarrow \varphi_1(a_1, a_2) = 1 \text{ (ponieważ } 3 \geq 2),$$

$$g_1(a_1) \geq g_1(a_3) \rightarrow \varphi_1(a_1, a_3) = 1 \text{ (ponieważ } 3 \geq 2),$$

$$g_1(a_1) < g_1(a_4) \rightarrow \varphi_1(a_1, a_4) = 0 \text{ (ponieważ } 3 < 4),$$

.....,

$$g_1(a_2) < g_1(a_1) \rightarrow \varphi_1(a_2, a_1) = 1 \text{ (ponieważ } 2 < 3) \text{ itd.}$$

Wskaźniki przewyższania dla wszystkich par wariantów (a_i, a_k) względem kryterium g_1 stanowią wyrazy macierzy Φ_1 . Podobne wyliczenia przeprowadzamy dla pozostałych kryteriów, czego wynikiem są macierze Φ_2, Φ_3 oraz Φ_4 (por. [Trzaskalik 2008, s. 239]). Macierze te pokazano w tabeli 3.

Informacje zawarte w macierzach wskaźników przewyższania pozwalają wyznaczyć wskaźniki zgodności wszystkich par wariantów, np.:

$$c(a_1, a_2) = 0,25 \cdot 1 + 0,15 \cdot 0 + 0,35 \cdot 1 + 0,25 \cdot 1 = 0,85.$$

Wartości tych wskaźników można obliczyć, wykonując działania na macierzach:

$$\mathbf{C} = w_1\Phi_1 + w_2\Phi_2 + w_3\Phi_3 + w_4\Phi_4.$$

Tabela 3. Macierze wskaźników przewyższania

Macierz Φ_1 (niezawodność)						Macierz Φ_2 (funkcjonalność)					
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5		a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	1	1	1	0	0	a_1	1	0	0	0	0
a_2	0	1	1	0	0	a_2	1	1	1	1	1
a_3	0	1	1	0	0	a_3	1	0	1	0	1
a_4	1	1	1	1	1	a_4	1	0	1	1	1
a_5	1	1	1	1	1	a_5	1	0	1	0	1

Macierz Φ_3 (serwis)						Macierz Φ_4 (jakość)					
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5		a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	1	1	0	1	1	a_1	1	1	1	1	1
a_2	0	1	0	1	1	a_2	0	1	1	0	0
a_3	1	1	1	1	1	a_3	0	0	1	0	0
a_4	0	1	0	1	1	a_4	0	1	1	1	0
a_5	0	0	0	0	1	a_5	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Z macierzy C wybierane są następnie pary elementów spełniające warunek zgodności. W ten sposób powstaje macierz zgodności C_s . W rozpatrywanym przypadku próg zgodności $s = 0,65$. Wszystkie wyrazy macierzy C wyższe lub równe 0,65 są w macierzy zgodności C_s równe 1, pozostałe ($<0,65$) są równe 0. Wyniki obliczeń podano w tabeli 4.

Tabela 4. Macierz wskaźników przewyższania i macierz zgodności

Macierz wskaźników przewyższania						Macierz zgodności (dla $s = 0,65$)					
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5		a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	1,00	0,85	0,50	0,60	0,60	a_1	1	1	0	0	0
a_2	0,15	1,00	0,65	0,50	0,50	a_2	0	1	1	0	0
a_3	0,50	0,60	1,00	0,35	0,50	a_3	0	0	1	0	0
a_4	0,40	0,85	0,65	1,00	0,75	a_4	0	1	1	1	1
a_5	0,65	0,50	0,65	0,50	1,00	a_5	1	0	1	0	1

Źródło: opracowanie własne.

Elementami zbioru zgodności przy progu 0,65 są następujące pary wariantów:

$$C_{s=0,65} = \{(a_1, a_2), (a_2, a_3), (a_4, a_2), (a_4, a_3), (a_4, a_5), (a_5, a_1), (a_5, a_3)\}.$$

Etap 2. Tworzenie macierzy braku niezgodności. Kolejnym etapem procedury agregacji ocen jest sprawdzenie warunku braku niezgodności. Najpierw badamy, czy pary wariantów są niezgodne ze względu na poszczególne kryteria. Do tego celu można wykorzystać następującą formułę:

$$d_j(a_i, a_k) = \begin{cases} 1, & \text{gdy } g_j(a_k) > g_j(a_i) + v_j, \\ 0, & \text{gdy } g_j(a_k) \leq g_j(a_i) + v_j, \end{cases} \quad (6)$$

która pozwala wyznaczyć macierz niezgodności cząstkowych \mathbf{D}_j . Elementy tej macierzy $d_j(a_i, a_k)$ wskazują na niezgodne pary wariantów ze względu na j -te kryterium oraz przyjęty próg weta v_j . Dla rozpatrywanego przykładu macierze \mathbf{D}_j przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Macierze niezgodności cząstkowych

Macierz \mathbf{D}_1 (niezawodność)						Macierz \mathbf{D}_2 (funkcjonalność)					
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5		a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	0	0	0	0	0	a_1	0	1	0	0	0
a_2	0	0	0	1	1	a_2	0	0	0	0	0
a_3	0	0	0	1	1	a_3	0	0	0	0	0
a_4	0	0	0	0	0	a_4	0	0	0	0	0
a_5	0	0	0	0	0	a_5	0	0	0	0	0

Macierz \mathbf{D}_3 (serwis)						Macierz \mathbf{D}_4 (jakość)					
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5		a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	0	0	0	0	0	a_1	0	0	0	0	0
a_2	0	0	0	0	0	a_2	0	0	0	0	0
a_3	0	0	0	0	0	a_3	1	0	0	0	1
a_4	0	0	0	0	0	a_4	0	0	0	0	0
a_5	0	0	1	0	0	a_5	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Na przykład:

- w macierzy \mathbf{D}_1 : $g_1(a_4) > g_1(a_2) + v_1 \rightarrow d_1(a_2, a_4) = 1$, ponieważ $4 > 2 + 1$,
- w macierzy \mathbf{D}_2 : $g_2(a_2) > g_2(a_1) + v_2 \rightarrow d_2(a_1, a_2) = 1$, ponieważ $4 > 2 + 2$,
- w macierzy \mathbf{D}_3 : $g_3(a_3) > g_3(a_5) + v_3 \rightarrow d_3(a_5, a_3) = 1$, ponieważ $5 > 1 + 3$,
- w macierzy \mathbf{D}_4 : $g_4(a_1) > g_4(a_3) + v_4 \rightarrow d_4(a_3, a_1) = 1$, ponieważ $5 > 2 + 2$,

Na podstawie macierzy \mathbf{D}_j (tabela 5) wyznaczamy macierz braku niezgodności \mathbf{D}_v , której wyrazy są równe:

$$d_v(a_i, a_k) = \begin{cases} 1, & \text{gdy } \sum_{j=1}^n d_j(a_i, a_k) = 0, \\ 0, & \text{gdy } \sum_{j=1}^n d_j(a_i, a_k) > 0. \end{cases} \quad (7)$$

Brak niezgodności pary wariantów (a_i, a_k) występuje wówczas, gdy dla każdego j $d_j(a_i, a_k) = 0$. Macierz braku niezgodności dla omawianego przykładu pokazano w tabeli 6.

Tabela 6. Macierz braku niezgodności

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	1	0	1	1	1
a_2	1	1	1	0	0
a_3	0	1	1	0	0
a_4	1	1	1	1	1
a_5	1	1	0	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Wyrazy macierzy braku niezgodności równe 1 wskazują na przypadki tych relacji między parami wariantów, które mieszczą się w granicach wyznaczonych progami weta.

Etap 3. Tworzenie macierzy relacji przewyższania. Relacja przewyższania ma miejsce, gdy spełniony jest warunek zgodności i warunek braku niezgodności. Relacje przeważania można zapisać w postaci macierzy S o wyrazach:

$$s(a_i, a_k) = \begin{cases} 1, & \text{gdy } c_s(a_i, a_k) \cdot d_v(a_i, a_k) = 1 \\ 0, & \text{gdy } c_s(a_i, a_k) \cdot d_v(a_i, a_k) = 0 \end{cases} \quad (8)$$

W tabeli 7 pokazano macierz relacji przewyższania dla analizowanego przykładu.

Tabela 7. Macierz relacji przewyższania

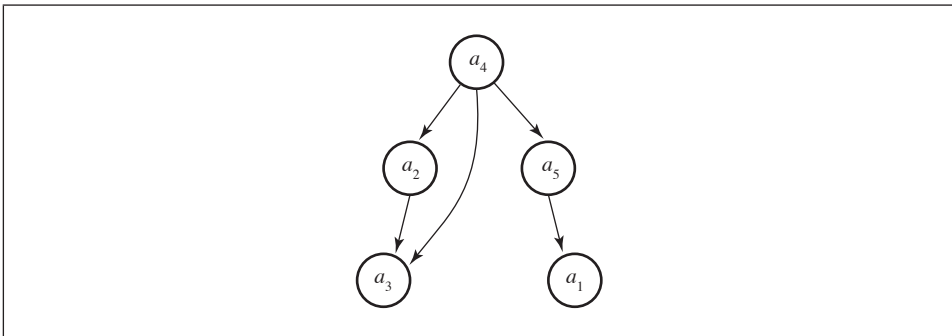
	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5
a_1	1	0	0	0	0
a_2	0	1	1	0	0
a_3	0	0	1	0	0
a_4	0	1	1	1	1
a_5	1	0	0	0	1

Źródło: opracowanie własne.

Elementami zbioru relacji przewyższania są zatem następujące pary wariantów:

$$\{(a_2, a_3), (a_4, a_2), (a_4, a_3), (a_4, a_5), (a_5, a_1)\}.$$

Etap 4. Konstrukcja grafu zależności. Graf zależności między wariantami decyzyjnymi sporządzamy na podstawie danych zawartych w tabeli 6. Konstrukcję grafu rozpoczynamy od tych wariantów, które nie są przewyższane przez pozostałe warianty (zob. kolumny macierzy relacji przewyższania). W naszym przypadku wariantem takim jest a_4 . Umieszczamy go na najwyższym (pierwszym) poziomie. Następnie poszukujemy tych wariantów, które przewyższane są wyłącznie przez warianty usytuowane na poziomie pierwszym; są nimi wariant a_2 oraz wariant a_5 . Na kolejnym poziomie znajdują się warianty przewyższane jedynie przez dwa wyższe poziomy; jak można zauważyć wariant a_3 jest przewyższany przez a_4 z poziomu pierwszego i przez a_2 z poziomu drugiego, a wariant a_1 jest przewyższany przez wariant a_5 z poziomu drugiego. W ten sposób powstaje graf odzwierciedlający globalne relacje przewyższania (rys. 1).



Rys. 1. Graf zależności między wariantami

Źródło: opracowanie własne.

Wierzchołki grafu stanowią warianty decyzyjne, łuki łączące wierzchołki – relacje przewyższania. Brak łuków między węzłami oznacza nieporównywalność wariantów. Na przykład wariant a_2 jest nieporównywalny z wariantem a_1 , podobnie wariant a_5 z wariantem a_3 . Mimo to w rozważanym przykładzie analiza relacji przewyższania doprowadza do wskazania wariantu a_4 jako najlepszego.

W wielu przypadkach zastosowanie procedury agregacji ocen według wytycznych metody ELECTRE I nie daje jednoznacznego rozwiązania. Metoda ta ma charakter bardziej poznawczy. Jednoznaczne wyniki można uzyskać przez zastosowanie procedur proponowanych w innych metodach tej grupy (np. ELECTRE II).

5. Wyznaczania wag kryteriów oceny

Ostateczne zależności między wariantami zależą od przyjętych wag. Istnieje wiele sposobów wyznaczania wag kryteriów oceny. Poniżej przedstawiamy propozycję rekomendowaną dla rodziny metod ELECTRE. Procedura została zaprezentowana w pracy [Figueira i Roy 2002] i jest modyfikacją metody ustalania wag kryteriów podanej w pracy [Simons 1990].

Procedura pozwala przypisać wartości liczbowe (wagi) każdemu kryterium g_j ($j = 1, \dots, n$). Wszystkie kryteria są zapisywane na odpowiednio przygotowanych kartach i szeregowane w kolejności rosnącego ich znaczenia. Wyrazy szeregu ($r = 1, \dots, \bar{n}$) oznaczają rangi poszczególnych kryteriów (jedno lub wieloelementowych podzbiorów kryteriów). Z podzbiórami wieloelementowymi mamy do czynienia w sytuacji występowania rang wiązanych, czyli gdy niektóre kryteria są uznawane za równie ważne. Następnie decydent (ekspert) ustala różnice między kolejnymi rangami poprzez wprowadzenie dowolnej liczby pustych kart między wyrazy szeregu.

Niech \bar{e}_r oznacza liczbę pustych kart między rangami r i $r + 1$. Obliczamy $e_r = \bar{e}_r + 1$ (dla każdego $r = 1, \dots, \bar{n} - 1$), a następnie wartość:

$$e = \sum_{r=1}^{\bar{n}-1} e_r. \quad (9)$$

Ustalamy wielkość z , która oznacza ile razy kryterium o najwyższej randze jest ważniejsze od kryterium o najniższej randze. Na tej podstawie wyznaczamy nieznormalizowane wagi dla poszczególnych rang:

$$k(r) = 1 + \frac{z-1}{e} (e_0 + \dots + e_{r-1}), \text{ gdzie } e_0 = 0. \quad (10)$$

Z powyższej formuły wynika, że kryteriom o najniższej randze przypisuje się wagę $k(1) = 1$. Wartości wag odpowiadające kolejnym podzbióróm kryteriów zależą od ich rangi r , liczby pustych kart \bar{e}_r i przyjętej wartości z .

Ostatnim krokiem jest ustalenie wartości wag kryteriów w_j . Każdemu kryterium g_j przypisana jest ranga r oraz nieznormalizowana waga $k(r)$. W przypadku rang wiązanych ta sama wartość $k(r)$ odpowiada kryteriom o tej samej randze. Ostatecznie znormalizowana waga j -tego kryterium jest równa:

$$w_j = \frac{k(r)}{\sum_{r=1}^{\bar{n}} n_r \cdot k(r)}, \quad (11)$$

gdzie n_r oznacza liczbę kryteriów o r -tej randze.

W celu zobrazowania powyższej procedury posłużmy się przykładem. Do budowy kompleksowego systemu oceny projektów innowacyjnych przyjęto następujący zbiór kryteriów ($n = 9$): {A, B, C, D, E, F, G, H, I}, które uszeregowano w kolejności rosnącego znaczenia na następujące podzbiory ($\bar{n} = 6$): {E, H}, {D}, {A}, {B, G, I}, {F}, {C}. Różnice między rangami oceniono przez wprowadzenie białych kart (symbol #), co doprowadziło do następującego uporządkowania: {E, H}, #, #, {D}, {A}, #, {B, G, I}, #, #, #, {F}, #, {C}. Przyjęto, że kryterium najistotniejsze jest siedem razy ważniejsze od kryterium najmniej istotnego ($z = 7$). Wyznaczanie wartości wag dla rang kryteriów pokazano w tabeli 8.

Tabela 8. Wyznaczenie wartości wag odpowiadających rangom kryteriów $k(r)$

r	Kryteria	n_r	#	e_r	$k(r)$	$n_r \cdot k(r)$
1	{E, H}	2	2	3	1,0	2,0
2	{D}	1	0	1	2,5	2,5
3	{A}	1	1	2	3,0	3,0
4	{B, G, I}	3	3	4	4,0	12,0
5	{F}	1	1	2	6,0	6,0
6	{C}	1	7,0	7,0
Suma	–	9	–	12	–	32,5

Źródło: opracowanie własne.

Korzystając ze wzoru (11), można wyznaczyć wagi kryteriów, które sumują się do jedności. Zostały one pokazane w tabeli 9 dla wartości $z = 7$. W celu porównania podane zostały również wagi przy innych wartościach z .

Tabela 9. Wyznaczenie wartości wag kryteriów dla różnych wartości z

Kryteria	$k(r)$ dla $z = 7$	Waga w_j dla $z = 7$	Rozkłady wag dla różnych wartości z			
			$z = 2$	$z = 5$	$z = 10$	$z = 15$
E	1	0,0308	0,0774	0,0405	0,0226	0,0157
H	1	0,0308	0,0774	0,0405	0,0226	0,0157
D	2,5	0,0769	0,0968	0,0811	0,0734	0,0705
A	3	0,0923	0,1032	0,0946	0,0904	0,0888
B	4	0,1231	0,1161	0,1216	0,1243	0,1253
G	4	0,1231	0,1161	0,1216	0,1243	0,1253
I	4	0,1231	0,1161	0,1216	0,1243	0,1253
F	6	0,1846	0,1419	0,1757	0,1921	0,1984
C	7	0,2154	0,1548	0,2027	0,2260	0,2350
Suma	32,5	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zayważyć wartość z wyraża stosunek wagi najwyższej do wagi najniższej.

6. Podsumowanie

Metody ELECTRE mogą skutecznie wspomagać projektowanie złożonych systemów organizacyjnych. Okazują się one szczególnie użyteczne w sytuacjach, gdy dostępne informacje są niekompletne i nieprecyzyjne, co oznacza konieczność stosowania słabszej skali pomiaru (nominalnej, ewentualnie porządkowej) lub – w przypadku stosowania skali mocniejszej (np. przedziałowej) – uwzględnienia możliwości wystawiania błędnych ocen. W metodach ELECTRE preferencje decydenta są modelowane na podstawie binarnej relacji przewyższania, dzięki czemu identyfikacja zbioru rozwiązań racjonalnych uwzględnia trudności i ograniczenia procesu oceny. Zastosowanie koncepcji zgodności oraz braku niezgodności pozwala uniknąć podejmowania zbyt pochopnych decyzji. Generalnie, zgodność oznacza wystarczającą większość kryteriów, które potwierdzają relację przewyższania jednego wariantu nad drugim. Koncepcję braku niezgodności wyraża postulat, by kryteria niepotwierdzające relacji przewyższania nie były w zbyt dużej opozycji do stwierdzonych relacji preferencji ze względu na pozostałe kryteria. Podejście takie jest wyrazem ogólnego założenia o ograniczonej kompensacji, którego klasyczna teoria podejmowania decyzji nie uwzględnia.

Literatura

- Figueira J.R. *et al.* [2010], *ELECTRE Methods: Main Feature and Recent Developments* [w:] „Handbook of Multicriteria Analysis” Applied Optimization 103, Springer-Verlag, Berlin.
- Figueira J.R., Roy B. [2002], *Determining the Weights of Criteria in the ELECTRE Type Methods with a Revised Simos' Procedure*, „European Journal of Operational Research”, nr 139.
- Lichtarski J. [1982], *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 216, Wrocław.
- Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys* [2005], eds O. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott, Springer Science+Business Media, Inc., New York.
- Rogers M., Bruen M. [1998], *Choosing Realistic Values of Indifference, Preference and Veto Thresholds for Use with Environmental Criteria within ELECTRE*, „European Journal of Operational Research”, nr 107.
- Roy B. [1990], *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, WNT, Warszawa.

Simons J. [1990], *Evaluer l'impact sur l'environnement: Une approche originale par l'analyse multicritère la et négociation*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

Trzaskalik T. [2008], *Wprowadzenie do badań operacyjnych z komputerem*, PWE, Warszawa.

Using ELECTRE Methods in Designing Complex Organisational Systems

The paper focuses on a formal approach to the diagnosis and design of enterprise management systems when there is a lack of complete and accurate information. It first discusses the multicriteria evaluation system, in which the preferences of the decision-maker are modeled based on outranking relations. The binary outranking relation is typically used in ELECTRE methods. These methods involve a set of analytical procedures which allow the user to select, categorise and rank decision alternatives. The overall outranking preference in this method is developed according to the principle of concordance and discordance. In the article the basic relationships and thresholds used in preferences modeling are defined. The ELECTRE I method was introduced to illustrate this type of approach. The last part of the paper presents a method for determining the weights of evaluation criteria recommended for the ELECTRE methods. This method can also be used in other approaches to solve complex managerial decision problems.

Keywords: multicriteria decision-making, outranking relations, weights of criteria, preference analysis.

Iryna Manczak

Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych

Zintegrowany program działań marketingowych miasta na rynku turystycznym

Streszczenie

W pracy podjęto próbę wyjaśnienia pojęcia zintegrowanego programu działań marketingowych miasta na rynku turystycznym. Rozważania przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu w zakresie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z rynkiem. Scharakteryzowano istotę komunikacji marketingowej, jej przebieg oraz sposoby wykorzystania na rynku turystycznym. Omówiono również instrumenty promocji oraz wskazano zalety wynikające z integracji jej poszczególnych elementów w trakcie konstruowania przekazów marketingowych kierowanych na badany rynek. W opracowaniu zwrócono uwagę, że zróżnicowanie narzędzi promocyjnych przede wszystkim powinno wynikać z celów nadrzędnych strategii rozwoju turystyki jednostki osadniczej, jak również uwzględniać specyfikę grupy docelowej będącej odbiorcą niniejszego przekazu.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, instrumenty komunikacji marketingowej, promocja miasta, zintegrowana komunikacja marketingowa.

1. Wprowadzenie

W opracowaniach z zakresu zarządzania strategicznego przyjmuje się, że uniwersalna formuła funkcji zarządzania ma charakter ramowy, natomiast w odniesieniu do konkretnych dziedzin działalności funkcje te ulegają różnego rodzaju modyfikacjom i przekształceniom [Stabryła 2002, s. 18]. Kwintesencją takiej funkcji w wymiarze terytorialnym jest wyselekcjonowanie czynników

rozwojowych, jak również zarządzanie nimi w sposób zmierzający do rozwoju miasta.

Badacze utożsamiają rozwój miasta z rozwojem lokalnym, który oznacza zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w mieście w celu kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych miasta, tworzenia warunków korzystnych dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego (zob. m.in. [Rozwój regionalny w Polsce... 2010, Noworól 2007, Szymła 2000]). W tym podejściu uwidacznia się złożoność omawianego procesu, jak również wymaga ono pewnego uproszczenia pojęć do podstawowych sfer miasta. Chodzi tu przede wszystkim o takie dziedziny, jak lokalna społeczność, gospodarka lokalna oraz lokalny ekosystem [Ekonomika i zarządzanie miastem 2004, s. 200].

W wymiarze marketingowym współczesny rozwój jednostek osadniczych jest ściśle związany z zarządzaniem marketingowym. Wspomniana kategoria pojęciowa utożsamiana jest z procesem polegającym na dążeniu do osiągnięcia własnych celów, planowania i realizacji pomysłów oraz kreowania warunków do wytwarzania ofert mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania i pragnienia jego mieszkańców i partnerów [Augustyn i Florek 2011, s. 11].

Według A. Harańczyk [2000, s. 44] na przebieg procesów rozwojowych miast oddziałują m.in. istniejące struktury miejskie, czynniki demograficzno-społeczne, warunki urbanistyczno-doktrynalne oraz ustrój samorządowy. Ponadto za szczególnie determinantę przyszłego rozwoju miast, wynikającą z obecnie istniejącego stanu ich zagospodarowania i ukształtowania, można uznać środowisko kulturowe miast. Dotychczasowe miejskie czynniki rozwojowe, zwłaszcza produkcyjne, systematycznie tracą znaczenie, natomiast rośnie rola usług, w tym również turystyki [Manczak 2008, s. 21].

We współczesnej literaturze ekonomicznej turystykę uznaje się za główny czynnik rozwojowy miast, a uprawianie jej wszelkich form korzystnie wpływa na rozwój ekonomiczno-gospodarczy jednostek osadniczych (zob.: [Jansen-Verbeke 2011, Pender i Sharpley 2008, Czornik 2008, Meyer 2004, Dziedzic 1998]). Warto dodać, że najczęściej w strategiach marketingowych miast szczególną uwagę poświęca się lokalnemu sektorowi turystycznemu, a stymulowanie jego rozwoju traktowane jest przez władze samorządu lokalnego jako zadanie kompleksowe oraz wieloetapowe. Jednak implementacja niniejszego podejścia w praktyce wymaga zaplanowania oraz przygotowania odpowiednich działań, których celem powinno być zapoznanie potencjalnych odbiorców z ofertą turystyczną miasta.

Celem pracy jest omówienie istoty komunikacji marketingowej, jej przebiegu oraz sposobów wykorzystania na rynku turystycznym. W trakcie przeprowadzania rozważań podjęto próbę wykazania, że skuteczna komunikacja miasta z rynkiem

turystycznym powinna opierać się na integracji poszczególnych instrumentów promocji.

2. Istota komunikacji marketingowej miasta na rynku turystycznym

Zaprezentowanie istoty komunikacji marketingowej na rynku turystycznym miasta jest możliwe na podstawie literatury z zakresu marketingu o funkcjonowaniu przedsiębiorstw w otoczeniu biznesowym. Zastosowanie filozofii marketingu w zarządzaniu miastem można uznać za sprawę wielkiej wagi, czego dowodem są źródła literaturowe (zob. np.: [Ashworth 2010, Kavatzis 2004, Kotler 1993]). W skali europejskiej wprowadzenie działalności marketingowej w struktury miejskie było podyktowane zmieniającymi się warunkami funkcjonowania jednostek osadniczych oraz potrzebą implementacji w praktyce gospodarczej metod, które odniosły już sukces w działalności biznesowej, a także sprawdziłyby się w realiach gospodarki miast.

W środowisku przedsiębiorstw główne miejsce zajmują przedsięwzięcia podejmowane w celu zmniejszenia istniejącego dystansu pomiędzy produktem a potencjalnymi nabywcami. Przede wszystkim ich głównym zadaniem jest przekazanie informacji o ofercie jednostki gospodarczej. Tego typu działania fachowo nazywane są polityką komunikacji bądź komunikacją marketingową i zazwyczaj są utożsamiane z promocją¹, co rozumiane jest również jako celowa działalność przedsiębiorstwa o perswazyjnym charakterze, zmierzająca do kształtowania potrzeb i stymulowania popytu nabywców [Mruk, Pilarczyk i Sławińska 2012, s. 224].

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że system komunikowania się przedsiębiorstwa łączy opracowaną strategię marketingową ze zjawiskami i zdarzeniami występującymi na rynku [Garbarski, Rutkowski i Wrzosek 2000]. Zbyt często komunikacja marketingowa ogranicza się do rozwiązywania problemów odnoszących się do świadomości, wizerunku lub preferencji rynkowych. Jednak jeżeli proces komunikacji ma przebiegać prawidłowo, to powinien zaczynać się od przeglądu wszystkich możliwych interakcji klientów z produktem i przedsiębiorstwem [Kotler i in. 2002, s. 827].

Uogólniając rozważania badaczy, należy podkreślić, że istnieje wiele definicji promocji, ponadto wspomnianej kategorii pojęciowej przypisywane są różne cele

¹ Promocja jest uważana za proces komunikacji z rynkiem, natomiast nie każdy proces komunikacji jest również promocją. Proces komunikacji można traktować jako promocję, jeżeli będzie zakładał realizację określonych celów rynkowych, a przy tym zostaną wykorzystane odpowiednie instrumenty wywierające bezpośredni wpływ na pobudzenie sprzedaży [Kruczek i Walas 2010, s. 41].

do spełnienia. Zdaniem J.W. Wiktora [2004, s. 5], poprzez promocję lansuje się wizerunek firmy, zachęca do zakupów określonych dóbr w określonym miejscu i czasie i na określonych warunkach, dąży do uzyskania przewagi nad konkurentami oraz realizacji innych celów rynkowych przedsiębiorstw. A. Szromnik [2002, s. 69] uważa, że działalność promocyjna przedsiębiorstwa w różnych jej formach bezpośrednich i pośrednich, w tradycyjnym ujęciu, jest procesem przepływu informacji o firmie lub produktach, ukierunkowanym na klienta, mającym w efekcie doprowadzić do podjęcia przez niego decyzji zakupu. Przywołując cytowanego autora, należy nadmienić, że identyczne cele są przypisywane inicjatywom promocyjnym jednostek osadniczych.

Zastosowanie instrumentów marketingowych może w istotny sposób wspomóc wykorzystanie potencjału turystycznego miast [Bernaciak i Pilarczyk 2006, s. 284]. W przypadku usług oferowanych przez miejski sektor turystyczny problem nie dotyczy wyłącznie zwiększenia zapotrzebowania na nie, ale również rozłożenia w czasie w celu zapobiegania negatywnym skutkom sezonowości popytu w turystyce [Marketing usług turystycznych 2005, s. 123].

Główne cele komunikacji marketingowej miasta na rynku turystycznym zazwyczaj obejmują [Bosiacki i Śniadek 2010, s. 312]:

- pozyskiwanie informacji wyjściowych dla procesu tworzenia produktu turystycznego,
- inicjowanie interakcji i współpracy pomiędzy uczestnikami procesu tworzenia produktu turystycznego,
- oddziaływanie na określonych odbiorców.

Proces promowania przedsiębiorstw, ich produktów i usług jest coraz częściej traktowany jako komunikacyjny, uwzględniający występowanie nadawcy, odbiorcy, przekazu, kanału informacyjnego, dodatkowo uwzględnia się również funkcję kodowania i odkodowywania informacji oraz różnego rodzaju zakłóceń w postaci szumów informacyjnych [Staszewska 2008, s. 29]. Poprzez badania rynku, obserwację wielkości sprzedaży nadawca komunikatów marketingowych dowiadyuje się o reakcji odbiorców na oferowane produkty i usługi, czyli otrzymuje informację zwrotną. Tym samym pomiędzy nadawcą a odbiorcą przekazu następuje przepływ informacji – powstaje zwrotne sprzężenie informacyjne [Seweryn 2008, s. 61]. Z kolei dzięki zdobytej wiedzy na temat rynku oraz nabywców nadawca może w skutecznym sposób niwelować szumy informacyjne zakłócające proces komunikacji marketingowej.

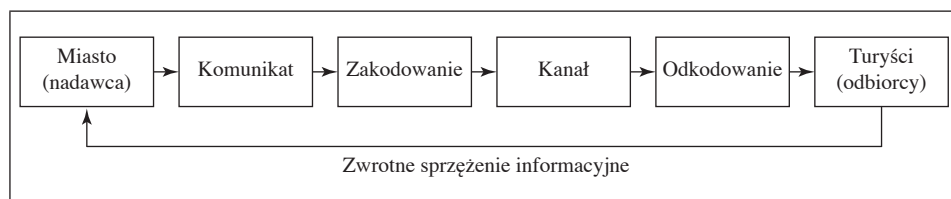
Podstawowy zakres badań rynkowych miasta w zakresie turystyki powinien dotyczyć m.in.: tendencji w turystyce światowej i krajowej, analizy potrzeb, preferencji i motywacji podróży turystycznych, wielkości ruchu turystycznego, rozpoznania konkurencji i jej oferty, funkcjonowania lokalnego sektora turystycznego

oraz analizy dokumentów w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego regionu [Bosiacki i Śniadek 2010, s. 312].

Informacje o każdym produkcie, który ma znaleźć nabywcę, należy przekazać na rynek. W przypadku miast również istnieje potrzeba informowania potencjalnych nabywców o mieście, jego ofercie terytorialnej oraz przekonywania i nakłaniania do zakupu produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie danego miasta, jak również korzystania z usług oferowanych przez miasto. Przekaz promujący dostarcza nie tylko informacji o mieście, ale również z jego pomocą argumentowane są racje oraz składane obietnice lub zachęty motywujące adresatów do zainteresowania się ofertą jednostki terytorialnej [Marks 2006, s. 66].

3. Przebieg procesu komunikacji miasta z rynkiem turystycznym

Literatura przedmiotu dostarcza licznych interpretacji przebiegu procesu komunikacji zachodzącego pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem (zob. m.in.: [Staszewska 2008, Wiktor 2004, Pabian 2008]). Na podstawie zgromadzonej wiedzy marketingowej możliwe jest zobrazowanie procesu komunikacji miasta z rynkiem turystycznym (rys. 1).



Rys. 1. Proces komunikacji miasta z rynkiem turystycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Seweryn 2008, s. 61; Kotler i in. 2002, s. 828; Holloway i Robinson 1997, s. 166].

W procesie komunikacji miasta z rynkiem turystycznym w roli nadawcy komunikatów marketingowych występuje miasto. Ponieważ obecnie w strukturach miejskich istnieją jednostki odpowiedzialne za podejmowanie działań marketingowych, to na nich spoczywa odpowiedzialność za podejmowanie inicjatyw promocyjnych lub najczęściej występują one w roli koordynatorów tego typu przedsięwzięć.

W przygotowanie komunikatów na temat oferty turystycznej miasta zaangażowane są podmioty lokalnego sektora turystycznego (m.in. organizacje turystyczne, biura turystyczne, hotele). To one kreują usługi turystyczne, które później tworzą

ofertę turystyczną miasta. Utrzymywanie dobrych relacji pomiędzy władzami miasta (w ich imieniu działają jednostki odpowiedzialne za promowanie jednostki osadniczej) a podmiotami sektora turystycznego w dużej mierze przesądza o skuteczności procesu komunikacji.

Nie wszystkie działania marketingowe aranżowane przez miasto w zakresie komunikacji z rynkiem turystycznym mogą wywołać zwrotne sprzężenie informacyjne, jednak już samo podejmowanie takiego wysiłku prowadzi do wywołania reakcji odbiorców komunikatów oraz wzmacnia relacje z nimi [Grönroos 2004, s. 105]. S. Briggs [2003, s. 90] zauważa, że stosowane przez podmiot gospodarczy instrumenty promocyjne można uznać za składnik procesu jego komunikowania się z rynkiem dopiero wtedy, gdy wywołają określone reakcje i sposoby postępowania tych odbiorców, do których są skierowane.

W trakcie tworzenia komunikatów marketingowych należy uwzględnić uwarunkowania sprzyjające skutecznej komunikacji. Miasto (nadawca) powinno wiedzieć do jakich odbiorców (turystów) chce dotrzeć i jakiej reakcji od nich oczekuje, dlatego kodując informacje, należy uwzględnić sposób rozkodowywania przekazu przez odbiorcę. Celem kodowania powinno być przekazanie informacji w sposób z jednej strony atrakcyjny, z drugiej skrótowy i ekonomiczny [*Marketing usług turystycznych* 2005, s. 126]. Szczególnie ważnym etapem jest wybór odpowiedniego kanału przesyłania komunikatów, jak również stworzenie kanału przesyłania informacji zwrotnej, aby móc ocenić reakcję odbiorców na przekaz (por. [Kotler i in. 2002, s. 828]).

4. Sposoby komunikacji marketingowej miasta

Zdaniem K. Śliwińskiej [2012, s. 10], podmioty rynkowe w warunkach intensyfikacji zmienności swego otoczenia są zmuszone do rywalizacji i wypracowywania pozycji rynkowej dającej możliwość przetrwania i rozwoju. W zaistniałej sytuacji przedsiębiorstwa stosują zróżnicowane sposoby komunikacji marketingowej, gdyż dopiero w ten sposób są w stanie zainteresować własną ofertą potencjalnych odbiorców. Zasygnalizowany problem dotyczy również miast, bowiem one funkcjonują w podobnych realiach gospodarczych. Jednostki osadnicze wykorzystują różnorakie sposoby komunikacji marketingowej. Obejmują one zazwyczaj działania przygotowane, komercyjne lub niekomercyjne, jak również anonimowe lub adresowane.

Tabela 1 porządkuje sposoby komunikacji jednostek osadniczych. Proces komunikacji miasta z otoczeniem może być rozpatrywany w znacznie szerszym

ujęciu, mając na celu prezentację tożsamości miast². Polskie miasta promują się głównie przez środki masowego przekazu, zewnętrzne wydawnictwa, filmy, plakaty, imprezy masowe, wystawy i targi, organizowanie różnego typu imprez kulturalnych, sportowych itp. lub sponsorowanie tego rodzaju wydarzeń [Stanowicka-Traczyk 2007, s. 33].

Tabela 1. Sposoby komunikacji jednostek osadniczych

Sposób komunikacji	Charakterystyka
Charakter oferty dla rynków docelowych	– konkretne pakiety usług, atrakcje, produkty regionalne, oferty ukierunkowane: turystyczna, inwestycyjna, edukacyjna, rozrywkowa, sportowa itp.
Zachowania oraz podejmowane decyzje i działania	– głównie przez władze terytorialne, osoby publiczne, celebrytów, jak i mieszkańców w obrębie jednostki osadniczej oraz poza jej granicami
System identyfikacji	– do niniejszej grupy zalicza się znak graficzny, nazwę jednostki osadniczej, slogan reklamowy, herb, flagę, oznaczenie ulic, obiektów, szlaków
Promocja	– <i>sensu stricto</i> zespół działań i środków, za pomocą których przekazywane są informacje o ofercie, wspierana jest sprzedaż oraz pobudzany popyt – <i>sensu largo</i> pojęcie jest utożsamiane z komunikacją z otoczeniem

Źródło: [Augustyn i Florek 2011, s. 18–19].

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że efektem porządkującym działania promocyjne powinien być plan komunikacji marketingowej zawierający [Domański 2002, s. 145]:

- docelową grupę adresatów komunikacji promocyjnej,
- precyzyjne, mierzalne cele, które dana jednostka terytorialna zamierza osiągnąć,
- sformułowanie treści przekazu emitowanego do grupy docelowej,
- określenie środków promocji,
- ustalenie budżetu na promocję,
- zdefiniowanie zbioru środków promocyjnych w powiązaniu z planowanym budżetem,

² Tożsamość miasta definiowana jest jako „zbiór uwarunkowanych historycznie cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane w mieście, w celu tworzenia jego swoistej osobowości i charakteru” [Łuczak 2000, s. 47]. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że tożsamość miasta jest swoistym zadaniem oraz może podlegać kształtowaniu, jednak niniejszy proces w dużej mierze zależy od strategicznych celów rozwojowych danej miejscowości [Glińska 2006, s. 276].

- rozpoczęcie koordynacji całości planowanych zadań,
- ocenę osiągniętych wyników i stopień realizacji planu promocji.

Rozwinięciem planu komunikacji marketingowej miasta na rynku turystycznym jest analiza poszczególnych jego etapów. Docelową grupę adresatów komunikacji promocyjnej miasta na rynku turystycznym tworzą turyści.

Działalność marketingowa miast w dużej mierze opiera się na promocji turystyki oraz promocji przez turystykę. Na uwagę zasługuje konieczność rozróżnienia tych dwóch rodzajów aktywności, gdyż one obejmują odrębne sfery komunikacji jednostki osadniczej z otoczeniem. Promocję turystyki należy rozumieć jako zespół środków, za pomocą których miasto komunikuje się z rynkiem, przekazując informacje o swoich walorach, atrakcjach, oferowanych usługach. W ten sposób promowane są różne elementy oferty turystycznej, jak również samo miasto oraz gałęzie produkcji lokalnej. W tym przypadku promocja turystyki wynika ze strategii marketingowej przyjętej przez jednostkę osadniczą. O promocji przez turystykę można mówić wówczas, gdy po odwiedzeniu miasta oczekiwania turysty zostały spełnione, bo tylko wtedy on będzie promował miasto oraz polecał wyjazd turystyczny w swoim najbliższym otoczeniu [Nieżgoda 2000, s. 22]. Warto dodać, że w ten sposób na rynek trafia duża część informacji o produktach i usługach miasta. Jednak jak wykazują badania, negatywne doświadczenia są nagłaśniane bardziej niż te pozytywne [Seweryn 2008, s. 63].

Kolejnym etapem porządkującym działania promocyjne miasta jest określenie celów, jakie mają być osiągnięte w procesie komunikacji marketingowej. W przypadku miast funkcjonujących na rynku turystycznym cele powinny dotyczyć kształtowania podaży podstawowych usług turystycznych, oddziaływania na popyt, kształtowania podaży uzupełniających usług turystycznych oraz zarządzania miastem i oddziaływania na otoczenie [Gołembski 2011, s. 70]. Ponadto obejmują one również (por. [Seweryn 2008, s. 61]):

- budzenie potrzeby poznania nowej oferty miasta,
- przekonywanie o szczególnych walorach oferty miasta,
- podtrzymywanie popytu na już znane produkty i usługi,
- zachęcanie do zakupu produktów wytwarzanych na określonych warunkach,
- kreowanie zainteresowania zakupem produktów wytwarzanych w określonym czasie.

W idealnej sytuacji przekaz marketingowy powinien zwrócić uwagę odbiorców, wzbudzić ich zainteresowanie, wywołać chęć zakupu i doprowadzić do działania³. W praktyce niewiele przekazów wywołuje kolejno wszystkie cztery reakcje. Jednak warto podkreślić, że dobry przekaz należy budować,

³ W literaturze przedmiotu wymienione założenia skutecznej komunikacji tworzą model AIDA. Niniejszy skrót pochodzi od angielskich słów: *attention* (uwaga), *interest* (zainteresowanie), *desire* (pragnienie) oraz *action* (działanie).

opierając się na wspomnianych założeniach [Kotler i in. 2002, s. 832]. Można przyjąć, że skuteczna komunikacja miasta polega na zainteresowaniu potencjalnych turystów ofertą oraz wywołaniu chęci ich przyjazdu w celu skorzystania z usług turystycznych.

Według S. Briggs [2003, s. 90], największy wpływ na wybór instrumentów i środków promocyjnych mają cechy rynków docelowych oraz wielkość budżetu promocyjnego. Ponadto inicjatywy promocyjne należy zaplanować w czasie, rozważnie wybierając formę i medium. Ocenę osiągniętych wyników i stopnia realizacji działań promocyjnych można uznać za jeden z trudniejszych problemów metodologicznych. Efektywność promocji miasta na rynku turystycznym jest mierzona nie tylko wielkością ruchu turystycznego, ale również poprawą wizerunku jednostki osadniczej⁴ [Kruczek i Walas 2010, s. 191]. Nie tylko instrumenty marketingowe decydują o skuteczności działań promocyjnych, gdyż istotnym elementem jest też zasada planowości. Planowanie zapewnia ułożenie promocji w sekwencje działań niezbędnych do osiągnięcia zakładanych celów, które określa się mianem programu promocji [Łuczak 2010, s. 117].

5. Instrumenty promocji miasta na rynku turystycznym

Przechodząc do analizy instrumentarium promocji, należy zaznaczyć, że system komunikacji marketingowej może obejmować zróżnicowane działania ze względu na stosowane środki, techniki oraz formę przekazu. Najczęściej w literaturze przedmiotu za jego kluczowe instrumenty uznaje się m.in. reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą oraz *public relations*.

Niewątpliwie dobór skutecznych narzędzi promocyjnych sprawia wiele trudności specjalistom odpowiedzialnym za przygotowanie kampanii promocyjnej miasta, gdyż wymaga doświadczenia, kreatywności popartej rzetelną wiedzą rynkową wynikającą z badań marketingowych, jak również zaangażowania specjalistów z zakresu różnych dziedzin – nie tylko marketingu, ale również takich, jak psychologia czy z zakresu mediów [*Marketing usług turystycznych* 2005, s. 127]. Z niniejszym problemem muszą zmierzyć się nie tylko zarządzający turystyką w miastach, ale także menedżerowie odpowiedzialni za podejmowanie analogicznych decyzji w lokalnych przedsiębiorstwach turystycznych.

Wykorzystanie poszczególnych instrumentów promocyjnych przez miasto jest uwarunkowane różnorodnymi czynnikami, wśród których należy wskazać na⁵ [Malarski 2004, s. 506]:

⁴ Problem oceny efektów działań promocyjnych miast omawia m.in. [Kowalik 2012].

⁵ Zob. także [*Marketing usług turystycznych* 2005, s. 127].

- wielkość, pozycję i funkcję miasta,
- bieżącą i przyszłą strategię rozwoju miasta oraz charakter poszczególnych strategii funkcjonalnych,
- środki finansowe w budżecie przeznaczone na działalność promocyjną oraz możliwość zwiększenia tych środków przez pozyskiwanie sponsorów i różnorodnych źródeł finansowania i realizowania działalności promocyjnej (zasób własnych środków budżetowych miast wiąże się z ich wielkością, kwotami własnych dochodów i możliwościami korzystania z dotacji i subwencji),
- rolę i znaczenie działalności promocyjnej, określone uchwałami rad miasta oraz programami i decyzjami burmistrzów czy prezydentów miast,
- cele określonych przedsięwzięć promocyjnych (zarówno krótko-, jak i długo-okresowe),
- przewidywany zasięg przestrzenny działań promocyjnych: lokalny, ponadlokalny, regionalny, krajowy czy zagraniczny.

Przystawione powyżej uwarunkowania wpływają nie tylko na wybór instrumentów promocyjnych, ale również przesadzają o kształcie programu promocji miasta, w tym także promocji turystyki.

6. Zintegrowana komunikacja marketingowa miasta na rynku turystycznym

W ostatniej dekadzie XX w. zaobserwowano zjawisko przechodzenia od marketingu masowego do marketingu docelowego adresowanego do wąskich grup nabywców, a co się z tym wiąże wykorzystanie bogatej kombinacji kanałów komunikacji i instrumentów promocji. W ten sposób zrodziła się koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej, w ramach której występuje koordynacja licznych kanałów komunikacyjnych w celu dostarczenia klarownych, spójnych oraz przekonujących komunikatów na temat organizacji/przedsiębiorstwa oraz jej/jego produktów [Kotler i in. 2002, s. 850]. W rozważaniach badaczy podkreśla się, że omawiana koncepcja jest wyrazem nowoczesnego podejścia przedsiębiorstwa do działań związanych z procesem pozycjonowania oferty na rynku⁶ [Mruk, Pilarczyk i Sławińska 2012, s. 224]. W przypadku jednostek osadniczych niniejszy proces został potraktowany bardzo podobnie.

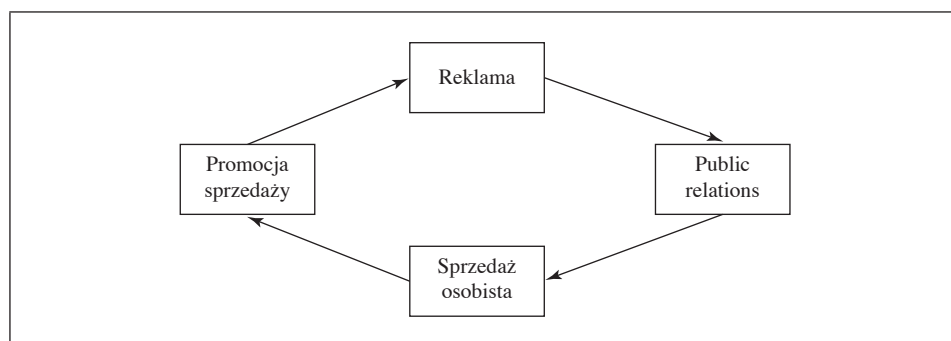
Zintegrowany program działań marketingowych miasta zakłada scalanie ze sobą różnego rodzaju instrumentów promocji w celu uzyskania efektu synergii, a tym samym większej skuteczności oddziaływania marketingowego (por. [Augustyn i Florek 2011, s. 174]). Dzięki niemu działania marketingowe są ujednocicone,

⁶ Zob. m.in. prace: [Caemmerer 2009, Trop 2009, Holm 2006, Anderson i Massie 2003].

co wpływa na ich przejrzystość, a w rezultacie większą efektywność [Szymańska 2004, s. 67]. Najważniejszą zaletą niniejszego podejścia jest możliwość przekazania grupie adresatów spójnego zestawu informacji, wykorzystując wszystkie dostępne instrumenty marketingowe [Seweryn 2008, s. 80].

Pozostając w zgodzie z cytowanymi autorami, należy dodać, że tworzenie programu działań marketingowych miasta na rynku turystycznym w dużej mierze opiera się na komponowaniu zróżnicowanych narzędzi celem zapewnienia większej skuteczności procesu komunikacji. Może to oznaczać, że materiały przygotowane na potrzeby *public relations* nawiązują do kampanii reklamowej prezentowanej w różnego rodzaju mediach lub Internecie. Tym samym pomiędzy instrumentami promocji zachodzi współzależność (rys. 2). Ponieważ reklama czy *public relations* nie zawsze są wystarczająco silnym narzędziem, aby wzbudzić w adresatach oczekiwane zachowania, w praktyce stosuje się dodatkowe narzędzia marketingowe, które nie tylko wzmacniają przekaz, ale przede wszystkim wywołują pożądaną reakcję [Marks 2006, s. 69]. W tym celu równoległe z reklamą stosuje się np. promocję sprzedaży, co natychmiast zachęca turystów do działania, czyli zakupu usług turystycznych.

Badacze podkreślają, że integrowanie działań w zakresie komunikacji marketingowej wymaga od przedsiębiorstwa rozpoznania warunków otoczenia zewnętrznego, w tym między innymi działań konkurencji związanych z promocją. W pierwszej kolejności zarządzający miastem powinni zwrócić uwagę na atuty miejskie w celu wykorzystania ich w procesach komunikacji z rynkiem, w drugiej – na dostępne i skuteczne narzędzia i kanały tej komunikacji, w dalszej zaś – na strategię promocji swoich konkurentów (por. [Mruk, Pilarczyk i Sławińska 2012, s. 225]).



Rys. 2. Współzależność instrumentów promocji miasta na rynku turystycznym

Źródło: opracowanie własne.

Według B. Meyer [2010, s. 141] ze względu na postępujący proces konkurencji między obszarami turystycznymi coraz bardziej istotne staje się wykorzy-

stanie przez samorząd lokalny świadomie zorganizowanej i realizowanej działalności promocyjnej. Zintegrowane podejście do komunikacji marketingowej miasta na rynku turystycznym można tłumaczyć przede wszystkim tym, że obecnie promocja nie jest zadaniem łatwym. Współczesny rynek turystyczny uległ bowiem fragmentaryzacji (zob. m.in. prace: [Yeoman 2008]), oznacza to odwrót od turystyki masowej i skierowanie się popytu ku turystyce indywidualnej oraz imprezom niestandardowym [Niemczyk 2010, s. 68]. W zaistniałej sytuacji konieczne jest stosowanie zróżnicowanych instrumentów komunikacji marketingowej oraz dopasowywanie oferty do wymagań odbiorców. Ponadto integrując wszystkie dostępne narzędzia promocyjne na rynku turystycznym, miasto działa na zasadzie „naczyni połączonych”⁷. Wysyłając skoordynowane komunikaty na temat miejskiej oferty turystycznej, jest możliwe osiągnięcie większej skuteczności komunikacji marketingowej niż w przypadku stosowania poszczególnych narzędzi promocji niezależnie od siebie.

7. Podsumowanie

Należy zaznaczyć, że zaprezentowane zagadnienie teoretyczne ma swoje początki w literaturze przedmiotu traktującej o komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z rynkiem. W źródłach literaturowych badacze wskazali na zalety wynikające z integrowania narzędzi wykorzystywanych w tym zakresie. Działalność marketingowa prowadzona przez jednostki osadnicze przybiera podobne formy, w dużej mierze jest zbieżna z działalnością marketingową przedsiębiorstw oraz jest rezultatem zastosowania sprawdzonych rozwiązań wypracowanych przez praktykę biznesu. W świetle uwag przytoczonych w opracowaniu można uznać, że zróżnicowanie narzędzi promocyjnych przede wszystkim powinno wynikać z celów nadrzędnych strategii rozwoju turystyki jednostki osadniczej oraz uwzględnić specyfikę grupy docelowej, do której jest kierowany przekaz marketingowy.

Literatura

- Anderson C.L., Massie L. [2003], *Integrating Communications: is the Ideal Achievable*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 8(4).
Ashworth G.J. [2010], *Should We Brand Places*, „Journal of Town & City Management”, vol. 1(3).

⁷ Określenie „naczynia połączone” zostało zaczerpnięte z pracy A. Augustyn i M. Florek [2011, s. 175].

- Augustyn A., Florek M. [2011], *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa.
- Bernaciak A., Pilarczyk B. [2006], *Miejsce promocji w strategii gminy o szczególnych walorach przyrodniczych* [w:] *Marketing terytorialny*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bosiacki S., Śniadek J. [2010], *Komunikacja marketingowa jako podstawa kreowania regionalnych produktów w turystyce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 136, Poznań.
- Briggs S. [2003], *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
- Caemmerer B. [2009], *The Planning and Implementation of Integrated Marketing Communications*, „Marketing Intelligence of Planning”, vol. 27(4).
- Czornik M. [2008], *Miasto: ekonomiczne aspekty funkcjonowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Domański T. [2002], *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego* [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia, t. CXII, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Dziedzic E. [1998], *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Seria Monografie i Opracowania nr 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Ekonomika i zarządzanie miastem* [2004], red. R. Bról, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. [2000], *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Glińska E. [2006], *Socjologiczna i marketingowa koncepcja tożsamości miasta* [w:] *Obywatelstwo i tożsamość*, red. M. Bieńkowska-Ptasznik, K. Krzysztofek, A. Sadowski, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Gołębski G. [2011], *Ocena oddziaływania samorządu na rozwój funkcji turystycznej dużego miasta* [w:] *Sposoby mierzenia i uwarunkowania funkcji turystycznej miasta. Przykład Poznania*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Grönroos Ch. [2004], *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 19 (2).
- Harańczyk A. [2000], *Przekształcenia strukturalne w miastach Małopolski* [w:] *Społeczne, gospodarcze i przestrzenne przeobrażenia miast*, red. J. Słodczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Holloway J.Ch., Robinson C. [1997], *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
- Holm O. [2006], *Integrated Marketing Communication: from Tactics to Strategy*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 11(1).
- Jansen-Verbeke M. [2011], *Studia nad turystyką miejską: stare opowieści, nowe scenariusze* [w:] *Turystyka. Księga jubileuszowa w 70. Rocznicę urodzin Profesora Stanisława Liszewskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kavaratzis M. [2004], *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, Place Branding, vol. 1(1).
- Kotler Ph. [1993], *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York.
- Kotler Ph. i in. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

- Kowalik I. [2012], *Ocena efektów działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego* [w:] *Perspektywy rozwoju marketingu. Wyzwania praktyki*, t. III, „Handel Wewnętrzny”, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Kruczek Z., Walas B. [2010], *Promocja i informacja w turystyce*, Wydawnictwo Prokse-
nia, Kraków.
- Łuczak A. [2000], *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny”, nr 10.
- Łuczak M. [2010], *Produkt turystyczny i jego promocja na przykładzie województwa pomorskiego* [w:] *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa.
- Malarski S. [2004], *Marketing i promocja miast jako jednostek administracji publicznej i samorządu terytorialnego* [w:] *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, red. J. Słodczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Marketing usług turystycznych* [2005], red. A. Panasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marks M. [2006], *Promocja a rozwój lokalny gmin wiejskich województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Matczak A. [2008], *Turystyka miejska – kierunki badań geograficznych* [w:] *Turystyka miejska*, red. A. Matczak, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Meyer B. [2004], *Turystyka jako czynnik kształtowania przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Meyer B. [2010], *Możliwość wykorzystania narzędzi planistycznych i marketingowych w procesie kreowania produktów turystycznych o charakterze obszarowym* [w:] *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa.
- Mruk H., Pilarczyk B., Stawińska M. [2012], *Marketing. Koncepcje – Strategie – Trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Niemczyk A. [2010], *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nieżgoda A. [2000], *Marketing obszarów turystycznych*, „Problemy Turystyki”, vol. XXIII, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Noworól A. [2007], *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Pabian A. [2008], *Promocja: nowoczesne środki i formy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- Pender L., Sharpley R. [2008], *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa.
- Rozwój regionalny w Polsce w świetle wyzwań XXI wieku* [2010], red. T. Kudłacz, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Seweryn R. [2008], *Zastosowanie marketingu mix na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stabryła A. [2002], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Stanowicka-Traczyk A. [2007], *Rola marketingu mix w budowaniu tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny”, nr 9.
- Staszewska J. [2008], *Skuteczność promocji marketingowej pakietów usług turystycznych*, Unikat 2, Katowice.
- Szromnik A. [2002], *Metodologiczne problemy kształtowania strategii marketingowej jednostki przestrzenno-administracyjnej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 7–8.

- Szymańska A. [2004], *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław.
- Szymła Z. [2000], *Determinanty rozwoju regionalnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław.
- Śliwińska K. [2012], *Rozważania nad problemami etycznymi w komunikacji marketingowej* [w:] *Perspektywy rozwoju marketingu. Wyzwania praktyki*, t. III, „Handel Wewnętrzny”, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa.
- Trop S. [2009], *Integrated Communications: from One Look to Normative Consistency*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 14(2).
- Wiktor J.W. [2004], *Struktura systemu promocji. Próba polemiki z koncepcją Ph. Kotlera*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Yeoman I. [2008], *Tomorrow's Tourist, Scenarios and Trends*, Elsevier, Amsterdam.

An Integrated Programme of Marketing Activities for a City and Its Tourist Market

In this article, the author seeks to explain the conceptual category of a city's integrated programme of marketing activities for the tourist market. The study is based on marketing research in the literature discussing companies' marketing communication with the market. The author describes the essence and process of marketing communications along with methods employed on the tourist market. Promotional tools are also discussed and the benefits of integrating the various tools in the construction of marketing messages targeted for the tourist market are emphasised. The author highlights the fact that the diversity of promotional tools should result primarily from the superior objectives of a city's tourist development strategy, as well as take into consideration the specificity of the target group that is to receive this message.

Keywords: marketing communications, marketing communication tools, the promotion of a city, integrated marketing communications.

Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Ewolucja controllingu w Polsce i na świecie

Streszczenie

Menedżerowie firm, świadomi istnienia skomplikowanych procesów gospodarczych, poszukują instrumentów, które umożliwią im podejmowanie decyzji ograniczających prowadzenie działalności gospodarczej. Wieloletnie doświadczenia firm zagranicznych, ale także coraz częściej rodzimych, wskazują, że funkcję takiego instrumentu może pełnić controlling. Mimo rosnącego znaczenia controllingu w naukach ekonomicznych oraz w praktyce gospodarczej wciąż występują rozbieżności odnośnie do tego, co należy pod tym pojęciem rozumieć. Controlling nie jest jednakowo definiowany w światowej literaturze, a liczne autorytety w zakresie zarządzania wskazują duże trudności uporządkowania tego pojęcia.

Artykuł prezentuje z jednej strony genezę controllingu, z drugiej zaś przedstawia etapy rozwoju tej koncepcji na świecie. Autor prezentuje również własne podejście do definiowania controllingu.

Słowa kluczowe: controlling, ewolucja controllingu, controller, proces zarządzania.

1. Wprowadzenie

W wyniku obecnego kryzysu gospodarczego zarządzający z dużą determinacją poszukują nowoczesnych narzędzi poprawiających jakość i skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem. Dodatkowym bodźcem do podjęcia takich działań jest stale wzrastająca konkurencja na rynku zwłaszcza po wejściu Polski w struktury Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa zmuszone są z jednej strony do obniżki kosztów swojej działalności, z drugiej zaś do podejmowania nowych wyzwań, które niejed-

nokrotnie są bardzo kosztowne. Menedżerowie świadomi istnienia skomplikowanych procesów gospodarczych poszukują instrumentów, które umożliwią im podejmowanie decyzji ograniczających ryzyko działalności gospodarczej. Wieloletnie doświadczenia firm zagranicznych, ale także coraz częściej rodzimych, wskazują, że funkcję takiego instrumentu może pełnić controlling.

Mimo rosnącego znaczenia controllingu w naukach ekonomicznych oraz w praktyce gospodarczej wciąż występują rozbieżności, co należy pod tym pojęciem rozumieć. Controlling nie jest jednolicie definiowany w światowej literaturze, a liczne autorytety w zakresie zarządzania wskazują na bezradność, jaka towarzyszy uporządkowaniu tego pojęcia. Trafnie twierdzi P. Preibler [1999, s. 12], że „każdy ma swoje własne wyobrażenia na temat tego, co controlling znaczy lub znaczyć powinien, tylko że każdy myśli coś innego”. Wielość definicji spowodowana jest także stosowaniem controllingu w przedsiębiorstwach o odmiennych sytuacjach organizacyjnych czy finansowych. Controlling dotyczy może wielu obszarów funkcjonalnych, co również ma wpływ na mnogość pojęć. Jedną z przyczyn odmiennych teorii może być wieloznaczność angielskiego słowa *to control*.

Celem artykułu jest omówienie z jednej strony genezy controllingu, z drugiej zaś – etapów rozwoju tej koncepcji na świecie. Zaprezentowane też zostało autorskie podejście do definiowania controllingu zarządczego.

2. Controlling w ujęciu teorii światowej i polskiej

Największy wpływ na ukształtowanie terminu „controlling” mieli Amerykanie oraz Niemcy. W literaturze zazwyczaj przywołuje się pojęcia wywodzące się z tych dwóch szkół (tabela 1).

Tabela 1. Zestawienie definicji controllingu amerykańskich i niemieckich autorów

Autor	Definicja controllingu
USA	
R. Anthony	Controlling jest narzędziem wspomagającym proces zarządzania, który prowadzi organizację w stronę wyznaczonych celów, służy osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, zapewnia skuteczną realizację strategii i osiągnięcie sukcesu.
Ch. Horngren	Controlling jest metodą gromadzenia i wykorzystania informacji w celu wsparcia i koordynacji procesów planowania oraz ich kontroli w całym przedsiębiorstwie. Celem controllingu jest stałe doskonalenie wszystkich decyzji podejmowanych wewnątrz organizacji.
H. Kerzner	Controlling to proces zarządzania obejmujący etapy pomiaru wielkości ekonomicznych, za pomocą których ocenia się stopień realizacji celów, identyfikacji przyczyn zaistniałych odchyleń i korygowania złej lub wykorzystania korzystnej tendencji.

cd. tabeli 1

Autor	Definicja controllingu
H. Koontz C. O'Donnell H. Weihrich	Controlling to funkcja zarządzania, której istotą jest pomiar i korekta wykonywanych zadań przez podwładnych, w związku z potrzebą oceny osiągniętych celów.
R.J. Mockler	Controlling jest procesem systematycznego porównywania planów z rzeczywistością ich realizacją, co pozwala na podjęcie szybkich działań korygujących. Mają one w pełni wykorzystać wszelkie zasoby przedsiębiorstwa dla efektywnego i skutecznego osiągnięcia założonych w firmie celów.
Niemcy	
R. Bramsemann	Controlling to taki sposób myślenia pracowników, który zapewnia pełną zgodność realizowanych celów na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Osiąga się to przez silną koordynację narzędzi, technik know-how, odpowiednich systemów planowania, kontroli i informacji.
A.G. Coenenberg	Controlling jest postrzegany jako koncepcja myślenia o sposobie kierowania, względnie zarządzania przedsiębiorstwem.
D. Hahn	Controlling wspomaga decyzyjność i działania w przedsiębiorstwie poprzez odpowiednie zorientowanie na wynik, planowanie i kontrolę.
A. Heigl	Controlling to odpowiednio wyznaczone zadania procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Odrzuca utożsamianie controllingu z kontrolą, zwracając uwagę, że jest to raczej organizacja, motywacja, koordynacja, kierowanie, prognozowanie, planowanie oraz komunikacja.
D. Heinen	Zadanie stworzenia i bieżącego wykorzystania instytucjonalnego systemu planowania i kontroli w całym przedsiębiorstwie jest określane mianem controllingu.
P. Horvath	Controlling jest podsystemem zarządzania, który koordynuje planowanie, kontrolę i dostarczanie informacji i w ten sposób wspiera adaptację i koordynację całego systemu. Działania te są ukierunkowane na sterowanie całym przedsiębiorstwem ze względu na wyznaczone cele, czyli na osiągnięcie określonych wcześniej efektów.
W. Männel	Controlling to cybernetyczny, koordynujący system zarządzania procesami w firmie, dający nieograniczony zakres informacji dostarczany kierownictwu dla potrzeb podejmowania przez nich decyzji.
H.Ch. Pfohl	Controlling jest interpretowany jako: filozofia przedsiębiorstwa, sposób myślenia, nowa orientacja rachunkowości zarządczej, zadanie controllera oraz nowy styl zarządzania.
T. Reichmann	Proces zarządzania zorientowany na realizację celów, wspomagany przez system oparty na informacji ekonomicznej, koordynacji zadań i kontroli stopnia ich realizacji. Zastosowanie controllingu służy poprawie jakości podejmowanych decyzji na wszystkich poziomach firmy.
C. Richter	Controlling jako zorientowane na realizację celów przedsiębiorstwa zadania, wsparte planowaniem, kierowaniem i kontrolą. Zostają one realizowane na odpowiednich poziomach decyzyjnych w hierarchii zarządzania.
H. Schierenbeck	Pod pojęciem controllingu rozumiany jest zwyczajowo system wspierania zarządzania, za pomocą którego przebiegające procesy menedżerskie mogą zostać poprawione w odniesieniu do określenia i osiągnięcia celu działania.

cd. tabeli 1

Autor	Definicja controllingu
G. Seicht	[...] systematyczne opracowywanie i dostarczanie podstaw decyzyjnych, to funkcja zarządzania i delegacja analitycznych zadań częściowych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.
K. Serfling	System zaopatrywania w informacje służący wsparciu kierownictwa przedsiębiorstwa, poprzez planowanie, kontrolę, analizę i rozwój różnych alternatywnych działań.
Solaro	Controlling jest to zorientowane na wynik kierowanie poprzez planowanie, kontrolę i informację.
J. Weber	Celem controllingu jest wsparcie kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, poczynając od kierowników centrów odpowiedzialności (MPK), aż do zarządu, w wypełnianiu ich zadań. Ukazuje trzy najważniejsze aspekty controllingu: zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji, na co pozwalają szybko działające rozbudowane bazy danych (1), formę kierowania, która umożliwia skuteczne osiągnięcie założonych celów firmy (2) oraz koordynację wszelkich obszarów kierowania firmą, co zwiększa efektywność podejmowanych decyzji i ułatwia wdrażanie strategii (3).
G. Woehle	Wsparcie w procesie podejmowania decyzji i zarządzania poprzez planowanie, kierowanie i kontrolę.
H. Vollmuth	Controlling ma ponadfunkcyjne znaczenie. Jako instrument zarządzania wspomaga całą kadre kierowniczą firmy przy podejmowaniu decyzji. Istotą kierowania jest takie planowanie, w którym cele są wyznaczane wspólnie przez kierownictwo operacyjne i członków zarządu. Skuteczność takiego podejścia osiąga się dzięki stałemu porównywaniu wyznaczonych celów z ich realizacją. Ostatnim istotnym elementem controllingu jest system informacyjny, który pozwala na szybkie wykrycie zakłóceń.
K. Ziegenbein	Controlling dostarcza metody i informacje jednostce gospodarczej w zakresie systemów pracy, do których zalicza procesy planowania i kontroli, a także wsparcie i koordynację tych systemów.

Źródło: [Bramseman 1990, Heigl 1989, Horngren 2008, Kerzner 1989, Koontz, O'Donnell i Wehrinch 1984, Saunders 1996, Weber 2001, Vollmuth 2007, www.horvath-partners.com, www.teialehrbuch.de, www.university.akelius.de, Ziegenbein 2004].

Należy wskazać, że amerykańskie podejście do controllingu wyznacza mu zadanie monitorowania aktualnych rezultatów i stałego ich przyrównywania do założeń planowanych, a także prognozowania i przekazania menedżerom rozmaitych informacji, które mają służyć realizacji założonych celów przedsiębiorstwa. Z tego powodu amerykański controller jest bardziej utożsamiany z działem finansów i rachunkowości, a jego obowiązki są zbliżone do zadań europejskiego głównego księgowego. Controlling pełni funkcje doradcze w procesie zarządzania. Dla niemieckich naukowców zaś controlling jest bardziej wszechstronnym procesem, który obejmuje szerokie instrumentarium służące kierowaniu i sterowaniu finansami przedsiębiorstwa, przy czym uwaga controllera skupiona jest na wszystkich działach

firmy. Controlling nie tylko wspiera funkcje procesu zarządzania, lecz wręcz je tworzy, stąd można powiedzieć, że jest systemem zarządzania. Różnice w wizjach tych dwóch fundamentalnych podejść do controllingu ukazują tabele 2 i 3.

Tabela 2. Funkcje controllingu według szkoły niemieckiej i amerykańskiej

Funkcje	Niemcy				Stany Zjednoczone			
	Controlling				Management Control (Controllership)			
Funkcje controllingu	P. Horvath	H. Kupper	H. Vollmuth	J. Weber	M. Anthony	A. Belkaoui	Ch. Horngren	R. Kaplan
Przepływ informacji	T	T	T	W/T	P	P	P/T	P
Planowanie	T	T	T	W/T	P	P	P	W
Kontrola	T	T	T	W/T	P	P	P	W
Kierowanie zespołem		T	T	W/T	W	W	P	W
Organizacja		T	T	W/T	W	W	T	W
Koordinacja	G	G	G	G	G	G	G	G

W – wsparcie funkcji, P – przejęcie części funkcji, T – tworzenie funkcji, G – głębia funkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Anthony 1988, Belkaoui 1986, Horngren 2008, Janczyk-Strzała 2008, Kaplan 2006, Kupper 2005, Vollmuth 2007, Weber 2001] oraz (www.horvath-partners.com).

Tabela 3. Różnice między szkołą niemiecką i amerykańską

Kompetencje w zakresie controllingu	Niemcy	Stany Zjednoczone
Controlling a zarządzanie	Controlling jako metoda zarządzania	Controlling jako funkcja pomocnicza w zarządzaniu
Controlling a funkcje zarządzania	Całkowicie przejmuje funkcje zarządzania dodając własne	Wspomaga funkcje zarządzania własnymi
Controlling a obszar jego wpływów	Całe przedsiębiorstwo	Dział finansów lub(i) rachunkowości
Controlling a planowanie	Ustrukturyzowane	Brak ustrukturyzowanego
Controlling a informacje	Koncentracja na skomplikowanych systemach informacyjnych	Prostsze bazy danych oparte na rachunkowości
Controlling a decydowanie	Controlling ma kompetencje decydujące	Controlling nie ma możliwości decydujących, jest organem doradczym
Controlling a rachunkowość	Jest dla controllingu źródłem informacji	Controlling zajmuje się rachunkowością

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Controlling według polskich środowisk naukowych

Autor i ośrodek	Controlling	Główne zadania controllingu
H. Błoch Szkola Controllingu Katowice	Proces sterowania i regulacji firmy	Doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie, przygotowanie i oddanie do dyspozycji kadry kierowniczej metod, technik, instrumentów, modeli, schematów interpretacyjnych oraz informacji zasilających planowanie, koordynowanie przebiegu realnych procesów społeczno-materialnych w ramach poszczególnych funkcji firmy
J. Goliszewski Instytut Analiz Przedsiębiorstwa	Forma kierowania przedsiębiorstwem	Proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany poprzez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość
J. Olech Akademia Controllingu w Gdańsku	Element nowoczesnego zarządzania	Wszeczhronne, systemowe, ciągłe wspomaganie zarządzania
M. Sierpińska Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	Metoda zarządzania, podsystem zarządzania	Planowanie, kontrola i motywacja przy ustalaniu celów w każdym obszarze firmy
S. Marciniak Politechnika Warszawska	Instrument zarządzania, filozofia zarządzania	Wspomaga funkcjonowanie systemu zarządzania, wpływa na menadżerów w procesie decyzyjnym
E. Nowak Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	System wspomaganie decyzji, zarządzania	Pomoc kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji i dostosowanie się do zmian w otoczeniu
B. Haus, S. Nowosielski Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	System wspomaganie zarządzania	Controlling to system wspomaganie kierownictwa jednostki organizacyjnej w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, ukierunkowujący działania i decyzje kierowników wszystkich szczebli na globalne cele całej organizacji
H. Bieniok Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	System zarządzania	Sterowanie przedsiębiorstwem dla realizacji zamierzonych celów
J. Penc Politechnika Łódzka	Element nowoczesnego zarządzania	Wykonywanie i modyfikacja modeli planowania, oceniania i zasilania informacją podczas podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Błoch 1992, Marciniak 2008, Nowak 2003, Palonka 2007, Penc 1997, Sierpińska 2004, Goliszewski 1991, Haus i Nowosielski 1995].

Zadaniem ujednoczenia definicji controllingu zajęł się International Group of Controlling, który przedstawia go jako koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje ona całościowo proces określania celów poprzez planowanie,

decydowanie, kontrolę, sterowanie i regulację istotnych czynników finansowych i pozafinansowych. Kluczowe według niej jest dokładne sprecyzowanie działań, przyporządkowanie odpowiedzialności oraz zadań konkretnym działom lub osobom. Controlling uznaje przedsiębiorstwo za system wzajemnie powiązanych czynników przy uwzględnieniu jego indywidualnego charakteru i zmieniającego się otoczenia (www.igc-controlling.org).

W polskiej literaturze termin „controlling” jest również rozmaicie tłumaczone, co w głównej mierze jest wynikiem doświadczeń autorów. Najogólniej przyjęło się definiować controlling jako proces sterowania ukierunkowany na wynik, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość. Controlling uznaje się za narzędzie doskonalące sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, co jest możliwe dzięki sterowaniu procesami wyznaczania celów na każdym szczeblu organizacyjnym. Dzięki temu kadra kierownicza może efektywnie zarządzać poprzez: rozsądny układ kompetencji i odpowiedzialności w hierarchii przedsiębiorstwa, scalenie uzyskiwanych wyników z systemem motywacyjnym, kontrole procesów gospodarczych oraz jakości podejmowanych decyzji, zapewnianie koniecznych informacji wszelkim szczeblom zarządzania, orientację na przyszłość oraz sterowanie kosztami. Controlling pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz zapewnia długoterminowy rozwój, a w przypadku recesji skutecznie zmniejsza jej konsekwencje. Wprowadzenie controllingu wymusza na kierownictwie nieustanne uczenie się oraz zmianę sposobu myślenia i nadążanie za otoczeniem [Sierpińska 2004, s. 9–10]. W tabeli 4 zestawiono definicje różnych ośrodków naukowych zajmujących się controllingiem.

Na bazie przedstawionych definicji zarówno zagranicznych, jak i krajowych autorów, a także aktywnej obserwacji procesu przemian zachodzących w przedsiębiorstwach działających w Polsce można zbudować dwuwymiarowy obraz controllingu. Pierwszy z nich jest poszerzonym systemem rachunkowości finansowej i zarządczej, służącym głównie opracowywaniu wielowymiarowych raportów rzeczowo-finansowych, wykorzystywanych często poza krajowymi siedzibami oddziałów czy filii. Raporty te przesyłane są często do centrali przedsiębiorstw, w których decydenci wykorzystują wnioski z nich wypływające do podejmowania decyzji o zasięgu globalnym. Nie sprzyja to jednak poprawie sposobu funkcjonowania pojedynczej firmy. Taki rodzaj controllingu można określić jako sprawozdawczy.

Drugi wymiar controllingu, zdecydowanie bliższy autorowi, jest ściśle powiązany z procesem zarządzania. Controlling można uznać za system wspomagający podejmowanie strategicznych, taktycznych i operacyjnych decyzji przez menedżerów na różnych poziomach zarządzania, od naczelnego kierownictwa do kierowników szczebli operacyjnych. Definiowanie controllingu jako sposobu zarządzania organizacją, ukierunkowanego na poprawę efektów jej działania, pozwala rozsze-

rzyć określenie controllingu, o przymiotnik „zarządczy”. Jednym z celów częściowych controllingu zarządczego jest bowiem dążenie do zbudowania wielowymiarowego systemu wspierania decyzji zarządczej. Mimo że controlling zarządczy korzysta z pełnego spektrum narzędzi informacyjnych, nie należy go traktować jako systemu tożsamego z rachunkowością czy controllingiem sprawozdawczym. Pozyskana bowiem wiedza analityczna służy przede wszystkim do optymalizowania przebiegu realizacji procesów technologicznych zachodzących w każdym obszarze funkcyjnym organizacji. Controlling zarządczy ma więc znacznie szerszy zakres oddziaływania, gdyż wpływa zarówno na przebieg procesów podstawowych, jak i pomocniczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Controllingiem zarządczym zajmują się nie tylko pracownicy pionów ekonomicznych, ale przede wszystkim pracownicy pionów technicznych, którzy swoimi decyzjami w największym stopniu wpływają na wyniki ekonomiczno-finansowe organizacji.

3. Geneza i rozwój controllingu oraz jego narzędzia stosowane na świecie i w Polsce

Zalążki controllingu datują się na okres budowy egipskich piramid, kiedy zadaniem wąskiego grona osób była kalkulacja ilości potrzebnego budulca oraz liczby niewolników, a dalej porównywanie osiągniętych rezultatów z pierwotnymi ustaleniami. Osoby takie były odpowiedzialne za koordynację realizowanych projektów [Kerzner 2006, s. 193–195].

F. Bowie jest zdania, że słowo controller wywodzi się od łacińskiego *contra-rolle* oznaczającego urzędnika, który sprawdza innego urzędnika. Takie tłumaczenie wydaje się prawdopodobne, biorąc pod uwagę rozmiar korupcji panującej w Imperium Rzymskim. Prawdopodobnie kiedy Cezar prowadził swoje legiony przeciwko Galom zabrał ze sobą jednego z takich urzędników. W efekcie tego już w starożytnej Francji pojawia się po raz pierwszy słowo *conre-rolle*, oznaczające kopię rachunku albo rejestru liczbowego, a używane do określania urzędnika, który sprawdzał rachunki innego urzędnika. W takiej pisowni słowo to przetrwało do czasów średniowiecznej Francji i wraz z podbiciem Anglii w 1066 r. przez księcia Normandii, Williama stanowisko controllera dotarło na Wyspy Brytyjskie. Pierwsza wzmianka odnośnie do tego stanowiska pojawiła się w publikacji z 1292 r. i choć w zmienionej pisowni *contre-roullour* nadal oznaczała to samo. Słowo to ostatecznie przyjęło formę *controller* i było szeroko używane w Anglii przez kolejne 200 lat. Jednakże z czasem uznano, że słowo *controller* jest błędnie utożsamiane z francuskim czasownikiem *contre* tłumaczonym jako „przeciwko”, przyjęto że wywodzi się ono z francuskiego określenia *compte* oznaczającego rachowanie (liczenie). W 1551 r. pojawił się rzeczownik *comptroller*, który

obecnie oznacza controllera. Kolejna wzmianka o tym stanowisku ukazała się w 1780 r. (*When the treasurer is taken away, the comptroller might as well be taken away also, because a comptroller is hardly necessary where there is no treasurer.* [Bowie 1998, s. 15–18]). Jednakże wydaje się, że w dalszym ciągu nie było zgody co do formy zapisu nazwy stanowiska controllera, gdyż w przypadku Anglii do dnia dzisiejszego zachowały się wywodzące się z tamtego okresu nazwy stanowiska Controllera Marynarki Wojennej, jak i Generalnego Comptrollera Urzędu Patentowego. Współczesne słowniki brytyjskie rozróżniają *comptrollera* jako księgowego rodziny królewskiej oraz *controllera* jako kierownika działu rachunkowości w dużych korporacjach.

Za kolebkę controllingu (amer. *controllership*) w jego współczesnym rozumieniu uznaje się Stany Zjednoczone. Pierwsze Biuro Controllera (Office of Controller) utworzono w 1778 r., Przejęło ono obowiązki Biura Rachunkowego Skarbu Państwa (Tresury Office of Accounts) i powołało stanowisko Comptrollera. W 1921 r. usunięto pojedyncze biura comptrollerów i w zamian utworzono Główny Urząd Rachunkowości (The General Accounting Office) oraz stanowisko Głównego Comptrollera [Bowie 1998, s. 16].

W 1873 r. dla zabezpieczenia interesu państwa powołano instytut badawczy Controller's Institute of America oraz stanowisko *controller of the currency*. Zakres obowiązków controllera ograniczał się wówczas wyłącznie do zadań powiązanych z rachunkowością i jej funkcjami kontrolnymi. Nadzorowali oni państwowe budżety, kontrolowali wszelkie rachunki, tworząc podwaliny pod powstającą wówczas rachunkowość zarządczą. Pod koniec XIX w. szybki rozwój gospodarki, w tym głównie kolei, spowodował powstanie pierwszych stanowisk controllerów w komercyjnych gałęziach gospodarki prywatnej. Comptrollera zatrudniono po raz pierwszy w 1880 r. w amerykańskiej firmie Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System (Amerykańskie Towarzystwo Kolei Żelaznych) i pełnił on przede wszystkim obowiązki finansowe, związane z obligacjami, akcjami i papierami wartościowymi, będącymi własnością firmy [Hugh 1949]. Powstała w 1892 r. firma General Electric Company poszerzyła zakres obowiązków controllera o funkcje koordynujące. Można uznać to za podstawową decyzję w procesie tworzenia współczesnego znaczenia controllingu. Po rozpowszechnieniu controllingu w przemyśle coraz bardziej ujednolificały się funkcje controllera, które obejmowały rachunkowość i wykonywanie budżetów. Raporty controllingowe zawierały wówczas porównania poniesionych kosztów w różnych okresach dla indywidualnych produktów oraz ich grup. Właściciele zakładów przemysłowych oraz menadżerowie podejmowali decyzje w zakresie *make or buy*, oceniając przy tym efektywność zakładów, stopień w jakim ustalone ceny sprzedaży produktów pokrywały koszty produkcji, a także decydowali o rozwoju infrastruktury. V.L. Elliott wskazuje, że od początku XX w. stanowisko control-

lera działało w wielu dużych korporacjach kolejowych, w górnictwie oraz dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Jednakże wydzielenie w ramach struktury organizacyjnej jednostek odpowiedzialnych za prowadzenie kontroli działalności przedsiębiorstwa nie przyjęło się w USA aż do lat 20. XX w. [Elliott 1940, s. 185].

Dopiero światowy kryzys gospodarczy na przełomie lat 20. i 30. XX w. spowodował, że zwrócono uwagę kadry zarządzającej firmami na rolę rachunkowości, kontroli i planowania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Stopniowo zaczęto analizować przyczyny kryzysu, wykorzystując do tego celu rachunki kosztów budowane przez controllera, którego rola nabrała ogromnego znaczenia. W amerykańskich dużych przedsiębiorstwach controller był najczęściej członkiem zarządu firmy lub bezpośrednio im podporządkowany [Horvath 2006, s. 21]. W świetle kryzysu oraz zwiększonej industrializacji gospodarki dotychczas używane systemy księgowości zaczęły być postrzegane jako mało elastyczne. Niska ich efektywność doprowadziła do powstania zapotrzebowania na nowe podejście do kalkulacji kosztów. W pierwszej połowie XX w. zaczęto stosować standardowy rachunek kosztów i analizować odchylenia pomiędzy szacowanymi a rzeczywiście poniesionymi kosztami. Zdecentralizowane przedsiębiorstwa rozwinęły koncepcję zwrotu z inwestycji, tworzenie prognoz, elastyczne budżetowanie oraz ustalanie cen w oparciu o rynek. W okresie tym doszło także do powstania pierwszych instytucji bezpośrednio związanych z controllingiem, takich jak założony w 1931 r. Controller's Institute of America (www.financialexecutives.org). Powołanie tego instytutu badawczego było odpowiedzią na wzrastającą popularność idei controllingu wraz ze zmieniającą się rolą controllera, którego zadania ewoluowały od rejestracji w rachunkowości zdarzeń gospodarczych i ich kontroli do prognozowania wyników. Instytut ten opublikował listę standardów w obszarze planowania i kontroli w procesach controllingu [Controllers Institute 1962, s. 228]. W 1934 r. instytut wydał pierwszy specjalistyczny magazyn dla controllerów pt. „The Controller”, który od 1962 r. pojawia się pod nazwą „The Financial Executive” [Ossadnik 2003, s. 8]. Główne funkcje controllera w 25 największych amerykańskich przedsiębiorstwach na początku lat 40. koncentrowały się wokół istotnych funkcji rachunkowości [Horvath 2006, s. 21], takich jak:

- funkcja rachunkowa: prowadzenie ksiąg rachunkowych, rachunek kosztów, projektowanie metod i systemów w rachunkowości, koordynacja zarządzania w przedsiębiorstwie,
- funkcja rewizyjna: projektowanie i opieka nad systemem kontroli wewnętrznej,
- współpraca z kontrolą zewnętrzną,
- funkcja podatkowa: zbieranie informacji podatkowych, deklaracje podatkowe, współpraca z urzędami podatkowymi,
- funkcja interpretacyjna: opracowanie, analiza i wyjaśnienie informacji finansowych w celu wsparcia managementu przy planowaniu, ustaleniu wyniku finansowego oraz innych zadaniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Lata 50. i 60. to okres intensywnych badań nad zakresem zadań, które powinny realizować działy księgowości. Zdefiniowano zakres obowiązków controllera. Controller's Institute of America, przekształcony w 1962 r. w Financial Executives International – FEI, opracował katalog zadań controllera, do którego wliczono funkcje planowania, kontroli, ocenę i doradztwo dla wszystkich grup menedżerów, analizy w skali makro, zagadnienia podatkowe, raportowanie do urzędów państwowych oraz zabezpieczenie majątku. Funkcje controllera wykroczyły znacznie poza zakres rachunkowości. Controllershypowi przypisano trzy główne funkcje: rejestrowanie osiągniętych wyników przedsiębiorstwa, skupianie uwagi na pojawiających się odchyleniach od przyjętych założeń oraz rozwiązywanie problemów ekonomicznych. W latach 50. XX w. wprowadzono rachunek kosztów zmiennych oraz zaczęto delegować odpowiedzialność za wyniki na niższe szczeble zarządzania, zaś kontrole kosztów i budżetów zaczęto wdrażać w latach 60. W kolejnej dekadzie wprowadzono także programowanie liniowe w celu maksymalizacji zysku i minimalizacji kosztów, system PPBS¹ oraz metodę PERT² dla sprawnego zarządzania długoterminowymi projektami oraz nową koncepcję budżetowania ZBB³. W 1970 r. produkcja zintegrowana (automatyzacja, just in time, TQM) wniosła wiele nowego do controllershipu: decentralizację, pozafinansowe mierniki oceny wyników, nowe rodzaje kalkulacji kosztów, ustalanie standardów kosztów, systemy wynagradzania, rozwój koncepcji TOC⁴, cyklu życia produktu oraz kaizen⁵. Dużo uwagi poświęcano procesowi budżetowania, który stał się głównym obszarem badań ekonomistów.

Na przełomie XX i XXI w. w odpowiedzi na globalną konkurencję wzrosła presja redukcji kosztów, co skutkowało pojawieniem się nowych metod kalkulacji. W latach 90. XX w. stworzono kalkulację ABC⁶ razem z koncepcją zarządzania opartą na działaniach oraz rachunkiem kosztów działań sterowanym

¹ PPBS – (*planning, programming and budgeting system*). System planowania, programowania i budżetowania stanowi integrację dużej liczby technik stosowanych w procesach planowania i budżetowania w celu identyfikacji i kalkulacji dostępnych surowców dla ustalenia priorytetów i strategii w głównych programach przedsiębiorstwa, przewidywania kosztów, wydatków i osiągnięć w trakcie danego roku obrachunkowego.

² PERT – (*programme evaluation and review techniques*) to metoda planowania i kontroli projektu wykorzystująca programowanie za pomocą grafu i stosuje się ją w zarządzaniu projektami.

³ ZBB – (*zero-based budgeting*) metoda planowania i podejmowania decyzji o odwrotnej procedurze postępowania niż w przypadku budżetowania tradycyjnego.

⁴ TOC – (*theory of constraints*) metoda zarządzania istniejącymi w firmie wąskimi gardłami.

⁵ Kaizen – koncepcja zaangażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w ciągłe poszukiwanie możliwości usprawnień zachodzących w firmie procesów.

⁶ ABC – (*activity-based costing*) metoda pomiaru i analizy kosztów pośrednich poprzez precyzyjne przypisanie ich do obiektów kosztowych.

czasem TDABC (*time-driven activity-based costing*). Rachunek kosztów docelowych (*target costing*) jako narzędzie strategiczne pojawił się na w latach 90. XX w. i od razu wzbudził duże zainteresowanie. Przełomową koncepcją, jeśli chodzi o controllership strategiczny, okazała się koncepcja BSC⁷ wyznaczająca standard oceny stopnia realizacji strategii firmy.

Rozwój funkcji controllershipu wystąpił także w innej części Ameryki Północnej, a mianowicie w Kanadzie. Zmiany zachodzące w środowisku biznesowym oraz jego przemiany strukturalne doprowadziły do rozszerzenia zakresu odpowiedzialności korporacyjnych menedżerów finansowych. Controller stał się najbliższym asystentem kierownika działu finansowego (CFO – Chief Financial Officer). Oprócz tradycyjnego zakresu działań w obszarze finansów przedsiębiorstwa, był on odpowiedzialny także za analizę procesu produkcyjnego [Hubleby 1990, s. 25–27].

Niektórzy autorzy podają, że pierwsze stanowisko, które w pewnym stopniu nawiązuje do obecnego wizerunku controllera pojawiło się w Europie już w średniowieczu. W XV w. na dworze angielskim funkcjonowało stanowisko countrollera, który nadzorował wpływy i wydatki dóbr królewskich oraz przepływ środków pieniężnych [Weber 2001, s. 2]. Controlling w obecnym rozumieniu do Europy dotarł dopiero w latach 50. XX w., kiedy to amerykańskie firmy zakładały swoje filie w Europie, a od końca lat 60. zostały wprowadzane pierwsze stanowiska controllera do tych spółek. Przeniesienie amerykańskich technik controllingu do europejskich jednostek bez zmian było niemożliwe. Odmienne warunki gospodarcze oraz filozofia działań wymagały adaptacji tej koncepcji w Europie. Zajęli się tym głównie teoretycy niemieccy, a potem również Brytyjczycy i Francuzi. W pierwszej fazie obecności w Europie controlling skupiał się on na problemach finansowych, a z upływem czasu obejmował swoim zasięgiem pozostałe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa [Sierpińska i Niedbała 2003, s. 13; Nesterak 2003, s. 14].

Pomimo że pojedyncze zadania controllingu już wcześniej znajdowały zastosowanie w przedsiębiorstwach niemieckich, toczyła się rozległa dyskusja czy amerykańskie rozumienie controllingu może być zaakceptowane w Europie. Trudności sprawiała w szczególności decentralizacja takich zadań controllingu, jak planowanie, kierowanie, kontrolowanie i koordynacja, gdyż funkcje te tradycyjnie stanowiły portfel zadań naczelnego kierownictwa firmy. Równie intensywnie była dyskutowana kwestia sztabowego oraz liniowego podejścia do controllingu. Korzyści płynące z controllingu nie były kwestią sporną, ale nie było jednoznacznego określenia zadań realizowanych przez controlling. Dodatkowo katalog FEI nie mógł być bezpośrednio przyjęty w Niemczech z powodu

⁷ BSC – (*balanced scorecard*) – instrument zarządzania strategicznego przekładający misję firmy i strategię na cele oraz system mierników, które zestawia się w różnych perspektywach.

odmiennych warunków gospodarczych. Podział na opartą na przepisach prawnych rachunkowość finansową (niem. *externes Rechnungswesen*) i rachunkowość zarządczą (niem. *internes Rechnungswesen*) nakierowaną na informację potrzebną w procesie zarządzania doprowadził do tego, że controllerowi w Niemczech podlegała wyłącznie rachunkowość zarządcza, a rachunkowość finansowa, jak również sfera podatków, ubezpieczeń, tworzenia informacji były organizacyjnie oddzielone. Punktem wyjścia rozwoju controllingu w Niemczech była rachunkowość zarządcza. W powiązaniu z procesem planowania i kontroli miała ona przekształcić się w instrument wspierania procesu zarządzania przedsiębiorstwem [Holland-Letz 2009, s. 7–8]. Znaczący rozwój controllingu datuje się w Niemczech dopiero na koniec lat 60. XX w., ale ciągle jeszcze można go było spotkać głównie w spółkach córkach koncernów amerykańskich. Tak późny rozwój controllingu w Niemczech był spowodowany [Ossadnik 2003, s. 8]:

- skoncentrowaniem się rachunkowości na polityce cenowej, która nie dawała impulsów do wprowadzenia controllingu zorientowanego na koszty,
- niemiecką ustawą o spółkach akcyjnych, która zabraniała rozdzielania funkcji zarządczych od kontrolnych,
- silnym rozwojem gospodarczym Niemiec w okresie powojennym – Wirtschaftswunder, który nie sprzyjał dokonywaniu zmian.

Ostatecznie controlling rozwinął się na skutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa i konieczności dopasowania sposobów działania i myślenia do wymagań rynku. Zmiany te spowodowały wzrost znaczenia controllingu, systemu, który koordynuje budżetowanie, kierowanie i kontrolę, dostarczając w tym celu potrzebną informację.

Na początku lat 70. XX w. ukształtowało się rozumienie controllingu ukierunkowane na koordynację systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. W latach 80. rozwinął się controlling jako alternatywa funkcji informacyjnej, jako podsystem zarządzania, którego głównym zadaniem była funkcja koordynacyjna [Holland-Letz 2009, s. 8]. Można jednak zauważyć znaczne różnice w pojmowaniu controllingu w Niemczech i w USA. Pisownia słów controlling i controller w znacznym stopniu pokrywa się z niemieckim słowem „Kontrolle”, często controlling zostaje utożsamiany z kontrolowaniem, a controller z Kontrolerem – rewizorem. Instynktownie zostają przyporządkowane controllingowi zadania kontrolera – rewizora, co jest podejściem błędnym [Preissler 2007, s. 15].

Na podstawie opublikowanego przez McKinseya studium w 1974 r. około 90% dużych niemieckich przedsiębiorstw dysponowało controllingiem instytucjonalnym. Rozwój ten został wsparty powstaniem organizacji, które intensywnie zajmowały się propagowaniem koncepcji controllingu. W 1969 r. zostało utworzone we Frankfurcie nad Menem Niemieckie Towarzystwo Finansowe GEFIU (Gesellschaft für Finanzwirtschaft in der Unternehmensführung e.V., w 1971 r.

powstała w Gauting Akademia Controllerów (Controller Akademie), która wydaje Controller Magazin, a w 1975 r. został utworzony Związek Controllerów ICV (Controller-Verein e.V.) (www.gefiu.de; www.controllerakademie.de; www.haufe.de; www.controllerverein.de).

Druga faza niemieckiego controllingu datuje się od 1981 r., czyli od konferencji, która odbyła się z okazji 10-lecia utworzenia organizacji „Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaft Praxis im Controlling Und Rechnungswesen”, która do dzisiaj zajmuje się wspieraniem rozwoju controllingu [Nowak 2011, s. 14].

Obecnie obserwuje się tendencje do coraz mocniejszego wprowadzania controllera do procesów decyzyjnych zarządu organizacji. Według „International Group of Controlling” (IGC): „controllerzy tworzą i towarzyszą w procesie zarządzania określaniu celów, budżetowaniu i zarządzaniu oraz ponoszą współodpowiedzialność za osiągnięcie celów”. Również Vollmuth postrzega controllera jako członka managementu, a nie samodzielną jednostkę. Coraz większego znaczenia nabiera controlling strategiczny. Dynamicznie zmieniające się środowisko prowadzi do tego, że szczegółowe operacyjne planowanie i kontrola na skutek zmian w otoczeniu tracą szybko swoją aktualność i mogą nawet ograniczać elastyczność działania managementu, w odróżnieniu od planowania i kontroli strategicznej [Holland-Letz 2009, s. 11–13].

Ewolucja controllingu niemieckiego dokonywała się od dominacji kalkulacyjnego spojrzenia na rachunek kosztów (lata 50. XX w.), poprzez raportowanie, budżetowanie, kontrolę budżetu i analizy porównawcze (lata 60. XX w.) po wzrastającą pozycję stanowiska controllera i jego zadań ściśle zmierzających do współkształtowania polityki operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstwa.

Rachunkowość francuska z dwóch powodów różni się od tradycji anglosaskiej i niemieckiej poziomem nacisku na wynik finansowy. Pierwszy to stosunkowo słabe znaczenie Francuskiej Giełdy Papierów Wartościowych w finansowaniu ekspansji światowego biznesu, drugi zaś tkwił w specyfice zatrudniania na najwyższy szczebel menedżerów o profilu inżynierskim. Zmniejszyło to znaczenie bieżącego zysku, a potęgowało długoterminowy cel, czyli rozwój firmy. W tym okresie nie istniała we Francji żadna organizacja oficjalnie reprezentująca specjalistów rachunkowości zarządczej i controllingu. Stowarzyszenia grupujące inżynierów z branż przemysłowych debatowały na tematy dotyczące rachunkowości w tym samym stopniu co środowisko specjalistów z dziedziny rachunkowości. Może to w dużej mierze wyjaśniać zjawisko istnienia dwóch różnych podejść do wykorzystania informacji z zakresu rachunkowości zarządczej. Stowarzyszenia inżynierów z sektora przemysłowego aktywnie działały w ruchu określanym nazwą „zarządzanie naukowe” (*scientific management*). Swoje prze-myślenia rozwijali głównie pod auspicjami CEGOS (Commission Générale d’Or-

ganisation Scientifique), organizacji utworzonej przez związek przedsiębiorstw. Pojęcie kosztów produktu stało się szczególnie istotne w czasach światowego kryzysu gospodarczego w latach 1929–1937. Zjawiska takie, jak protekcjonizm, ustalanie cen przez rząd czy zaostrzenie konkurencji, stworzyły potrzebę jednolitej metody kalkulacji kosztów, aby uczciwa konkurencja pomagała firmom w rozwoju lub utrzymaniu się na rynku. Większość inżynierów za rachunkowość zarządczą uznawała *comptabilité de rendement*, czyli rachunkowość zajmującą się rentownością lub produktywnością. Jej głównym celem było zapewnienie uzasadnienia dla tworzenia przez przedsiębiorstwa wartości ekonomicznej oraz pomoc w znalezieniu sposobów oszczędzania pieniędzy i zwiększenia rentowności [Durand 1992]. Ze względu na nagłe zagrożenie wywołane przez wielki światowy kryzys gospodarczy i potrzebę szybkiego wdrożenia systemu rachunku kosztów francuski system rachunkowości zarządczej powstał obok istniejącego wcześniej systemu rachunkowości finansowej. Podczas gdy rachunkowość finansowa skupiała się na sytuacji majątkowej i wyniku finansowym firmy, rachunkowość zarządcza koncentrowała się na tym, co wpływa na proces tworzenia tego majątku i wyniku finansowego [Lebas 1994, s. 471–487].

W tradycji francuskiej rachunkowości wyłoniły się więc dwa główne nurty rachunkowości zarządczej:

- metoda jednolitych centrów (*méthode des sections homogènes*) – standaryzowane podejście do rachunku kosztów produktów i procesów oparte na przepływach kosztów, stworzone i wdrożone przez CEGOS, oficjalnie opublikowane w 1937 r. Jego celem jest zapewnienie standaryzacji w zakresie rachunku kosztów, tak by firmy mogły lepiej ze sobą konkurować dzięki wykorzystaniu podobnych metod kalkulacji kosztów (www.cegos.com).

- *tableau de bord*, wywołane przez inżynierów, którzy potrzebowali większej wiedzy na temat sposobów kierowania firmą. Jest ono ukierunkowane na monitorowanie wskaźników pochodzących z systemu rzeczywistego i wskaźników finansowych w celu oceny i przewidywania wyników. *Tableau de bord* stanowi spójny zestaw wyselekcjonowanych informacji zasilających proces decyzyjny [Gray 1993, s. 114].

Controlling w Polsce pojawił się na początku lat 90. XX w., co ściśle wiąże się z transformacją systemową oraz wprowadzeniem mechanizmów gospodarki rynkowej. Zainteresowanie controllinglem na początku było niewielkie, ale w ciągu kilku lat koncepcja ta szybko się rozpowszechniała i rozwinęła. Chronologicznie miało to następujący przebieg:

- w 1990 r. powstała Akademia Controllingu w Gdańsku (obecnie Akademia Controllingu Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego),
- w 1993 r. powstała Szkoła Controllingu w Katowicach,

– w 1993 r. miał miejsce znaczny wzrost zainteresowania rozwiązaniami controllingowymi, głównie dzięki pionierom polskiego controllingu, za których uznaje się: dra S. Olecha (twórcę i kierownika Akademii Controllingu ODiTK), dr H. Błocha (główna trenerka Szkoły Controllingu w Katowicach) oraz dra J. Goliszewskiego, którzy dzięki wiedzy nabytej w Controller Akademii w Gauting k/Monachium, popularyzowali controlling w fachowych czasopismach.

Czynnikami, które przyczyniły się do popularyzacji controllingu w Polsce, były prywatyzowane przedsiębiorstwa oraz program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Zarządy funduszy wymagały od naczelnego kierownictwa spółek wchodzących w skład Funduszy zainteresowania się problematyką controllingu. Tłumaczono coraz więcej zagranicznych prac dotyczących tej koncepcji, a także zaczęły pojawiać się pierwsze polskie publikacje traktujące na powyższy temat.

4. Podsumowanie

Jak wskazano w artykule, controlling jest różnie definiowany, jednak niezależnie, czy jest on określany jako technika, metoda czy system, to w każdej definicji chodzi o koordynację i doskonalenie funkcji zarządzania. Nie można go rozpatrywać w oderwaniu od zarządzania, ponieważ jest z nim ściśle związany. Jednym z podstawowych zadań zespołu wdrażającego controlling jest zbudowanie wizerunku controllera jako osoby o dużej wiedzy, wspartej wielowymiarowym systemem informacji, która silnie wspomaga kierowników podejmujących decyzje w poszczególnych jednostkach wewnętrznych firmy. Parafrazując, należałoby utożsamiać controllera z postacią *consigliere*, bez którego rady podjęcie decyzji było praktycznie niemożliwe. Warto w tym miejscu także podkreślić, że controlling pełni tu bardzo podmiotową rolę i nie powinien być utożsamiany wyłącznie z liczbami.

Koncepcja controllingu ciągle się rozwija. Pojawiają się nowe publikacje i artykuły w branżowych czasopismach. Oprócz studiów w zakresie controllingu prowadzi się wiele szkoleń i treningów o tematyce controllingowej. W 2011 r. na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie otwarto unikatowy w skali kraju kierunek studiów rachunkowość i controlling. Działają także Koła Praktyków Controllingu oraz różne stowarzyszenia zrzeszające zwolenników i sympatyków controllingu. Controlling ma szanse się rozwijać, gdyż sięgają po niego menedżerowie, którzy w warunkach kryzysu uważają go za bardzo skuteczne narzędzie zarządzania.

Literatura

- Anthony R. [1988], *Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston.
- Belkaoui A. [1986], *Handbook of Management Control Systems*, Quorum Books, New York.
- Bowie F.R. [1998], *Comptroller' or `controller*, *Armed Forces Comptroller*, vol. 43, nr 2.
- Błoch H. [1992], *Controlling i rachunkowość zarządcza*, CIM, Warszawa.
- Bramsemann R. [1990], *Handbuch Controlling – Methoden und Techniken*, Hanser, München, Wien.
- Controllers Institute: CIA becomes FEI*, „The Controller” 1962, nr 5.
- Durand R. [1992], *La séparation des comptabilités: origine et conséquences*, *Revue Française de Comptabilité*, nr 12.
- Elliott V.J. [1940], *Functions and Activities of the Controller's Department*, *Accounting Review*, vol. 15, nr 2.
- Goliszewski J. [1991], *Controlling strategiczny – część 2*, „Przegląd Organizacji” nr 6.
- Haus B., Nowosielski S. [1995], *Controlling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Gray J., Pesqueux Y. [1993], *Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord*, *Revue Française de Comptabilité*, February.
- Heigl A. [1989], *Controlling – Interne Revision*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, New York.
- Holland-Letz S. [2009], *Controlling im Mittelstand*, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin.
- Horngren Ch. [2008], *Management and Cost Accounting*, Prentice Hall, New Jersey.
- Horvath P. [2006], *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Hublely R. [1990], *The Picture in Canada: Finance Roles are Changing There, Too*, „Financial Executive”, nr 2.
- Hugh J. [1949], *The Comptroller: his Functions and Organization*, Harvard University Press, Cambridge.
- Janczyk-Strzała E. [2008], *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CeDeWu, Warszawa.
- Kaplan R. [2006], *Management Control System*, McGraw Hill, New York.
- Kerzner H. [2006], *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Koontz H., O'Donnell C., Wehrinch H. [1984], *Management*, Mc-Graw Hill, New York.
- Kupper H. [2005], *Controlling*, Schaffer-Poeschel, Berlin.
- Lebas M. [1994], *Managerial Accounting in France – Overview of Past Tradition and Current Practice*, *European Accounting Review*, vol. 3.
- Marciniak S. [2008], *Controlling. Teoria, zastosowanie*, Difin, Warszawa.
- Nesterak J. [2003], *Controlling – system oceny centrów odpowiedzialności*, Wydawnictwo ANVIX, Kraków.
- Nowak E. [2003], *Uwarunkowania systemu controllingu przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 987, Wrocław.
- Ossadnik W. [2003], *Controlling*, Wissenschaftsverlag GmbH, Oldenbourg.
- Palonka J. [2007], *Kontroling banku komercyjnego wspomagany przez systemy eksperckie*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach* nr 158, Katowice.

- Preibler P. [1999], *Controlling – Lehrbuch und Intensivkurs*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien.
- Saunders E.J. [1996], *Kontrola wewnętrzna w bankowości*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- Sierpińska M. [2004], *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sierpińska M., Niedbała B. [2003], *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Vollmuth H. [2007], *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa.
- Weber J. [2001], *Wprowadzenie do controllingu*, Profit, Katowice.
- Ziegenbein K. [2004], *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft – Controlling*, 8 Aufl., Ludwighafen.

The Evolution of Controlling in Poland and the World

Aware that business processes are complicated, company managers strive to find solutions that will enable them to make decisions that restrict business risk. The many years of experience foreign companies bring as well as, more and more often, that of domestic companies show that controlling can be one such instrument. In spite of the increasing importance of controlling in the economic sciences and in business practice, there are still discrepancies in the understanding of this notion. Thus, there is no uniform definition for controlling to be found in the world literature, and numerous leading managers have struggled to define it.

The article presents the origin and stages of development of controlling in the world. The author also presents his own approach to defining it.

Keywords: controlling, evolution of controlling, controller, process of management.

Bernard Ziębicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono istotę koncepcji performance management jako nowego, kompleksowego podejścia do zarządzania organizacją na podstawie oceny wyników oraz jego genezę i ewolucję. Zaprezentowano również najnowszą koncepcję wykorzystania idei *performance management* w ramach systemu wspomagania decyzji określaną jako *business performance management*. Omówiono różnice pomiędzy *business intelligence* i *business performance management*. Wskazano korzyści stosowania rozwiązań klasy *business performance management*.

Słowa kluczowe: *performance management, business intelligence, business performance management, systemy wspomagania decyzji.*

1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie w krajowej literaturze z zakresu zarządzania pojawia się coraz więcej publikacji na temat koncepcji zarządzania określanej jako *performance management*. Termin ten najczęściej łączony jest z zarządzaniem finansowym. W literaturze anglosaskiej *performance management* przedstawiane jest jako kompleksowe podejście do zarządzania. Pierwotnie omawiana koncepcja związana była z zarządzaniem zasobami ludzkimi, gdzie w dalszym ciągu jest stosowana. Drugi kluczowy obszar jej rozwoju to systemy wspomagania decyzji. Obecnie w tym obszarze *performance management* opiera się na zastosowaniu

zaawansowanych technologii informatycznych wykorzystujących rozwiązania klasy *business intelligence*. *Performance management* jest ciągle rozwijane, w efekcie czego pojawiają się coraz nowsze koncepcje i narzędzia wspomagające jego stosowanie w praktyce zarządzania.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty *performance management* jako nowego, holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Zaprezentowana zostanie również geneza i ewolucja koncepcji, a także najnowsze narzędzie, wykorzystujące ideę *performance management* w ramach systemu wspomagania decyzji, określane jako *business performance management*. Omówione zostaną też korzyści stosowania rozwiązań klasy *business performance management*.

2. Interpretacja terminu *performance management*

Termin *performance management* tłumaczony jest, często utożsamiany z pojęciami: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem. Najczęściej występuje w literaturze jako zarządzanie efektywnością lub dokonaniem. Problem z tłumaczeniem określenia *performance management* w dużej mierze wynika z wieloznaczności kluczowego słowa w analizowanym zwrocie – *performance*. Według słownika angielsko-polskiego *performance* oznacza m.in.: wykonanie, spełnienie, osiągnięcie, dokonanie, wywiązanie się, a także czyn, wyczyn, przedstawienie [*Podręczny słownik...* 1970, s. 509]. Również w języku angielskim termin ten ma bardzo wiele znaczeń i jego użycie w odniesieniu do zarządzania często odmiennie jest interpretowane [Bates i Holton 1995, s. 267]. Najczęściej rozumiany jest on jako uzyskiwane wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Zdaniem J.S. Kane [1996, s. 12] takie rozumienie omawianego pojęcia wiąże się jednak z dość dużym uproszczeniem. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różną postać i być następstwem różnorodnych czynników. Z tego względu termin ten w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [Bernadin *et al.* 2005, s. 462].

Wydaje się, że tłumaczeniem najlepiej oddającym istotę hasła *performance management* jest zarządzanie wynikami, będące pewnego rodzaju skrótem myślowym, który należy rozumieć jako zarządzanie działalnością oparte na ocenie osiągniętych wyników. W literaturze krajowej można spotkać również tłumaczenie *performance management* jako zarządzanie przez efekty [Armstrong 2007, s. 435–465]. W potocznym użyciu określenie wyniki i efekty traktowane są jako synonimy. W ujęciu teorii organizacji i zarządzania efekty stanowią bardziej ogólną kategorię pojęciową niż wyniki. Mogą one być rezultatem zamierzonych

działań lub też przypadkowych zdarzeń, natomiast wyniki zawsze powiązane są z działaniem. Stanowią one kategorię prakseologiczną, interpretowaną jako zamierzony lub niezamierzony skutek działania równoznaczny z terminem rezultat [Pszczółowski 1978, s. 278]. Posługiwanie się terminem wyniku w odniesieniu do rezultatów uzyskanych w ramach organizacji jest zatem bardziej zasadne niż operowanie pojęciem efekty.

3. Geneza i rozwój koncepcji performance management

Określenie performance management po raz pierwszy oficjalnie użyte zostało w latach 70. XX w. przez dwóch badaczy z Harvard University – M. Beera i R.A. Rutha [1976, s. 59–66]. Odnosiło się ono do nowego podejścia do zarządzania personelem będącego próbą integracji zarządzania przez cele, ocen pracowniczych i wynagradzania na podstawie wyników. Wymienione narzędzia wcześniej wykorzystywane były osobno i często nie były ze sobą właściwie powiązane. Zaproponowane podejście, które po raz pierwszy zostało wdrożone w Corning Glass Works, miało na celu wzmocnienie powiązania pomiędzy celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym [Beer i Ruth 1976]. Należy jednak podkreślić, że stosowanie omawianego podejścia w tym czasie nie miało charakteru systemowego. W dalszym ciągu było ono bardziej narzędziem służb personalnych niż rozwiązaniem wyznaczającym nowy sposób zarządzania całą organizacją.

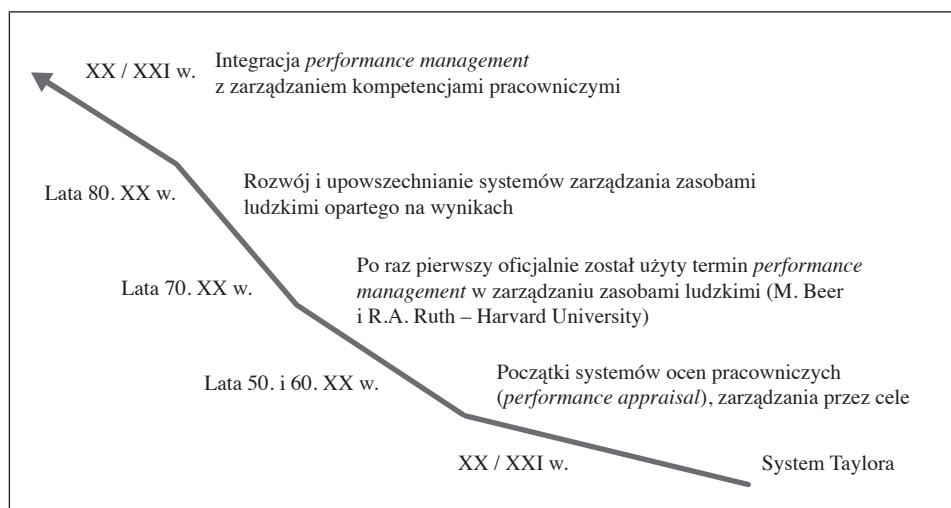
Zasadniczy rozwój *performance management* nastąpił w latach 80. XX w. W tym czasie koncepcja ta rozwinęła się do postaci nowego podejścia do zarządzania.

Kolejny istotny etap jej rozwoju miał miejsce na przełomie XIX i XX w. Związany był on z integracją *performance management* z zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi. Obie te koncepcje bardzo dobrze wzajemnie się uzupełniają. Kluczową kwestią w *performance management* jest wyznaczanie celów. Umożliwiają one określenie potrzebnych kompetencji. Ocena kompetencji posiadanych przez pracowników pozwala na weryfikację celów w kierunku jak najlepszego ich dopasowania do indywidualnych możliwości. Rozbieżności pomiędzy celami i wykonaniem wskazują potrzeby w zakresie doskonalenia kompetencji (zob. [Ziębicki 2011, s. 99–101]).

Pomimo że oficjalnie rozwój *performance management* datuje się od lat 70. XX w., początków tej koncepcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy doszukiwać się dużo wcześniej. Duże znaczenie miały opracowane w latach 50. i 60. XX w. koncepcje ocen pracowniczych, zarządzania przez cele oraz metoda zdarzeń krytycznych. Stanowią one zasadnicze elementy performance management.

Na lata 60. XX w. przypada również rozwój zarządzania przedsiębiorstwem poprzez ocenę rezultatów (*management by results*), którego jednym z głównych propagatorów był P. Drucker [1964]. Koncepcja ta popularyzowana była w Polsce na początku lat 90. przez K. Zimniewicza jako technika zarządzania przez wyniki. Technika ta odnosiła się jednak do poziomu całej organizacji, a jej istota polegała na poszukiwaniu odpowiedniej relacji pomiędzy posiadanymi środkami i możliwościami do osiągnięcia wyników [Zimniewicz 1991, s. 66].

Pierwszych prób systemowego podejścia do zarządzania wynikami można doszukiwać się także już w początkach zarządzania. Przykładem może być system Taylora, którego głównymi cechami było precyzyjne określanie zadania, wskazywanie najlepszej metody wykonania i wynagradzanie na podstawie osiągniętych wyników (rys. 1).



Rys. 1. Rozwój *performance management* w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Drugim obszarem rozwoju idei zarządzania przez wyniki są systemy wspomaganie decyzji. Pierwsze tego typu rozwiązania pojawiły się w latach 70. XX w. i związane były z zastosowaniem komputerów do analizy niezestrukturalizowanych lub częściowo zestrukturalizowanych problemów. Na podstawie technologii systemów wspomaganie decyzji powstały systemy informacyjne kierownictwa, określane często jako specjalizowana forma SWD. Systemy te umożliwiają dostarczanie w trybie konwersacyjnym zgromadzonych informacji wewnętrznych i zewnętrznych, użytecznych przy podejmowaniu decyzji na wyższych szczeblach zarządzania [Kisielnicki i Sroka 1999, s. 225–270]. Pod koniec lat 80. XX w.

w procesach wspomaganie decyzji zaczęto wykorzystywać hurtownie danych. Stanowią one bardziej zaawansowane rozwiązania niż zwykłe bazy danych. Ich tworzenie nie jest zorientowane na przetwarzanie danych transakcyjnych i selekcję informacji w trybie konwersacyjnym, a umożliwianie wykonywania zaawansowanych analiz na podstawie szerokiej informacji gromadzonej w ramach organizacji (oraz pozyskiwanej z otoczenia). Dane gromadzone w hurtowni w odróżnieniu od tradycyjnych baz są zorientowane tematycznie, zintegrowane, zawierają wymiar czasowy oraz są nieulotne, czyli cechują się brakiem możliwości ich zmiany lub usunięcia; można je jedynie uzupełniać [Inmon 2002, s. 389].

Kolejna generacja systemów wspomaganie decyzji to rozwiązania klasy *business intelligence*. Zasadnicza istota działania omawianych systemów sprowadza się do przekształcania zbioru złożonych, wielowymiarowych danych w informacje użyteczne w procesie podejmowania decyzji. *Business intelligence* zostało zdefiniowane w 1989 r. przez firmę Gartner jako systemy integrujące różne metody i technologie informatyczne umożliwiające zbieranie, eksplorację, interpretację i analizę danych, wspomagających podejmowanie decyzji. Systemy te w szczególności znajdują zastosowanie we wspomaganie decyzji biznesowych zorientowanych na kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Systemy BI obejmują [Surma 2009, s. 13]:

- hurtownię danych,
- narzędzia OLAP (*on-line analytical processing*) – oprogramowanie umożliwiające wielowymiarową analizę danych,
- narzędzia eksploracji danych – oprogramowanie wykorzystujące metody statystyczne i ekonometryczne,
- informatyczne narzędzia zarządzania wiedzą.

Najnowszą generację systemów wspomaganie decyzji stanowią rozwiązania klasy *business performance management*. Ich powstanie datuje się na początek XXI w. Z tego okresu pochodzą pierwsze opracowania wdrożeniowe, w których posługiwano się tym terminem. *Business performance management* stanowi rozwinięcie systemów *business intelligence*. Główny nacisk w tym przypadku położony został jednak nie na analizę danych, a jej wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zasadniczą część omawianych systemów stanowią metody zarządzania oparte na wynikach, zintegrowane w całościowy system, wykorzystujące możliwości rozwiązań *business intelligence* (rys. 2).

Duże znaczenie dla rozwoju *business performance management* miała także ewolucja podejścia do analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Do końca lat 80. XX w. powszechnie prowadzona ona była na podstawie modelu rachunkowości finansowej, który nie zmienił się praktycznie od jej początków [Kaplan i Norton 2006, s. 26]. Model ten w dalszym ciągu stosowany jest w większości polskich przedsiębiorstw. Analiza działalności przedsiębiorstwa w tym przypadku

ograniczona jest tylko do perspektywy finansowej, rozpatrywanej z reguły w ujęciu krótkookresowym. Nie uwzględnia ona m.in. elementów niematerialnych i nabytych umiejętności decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

↑	Generacje systemów wspomagania decyzji	Czas
	Business Performance Management (BPM)	Początek XXI w.
	Business Intelligence (BI)	Lata 90. XX w.
	Data Warehouse (DW)	Początek lat 90. XX w.
	Executive Information Systems (EIS)	Lata 80. XX w.
	Decision Support Systems (DSS)	Lata 70. i 80. XX w.

Rys. 2. Generacje systemów wspomagania decyzji

Źródło: opracowano na podstawie: [Ariyachandra i Frolick 2006, s. 42].

W praktyce gospodarczej można zaobserwować coraz większe przywiązywanie wagi do pomiarów wyników. Powszechny stał się pogląd, że „jeśli coś może być zmierzone, to może też być zarządzane i usprawniane” [Eccles 1991, s. 131]. Konsekwencją opisywanych uwarunkowań było opracowanie na początku lat 90. XX w. *balanced scorecard* (zrównoważona krata wyników), która stała się najbardziej popularną na świecie metodą zarządzania. Metoda ta zapoczątkowała rewolucję w ocenie efektywności przedsiębiorstw. Na jej podstawie opracowanych zostało wiele innych, podobnych narzędzi. W rezultacie można uznać, że współczesne podejście do oceny efektywności przedsiębiorstwa odznacza się następującymi cechami (zob. [Ziębicki 2010]):

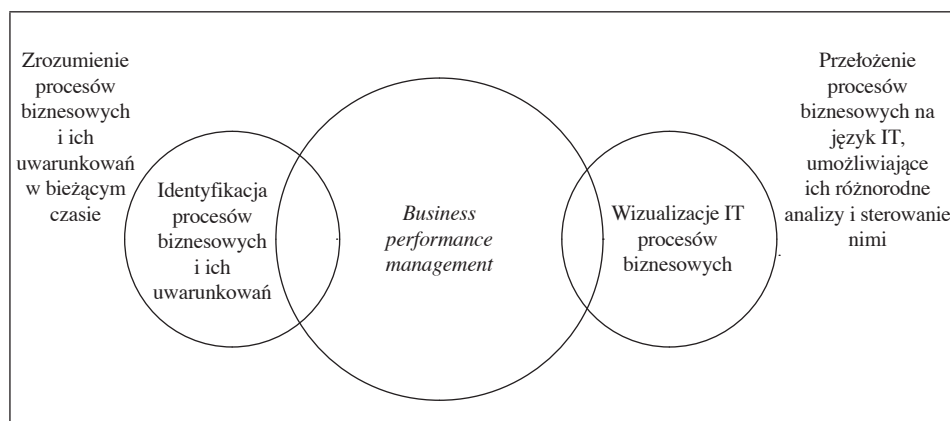
- powiązanie oceny ze strategią firmy i satysfakcją klientów oraz innych interesariuszy,
- indywidualny dobór kryteriów oceny dla danej organizacji,
- wieloaspektowość oceny,
- odejście od oceny efektywności tylko w wymiarze finansowym i włączaniu kryteriów niefinansowych, w tym o charakterze oceny jakościowej,
- dążenie do zapewnienia różnych aspektów równowagi w ocenie,
- odniesienie do konkurencji (benchmarking).

4. Business performance management jako współczesna koncepcja systemu wspomagania decyzji w przedsiębiorstwie

Business performance management stanowi połączenie strategii i zaawansowanej technologii informatycznej umożliwiające efektywną realizację założonych celów biznesowych [Ariyachandra i Frolick 2008, s. 113]. Według Business Perfor-

mance Management Standards Group BPM definiowane jest jako: „zintegrowany system, będący połączeniem narzędzi zawansowanych analiz biznesowych i optymalizacyjnych, dostosowanych do występujących rozwiązań strukturalnych i procesowych, wspomagający zarządzanie organizacją zorientowanie na osiągnięcie wysokiej efektywności. System ten pozwala przekładać cele na działania, monitorować ich osiągnięcie, sygnalizując wszystkie odstępstwa i zagrożenia związane z ich realizacją” [*Business performance management...* 2005].

Zasadniczy sens *business performance management* sprowadza się do zrozumienia kluczowych aspektów realizowanych procesów biznesowych w bieżącym czasie i przełożenia ich na „język” analizy wspomagającej procesy decyzyjne, w ujęciu celów i uwarunkowań danej działalności biznesowej (rys. 3).



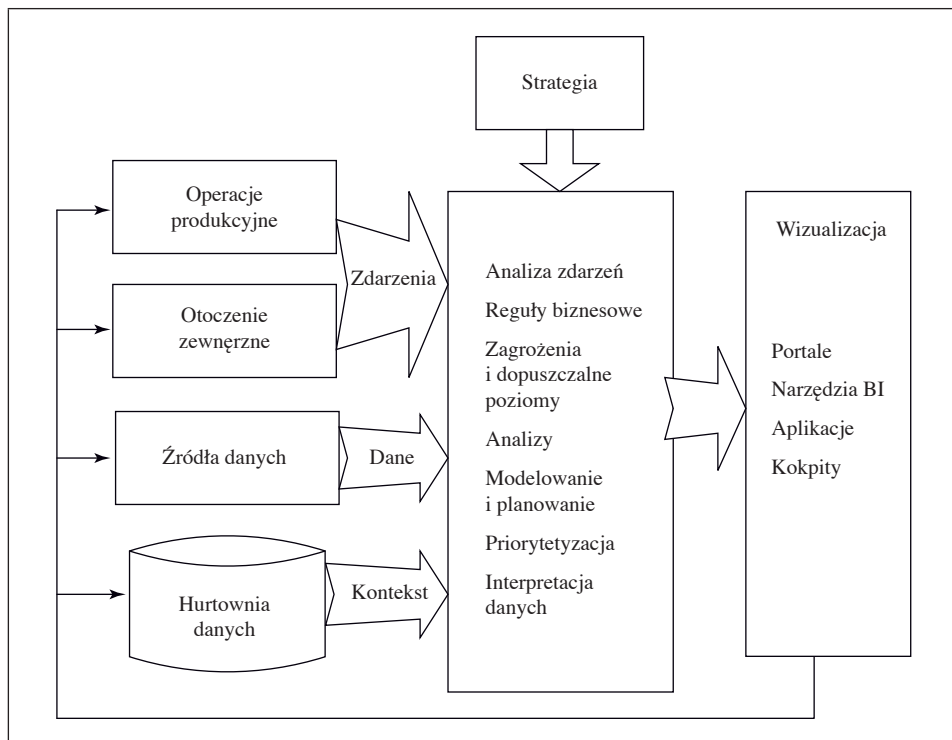
Rys. 3. Struktura BPM

Źródło: [Pugna, Albescu i Babeanu 2009, s. 1028].

Zadanie to wiąże się z gromadzeniem wielu zróżnicowanych informacji na temat określonych zdarzeń w procesach biznesowych i otoczeniu zewnętrznym. Informacje te i dane poddawane są „filtracji” z perspektywy uwarunkowań i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Dotyczy ona takich aspektów, jak: zdarzenia krytyczne, zgodność z przyjętą strategią i założeniami biznesowymi, optymalizacja, modelowanie, planowanie oraz analiza i interpretacja. Rezultatem tego filtrowania jest uzyskanie syntetycznej informacji, użytecznej w procesach decyzyjnych, w postaci kluczowych mierników wyników, prezentowanych za pomocą różnorodnych kokpitów menedżerskich, portali oraz aplikacji (rys. 4).

Przedstawiony schemat działania rozwiązań *business performance management* skupia się przede wszystkim na aspekcie przetwarzania informacji i danych. Należy jednak mieć na uwadze, że główną rolę w tym procesie odgrywa strategia

przedsiębiorstwa i wyznaczone w jej ramach cele. To od nich zależy zakres pozyskiwanych danych i informacji, jak i ich przetwarzania.



Rys. 4. Gromadzenie i przetwarzanie danych i informacji w *business performance management*

źródło: [Ballard et al. 2005, s. 20].

Dla *business performance management* w jęz. angielskim używa się zamiennie nazw: *corporate performance management* (CPM) lub *enterprise performance management* (EPM) [Ballard et al. 2005, s. 14].

W krajowych opracowaniach nie występuje rozróżnienie pomiędzy systemami *business intelligence* i *business performance management*. Koncepcje te traktowane są najczęściej jako tożsame [Orzechowski 2005, s. 66; Surma 2006, s. 801; Kochański, 2005, s. 59]. Rozróżnienie pomiędzy systemami BI i BPM występuje w anglosaskich źródłach literaturowych (tabela 1).

Pierwszą różnicą wskazywaną pomiędzy systemami BI i BPM jest zasięg wykorzystania. Systemy BI stanowią najczęściej narzędzie wykorzystywane na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych (departamentów), natomiast

systemy BPM stosowane są na poziomie całej organizacji. Systemy BI stanowią głównie narzędzie analityków, natomiast rozwiązania BPM dostępne są dla wszystkich pracowników.

Tabela 1. Porównanie systemów *business intelligence* i *business performance management*

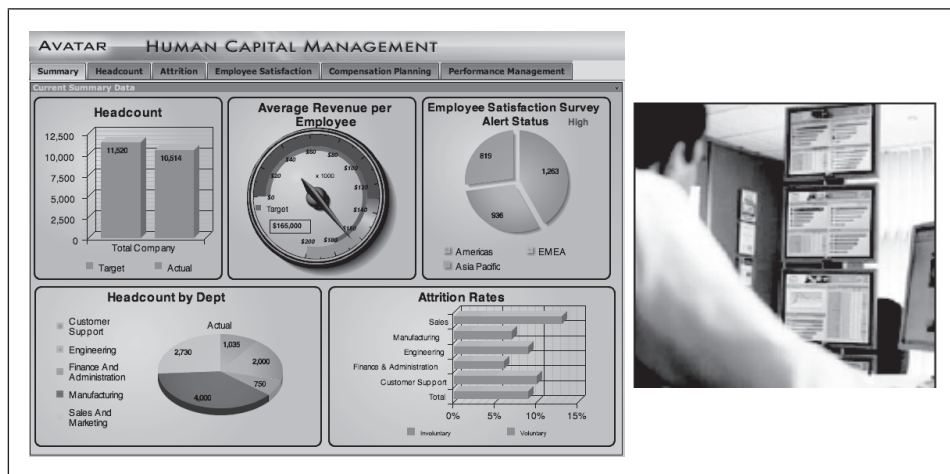
Kryteria porównania	Tradycyjny model <i>business intelligence</i>	<i>Business performance management</i>
Wdrażanie	w ramach poszczególnych departamentów	całe przedsiębiorstwo
Charakter analizy	historyczny	na bieżąco
Charakter decyzji	strategiczne i taktyczne	strategiczne, taktyczne, operacyjne
Użytkownicy	analitycy biznesowi	wszyscy pracownicy
Oddziaływanie	reakcja	proakcja
Rezultaty	analizy	rekomendacje działań
Charakter procesów	nieskończone	skończone
Miary	wskaźniki	kluczowe mierniki wyników (<i>key performance indicators</i>)
Zakres prezentacji wyników	ogólny	według indywidualnych potrzeb
Narzędzia prezentacji wyników	tabele, wykresy, raporty	kokpity i karty wyników
Współpraca	nieformalna	szeroka, rozwijania w miarę potrzeb
Logika działania systemu	odpowiedzi na zapytania	sygnalizowanie zagrożeń
Dane	zestrukturalizowane	zestrukturalizowane i niezestrukturalizowane

Źródło: [Ballard *et al.* 2005, s. 28–29].

Również zakres przetwarzania danych w przypadku BPM jest bardziej złożony. W BI są to przede wszystkim wyniki analiz. W BPM uzyskiwane są konkretne rekomendacje oraz wskazania działań. Wiąże się to ze sposobem prezentacji danych. W przypadku BI wyniki prezentowane są w postaci różnego rodzaju zestawień, wskaźników porównawczych. W BPM jest to bardziej syntetyczna informacja w postaci KPI prezentowana w formie kokpitów menadżerskich (*management dashboard*) i kart wyników (rys. 5).

Systemy BI bazują przede wszystkim na historycznej analizie zdarzeń, natomiast systemy BPM odnoszą się bieżącego czasu, a także wprowadzają elementy prognozowania określonych zjawisk.

Można zatem uznać, że BPM jest koncepcją, której celem jest uzyskanie bardziej syntetycznych informacji niż w przypadku BI, w formie konkretnych wskazań decyzyjnych, powiązanych z realizowaną strategią. Stosowane rozwiązania technologiczne w obu tych przypadkach są takie same.



Rys. 5. Kokpit menedżerski (*management dashboard*)

Źródło: [Dashboard Inside 2011].

Integralną częścią systemów *business performance management* są różne metody zarządzania, związane z oceną wyników. Należą do nich: zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*), metoda six sigma, rachunek kosztów działań (*activity-based costing – ABC*), modele doskonałości biznesowej (*business excellence models*), analiza ekonomicznej wartości dodanej (EVA), teoria ograniczeń (*theory of constraints*).

Najczęściej wykorzystywaną spośród wymienionych metod jest zrównoważona karta wyników. Polega ona na ocenie poziomu realizacji strategii w działalności operacyjnej. Sprowadza się to do przełożenia misji i strategii na cele oraz system kluczowych mierników wyników zestawionych w czterech perspektywach: uczenia się i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta oraz finansowej.

Metoda six sigma to narzędzie rozwiązywania problemów i redukcji kosztów jakości. Jest to metoda statystyczna. Polega ona na badaniu średniej odległości pomiędzy rozkładem wyników a średnią lub środkiem rozkładu. Wyrażenie „6 sigma” oznacza odległość sześciu odchyłeń standardowych pomiędzy średnią rozkładu a najniższą granicą wymagań. Jest to najwyższy standard wyników dla procesu. Prawdopodobieństwo wystąpienia usterki w tym przypadku wynosi jak 1 do kilku milionów.

Rachunek kosztów działań (*activity-based costing*) to metoda analizy kosztów w ujęciu miejsc ich powstawania. Metoda ta umożliwia pomiar i analizę kosztów pośrednich (produkcyjnych i nieprodukcyjnych) oraz ich przypisanie do obiektów kosztowych – wyrobów, usług, klientów, kanałów dystrybucji. Rachunek kosztów ABC służy do dostarczenia informacji do planowania, zarządzania, kontroli i kierowania przedsiębiorstwem, także doskonalenia procesów, produktów i usług, eliminowania strat.

Total quality management to koncepcja zarządzania organizacją skoncentrowana na jakości, oparta na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowana na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klientów oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Działania w tym względzie polegają na ciągłej poprawie jakości i efektywności działania. Wymaga to bieżącego monitorowania i analizy poziomu satysfakcji klientów oraz efektywności realizowanych procesów.

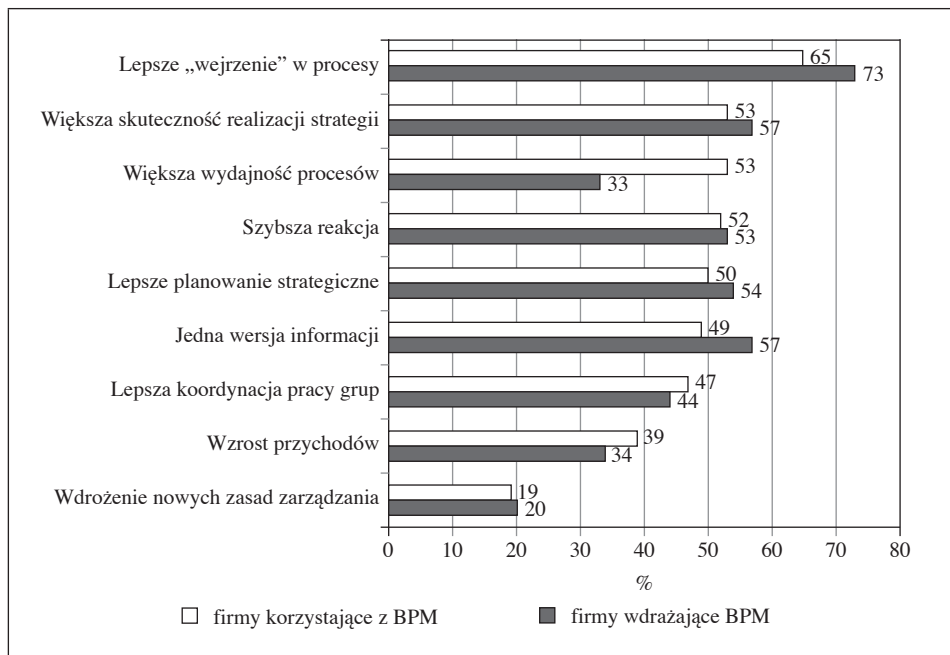
Ekonomiczna wartość dodana EVA (*economical value added*) jest jedną z najbardziej popularnych metod pomiaru wartości firmy. Opiera się ona na zasadzie osiągnięcia przez firmę stopy zwrotu z całego zainwestowanego kapitału o wartości przewyższającej jego koszt. Obliczenie EVA jest dość skomplikowane, gdyż konieczne jest stosowanie korekt, aby przełożyć wyniki księgowe przedsiębiorstwa na ekonomiczne.

Teoria ograniczeń (*theory of constraints*) to metoda zarządzania nastawiona na osiągnięcie długotrwałych zysków poprzez odpowiednie zarządzanie istniejącymi w firmie ograniczeniami, tj. „wąskimi gardłami”, które występują w systemach zarządzania, procesach wytwarzania i (lub) procesach dystrybucji. Polega ona na optymalizacji działań i przebiegu w układzie ograniczeń (wąskich gardeł, które nie mogą zostać wyeliminowane).

5. Korzyści stosowania business performance management

Stosowanie systemów *business performance management* związane jest z licznymi korzyściami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Według wyników badań przeprowadzonych przez The Data Warehousing Institute (TDWI) na grupie 635 firm obejmujących zarówno jednostki zajmujące się wdrażaniem omawianych systemów, jak i korzystających z nich [Eckerson 2004, s. 8], jako główną korzyść stosowania systemów *business performance management* wskazano możliwość lepszego „wejrzenia” w procesy (*greater visibility into the business*). Na kolejnych pozycjach znalazły się: poprawa realizacji strategii, szybsze reagowanie na określone zdarzenia, poprawa planowania strategicznego, jednoznaczne wskazanie przyczyn określonych zdarzeń, poprawa koordynacji pracy grupowej. Najbardziej

jako korzyści BPM respondenci wskazywali wzrost przychodów oraz zmianę systemu zarządzania – wprowadzenie nowych rozwiązań (rys. 6).



Rys. 6. Oczekiwane oraz osiągnięte korzyści stosowania BPM

Źródło: [Eckerson 2004, s. 8.].

Według firmy Business Vison główne korzyści związane ze stosowaniem *business performance management* to [Business performance management. Nowa... 2011]:

- poprawa skuteczności strategicznych procesów decyzyjnych,
- holistyczne podejście do zarządzania organizacją,
- integracja wielu niezależnych procesów w jeden spójny system,
- dostarczenie narzędzi ułatwiających definiowanie celów,
- jednorodne spojrzenie na bieżący stan organizacji,
- poprawa wyników biznesowych.

6. Podsumowanie

Zarządzanie na podstawie osiąganych wyników stosowane jest praktycznie od początków rozwoju zarządzania. Współcześnie odgrywa ono jednak coraz

większą rolę. Związane jest to z dwoma czynnikami: wzrostem dynamiki rozwoju przedsiębiorstw, stymulowanym nasilającą się konkurencją oraz możliwościami technicznymi w zakresie gromadzenia i przetwarzania wewnętrznych i zewnętrznych danych biznesowych. Dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym współczesne przedsiębiorstwa są w stanie przetwarzać i analizować ogromne zbiory informacji ilościowych, jak i jakościowych, wspomagając podejmowanie decyzji na wszystkich poziomach organizacji. W przeszłości zarządzanie wynikami na poziomie pracowników oraz zespołów, związane ze stosowaniem różnych narzędzi oddziaływania motywacyjnego, oddzielane było od zarządzania poprzez wyniki na poziomie całej organizacji. Obecnie obszary te coraz częściej tworzą jeden zintegrowany system.

Należy spodziewać się, że systemy zarządzania na bazie wyników będą dalej rozwijane. Systemy oceny wyników i wspomagania decyzji bazujące głównie na danych wewnętrznych osiągnęły obecnie już tak wysoki poziom zaawansowania, że często przekracza on potrzeby i umiejętności wykorzystania. Systemy gromadzenia i przetwarzania danych zewnętrznych, związanych z identyfikacją sygnałów z otoczenia, wymagają ciągłego rozwoju. Bariery wdrażania zaawansowanych technologicznie rozwiązań jest również ich wysoki koszt, a także konieczność odpowiedniego przygotowania pracowników do ich obsługi.

Literatura

- Ariyachandra T., Frolick M.N. [2006], *Business Performance Management: One Truth*, „Information System Management” Winter.
- Armstrong M. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Ballard Ch. et al. [2005], *Business Performance Management... Meets Business Intelligence*, International Business Machines Corporation, US.
- Bates R.A., Holton E.F. [1995], *Computerised Performance Monitoring: a Review of Human Resources Issues*, „Human Resource Management Review”, Winter.
- Beer M., Ruth R.A. [1976], *Employee Growth Through Performance Management*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Bernadin H.K. et al. [1995], *Performance Appraisal Design, Development and Implementation* [w:] *Handbook of Human Resources Management*, eds. G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.J. Barnum, Blackwell, Cambridge, Mass.
- Business performance management. Nowa generacja systemów business intelligence*, business vision, www.businessvision.pl (dostęp: 20.06.2011).
- Business Performance Management: Industry Framework Document*, BPM Standard Group, 2005, <http://bpmstandardsgroup.org> (dostęp: 20.06.2011).
- Dashboard Inside 2011, www.dashboardinsight.com (dostęp: 24.02.2011).
- Drucker P.F. [1964], *Managing for Results*, Harper & Row, New York.
- Eccles R.G. [1991], *The Performance Measurement Manifesto*, „Harvard Business Review” January–February.

- Eckerson W. [2004], *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies*, „TDWI Report Series”, March.
- Inmon W.H. [2002], *Building the Data Warehouse*, John Willey & Sons, Nowy Jork.
- Kane J.S. [1996], *The Conceptualization and Representation of Total Performance Effectiveness*, „Human Resource Management Review”, Summer.
- Kaplan S.R., Norton D.P. [2006], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kisielnicki J., Sroka H. [1999], *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Kochański T. [2005], *Informacja i wiedza w koncepcji business intelligence*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
- Orzechowski R. [2005], *eBusiness Intelligence*, „E-mentor”, nr 2.
- Podręczny słownik angielsko-polski* [1970], Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pszczółowski T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolińskich, Wrocław.
- Pugna I.B., Albescu F., Babeanu D. [2009], *The Role of Business Intelligence in Business Performance Management*, „Annals of the University of Oradea, Economic Science Series”, nr 18 (4).
- Surma J. [2009], *Business intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ziębicki B. [2010], *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania* [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 144, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ziębicki B. [2011], *Istota i ewolucja koncepcji performance management (zarządzanie wynikami)* [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zimmewicz K. [1991], *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

Performance Management as a Holistic Concept of Management

The article presents the concept of performance management as a new, complex approach to organisation management based on the results of an evaluation. The origin and evolution of performance management are described, as are the differences between Business Intelligence and Business Performance Management, and the benefits of using the latter of these two. The newest concept for applying performance management as a part of the decision-making process, described as Business Performance Management, is shown.

Keywords: performance management, business intelligence, business performance management, decision support systems.

Zbigniew Michalik

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć – wybrane zagadnienia

Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia prezentowanych w literaturze przedmiotu poglądów dotyczących procesów fuzji i przejęć, w których uczestniczą małe i średnie przedsiębiorstwa. Przedstawiono motywy zaangażowania przedsiębiorstw sektora MŚP w proces przejęcia, następnie omówiono model wzrostu przez przejęcia oraz czynniki, które mogą przyczynić się do zakończenia transakcji sukcesem.

Słowa kluczowe: fuzje, przejęcia, sektor MŚP, konkurencyjność.

1. Wprowadzenie

Proces przejęcia to sekwencja działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, dla których jest ono narzędziem implementacji strategii wzrostu zewnętrznego. W teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami znaczenie fuzji i przejęć zostało dostrzeżone już na przełomie XIX i XX w. Pierwsza fala fuzji i przejęć przypadła na lata przechodzenia gospodarki od struktur opartych na modelu wolnej konkurencji w kierunku koncentracji kapitału i produkcji. Tendencja do zwiększania rozmiarów organizacji przemysłowych utrzymała się do lat 70. XX w., kiedy to w związku z kryzysem zaczęto formułować pytania dotyczące roli sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w gospodarce rynkowej. Powstawanie na dużą skalę małych podmiotów gospodarczych, a następnie ich

rozwój stanowiły koło zamachowe intensyfikacji fuzji i przejęć przypadających na lata 80. i 90. minionego stulecia. Ze względu na efekty tych procesów, mierzonych wartością transakcji oraz wpływem na funkcjonowanie danego przemysłu, uwaga zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania skupia się zwykle na łączeniu się korporacji transnarodowych, w mniejszym stopniu na analizie procesów przejęć dokonywanych z udziałem przedsiębiorstw sektora MŚP. Na tej podstawie można byłoby wysnuć wniosek o niewielkim znaczeniu tej problematyki. Jednakże w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami firmy sektora MŚP również w niewielkim stopniu ponoszą nakłady na działalność innowacyjną, angażują się w procesy internacjonalizacji, czy formułują strategię rozwoju.¹

Problematyka uczestnictwa małych i średnich firm w procesach fuzji i przejęć wydaje się na tyle obszerna, że w niniejszym artykule poddano analizie wybrane aspekty tego zagadnienia. Podjęto próbę przedstawienia prezentowanych w literaturze przedmiotu poglądów dotyczących procesów fuzji i przejęć, w których uczestniczą małe i średnie przedsiębiorstwa. Przedstawiono motywy zaangażowania przedsiębiorstw sektora MŚP w proces przejęcia, następnie omówiono model procesowy rozwoju zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w przejściach oraz czynniki, które mogą przyczynić się do zakończenia transakcji fuzji lub przejęcia sukcesem.

2. Motywy zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesy przejęć

Pojęcia fuzji i przejęcia nie zostały w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowane. Nie wydaje się zasadne przywoływanie w tym miejscu rozważań dotyczących różnic terminologicznych². Przyjęto, że przejęcie jest transakcją polegającą na kupnie aktywów lub akcji, gwarantującą jednemu z podmiotów (tzn. przedsiębiorstwu przejmującemu) większą samodzielność, a firma przejmowana staje się zależna od firmy przejmującej [Sudarsanam 1998]. Do fuzji zaś dochodzi wtedy, gdy początkowo autonomiczne przedsiębiorstwa, tracąc odrębność i osobowość prawną, łączą się w celu stworzenia nowego przedsiębiorstwa [*Fuzje i przejęcia...* 1998].

W ramach niniejszego artykułu nie będą podejmowane próby powoływania się na procesy wrogich przejęć, definiowanych w sposób przyjęty w literaturze przedmiotu. Założenie to w sposób szczególny dotyczy części artykułu poświęconej

¹ Jedynie 8% polskich małych i średnich przedsiębiorstw posiada strategię rozwoju (stan na 2006 r.) [*Raport o stanie sektora...* 2007, s. 244].

² Analiza dostępna jest m.in. w: [Michalik 2004].

pomiarowi efektywności i skuteczności procesów fuzji i przejęć, a jest oparte na dwóch przesłankach:

– wrogie przejęcia odgrywają marginalną rolę w ramach ogółu procesów fuzji i przejęć [*World Investment...* 2000];

– w sektorze MŚP mamy częściej do czynienia z połączeniem funkcji właściciela i menedżera. Stąd trudno wyobrazić sobie sytuację, w której ta sama osoba chce sprzedać przedsiębiorstwo, pełniąc rolę właścicielską, jednocześnie nie wyrażając na to zgody (pełniąc rolę zarządzającego). Dlatego nieliczne wrogie przejęcia są domeną dużych podmiotów gospodarczych, w których perspektywa właścicieli może różnić się od perspektywy menedżerów nieposiadających pakietu akcji (udziałów) umożliwiającego sprawowanie kontroli nad przedsiębiorstwem.

Przeгляд literatury poruszającej problematykę procesów fuzji i przejęć skłania do postawienia tezy, że badaniami oraz analizami są obejmowane przede wszystkim procesy dokonujące się w obrębie dużych przedsiębiorstw. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w tym, że forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa oraz rozmiary jego działalności decydują o trybie prowadzenia księgowości oraz upubliczniania sprawozdań finansowych. Takiemu obowiązkowi są poddane przedsiębiorstwa duże, prowadzące pełną księgowość, a dostęp do danych stanowi istotne ułatwienie dla badań ilościowych dotyczących efektów procesu fuzji lub przejęcia. Małe przedsiębiorstwa najczęściej nie podlegają obowiązkowi upubliczniania danych, co może skutkować utrudnionym dostępem przede wszystkim do informacji finansowych. Nie zawsze właściciele i menedżerowie małych firm będą zainteresowani wejściem na ścieżkę wzrostu zewnętrznego poprzez przejęcia. Ponadto wśród małych i średnich firm największy odsetek stanowią przedsiębiorstwa prowadzone przez osobę fizyczną (określane niekiedy mianem firm jednoosobowych) i wówczas jakiegokolwiek działania zmierzające do konsolidacji nie przybiorą prawnego charakteru fuzji lub przejęcia. Zainteresowani przedsiębiorcy mogą podjąć decyzję o zawiązaniu spółki, ale system ewidencji nie przewiduje możliwości identyfikacji takiego motywu rejestracji spółki. Dopiero łączenie spółek osobowych i kapitałowych jest uregulowane (w warunkach polskich) w Kodeksie spółek handlowych (art. 491–527) przy założeniu, że spółką nowo zawiązaną musi być spółka kapitałowa. Należy podkreślić także, że porównywanie wyników badań nad procesami fuzji i przejęć nie zawsze będzie uprawnione, gdyż definicje małych, średnich i dużych przedsiębiorstw różnią się w zależności od kryteriów ilościowych przyjętych przez autorów.

Udział przedsiębiorstw sektora MŚP w procesach fuzji i przejęć może dotyczyć dwóch przypadków. W pierwszym transakcja jest dokonywana w ramach tej grupy. W drugim stronami transakcji są: przedsiębiorstwo duże oraz firma sektora MŚP. Biorąc pod uwagę różnice wielkości między obydwoma podmiotami,

dochodzić będzie raczej do procesów przejęcia niż fuzji, a celem przejęcia będzie częściej mniejsza firma. Potwierdzeniem tezy, że małe firmy w procesach przejęć są częściej przejmowane niż występują w roli akwizytora³ może być analiza próby 143 przedsiębiorstw, które zostały objęte badaniem przez J. Camerlyncka, H. Ooghe i T. De Langhe. Przedsiębiorstwa te zostały podzielone na małe i duże na podstawie kryterium wartości aktywów, gdzie wartością graniczną było 100 mln BEF. Analizując badane obiekty, które zostały przejęte, 57 z nich należało do grupy małych, natomiast 86 – do dużych. Z kolei wśród firm przejmujących zaledwie 22 zakwalifikowano jako małe, a 121 jako duże [Camerlynck, Ooghe i De Langhe 2005].

Dlaczego małe firmy angażują się w procesy fuzji i przejęć? Można mówić o motywach uniwersalnych, zwykle wymienianych w literaturze, np. korzyściach efektywnościowych, korzyściach siły rynkowej wyrażającej się wzrostem udziału w rynku, ambicjach menedżerskich związanych z prestiżem kierowania coraz większym przedsiębiorstwem [Noga 1993]. Motywy te mogą także wynikać z określonych uwarunkowań gospodarczych i politycznych. Poniżej zostaną scharakteryzowane poglądy dotyczące motywów przedstawianych w literaturze przedmiotu, nierzadko zróżnicowanych, co skutkuje trudnością ze znalezieniem płaszczyzny do bezpośrednich porównań.

H. Wang i G. Han poddają analizie okres dwóch ostatnich dekad odznaczający się przekształceniami w chińskiej gospodarce. Charakterystyczne dla tego okresu są procesy połączeń małych prywatnych firm z przedsiębiorstwami państwowymi i spółdzielniami. O skali zjawiska (autorzy posługują się terminem „fala”) świadczy fakt, że w 2002 r. 8% prywatnych firm uczestniczyło, a 14% kolejnych było gotowych do uczestnictwa w takim procesie. H. Wang i G. Han odwołują się do motywów uniwersalnych, m.in. efektu synergii, ekonomii skali, dywersyfikacji, ale wskazują także następujące motywy specyficzne dla sytuacji w Chinach [Wang i Han 2008]:

- uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów kontrolowanych wcześniej przez przedsiębiorstwa państwowe,
- ekspansja przedsiębiorstw z rozwiniętych terenów nadbrzeżnych w kierunku zachodnim mająca ułatwić kontakt ze zlokalizowanymi tam przedsiębiorstwami państwowymi oraz pozwalająca wykorzystać niższe koszty pracy w mniej rozwiniętych regionach,
- rządowy system wsparcia firm prywatnych zainteresowanych fuzjami i przejęciami przedsiębiorstw państwowych.

W warunkach niedoboru surowców pierwszy motyw będzie szczególnie istotny dla firm ukierunkowanych na zajęcie pozycji lidera kosztowego, natomiast ostatni

³ Termin „akwizytor” jest używany jako synonim przedsiębiorstwa przejmującego (*acquisition* – przejęcie), nie zaś w znaczeniu sprzedaży bezpośredniej.

wynika z dążenia władz centralnych i lokalnych do przeprowadzenia zmian strukturalnych w gospodarce.

Problematyki przejęć dokonywanych na kontynencie azjatyckim dotyczą także badania przeprowadzone przez C.C. Lu. Przyjął on założenie, że akwizytorem będzie małe przedsiębiorstwo, sugerując, że poszukiwanie celu przejęcia stanowi pochodną obranej strategii wzrostu. C.C. Lu powołuje się na propozycję Aakera, który wymienił sześć przesłanek wyboru takiej strategii [Lu 2006]: problemy z integracją kultur organizacyjnych, koszty przedsięwzięcia, efekt ekspansji rynkowej, poprawę działalności operacyjnej, ryzyko, wzrost zysków.

Na tej podstawie C.C. Lu określił wagę przypisywaną tym przesłankom przez tajwańskie małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne z sześciu branż. Dwoma najistotniejszymi czynnikami okazały się wzrost zysków i ryzyko. Wzrost zysków był wskazywany na pierwszym miejscu w dwóch branżach (spożywczej i drukarskiej), ryzyko – w czterech (produktów elektroniczno-mechanicznych, urządzeń mechanicznych, odzieży i wyrobów z tworzyw sztucznych) [Lu 2006].

Spośród czterech możliwości wdrażania strategii wzrostu (oprócz przejęć były to alianse strategiczne, tworzenie filii i spółki joint venture) tylko menedżerowie branży drukarskiej wskazali przejęcia jako dominujące narzędzie strategii wzrostu, w pozostałych pięciu przypadkach wskazano alians strategiczny [Lu 2006]. Z kolei analizując podejście do procesu fuzji i przejęć, to elementem priorytetowym w czterech branżach (produktów elektroniczno-mechanicznych, urządzeń mechanicznych, odzieży i wyrobów z tworzyw sztucznych) jest zakup udziałów, w branży spożywczej jest to konsolidacja, natomiast w drukarskiej – negocjacje w kwestiach operacyjnych [Lu 2006].

Można zatem wyróżnić dwa skrajne zachowania menedżera. Zachowanie pasywne związane jest z dużym stopniem ostrożności: wzrost firmy jest analizowany pod kątem ryzyka, odpowiednią strategią wzrostu byłby alians strategiczny, a w przypadku zaangażowania w proces przejęcia uwaga byłaby skupiona na zakupie udziałów. Zachowanie aktywne jest reprezentowane przez branżę drukarską: wzrost firmy jest rozpatrywany ze względu na wzrost zysków, powinien nastąpić poprzez przejęcie.

Jeżeli małe przedsiębiorstwo staje się zamiast akwizytora celem przejęcia, zmianie ulegną motywy zaangażowania obydwu stron w transakcję: małej firmy, która pełni wówczas rolę celu, ale też podmiotu przejmującego. Zagadnieniem, które jest poddawane analizie ukierunkowanej na ocenę efektywności przejęcia, jest poziom innowacyjności podmiotów biorących udział w procesie przejęcia.

Niejednokrotnie motywem powstania nowego przedsiębiorstwa jest innowacyjny pomysł przedsiębiorcy, napędzający jego rozwój. Wysoki poziom innowacyjności może doprowadzić do zainteresowania przejęciem ze strony przedsiębiorstwa posiadającego zasoby materialne przy równoczesnym niedoborze czynnika

kreatywności pracowników. Leżące u podstaw takiego myślenia dążenie do komplementarności zasobów w założeniu ma przynieść korzyści obydwu stronom. Jak podkreślają A.P. Man i F. Duysters [2005], zaangażowanie w procesy fuzji i przejęć wpływa na zmniejszenie stopnia innowacyjności wyrażonego liczbą patentów czy nakładami na sferę badawczo-rozwojową. R. Kapoor i K. Lim [2007] stwierdzili spadek liczby patentów przypadających na jednego wynalazcę w przejętych w latach 1991–1998 amerykańskich przedsiębiorstwach produkujących półprzewodniki.

H. Ernst i J. Vitt [2000] zwracają uwagę na kolejny aspekt związany z zaangażowaniem personelu w działalność innowacyjną po przejęciu, a mianowicie kluczowi dla firmy wynalazcy rezygnują z dalszego zatrudnienia. Nie można na tej podstawie wysuwać wniosku, że to tylko przejęcie wpłynęło na taką decyzję, ale integracja dwóch kultur organizacyjnych oznaczać może próbę jednokierunkowego wdrażania rozwiązań organizacyjnych firmy przejmującej – często bardziej dojrzałej i sformalizowanej. Z punktu widzenia kreatywnego pracownika może pojawić się zagrożenie polegające na potencjalnym ograniczeniu swobody w zakresie wykonywanych czynności, która jest związana z takimi charakterystykami organizacji, jak młody wiek i niewielkie rozmiary, typowymi dla koncepcji *adhokracji* w typologii struktur idealnych Mintzberga.

K.S. Christensen, prowadząc badania w duńskiej firmie przejętej przez Ericsona, zwróciła uwagę na kolejny czynnik obniżający innowacyjność pracowników. W wyniku przejęcia firma ta przestała obsługiwać klientów zewnętrznych na rzecz klientów wewnętrznych, tzw. sponsorów, stając się centrum projektowym. Pracownicy w czasie wywiadów stwierdzali, że w efekcie doszło do utraty zrozumienia potrzeb ostatecznych odbiorców oraz obniżenia efektywności podejmowanych codziennie decyzji operacyjnych [Christensen 2006].

W opozycji do powyższych rozważań wskazujących na obniżenie potencjału innowacyjności G. Ahuja i R. Katila [2001] twierdzą, że przejęcie małej firmy wpływa korzystnie na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa po dokonaniu integracji, a sukces będzie tym większy, im większa będzie różnica w rozmiarach obydwu podmiotów. Wobec tego poziom innowacyjności jako kryterium oceny efektywności procesu przejęcia nie może stanowić jednoznacznej wskazówki dla menedżerów zainteresowanych procesem akwizycji, istotne mogą okazać się uwarunkowania sytuacyjne.

Mała firma może być obiektem przejęcia także ze względu na komplementarność zasobów. Według T. Laamanena przemawia to za poszukiwaniem celu przejęcia wśród przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, gdyż w przeciwnym razie integracja może stanowić szansę wejścia na nowy technologicznie obszar, ale ryzyko niezrealizowania zamierzeń jest duże. Znaczenie powiązania działalności obu podmiotów wydaje się potwierdzać istotę podejścia zasobowego.

Powiązane wykorzystanie wyspecjalizowanych zasobów zapewnia osiągnięcie najwyższej renty z tych zasobów [Laamanen 1999]. T. Laamanen odwołuje się w swych rozważaniach do koncepcji szkoły realnych opcji w zarządzaniu strategicznym. Sugeruje, że przejście małej technologicznie ukierunkowanej firmy stanowi w istocie opcję kupna nowej technologii lub dziedziny działalności, nie wykluczając motywów takich, jak eliminacja potencjalnego konkurenta czy zdolności wytwórczych.

Podobieństwo, czy wręcz taki sam rodzaj działalności firmy przejmowanej był charakterystyczny dla procesów fuzji i przejęć dokonywanych w grupie czterystu banków w latach 80. ubiegłego wieku. T.C. Hagaman, powołując się na wysoki, 80-procentowy, wskaźnik niepowodzeń fuzji, podkreśla, że głównymi motywami przejmowania małych banków były: redukcja kosztów poprzez cięcia w zatrudnieniu oraz ułatwienie dostępu do rynków kapitałowych. Wśród celów procesu fuzji nie wymieniano poprawy jakości obsługi klientów [Hagaman 1992]. Pojawia się w związku z tym ryzyko, że poszukiwanie korzyści skali może doprowadzić do obniżenia stopnia satysfakcji klientów, a fuzja nie zakończy się sukcesem.

Podsumowując, należy podkreślić zróżnicowanie motywów, jakimi może kierować się strona transakcji procesu przejęcia, zarówno akwizytor, jak i podmiot przejmowany. Trudno jest wybrać obiektywne kryterium, za pomocą którego możliwe byłoby wskazanie wybranego motywu jako gwarantującego sukces całego procesu. Chociaż niekiedy wskaźniki niepowodzenia sięgają 80%, nie oznacza to, że podmioty sektora MŚP nie powinny angażować się w procesy przejęć. Możliwe jest jednak zaproponowanie modelu, dzięki któremu efektywność uczestnictwa w procesie przejęcia może ulec zwiększeniu.

3. Model procesowy rozwoju zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w procesach przejęć

Zagadnienie wzrostu małego przedsiębiorstwa poprzez przejęcie innej firmy nie jest zwykle rozważane w teorii przedsiębiorczości. Wzrost w przypadku małych firm jest pochodną wewnętrznej ekspansji z wykorzystaniem innowacji procesowych i produktowych. Tymczasem wzrost poprzez przejęcia może generować zachowania przedsiębiorcze i korzyści w długim okresie. O ile w początkowej fazie istnienia firmy o jej sukcesie decyduje wiedza i rozwijanie umiejętności, o tyle później następuje koncentracja na powtarzalnych, rutynowych działaniach, ograniczenie spektrum działalności. Przejęcia mają pomóc zapewnić równowagę między tymi dwoma kwestiami (przedsiębiorczością i rutyną). Samo przejęcie zmienia w krótkim okresie obraz organizacji, ale jednocześnie stanowi

możliwość jej rewitalizacji i lepszego dostosowania do warunków otoczenia w długim okresie [Salvato, Lassini i Wiklund 2007].

Należy zwrócić uwagę na różnicę między wartością nabytą a tworzeniem wartości w wyniku przejęcia. Nabywanie wartości dotyczy samego przejęcia i odnosi się przede wszystkim do składników materialnych, np. aktywów. Tworzenie wartości możliwe jest w długim okresie i wymaga przedsiębiorczego zarządzania połączonymi jednostkami [Singh i Montgomery 1987]. Umiejętności wykształcone przez menedżera w trakcie dotychczasowej kariery mogą okazać się niewystarczające wobec konieczności zarządzania większym podmiotem gospodarczym. Przy pozytywnej ocenie dokonanego przejęcia może pojawić się dążenie do realizacji kolejnych akwizycji, dlatego, traktując przejęcia jako narzędzie wzrostu zewnętrznego, warto scharakteryzować model mogący wspomóc zarządzanie nimi w podmiotach sektora MŚP. Jego istotą jest ukazanie procesu rozwoju zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w przejęciach. Podejście procesowe umożliwia wyodrębnienie trzech współzależnych faz [Salvato, Lassini i Wiklund 2007]:

- kreowania wiedzy o procesach przejęć,
- akumulacji nabytej wiedzy,
- rozwijania mechanizmów zapewniających korzystanie ze sprawdzonego wzorca.

Faza pierwsza polega na uczeniu się poprzez doświadczenie i tworzeniu tym samym zasobu wiedzy o procesach przejęć, obejmującego profile przejętych firm, analizę oczekiwań i rezultatów, sygnały odbierane w procesie integracji dwóch podmiotów. Analizując zachowania przedsiębiorstw sektora MŚP w procesach przejęć, można intuicyjnie założyć, że ich sytuacja względem dużych przedsiębiorstw jest mniej korzystna, co jest spowodowane dysproporcją w zakresie posiadanych zasobów i możliwości ich zaangażowania w te procesy. Jeśli brak doświadczenia miałby stanowić przeszkodę w przejmowaniu przedsiębiorstw, to, co podkreślają menedżerowie, doświadczenie gromadzi się w drodze podejmowania praktycznych działań. Przejęcie danego przedsiębiorstwa umożliwia korzystanie z jego bazy wiedzy, a sytuacje kryzysowe i popełniane błędy może nieco paradoksalnie sprzyjają organizacyjnemu uczeniu się. Ograniczone zasoby małych i średnich przedsiębiorstw mogą stanowić czynnik, który zmniejsza dostrzeżenie znaczenia przejęć. Dlatego istotny jest dostęp do wiedzy umożliwiającej identyfikację, samo przejęcie i integrację podmiotów. Pierwsze doświadczenia i sytuacje kryzysowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne, określają wielkość luki między oczekiwaniami a rezultatami. Uczenie się jest szczególnie efektywne, gdy profile firmy przejmującej i przejmowanej są zbliżone. Jeśli mała firma korzysta z zewnętrznej wiedzy, to zatrudnienie menedżerów z doświadczeniem w zakresie przejęć następuje odpowiednio wcześniej, przed rozpoczęciem negocjacji dotyczą-

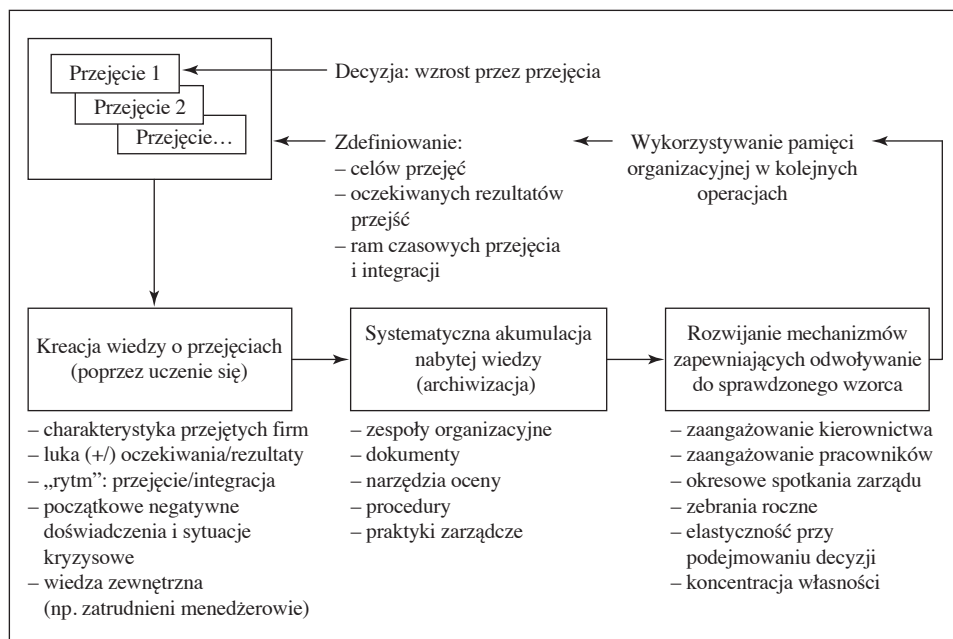
cych połączenia [Salvato, Lassini i Wiklund 2007]. Ograniczanie ryzyka (który to wątek podejmował Aaker) następuje poprzez wybór celu przejęcia odpowiadającego możliwościom efektywnego zarządzania organizacją po przejęciu. Małe i średnie firmy przy przeprowadzaniu transakcji zwykle nie korzystają z pomocy banków inwestycyjnych, istotne jest natomiast współdziałanie między obydwoma stronami transakcji. Ponieważ często są to firmy rodzinne, źródłem sukcesu w negocjacjach jest zrozumienie przyczyn decyzji o sprzedaży biznesu rodzinnego oraz mechanizmu zachowania podczas samych negocjacji. Sprzedający firmę, nieposiadający spadkobierców przedsiębiorca, jest w stanie zaakceptować cenę o sto milionów dolarów niższą, jeżeli w ramach oferty akwizytor zagwarantuje utrzymanie dotychczasowego obszaru działalności [Salvato, Lassini i Wiklund 2007].

W drugiej fazie dochodzi do akumulacji nabytej wiedzy. Im więcej zostało przeprowadzonych procesów przejęć, tym większą liczbę narzędzi przedsiębiorstwo stosuje w celu archiwizacji wiedzy o przyczynach sukcesów i porażek (*know why*) oraz narzędzi operacyjnych gwarantujących sukces procesu (*know how*). Zaliczono do nich narzędzia oceny celu przejęcia, narzędzia integracji przejętej firmy oraz zatrudnionych menedżerów z doświadczeniem w zakresie przejęć. Ich stosowanie wzrasta wraz z doświadczeniem przedsiębiorstwa w zakresie przejęć, wyższym wskaźnikiem wzrostu sprzedaży oraz wielkością przedsiębiorstwa. Przykładem może być wytyczna sformułowana na bazie wcześniej dokonanych przejęć, zakładająca konieczność spełnienia minimum jednego z trzech warunków: wejścia na nowy rynek, efektu synergii na rynku już obsługiwanym oraz poszerzenia portfela produktów przy jednoczesnej możliwości zarządzania nim w ramach dotychczasowego modelu biznesu [Salvato, Lassini i Wiklund 2007]. Podkreślić należy jeszcze jeden kluczowy element tej fazy, mianowicie osobiste zaangażowanie dyrektora naczelnego w proces przejęcia, jak i ścisłą współpracę na najwyższych szczeblach zarządzania.

Istota fazy trzeciej sprowadza się do rozwijania mechanizmów zapewniających odwoływanie się do sprawdzonego wzorca działania w odpowiednim czasie. Przykłady przedsiębiorstw kontynuujących wzrost poprzez przejęcia świadczą o tym, że weryfikacją gromadzonego doświadczenia nie jest tworzenie bazy wiedzy, ale umiejętność jej praktycznego zastosowania. Dużą rolę odgrywa tutaj stabilność kadry zarządzającej i jej zaangażowanie w działalność operacyjną oraz tworzenie mechanizmów umożliwiających zaangażowanie pracowników, dzięki czemu będą oni utożsamiać się z polityką wzrostu przez przejęcia. Identyfikacja potencjalnego celu przejęcia jest efektem procesu raczej spontanicznego niż zaplanowanego. Graficzną ilustrację modelu zaprezentowano na rys. 1.

Proces rozwoju zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w przejęciach powinien być realizowany sekwencyjnie. Autorzy nie przewidują sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi fazami (o czym może świad-

czyć jednokierunkowy przebieg strzałek). Sumowanie umiejętności następuje na poziomie całego procesu („Przejęcie 1”, „Przejęcie 2”, „Przejęcie ...”). Działaniu zorganizowanemu powinna towarzyszyć celowość, stąd w modelu założono zdefiniowanie celów, rezultatów i ram czasowych przejęcia. W praktyce funkcjonowania małych firm można relatywnie często dostrzec brak systematycznego podejścia do formułowania celów. Zakończenie pierwszej „pętli” odpowiadającej pierwszemu zrealizowanemu przejęciu powinno skutkować świadomym określeniem celów przy drugim i kolejnych przejęciach.



Rys. 1. Model procesowy rozwoju zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w procesach przejęć

Źródło: [Salvato, Lassini i Wiklund 2007, s. 298] (tłumaczenie własne).

Przy wdrażaniu pierwszej fazy (kreowania wiedzy) pomocny może okazać się dorobek zarządzania w zakresie problematyki organizacji uczącej się [Matlay 2000, Senge 1998]. Jako czynnik hamujący sprawną realizację tego etapu modelu można wskazać niechęć do korzystania z potencjalnej wiedzy zewnętrznej. Profesjonalni menedżerowie mogą być postrzegani jako zagrożenie. Reakcja taka będzie bardziej zrozumiała w przypadku zarządzającego niebędącego jednocześnie właścicielem (w tle pojawia się obawa utraty własnego stanowiska), ale może wystąpić także u jednego z właścicieli – wyjaśnienia względami ambicjonalnymi (niechęć do dzielenia się władzą).

Drugi etap także wiąże się z potencjalną barierą, którą jest niski stopień formalizacji małych firm. Archiwizacja wiedzy wymaga zgodnie z modelem sporządzania dokumentacji, być może przez pracowników, których trzeba będzie zatrudnić, by stworzyć zespół organizacyjny. Właściciele mogą być od momentu założenia firmy przyzwyczajeni do gromadzenia informacji we własnej pamięci. Wadą takiego rozwiązania może okazać się „zarządzanie przez zapominanie” – w sposób szczególnie informacji mogących przydać się przy inicjowaniu kolejnych przejęć.

Podstawowa wskazówka dla menedżerów małych firm odnośnie do trzeciej fazy omawianego modelu dotyczy ich ciągłego uczestnictwa w bieżącym funkcjonowaniu integrującego się podmiotu gospodarczego. Właściciel pełniący rolę przedsiębiorcy współpracującego w większym stopniu będzie w stanie przekazać pracownikom optymizm niż przedsiębiorca dyrektor utożsamiający procesy przejęć (tym samym wzrost przedsiębiorstwa) z rosnącym prestiżem zawodowym i statusem społecznym.

Zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw w procesy przejęć może być uzależnione od początkowych doświadczeń, w tym szczególnie od oceny efektywności pierwszych procesów, w których przedsiębiorstwo uczestniczy i od których rozpoczyna budowę organizacyjnej bazy wiedzy. Negatywne doświadczenia przy pierwszych próbach przeprowadzenia procesu przejęcia mogą skłonić kadrę menedżerską do poszukiwania innych metod wzrostu przedsiębiorstwa, podobnie jak brak formułowania celów organizacji może wynikać z niezrealizowania wcześniej ustalonych celów. Aby jednak móc ocenić, czy i w jakim stopniu przejęcie zostało przeprowadzone w sposób efektywny i skuteczny, warto podjąć zagadnienie efektywności i skuteczności procesów fuzji i przejęć, przeprowadzanych z udziałem firm sektora MŚP.

4. Pomiar efektywności i skuteczności procesów fuzji i przejęć

J. Kay [1996] proponuje kilka uniwersalnych metod oceny efektywności fuzji zarówno ilościowych, jak również jakościowych. Najprostszą metodą, choć wysoce subiektywną, jest zebranie opinii przedstawicieli zainteresowanych firm, czy przeprowadzona transakcja zakończyła się „sukcesem”. Drugim kryterium oceny efektywności przejęć jest oszacowanie, na ile proces przejęcia okazał się procesem trwałym. Metoda ta także wydaje się nieco kontrowersyjna, gdyż wyznacznikiem efektywności jest czas utrzymania własności przejętej firmy. Większym stopniem obiektywizmu cechują się metody oparte na pomiarze i porównaniu rentowności przedsiębiorstw przed i po fuzji. Czwarta grupa metod znajduje zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych.

wych, a chodzi w tym przypadku o zmiany kursów akcji w ciągu trwania procesu fuzji/przejęcia.

Kolejne, cząstkowe kryterium oceny efektywności przejęcia zostało zaprezentowane w drugiej części artykułu. Były nim, w nawiązaniu do problematyki motywów przejęcia, zmiany poziomu innowacyjności pracowników w okresie przed i po transakcji.

Według D.T. Levy'ego, dyskusyjne wydaje się wyrażanie opinii o osiągnięciu lepszych wyników przez małe przedsiębiorstwa w kontekście procesów fuzji i przejęć. Wnioskowanie może nie uwzględniać różnic wynikających z wyboru miernika, porównywanych obiektów i czynnika czasu. D.T. Levy nawiązuje do tezy Stiglera, zgodnie z którą tendencja do integracji pionowej jest większa w początkowych stadiach cyklu życia produktu, co spowodowane jest problemami w dostępie do źródeł zaopatrzenia i kanałów zbytu. Koszty kontraktowe między niezależnymi firmami są zbyt wysokie. Dojrzałość sektora sprzyja orientacji na zewnętrzne źródła i dlatego duże przedsiębiorstwa w fazie dojrzałości dążą do mniejszego stopnia integracji niż małe firmy w fazie pojawiania się sektora. Funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa w ramach niszy lub oferowanie niestandardowych produktów wymaga niestandardowych nakładów i prowadzi do zwiększenia kosztów kontraktowania. Stopień integracji takiego przedsiębiorstwa będzie wzrastać wraz z dojrzewaniem sektora [Levy 1993].

Także niewielką opłacalność procesów przejęć, jak argumentuje D.T. Levy, można podać w wątpliwość. Podkreśla się, w jakim stopniu uległy pogorszeniu wyniki finansowe, ale nie próbuje się odpowiedzieć na pytanie, jak przedsiębiorstwo funkcjonowałoby, gdyby do przejęcia nie doszło. Jest prawdopodobne, że wyniki uległyby znacznie szerszemu pogorszeniu. Zmiany kursów akcji porównuje się z ogólnym trendem na giełdzie, a nie jedynie z danym sektorem. Jeśli w związku z tym menedżerowie byli w stanie przewidzieć pogarszającą się sytuację przed inwestorami giełdowymi, to fuzję można traktować jako defensywną strategię mającą przeciwdziałać niekorzystnym czynnikom [Levy 1993].

Relatywnie wyższą stopę wzrostu sprzedaży dużych przedsiębiorstw można wytłumaczyć tendencją do dywersyfikacji, szczególnie jeśli jest ona alternatywą integracji pionowej. Zwiększa ona prawdopodobieństwo przetrwania i utrzymania stopy wzrostu powyżej przeciętnej sektora [Levy 1993].

Interesujące, że równocześnie pojawiają się propozycje integracji poziomej. Dzięki fuzji poziomej przedsiębiorstwo może bardziej efektywnie reagować na pogorszenie sytuacji w sektorze, a przy spadku sprzedaży będzie możliwe utrzymanie ekonomii skali. W ramach prowadzonych w Belgii badań wykazano, że ryzyko upadłości zarówno w krótkim, jak i w długim okresie, jest wyższe w grupie przedsiębiorstw przejmujących niż w grupie przejmowanych [Camerlynck, Ooghe i De Langhe 2005]. Ale oprócz wyników wskazujących wyższość

jednego z wariantów działania w ramach procesu przejęcia, można zetknąć się także z opiniami, które nie pozwalają wskazać menedżerom sektora MŚP jednoznacznej rekomendacji. Jako przykład może posłużyć analiza procesów fuzji i przejęć wśród 143 przedsiębiorstw funkcjonujących w branży biotechnologicznej. V. Maybeck i W. Bains podkreślają, że wyniki finansowe połączonych przedsiębiorstw nie różnią się od wyników grupy kontrolnej, tj. przedsiębiorstw niezaangażowanych w te procesy. Motywem fuzji małych przedsiębiorstw nie jest także tworzenie „masy krytycznej” (podobny wniosek sformułowano w Stanach Zjednoczonych w odniesieniu do branż: biotechnologicznej i farmaceutycznej [Danzon, Epstein i Nicholson 2004, cyt. za: Maybeck i Bains 2006], ale interes udziałowców, często posiadających udziały w obydwu łączących się przedsiębiorstwach. Ze względu na specyfikę branży, udziałowcami prywatnych spółek są fundusze *venture capital*. W badanej próbie w 20 na 23 przypadki przedsiębiorstw prywatnych z udziałem funduszy *venture*, fundusz posiadał udziały w obydwu spółkach. Tym samym krótkoterminowa polityka holdingu finansowego przeważa nad długoterminowymi interesami przedsiębiorstw [Maybeck i Bains 2006].

Jeżeli z kolei przyjęłoby się, że w literaturze dominuje poszukiwanie zależności między motywem przejęcia a wynikami finansowymi [Andrade, Mitchell i Stafford 2001], to próby badawcze obejmują wówczas bazy danych dużych przedsiębiorstw publicznych z powodów wskazanych w pierwszej części artykułu. W następstwie może to prowadzić do uogólniania wniosków i przenoszenia ich na grunt małych, prywatnych firm. Zważywszy na wiele różnic jakościowych między tymi dwoma zbiorowościami, rozumowanie takie może być obarczone błędem. Inwestorzy w przypadku firm krótko funkcjonujących na rynku są zainteresowani przejęciem raczej przedsiębiorstw publicznych niż prywatnych – zwykle małych. Drugim czynnikiem przemawiającym na korzyść przedsiębiorstwa publicznego jest znacząca wartość jego zasobów niematerialnych. W tym przypadku asymetrię informacyjną można przewyciężyć poprzez zawiązanie aliansu strategicznego. Własność prywatna staje się atutem, gdy kryterium poszukiwania celu przejęcia jest podstawowy rodzaj działalności [Shen i Reuer 2005]. Poszukiwanie celu przejęcia poza własnym sektorem wiąże się ze zwiększonym ryzykiem, co zostało już powyżej zasygnalizowane.

Interesujące wydają się wyniki badań prowadzonych w krajach, gdzie struktura własnościowa jest bardziej skoncentrowana, co przekłada się na dominującą rolę przejęć małych firm prywatnych, jak ma to miejsce np. w Belgii. Analiza porównawcza sytuacji przedsiębiorstw przed i po przejęciu musi opierać się wówczas na danych księgowych ze względu na brak możliwości oceny efektywności przejęcia przez rynek giełdowy. Rezultaty badań prowadzonych przez Ooghego i in. w zakresie efektów finansowych procesów przejęć potwierdzają jednak formułowane wcześniej wnioski, że nie można wskazać finansowego

uzasadnienia dla angażowania się w te procesy. Został zaobserwowany spadek zyskowności mogący wynikać z utraty menedżerskiej kontroli, nieosiągnięcia efektu synergii oraz wysokiej stopy zysku rok przed przejęciem jako motywu zaangażowania się w akwizycję. Współczynniki wypłacalności w dwóch pierwszych latach po przejęciu ulegają poprawie, od trzeciego roku dochodzi do spadku ich wartości. Pogorszeniu ulegają wskaźniki płynności – jest prawdopodobne, że inwestor finansuje przejęcie z zasobów pieniężnych przejętej firmy. Wzrasta wskaźnik wartości dodanej na jednego zatrudnionego, co mogłoby świadczyć o pozytywnym wpływie przejęcia na produktywność pracowników, ale wzrost taki został zaobserwowany we wszystkich belgijskich przedsiębiorstwach [Ooghe, Van Laere i De Langhe 2006].

Ocena efektywności przejęcia może zostać dokonana także w perspektywie zmian poziomu konkurencyjności przejętych przedsiębiorstw. W ramach badań przeprowadzonych w województwie małopolskim menedżerowie zostali poproszeni o ocenę składników potencjału konkurencyjności zarówno przed, jak i po przejęciu. 42 składniki potencjału reprezentowały poszczególne sfery funkcjonalno-zasobowe. Średnia ocen składników wzrosła z 2,93 do 3,62 (przy zastosowaniu skali ocen od 1 do 5), a na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ statystycznie istotna okazała się jedynie poprawa pozycji przetargowej wobec odbiorców. Z kolei analizując zmiany, które nastąpiły w grupie małych i średnich firm – w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami – testy statystyczne wykazały, że zaobserwowane zmiany między obydwoma grupami obiektów nie są statystycznie istotne z wyjątkiem dwóch czynników. W firmach sektora MŚP zaobserwowano znaczny wzrost poziomu elastyczności w zakresie podejmowania nowej produkcji (o 1 punkt przy 0,33 dla dużych przedsiębiorstw). Menedżerowie dużych firm odnotowali znaczną (wzrost o 1,05) poprawę jakości kadr zatrudnionych w sferze dystrybucji, podczas gdy w firmach sektora MŚP wzrost wyniósł 0,56 [Michalik 2004].

Odmienne od powyższych efekty procesów przejęć zaobserwowano w Chinach, przy czym należy pamiętać, że obserwacje prowadzono w przedsiębiorstwach państwowych, poszukując czynnika (czynników) wpływającego na niską efektywność – 60% przejęć chińskich przedsiębiorstw państwowych zakończyło się niepowodzeniem. H. Wang i G. Han [2008] poszukują przyczyn takiego stanu w braku odpowiedniego wsparcia tych transakcji ze strony lokalnych jednostek rządowych. Biorąc pod uwagę specyfikę czynnika, należy dodać, że trudno znaleźć w literaturze przedmiotu opracowania, w ramach którego byłby on poddawany badaniu. H. Wang i G. Han odnoszą się do programu lokalnych jednostek rządowych „Prywatyzacja gospodarki prowincji” (w oryginale: „*Privatization of county economy*”), zakładającego pomoc i silne wsparcie tych jednostek w przekształcaniu regionalnej struktury własności. Władze lokalne działają jednak pod kątem własnych interesów i są w stanie zaoferować partnerowi prywatnemu korzystne

warunki transakcji przejęcia przedsiębiorstwa państwowego, by się z nich wycofać po jej dokonaniu zgodnie z regułą „no problem – no worry – no hope” (brak problemów na etapie negocjacji, sugerowanie by się nie martwić w odpowiedzi na próby wyjaśnienia nieścisłości w trakcie procesu, brak nadziei po transakcji wobec pojawiających się trudności i oczekiwania pomocy).

Wniosek nasuwający się po porównaniu wyników badań dotyczących efektywności procesów przejęć jest podobny do wniosku dotyczącego motywów zaangażowania w procesy przejęć. Przystępując do procesu przejęcia i opierając się na dostępnych wynikach badań, nie można określić *a priori* poziomu efektywności tego procesu. Stąd w kolejnej części artykułu zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zwiększyć szanse sprawnego przeprowadzenia procesu przejęcia oraz czy w jakikolwiek sposób można zachęcić małe firmy do zaangażowania w taki proces.

5. Czynniki sukcesu procesu przejęcia

Praktyka gospodarcza dostarcza argumentów za tym, żeby firmy sektora MŚP nie angażowały się w procesy przejęć. W wyniku prowadzonych badań można wskazać takie argumenty jak [Salvato, Lassini i Wiklund 2007]:

- koncentracja zasobów na wroście wewnętrznym,
- koncentracja na rozwoju obsługiwanej niszy,
- brak odpowiedniego celu przejęcia,
- obawa przed zmianą postrzegania marki,
- obawa przed możliwością integracji kultur organizacyjnych,
- brak wiedzy o przebiegu procesu przejęcia i zarządzania połączonym przedsiębiorstwem,
- ewentualna zawyżona cena celu przejęcia.

C.C. Lu podkreśla z kolei następujące słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw analizujących przejęcie jako narzędzie wzrostu zewnętrznego [Lu 2006]:

- utrudnione finansowanie w ramach rynku kapitałowego, co wynika ze struktury własności – często są to firmy rodzinne,
- ryzyko finansowe związane z wysokimi stopami procentowymi,
- niedostateczna własność nieruchomości zmniejszająca możliwość zabezpieczenia kredytu,
- brak profesjonalistów z zakresu księgowości,
- nieznajomość wszystkich dostępnych źródeł zewnętrznego finansowania.

Postrzeganie procesu przejęcia w kategoriach ryzyka może być związane – jak zasygnalizowano wyżej – z brakiem doświadczenia w tym zakresie, gdyż im przedsiębiorstwo jest mniejsze, tym rośnie prawdopodobieństwo, że nie było wcze-

śniej stroną takiego procesu. O czynnikach mających zmaksymalizować szansę sukcesu transakcji przejęcia pisze M. Goodale [2002], zaliczając do nich:

- przygotowanie uzasadnienia decyzji z wyraźnie sformułowanymi celami, dzięki czemu będzie możliwe przekonanie właścicieli do wyrażenia zgody na podjęcie negocjacji z kadrą zarządzającą drugą firmą;

- ustalenie jasno zdefiniowanych kryteriów wyboru przedsiębiorstwa, które ma zostać przejęte – czy to będzie przedsiębiorstwo z danego regionu, jak duże oraz czy ma zapewnić strategię penetracji czy wejścia na nowe rynki;

- stworzenie listy potencjalnych „sprzedawców” i nawiązanie kontaktu ze wszystkimi. Błędem niedoświadczonych menedżerów jest przechodzenie do następnych etapów procesu bez eksploracji wszystkich opcji;

- przeprowadzenie *due diligence* po zawężeniu pola wyboru. Nie należy ograniczać się do weryfikacji jedynie sprawozdań finansowych, które podlegają do pewnego stopnia możliwościom manipulacyjnym, ale przeprowadzić rozmowy z pracownikami i klientami;

- dążenie do pełnej integracji po transakcji poprzez dostosowanie systemu komunikacji między pracownikami obydwu podmiotów.

Oprócz czynników ogólnych, można wskazać także czynniki specyficzne dla sektora, w którym przejęcie jest dokonywane. Na przykład zmiany demograficzne doprowadziły do zmniejszenia się liczby wykwalifikowanych księgowych, co przekłada się na zmniejszone możliwości sukcesji i wydłużanie lat pracy partnerów w partnerskich spółkach rachunkowych. Nie zawsze będzie możliwe poszukiwanie kandydatów wewnątrz spółki i wówczas pojawia się opcja poszukiwania firmy zainteresowanej przejęciem. Zwykle będzie to firma większa, a jako idealną kombinację przy przejęciu podaje się taką, gdy dochody nowych partnerów wynoszą jedną trzecią sumy dochodów spółki po połączeniu. Z punktu widzenia akwizytora celem będzie przejęcie personelu i niszy obsługiwanej dotychczas przez firmę przejmowaną. Spośród personelu mogą pochodzić późniejsi partnerzy spółki. Sukces przejęcia w tym sektorze może być także związany z komplementarnością specjalizacji pracowników, jak i obydwu firm [Krotman 2005].

Drugą przyczyną poszukiwania firmy zainteresowanej przejęciem w tym sektorze może być orientacja rozwojowa, gdy na podstawie własnych zasobów mała firma nie jest w stanie zapewnić oczekiwanej od klientów kompleksowości usług, a dzięki wysokiej jakości usług istnieje szansa pozyskania nowych korporacyjnych klientów. Wówczas powodzenie przejęcia może zależeć od warunków, jakie zostaną zaproponowane właścicielom firmy przejmowanej, a może to być zagwarantowanie dużego stopnia autonomii [Weinstein 1999].

Przytoczony w pierwszej części artykułu przykład rządowego systemu wsparcia firm prywatnych zainteresowanych fuzjami i przejęciami przedsiębiorstw państwowych w Chinach stanowi punkt wyjścia do postawienia

następującego pytania. Jeżeli niechęć właścicieli i menedżerów wielu małych przedsiębiorstw przed wejściem na ścieżkę wzrostu poprzez przejęcia wynika z wysokiego ryzyka, braku niezbędnych umiejętności, problemów ze sfinansowaniem transakcji i wpływa na preferowanie utrzymania *status quo* jako głównego celu strategicznego, to czy nie byłoby możliwe uruchomienie systemu wsparcia? Poprzez dostęp do informacji oraz wsparcie merytoryczne i finansowe udałooby się prawdopodobnie zwiększyć możliwość zakończenia procesu przejęcia sukcesem.

Odnosnie do działań informacyjnych formułuje się zachęty do zmiany mentalności (gdyby to ona miała stanowić barierę) w postaci stwierdzeń, że w XXI w. coraz trudniej będzie znaleźć samodzielnego przedsiębiorcę. Ważne są czynniki sytuacyjne mogące skłonić menedżera do podjęcia decyzji, jeżeli mała firma zdecyduje się na wzrost poprzez przejęcia, to odpowiednim okresem na dokonywanie transakcji jest spowolnienie gospodarcze lub kryzys. Wreszcie aktywność w tym zakresie mają wspomóc programy unijne gwarantujące wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw.

W latach 2004–2006 w ramach SPO „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” przewidziano działanie 2.1, w ramach którego małe i średnie przedsiębiorstwa mogły uzyskać wsparcie działalności doradczej. Doradztwo dotyczyło oprócz takich zagadnień, jak przygotowanie do wdrażania systemów zarządzania jakością, działalność w zakresie innowacji i technologii, opracowanie strategii, zasady prowadzenia przedsiębiorstw w UE, także tworzenie sieci kooperacyjnych i łączenie się przedsiębiorstw. Analizując 744 projekty⁴ rozliczone między czerwcem 2005 r. a lutym 2007 r., 64% z nich dotyczyło doradztwa w zakresie jakości, a dla doradztwa w zakresie tworzenia sieci kooperacyjnych i łączenia się przedsiębiorstw wskaźnik wyniósł zaledwie 0,1%, co oznacza tylko jeden zrealizowany projekt w jednej firmie [*Sektorowy Program... 2008*]. W konsekwencji w ramach opracowania pt. *Sektorowy program operacyjny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Działania 2.1, 2.3, 1.2.1, 1.2.2. Efekty wsparcia przedsiębiorstw i otoczenia biznesu* zaniechano badania efektów realizacji projektu w tej firmie.

W kolejnym opracowaniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, obejmującym podpisane umowy, z ogólnej liczby 2762 projektów, trzy dotyczyły doradztwa przy tworzeniu sieci kooperacyjnych (0,1%), a cztery łączenia się przedsiębiorstw (0,14%) [*Dobre praktyki... 2008*]. Żaden z tych projektów nie został zakwalifikowany do poświęcenia mu miejsca w części opracowania obejmującej opisy przypadków.

Perspektywa finansowa na lata 2007–2013 oznacza zmiany w zakresie szczegółów dotyczących wsparcia działalności przedsiębiorstw, w tym odnośnie do procesów fuzji i przejęć. Programem operacyjnym obejmującym teren całego

⁴ Analizą objęto ankiety wypełnione przez 744 przedsiębiorstwa, łączna liczba rozestanych ankiet wyniosła 920.

kraju jest PO „Innowacyjna gospodarka”. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą liczyć na wsparcie, jeśli projekty będą innowacyjne co najmniej w skali kraju, a preferowane jest oddziaływanie na poziomie międzynarodowym. W ramach poddziałania 3.3.2 zagwarantowano dofinansowanie zakupu usług doradczych w zakresie przygotowania dokumentacji i analiz niezbędnych do pozyskania inwestora zewnętrznego o charakterze udziałowym, dokonywanego przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Na liście wniosków zatwierdzonych do dofinansowania znalazło się w 2008 r. 15 przedsiębiorstw, a na dziesięciu listach z 2009 r. – 16 zarekomendowanych wniosków. Projekty mogą jednak dotyczyć doradztwa w zakresie przeprowadzenia emisji publicznej akcji (przykładem z listy jest TINES SA z Krakowa), a nie bezpośrednio przejęcia.

Dla przedsięwzięć realizowanych na poziomie niższym niż krajowy przewidziano wsparcie w ramach regionalnych programów operacyjnych. Dla województwa małopolskiego jest to Małopolski Regionalny Program Operacyjny, a w szczególności oś priorytetowa „Gospodarka regionalnej szansy”. W ramach poddziałania 2.1A przewidziano wsparcie działalności m.in. w zakresie rozbudowy i nabycia przedsiębiorstwa. Maksymalne wsparcie wynosi 30% wydatków kwalifikowanych średnich przedsiębiorstw oraz 40 % firm mikro i małych, przy czym jeśli inwestycja zostanie dokonana na terenie powiatu, dla którego wskaźnik przedsiębiorczości jest niższy niż 75% dla województwa, pułap zostanie zwiększony o 5%. W wartościach bezwzględnych wsparcie wynosi od 20 do 200 tys. dla mikroprzedsiębiorstw, od 100 tys. do 1 mln dla małych firm oraz od 200 tys. do 2 mln dla dużych przedsiębiorstw.

Oceniając stopień zainteresowania małych i średnich przedsiębiorstw wsparciem przedsięwzięć w zakresie procesów przejęć w latach 2004–2006, trudno przypuszczać, by zainteresowanie to zwiększyło się w znacznym stopniu w krótkim okresie, umożliwiającym osiągnięcie podstawowych celów procesu, czyli m.in. wzrostu udziału w rynku, efektu synergii czy poszerzeniu oferty produktowej. Uzasadnione jest jednak podtrzymanie wsparcia tego rodzaju, gdyż dzięki niemu możliwe będzie wejście na ścieżkę rozwoju grupy firm sektora MŚP zarządzanych przez strategicznie zorientowanych menedżerów.

6. Podsumowanie

Wzrost zewnętrzny poprzez przejęcia może stanowić dla małych i średnich przedsiębiorstw źródło szans lub zagrożeń. Postrzeganie przejęcia w kategoriach szansy będzie związane z wdrażaniem strategii ukierunkowanej na rozwijanie portfela produktów/usług lub ekspansję rynkową. W specyficznych warunkach, w ramach procesów prywatyzacyjnych, może być związane z uzyskaniem dostępu

do rzadkich zasobów kontrolowanych wcześniej przez państwo. Zagrożenia będą wynikać z sytuacji, w której mała firma będzie celem przejęcia. W skrajnym przypadku po zakończeniu transakcji może zostać zlikwidowana, gdy zamierzeniem akwizytora było pozbycie się konkurenta. Jeżeli do tego nie dojdzie, wskutek przejęcia może zostać obniżona jakość obsługi klienta.

Wzrost poprzez przejęcia może stać się źródłem zachowań przedsiębiorczych i korzyści w długim okresie. Model takiego wzrostu obejmuje trzy fazy: uczenie się poprzez doświadczenie i tworzenie zasobu wiedzy o procesach przejęć, akumulację nabytej wiedzy oraz rozwijanie mechanizmów zapewniających odwoływanie się do sprawdzonego wzorca działania w odpowiednim czasie. Stąd wynika główne zadanie utrzymania stopnia kreatywności i innowacyjności, przynajmniej w firmie przejętej.

Jeżeli chodzi o efekty procesów przejęć, w literaturze nie ma zgody co do tego, czy kończą się one sukcesem czy porażką. Zdefiniowanie sukcesu, oparcie badań na analizie ilościowej lub jakościowej, dobór próby badawczej czy miejsce prowadzenia badań mogą wpłynąć na uzyskanie odmiennych rezultatów.

Sukces procesu przejęcia może mieć swe źródło wewnątrz przedsiębiorstwa. Umiejętności kadry zarządzającej, ogólnie rozumiana filozofia zarządzania zakładająca gotowość podjęcia ryzyka, które jest wpisane w istotę działalności gospodarczej i dlatego towarzyszy procesom przejęć, mogą wpłynąć pozytywnie na implementację zaproponowanego w artykule modelu kształtowania zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do uczestnictwa w procesach przejęć. Praktycy zarządzania w ramach sektora MŚP zwykle nie próbują wdrażać takiego systemu myślenia i dlatego, charakteryzując ten sektor w Polsce, jako jego słabą stronę wymienia dużą liczbę zbyt małych (a co za tym idzie słabych ekonomicznie) przedsiębiorstw. Stąd w ramach programów operacyjnych są zawierane działania ukierunkowane na merytoryczne i finansowe wsparcie aktywności w zakresie fuzji i przejęć. Nie chodzi w nich o ułatwianie procedury likwidacji konkurencji na lokalnych rynkach, ale o pogłębianie zachowań kooperacyjnych, wśród których znajduje się także integracja podmiotów gospodarczych w drodze fuzji lub przejęcia. Dalej można wskazywać związki z problematyką funkcjonowania gron (klastrów) służących podnoszeniu poziomu konkurencyjności firm, regionów, gospodarek narodowych i ponadnarodowych układów gospodarczych.

Literatura

- Ahuja G., Katila R. [2001], *Technological Acquisitions and the Innovation Performance of the Acquiring Firms: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal”, vol. 22, nr 3.
- Andrade G., Mitchell M., Stafford E. [2001], *New Evidence and Perspectives on Mergers*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 15.

- Camerlynck J., Ooghe H., De Langhe T. [2005], *Pre-Acquisition Profile of Privately Held Companies Involved in Take-Overs: An Empirical Study*, „Small Business Economics”, vol. 24.
- Christensen K.S. [2006], *Losing Innovativeness: The Challenge of Being Acquired*, „Management Decision”, vol. 44, nr 9.
- Danzon P.M., Epstein A., Nicholson, S. [2004], *Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical and Biotechnology Industries*, „Working Paper of National Bureau of Economic Research”, nr 10536.
- Dobre praktyki. Wybrane projekty doradcze i inwestycyjne małych i średnich firm dofinansowane z Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, 2004–2006”*, PARP, Warszawa 2008.
- Ernst H., Vitt J. [2000], *The Influence of Corporate Acquisitions on the Behaviour of Key Inventors*, „R&D Management”, vol. 30, nr 2.
- Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw* [1998], red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa.
- Goodale M. [2002], *The Ins and Outs of Buying a Firm*, „Civil Engineering”, vol. 72, nr 2.
- Hagaman T.C. [1992], *Bigger Isn't Better*, „Management Accounting”, vol. 73, nr 10.
- Kapoor R., Lim K. [2007], *The Impact of Acquisitions on the Innovation Performance of Inventors at Semiconductor Companies*, „Academy of Management Journal”, vol. 50, nr 5.
- Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Krotman M.T. [2005], *Growth and Succession in Small to Midsize Accounting Practices*, „The CPA Journal”, vol. 75, nr 11.
- Laamanen T. [1999], *Option Nature of Company Acquisitions Motivated by Competence Acquisition*, „Small Business Economics”, vol. 12, nr 2.
- Levy D.T. [1993], *Comment on „Small Firms and Merger Mania”*, „Small Business Economics”, vol. 5.
- Lu C.C. [2006], *Growth Strategies and Merger Patterns among Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study*, „International Journal of Management”, vol. 22, nr 4.
- Man A.P., Duysters F. [2005], *Collaboration and Innovation: A Review of the Effect of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation*, „Technovation”, vol. 25.
- Matlay H. [2000], *Organisational Learning in Small Learning Organisations: An Empirical Overview*, „Education + Training”, vol. 42, nr 4/5.
- Maybeck V., Bains W. [2006], *Small Company Mergers – Good for Whom?*, „Nature Biotechnology”, vol. 24, nr 11.
- Michalik Z. [2004], *Wpływ procesów przejęć na konkurencyjność przedsiębiorstw w województwie małopolskim*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie (rozprawa doktorska niepublikowana).
- Noga A., *Dominacja a efektywna konkurencja*, Fundacja Naukowa Taylora, Warszawa 1993.
- Ooghe H., Van Laere E., De Langhe T. [2006], *Are Acquisitions Worthwhile? An Empirical Study of the Post-Acquisition Performance of Privately Held Belgian Companies*, „Small Business Economics”, vol. 27.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006* [2007], PARP, Warszawa.
- Salvato C., Lassini U., Wiklund J. [2007], *Dynamics of External Growth in SMEs: A Process Model of Acquisition Capabilities Emergence*, „Schmalenbach Business Review”, vol. 59, July.

- Sektorowy Program Operacyjny „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”. Działania 2.1, 2.3, 1.2.1, 1.2.2. Efekty wsparcia przedsiębiorstw i otoczenia biznesu [2008], PARP, Warszawa.
- Senge P.M. [1998], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Shen J.C., Reuer J.J. [2005], *Adverse Selection in Acquisitions of Small Manufacturing Firms: A Comparison of Private and Public Targets*, „Small Business Economics”, vol. 24.
- Singh H., Montgomery C.A. [1987], *Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 8.
- Sudarsanam S. [1998], *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa.
- Wang H., Han G. [2008], *Local Government's „Black Box” in Small and Medium-Sized Private Enterprises' Trans-Ownership M&A Failure*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 15, nr 4.
- Weinstein S. [1999], *Growth Options For Small Practices*, „The CPA Journal”, vol. 69, nr 9.
- World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development* [2000], UNCTAD, New York, Geneva.

M&A Activity among Small- and Medium-sized Enterprises – Selected Issues

The aim of this article is to present various approaches to the processes of mergers and acquisitions at small and medium-sized enterprises. The author characterises motives for the engagement specific for SMEs, a model of the emergence of acquisition capabilities and factors that may lead to the successful performance of M&A transactions.

Keywords: mergers, acquisitions, SMEs, competitiveness.

Małgorzata Jasiak

Studia Doktoranckie Wydziału Ekonomii
i Stosunków Międzynarodowych

Marketing relacji

Streszczenie

Zarządzanie relacjami jako całokształt działań podejmowanych w celu budowania lojalnej grupy stałych klientów może pomóc firmie w uzyskaniu dostępu do nowych nabywców, zachowaniu równowagi w odniesieniu do jej celów, szans, a także zagrożeń występujących na rynku oraz kształtowania jej zasobów. Marketing relacji, określane również mianem marketingu partnerskiego to nowoczesny system ukierunkowany na indywidualnego użytkownika, którego celem przewodnim jest budowanie długotrwałych więzi z klientami, pozwalające na wzrost dochodowości firmy oraz obniżenie dotychczasowych kosztów jej działalności. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w obrębie otoczenia przedsiębiorstwa, budowanie trwałych relacji z klientami pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Elementem warunkującym trwałość relacji jest wiedza o współczesnej gospodarce, najcenniejszy zasób na rynku, którego gromadzenie i odpowiednie wykorzystanie to podstawa podejmowania decyzji o charakterze strategicznym w przedsiębiorstwie i projektowania strategii marketingowej.

Słowa kluczowe: marketing relacji, marketing partnerski, budowanie związków dostawca – odbiorca, CRM, interakcje pomiędzy firmami, doświadczenia pokonsumpcyjne.

1. Wprowadzenie

Dla wielu organizacji satysfakcja klienta stanowi wyznacznik sukcesu, tym samym stając się ich nadrzędnym celem działalności. Podmioty gospodarcze poczyniły zatem istotne inwestycje w zwiększenie własnej wydajności, a co za tym idzie zadowolenia klienta – jakość produktu, usługi, obsługa klienta [Hill i Alexander 2003, s. 10]. Klient ostatecznie potwierdza skuteczność oraz efek-

tywność działania przedsiębiorstwa. Na proces podejmowania decyzji w firmie wpływa więc kompleksowa ocena jej funkcjonowania na rynku. Wiąże się z tym „oferta produktowa/usługowa, sprawność obsługi i efektywność systemu komunikacji” [Witczak 2008, s. 5].

Kompleksowa wiedza o kliencie, wsparta umiejętnością efektywnego jej wykorzystania, to jeden z najbardziej znaczących kapitałów posiadanych przez firmę. Istotą *Customer Relationship Management (CRM) – Zarządzanie relacjami z klientem* jest wypracowywanie jednolitego, a także wzbogaconego o szczegóły, sposobu postrzegania klienta, jak również odpowiednia organizacja pracy umożliwiająca indywidualne traktowanie każdego z nich. Przedsiębiorstwa wdrażające ten system, nie tylko unowocześniają swój marketing, lecz również doprowadzają do uszlachetniania własnego biznesu w dziedzinie związanej z kontaktami z klientami [Banasik i Beliczyński 2003, s. 7].

Jeśli zarządzanie relacjami jako całość działań odnoszących się do wypracowywania i utrzymywania powyższych relacji może pomóc firmie w uzyskaniu dostępu do nowych nabywców, zachowaniu równowagi w odniesieniu do jej celów, szans, a także zagrożeń występujących na rynku oraz zasobów pozostających w jej gestii [Banasik i Beliczyński 2003, s. 42], to nadrzędnym wyznacznikiem zarządzania kluczowymi klientami w przedsiębiorstwie jest dążenie do zarządzania przyszłością, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także o ile to możliwe, uzyskanie statusu głównego dostawcy [Cheverton 2001, s. 37].

Niniejszy artykuł ma na celu podkreślenie znaczenia marketingu relacji, ze szczególnym uwzględnieniem działań podejmowanych poprzez budowę wzajemnych więzi pomiędzy współczesnymi podmiotami gospodarczymi. Zasadniczym problemem badawczym jest wpływ marketingu relacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku wobec zachodzących na nim zmian w ostatnim czasie.

Praca ma charakter opisowo-porównawczy. Określono w niej główne zalety marketingu relacji w odniesieniu do marketingu tradycyjnego, który na potrzeby pracy został potraktowany jedynie wzmiankowo. W pierwszej części odniesiono się do przedstawienia genezy i filozofii marketingu relacji. W drugiej części opisano jedną z metod stosowanych w powyższym marketingu, tj. CRM.

2. Istota marketingu relacji

Określenie marketing relacji pochodzi z jęz. ang. *relationship marketing*, w polskiej literaturze przedmiotu tłumaczonego jako: marketing powiązań, marketing relacji, marketing relacyjny, marketing związków lub marketing więzi. W marketingu tym finalizowanie transakcji wymiennych jest traktowane jako mniej istotne w odniesieniu do budowania więzi z klientami. Klient jest tutaj

w centrum zainteresowania, co wiąże się z faktem, że koszt utrzymania klienta w zależności od rodzaju produktu lub usługi jest od kilku do dziesięciu razy niższy niż koszt zdobycia nowego klienta [Dziedzic i Szymańska 2011, s. 6]. Marketing relacji zwraca szczególną uwagę na bezpośrednie i „miękkie” relacje osobowe między producentem a konsumentem, metody budowania relacji z konsumentem przy jednoczesnym zachowaniu jego prawa do autonomiczności wyboru [Sagan 2003, s. 7].

Należy podkreślić, że marketing relacji nie skupia się wyłącznie na kliencie, jego preferencjach i potrzebach. Odwołuje się on także do relacji wewnątrz firmy, jak i tych z dostawcami czy pośrednikami [<http://marketing.nf.pl/Artykul/6008/Marketing-partnerski-Marketing-relacji-Marketingskierowany/marketing-marketing-partnerski-redukcja-kosztow-zarzadzanie/#artTresc>, dostęp: 26.08.2013].

Idee partnerstwa i więzi zaczęły być obecne w koncepcjach marketingowych już we wczesnych latach 50. XX w. Za prekursora marketingu relacji uznano L. Adlera i J. Arndta. Pierwszy z nich w 1966 r. zaobserwował symbiotyczne relacje firm niezwiązanych tradycyjnymi więzami wynikającymi z zależności pośrednictwa rynkowego (relacje równości stron) [Witczak 2008, s. 11]. J. Arndt [1979] trzynaście lat później dostrzegł, że firmy, które działają na rynkach instytucjonalnych, charakteryzują się tendencją nawiązywania oraz utrzymywania długookresowych związków z klientami kluczowymi [Witczak 2008, s. 11].

Zasadniczego przełomu w badaniach dotyczących marketingu relacji dokonali naukowcy wywodzący się z Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług. Gwałtowny rozwój powyższej koncepcji nastąpił na przełomie lat 80 i 90 XX w. Wówczas w świetle nowych zjawisk rynkowych dostrzeżono problemy, w wyniku których tradycyjna koncepcja marketingu, ograniczona do 4P (*product, price, place, promotion*), nie była w stanie oddać złożoności sytuacji rynkowej i sformułować odpowiednich przyszłościowych rozwiązań [Witczak 2008, s. 11]. Pojawiające się na rynku nowe zjawiska gospodarcze, spowodowane globalną konkurencją i postępem technologicznym w znacznej mierze przyspieszyły ewolucję koncepcji marketingowej. Wśród nich wymienić można następujące czynniki [Witczak 2008, s. 12]:

- spadek poziomu lojalności,
- zmniejszenie się kosztów i osłabiona jakość obsługi klienta,
- wzmocniona władza ekonomiczna odbiorców w kanałach dystrybucji,
- pojawienie się nowych kanałów dystrybucji,
- wzrost możliwości komunikacyjnych.

Wielu autorów rozpoczęło poszukiwania nowego podejścia do koncepcji marketingu relacji. Ostatecznie ukształtowały ją orientacje badawcze związane ze specyfiką „marketingu przemysłowego (industrialnego, instytucjonalnego, B2B”,

ugruntowane przez Harvard Business School, The International Marketing and Purchasing (IMP) Group, Center for Relationship Marketing, a także Angloaustralijską Szkołę Marketingu Partnerskiego [Witczak 2008, s. 14]. Dodatkowo w latach 80. XX w. rozwinął się drugi nurt badawczy, rozbudowany za pomocą teorii marketingu interaktywnego. Jako paradygmat marketingu relacji upowszechniła ją Nordycka Szkoła Marketingu Usług oraz Texas University [Witczak 2008, s. 15].

Podejście industrialne zdominowane jest rozwiązaniami opierającymi się na teorii kosztów transakcyjnych i teorii sieci. Koszty transakcyjne według O.E. Williamsona to takie, które należy ponieść w celu zawarcia transakcji. Jego zdaniem do podstawowych wymiarów transakcji należą: aktywa, niepewność, a także częstotliwość zawierania transakcji. Jako zasadniczy cel stawiają sobie wybór najbardziej stosownego sposobu regulacji wymiany stanowiącej gwarancję wysokiej efektywności działania. Powszechnie przyjętymi rozwiązaniami są transakcje oparte na anonimowym rynku oraz analiza procesów wymiany w ramach firmy. Przedmiot kosztów transakcyjnych opiera się zatem na następujących założeniach względem ludzkiego zachowania: ograniczonym racjonalizmie i oportuniźmie. Zasadniczym motywem, który skłania organizację do nawiązywania relacji i budowania więzi rynkowych są odpowiednie postawy i zachowania firm – normy relacyjne, umożliwiające formowanie wzajemnego zaufania.

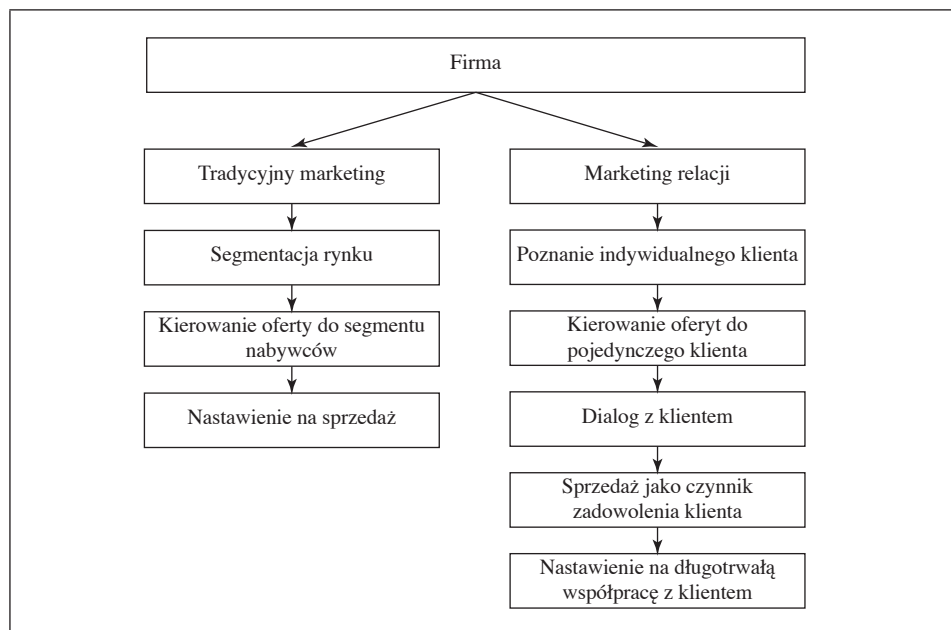
W obrębie drugiej orientacji badawczej, odnoszącej się do problematyki jakości usług, można zauważyć wpływ teorii społecznych na proces kształtowania relacji i więzi rynkowych. Jest to związane z przekonaniem budowania lojalności klientów na emocjach, pogłębiających związek i stanowiących podstawę jego stabilizacji. Element lojalnych zachowań klienta tworzy więź o charakterze emocjonalnym. Wszelkiego rodzaju relacje rynkowe zdeterminowane są w tym przypadku przez atrakcyjność sprzedawcy, jego zaangażowanie i zaufanie, jakim jest darzony [Witczak 2008, s. 17].

Formowanie więzi z poszczególnymi partnerami rynkowymi, nakierowane jest na utrzymanie lojalnych klientów. Wytworzenie się więzi z klientem to zaczątek procesu wymiany zasobów, wśród których zawierają się wiedza, uczucia oraz czynności. Proces kształtowania związku wymaga ustalenia rodzaju powyższych determinant, a także podziału pracy w jego ramach [Storbacka i Lehtinen 2001, s. 35].

Tradycyjny marketing to statystyczna segmentacja klientów grupowanych ze względu na: wiek, wykształcenie, zarobki, przyzwyczajenia bądź zachowania zakupowe [Dejnaka 2002, s. 13]. Segment docelowy w takiej sytuacji jest zawsze anonimowy, podobnie jak działania podejmowane w odniesieniu do wybranej grupy. Nie ma możliwości podzielenia klientów i podjęcia określonych działań w odniesieniu do tych najbardziej wartościowych. W efekcie projekty masowe bywają niezwykle kosztowne. Tego rodzaju marketing z reguły jest niewystarczający w stosunku do

realizacji celów przedsiębiorstwa. Klient nie jest odpowiednio zmotywowany do bycia lojalnym wobec marek, jakie wybiera. W tym względzie marketing partnerski stanowi istotną propozycję wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie działania prowadzą do redukcji kosztów, koncentracji na najbardziej znaczących klientach, rozpoznaniu ich preferencji oraz wzroście zadowolenia z produktów i świadczonych usług. W efekcie wypracowana zostaje trwała baza lojalnych klientów i tym samym wzmocniona bariera odejścia do konkurencji.

Warto podkreślić, że marketing relacji wymaga także kooperacji wszystkich działów firmy. Budowanie wartości dla klienta powinno mieć miejsce na płaszczyźnie ekonomicznej, technicznej, społecznej i prawnej [Pizło 2008, s. 92]. Na rys. 1 przedstawiono zasadnicze różnice pomiędzy marketingiem tradycyjnym a marketingiem relacji.



Rys. 1. Różnice pomiędzy marketingiem tradycyjnym i partnerskim

Źródło: [Dejnaka 2002, s. 14].

Jednym z przykładów marketingu relacji jest funkcjonowanie Międzynarodowych Targów Poznańskich (MTP). Jest to teren współdziałania nabywców, dostawców, konkurentów, wpływowych podmiotów, jednostek opiniotwórczych czy wreszcie osób na stałe zatrudnionych w MTP. Nabywcy, jakimi są zarówno dostawcy i stowarzyszenia branżowe, posiadają znaczną siłę przetargową. Podmioty

te dbają o termin, kształt czy zakres targów. Stowarzyszenia branżowe ponadto organizują zaplecze technologiczne. Dostawcy, jak agencje reklamowe, firmy budowlane czy informatyczne w sposób bezpośredni, oddziałują na wygląd targów. Pośrednio warunkują go władze miasta, restauracje, hotele czy firmy transportowe. Współdziałają tu również konkurenci lokalni, krajowi i zagraniczni (<http://medina-psicologia.ugr.es/perfiles/artefact/file/download.php?file=2038&view=20>).

Innym przykładem marketingu relacji jest marketing stosowany w kancelariach prawnych. W dobie konkurencji kancelarie muszą przeobrażać swój wizerunek, aby ich dotychczasowi klienci stawali się ich ambasadorami. Pracownicy kancelarii powinni zatem uczyć się spełniania życzeń klientów od prostych prac w sekretariacie, po reprezentację na sali sądowej. Efektywny marketing relacji będzie w przypadku kancelarii skuteczny, o ile pozytywne doświadczenia klienta we współpracy z określoną kancelarią skłonią go do skorzystania z jej usług również w przyszłości (<http://www.prawnik.pl/na-goraco/marketing-prawniczy/107270,Marketing-relacji-w-kancelariach-czyli-rzecz-o-tym-jak-z-klienta-uczynic-ambasadora-swojej-marki.html>, dostęp: 26.08.2013).

3. Zarządzanie relacjami z klientem

Marketing relacji, określane mianem marketingu partnerskiego, to zatem nowoczesny system ukierunkowany na indywidualnego użytkownika. W systemie tym zasadniczą rolę odgrywa CRM. Motywem przewodnim CRM i marketingu relacji jest budowa długotrwałych więzi z klientami, mająca na celu wzrost dochodowości firmy oraz obniżenie dotychczasowych kosztów jej działalności. Podstawę omawianego podejścia, stanowi bezpośredni kontakt z klientem, nieustanna kontrola jego przebiegu oraz technologia informacyjna oparta w szczególności na formułowaniu baz danych o klientach i ich preferencjach.

Geneza CRM wiąże się ze zmianami, jakie miały miejsce na rynku począwszy od wczesnych lat 80. XX w. Przede wszystkim w wyniku globalizacji nastąpił wzrost konkurencji. Rynek został powiększony o nowe podmioty, natomiast już istniejące stopniowo rozszerzały swoją działalność [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 15]. Większa konkurencja wpłynęła na wzmożoną rotację pracowników, w szczególności zatrudnionych w działach handlowych.

W wyniku nikłych rezultatów z działań promocyjnych oraz wzrostu wymagań klientów zaczęto poszukiwać nowych rozwiązań, umożliwiających przedsiębiorstwom zwiększenie efektywności działania oraz uzyskanie lojalnych klientów. Nie bez znaczenia okazał się rozwój nowych technologii multimedialnych oraz internetu, co przyczyniło się do wykształcenia koncepcji CRM. Wówczas wyłoniła się nowa grupa nabywców. Byli to klienci bardziej wyedukowani, świadomi zasad

rynkowych, cen, a także możliwości uzyskania dodatkowych korzyści z tytułu zakupu określonego dobra. Bez opuszczania domu, mogli dowiedzieć się wszystkiego na temat określonego produktu i atrybutów jego użytkowania. Ponadto rozwinął się marketing bezpośredni, definiowany poprzez P. Kotlera, jako marketing zapewniający bezpośredni kontakt z nabywcami za pomocą różnego rodzaju mediów. Za pośrednictwem technologii informacyjnej firmy uzyskały nieograniczony dostęp do informacji na temat swojej konkurencji [Kotler i in. 2002, s. 1046].

Chcąc zdefiniować CRM, należałoby przeanalizować współcześnie występujące w tej materii definicje. Według jednej z nich, CRM to połączenie strategii oraz metod, które doprowadzają do wzrostu lojalności klientów, a także redukcji kosztów wynikających z promocji, sprzedaży i obsługi [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 13].

Łatwiej zrozumieć to pojęcie na przykładzie sprzed 300 lat. Wówczas dobra i usługi dostarczali czeladnicy. Zнали oni cały proces produkcyjny: od momentu przygotowania materiału po uzyskanie gotowego wyrobu. Ponadto bardzo dobrze orientowali się w gustach swoich klientów, utrzymując z nimi relacje niekiedy poprzez dziesięciolecia. Byli świadomi nie tylko ich potrzeb, lecz również wiedzieli, w jaki sposób używają poszczególnych produktów. Pozwoliło im to na uzyskanie bliskich relacji z klientami, których podstawą stały się stosunki przyjacielskie, oparte na zaufaniu. To właśnie zakłada koncepcja CRM. Najważniejsze jest budowanie stabilnych związków z klientami, a nie maksymalizacja korzyści. Jedynie w ten sposób można osiągnąć wspólnie nakreślone cele.

Współczesne pojmowanie CRM wykształciło się za sprawą technologii informatycznej. Pojęcie to rozpowszechnione zostało w znacznej mierze przez producentów oprogramowania, którzy konkurowali, tworząc efektywne i proste w obsłudze rozwiązania ułatwiające funkcjonowanie firm.

CRM zatem można analizować dwubiegowo: jako zbiór działań stosowanych wobec klienta oraz narzędzie informatyczne umożliwiające ich realizację. W tym ujęciu zasadna jest definicja stanowiąca, że: „CRM to świadome zarządzanie klientami i ich obsługą w celu zbudowania lojalnej grupy stałych klientów przedsiębiorstwa przez satysfakcjonujące zaspokajanie i przekroczenie ich oczekiwań oraz indywidualnych preferencji” [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 19]. Jest to zatem sposób zarządzania relacjami z klientem, indywidualne traktowanie każdego z nich.

W praktyce system CRM ma pomóc w zrozumieniu potrzeb zakupowych nabywcy. Stanowi zbiór działań na temat relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami, a także informacji o klientach, począwszy od monitoringu zamówień, dokonanych zakupów, płatności czy umów zawieranych z klientem [Dejnaka 2002, s. 117]. W wyniku możliwości kontrolowania powyższej sfery za pomocą

odpowiedniego systemu informatycznego można lepiej zaplanować i koordynować dotychczasowe relacje z klientami [Dejnaka 2002, s. 119].

Analizując informatyczny system CRM, należy podkreślić jego kilka elementów składowych. Oprócz informacji o klientach, zawiera on między innymi opis strategii stosowanych wobec każdego z nich, np. jakiego rodzaju materiały promocyjne zachęciły klienta do dokonania określonego zakupu, a także w jakim stopniu był on usatysfakcjonowany poziomem obsługi. CRM umożliwia również podział obowiązków pomiędzy pracowników firmy. Wiadomo wówczas, który pracownik jest odpowiedzialny za określonego klienta.

Informatyczny system CRM składa się z kilku istotnych modułów, są nimi obsługa klienta, kontakty wewnętrzne, sprzedaż, usługi serwisowe, CRM marketing oraz zarządzanie kluczowymi klientami [Dejnaka 2002, s. 116–142]. Każdy z nich posiada istotne znaczenie w kontekście budowania relacji z klientami, jednakże w odniesieniu do kreowania trwałych związków na największą uwagę w tym względzie zasługują CRM marketing i zarządzanie kluczowymi klientami.

CRM umożliwia formułowanie działań marketingowych w odniesieniu do sprecyzowanej grupy odbiorców, w odróżnieniu od tych, które skierowane były do całego segmentu rynku. Działania sprzedażowe ukierunkowywano wówczas w stosunku do rozbudowanego grona podmiotów po uprzednim dokonaniu selekcji klientów pod względem płci, wieku, dochodu czy zainteresowań. W związku z powyższym stosowane są takie narzędzia, jak: kampanie promocyjne, karty klientów, kampanie skoordynowane z historią życia określonego klienta, indywidualne projektowanie produktu, związek kampanii ze sprzedażą czy personalizowanie wszelkich zadań marketingowych [Dejnaka 2002, s. 143].

Mówiąc o indykatywnych elementach systemu CRM, warto również wskazać jego cechy. Wyróżnikiem dobrze sformułowanego systemu CRM jest bezpośrednia interakcja z klientem za pomocą wszystkich dostępnych kanałów komunikacyjnych, jak: rozmowy telefoniczne, kontakty internetowe, poczta elektroniczna, fax, klasyczna korespondencja. W dobie wzrostu znaczenia internetu firmy, które nie wykorzystują połączenia nowoczesnych metod komunikacji z tradycyjnymi, nie są w stanie wyprzedzić konkurentów.

„Konsumenci są w całym procesie włączeni w system organizacji firmy zgodnie z zasadą »odwróconej piramidy«. Uczestniczą w procesie projektowania produktów i są w interakcji z firmą w trakcie poszukiwania informacji, zakupu i konsumpcji produktów oraz doświadczeń po konsumpcji. Celem tego procesu jest ciągłe podnoszenie wartości związku” [Sagan 2003, s. 7]. Cechy dla właściwie zarządzanego systemu CRM powinny obejmować: odpowiednią organizację pracy, dogodny dostęp do informacji, elastyczność, możliwość dopasowania systemu do potrzeb użytkownika, a także łatwość zarządzania [Burnett 2002, s. 295–299].

Jak zauważa K. Burnett, zarządzanie relacjami z klientami opiera się przede wszystkim na solidnych, a także wiarygodnych kontaktach międzyludzkich, wykorzystując ku temu właściwe zasoby. Wszelkiego rodzaju rozwiązania technologiczne jedynie pomagają urzeczywistnić powyższe działania, zwiększając tym samym skuteczność firmy oraz poprawę poziomu obsługi klienta. Aby osiągnąć zysk wynikający z wdrożenia powyższego systemu, najpierw należy zrozumieć złożoność cyklu interakcji pomiędzy klientami a firmą [Burnett 2002, s. 299].

CRM warunkuje wzrost przychodów związany z polepszeniem się wyników sprzedaży. Jest przede wszystkim efektem przeznaczenia na kontakty z klientami większej ilości czasu, natomiast mniejszej – na gromadzenie niezbędnych informacji o nich. Zwiększona liczba transakcji z pozytywnym rezultatem to efekt pojawienia się możliwości rezygnacji z niekorzystnych negocjacji, takich których prawdopodobieństwo sukcesu jest niewielkie [Burnett 2002, s. 283]. Dodatkowo w wyniku CRM wzrastają marże ze sprzedaży charakteryzującej się dużą wartością dodaną, lepszą znajomością klientów, a także ograniczonego korzystania z rabatów. Dostosowanie świadczonych usług w odniesieniu do klientów skutkuje ponadto ich wyższym poziomem zadowolenia oraz obniżeniem ogólnych kosztów marketingu i sprzedaży [Burnett 2002, s. 295–299].

Oprócz wzrostu zadowolenia klientów, zwiększonej sprzedaż czy spójnego systemu obsługi odbiorcy w całej firmie, odpowiednio zarządzana koncepcja CRM pozwala ponadto zredukować koszty związane z promocją lub serwisem. W wyniku ograniczonych inwestycji w nierentownych klientów wzrastają zyski firmy [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 23]. Tabela 1 prezentuje wybrane korzyści z wdrożenia systemu CRM w przedsiębiorstwie, z podziałem na mierzalne i niemierzalne.

Tabela 1. Korzyści z wdrożenia CRM

Korzyści mierzalne	Korzyści niemierzalne
Zwiększony zysk w przeliczeniu na klienta	Zmiana na lepsze wizerunku firmy
Ograniczone wewnętrzne koszty administracyjne	Częstsze przebywanie z klientami
Zwiększona reakcja na problemy klientów	Stworzenie mechanizmów poprawy jakości w firmie
Wypracowanie strategii obsługi zróżnicowanych grup klientów	Ulepszona komunikacja wewnątrz firmy oraz satysfakcja pracowników
Większa marża na każdej transakcji	Stworzenie jednolitych zasad i procedur działania
Zwiększony wskaźnik odpowiedzi na przeprowadzane akcje reklamowe	Doprecyzowanie jednolitego sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
Określenie własnych mocnych i słabych stron	Zidentyfikowanie klientów kluczowych

Źródło: [Mazur i Mazur 2004, s. 18].

Dobrze sprecyzowany marketing relacji pomaga w zarządzaniu i określaniu polityki firmy. Ponadto CRM w długim okresie wpływa na kształtowanie się marki przedsiębiorstwa. Jak wynika z doświadczeń rynkowych coraz większą rolę odgrywa przyzwyczajenie i identyfikacja z określoną marką, która faktycznie istnieje i daje gwarancję jakości. W tym celu firmy powinny nauczyć się spełniania potrzeb klienta, na wypadek zmiany jego preferencji [Mazur 2004, s. 17].

Podstawą standardowego rozwiązywania CRM są zwiększone starania o utrzymanie obecnego klienta ze względu na wysokie koszty pozyskania nowego. Innym motywem wdrożenia CRM jest automatyzacja poszczególnych procesów działalności przedsiębiorstwa. Umożliwia ona pozyskanie oraz obsługę klientów, redukcję kosztów z tym związanych, czy poprawę relacji dotychczas niekorzystnych. Najczęstszymi jednak motywami podjęcia decyzji o wdrożeniu CRM jest zgromadzenie w bazie ogółu klientów oraz możliwość personalizacji np. kampanii promocyjnej [Mazur 2004, s. 17].

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, firmy które zapewniają klientom odpowiednią obsługę i dążą do zacieśniania z nimi relacji osiągają istotne korzyści. Na podstawie analizy niemieckich przedsiębiorstw o profilu elektrotechnicznym i maszynowym stwierdzono, że 74% spośród nich poprzez uwzględnianie życzeń klienta podczas opracowywania nowych produktów w istotny sposób poprawiło wyniki własne. 57% przedsiębiorstw dzięki temu zminimalizowało czas trwania prac rozwojowych i tym samym doprowadziło do przyspieszenia procesów innowacyjnych. Zgodnie z badaniami 6% spośród wymienionych jednostek traktowało swoich klientów w kategoriach podmiotów współuczestniczących w procesie poszukiwania nowych pomysłów (<http://www.egospodarka.pl/25401,Systemy-CRM-i-nowoczesny-marketing-relacyjny,1,20,2.html>, dostęp: 2.05.2011).

Współcześnie niezwykle trudno jest wyobrazić sobie działalność którejkolwiek ze znaczących korporacji bez wypracowania marketingu relacji. Powyższy system nie stanowi już tylko domeny istotnych graczy rynkowych. Coraz częściej ten rodzaj marketingu wdrażają małe i średnie przedsiębiorstwa. Firmy te bowiem mają osobiste relacje z nabywcami, którzy są dodatkowo lojalni (<http://www.egospodarka.pl/25401,Systemy-CRM-i-nowoczesny-marketing-relacyjny,1,20,2.html>, dostęp: 2.05.2011).

4. Podsumowanie

Współczesne zarządzanie kluczowymi klientami, w tym ich wartością, świadczy o nowoczesnym sposobie zarządzania marketingiem, zarządzania w kategoriach całego przedsiębiorstwa. Istota biznesu powinna się zatem odnosić do maksymalizacji wartości generowanej tak przez klienta, jak i przez firmę. Coraz

bardziej doceniana jest rola klientów w zakresie realizacji misji określonej firmy oraz promowania jej wartości względem akcjonariuszy. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w obrębie otoczenia przedsiębiorstwa, dobre relacje z klientami stanowią wymierny wskaźnik uzyskania przewagi konkurencyjnej. Elementem warunkującym trwałość relacji jest wiedza o rynku i funkcjonujących na nim podmiotach, najcenniejszy zasób, którego gromadzenie i odpowiednie wykorzystanie to podstawa podejmowania decyzji o charakterze strategicznym i projektowania strategii marketingowej. Większe pokłady wiedzy umożliwiają efektywne oferowanie klientom cennych dla nich wartości, co skutecznie zapobiega odejściu klientów do konkurencji (<http://www.egospodarka.pl/25401,Systemy-CRM-i-nowoczesny-marketing-relacyjny,1,20,2.html>, dostęp: 2.05.2011). W momencie wypracowywania relacji z klientami należy zatem zwrócić uwagę na:

- charakter obecnych stosunków firma–klient w odniesieniu do tego, w jakim wymiarze można je polepszyć,
- precyzyjne zdefiniowanie tego, co stanowi wartość dla klienta,
- uważne wsłuchanie się w potrzeby i oczekiwania klientów,
- przeprowadzanie badań stopnia satysfakcji klientów z produktów firmy (<http://www.egospodarka.pl/25401,Systemy-CRM-i-nowoczesny-marketing-relacyjny,1,20,2.html>, dostęp: 2.05.2011).

Powyżej wskazane elementy są bardzo ważne, ponieważ „celem marketingu jest poznawanie i zrozumienie klienta tak dobrze, aby produkt lub usługa w pełni odpowiadały jego potrzebom” [Doligalski i Dobiegała-Korona 2010, s. 14]. Jedynie firmy, które będą oferowały klientom wartość dodaną przy zachowaniu niezmiennego poziomu cen, nie znajdą się na przegranej pozycji.

Reasumując marketing relacji w znacznej mierze powinien opierać się na:

- tworzeniu nowej wartości dla klienta,
- przyznaniu głównej roli indywidualnym klientom nie tylko w procesie zakupu, lecz także podczas określania rodzaju korzyści,
- wymaga od przedsiębiorstwa zaprojektowania i dostosowania procesów, narzędzi komunikowania się, technologii i ludzi tak, aby tworzyło wartość jakiej oczekuje klient,
- gwarantuje trwałą współpracę między nabywcą, a sprzedawcą,
- pozwala ocenić klientów na podstawie łącznej wartości zakupów dokonanych w całym okresie aktywności nabywczej,
- pomaga stworzyć łańcuch partnerstwa nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także z partnerami zewnętrznymi, czyli z dostawcami, pośrednikami i akcjonariuszami.

Marketing relacji stanowi swoisty element dialogu firmy z otoczeniem. Jest „twórczym” rozszerzeniem teorii marketingu przez firmy, które zauważyły i wykorzystały rangę związków emocjonalnych. Z ich pomocą powstały

programy marketingowe kładące nacisk nie tylko na satysfakcję nowego klienta, lecz również dbałość o istniejących nabywców [Pizło 2008, s. 92–93].

Ten rodzaj marketingu wykorzystywany w dużych firmach pozwolił na wypracowanie przeciwwagi konkurencyjnej wobec mniejszych podmiotów. Przedsiębiorstwa takie miały częstszy i łatwiejszy kontakt ze swoimi dostawcami, a także klientami w odróżnieniu od korporacji. Ten nowy trend, jakim jest podejście partnerskie w stosunkach biznesowych na rynku, przyniósł wymierne korzyści dla funkcjonujących na nim podmiotów oraz polepszeniu uległy stosunki handlowe w wielu branżach.

Literatura

- Banasik A., Belcziński J. [2003], *Zarządzanie relacjami z klientami. Aplikacje systemu CRM*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Budowanie związków z klientami na rynku business to business* [2008], red. O. Witczak. CeDeWu, Warszawa.
- Burnett K. [2002], *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cheverton P. [2001], *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dejnaka A. [2002], *CRM zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Doligalski T., Dobiegała-Korona B. [2010], *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Dziedzic D., Szymańska A.I. [2011], *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSE, nr 7, Kraków.
- Hill N., Alexander J. [2003], *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kotler P. i in. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Mazur A., Mazur D. [2004], *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Madar, Zabrze.
- Pizło W. [2008], *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, Zeszyty Naukowe SGGW, nr 69, Warszawa.
- Sagan A. [2003], *Marketing relacyjny*, Statsoft Polska, Kraków.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M. [2007], *CRM przewodnik dla wdrażających*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Relationship Marketing

Relationship management as the totality of actions taken to build a loyal group of regular customers can help a company gain access to new customers, while maintaining a balance with regard to its objectives, opportunities and threats in the market and the development of its resources. Relationship marketing, known also as affiliate marketing, is a modern system focused on the individual user, the guiding objective of which is to build long-term relationships with customers, allowing the company to increase prof-

itability and reduce the cost of operations. Given the changes taking place within the enterprise environment, building lasting relationships with customers allows a company to achieve competitive advantage. An element conditioning the stability of the relationship is, however, knowledge about the modern economy – the most valuable resource on the market – the collection and appropriate use of which form the basis for making decisions of a strategic nature and designing the company's marketing strategy.

Keywords: relationship marketing, affiliate marketing, supplier-recipient relationship, CRM, interactions between companies, the experience of post-consumer.