

*Paweł Cegliński\**

## NAJPOPULARNIEJSZE INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA. PRZEGLĄD BADAŃ EMPIRYCZNYCH

**Z a r y s t r e ś c i:** Menedżerowie powinni wybierać instrumenty, które najbardziej pomogą im w podejmowaniu decyzji. W związku ze stale rosnącą turbulencją otoczenia przedsiębiorstwa nie jest to łatwe. Niniejszy artykuł traktuje o najpopularniejszych instrumentach wspomagających proces zarządzania. Zaprezentowano w nim wyniki badań empirycznych – przeprowadzonych globalnie i na obszarze Polski. Uzupełniono je odpowiednimi komentarzami autora. Zwrócono ponadto uwagę na błędy badawcze i terminologiczne.

**S ł o w a k l u c z o w e:** instrumenty zarządzania; decyzje biznesowe.

### WSTĘP

W niniejszej pracy podjęto się nakreślenia problematyki wykorzystania instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwach. Wybór zagadnień, w tym wyników badań zewnętrznych, umotywowany jest faktem, że wskazana tematyka należy do obszaru zainteresowań autora, który w procesie przygotowywania rozprawy doktorskiej przeprowadzi badania w przedmiotowym zakresie. W związku z powyższym przedstawiono istotne wnioski i spostrzeżenia, które stanowią punkt wyjścia do dalszej pracy badawczej.

---

\* Adres do korespondencji: Paweł Cegliński, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń, e-mail: [pawelceglinski@gmail.com](mailto:pawelceglinski@gmail.com)

## 1. POJĘCIE INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA

W związku ze stale zmieniającym się, turbulentnym otoczeniem, z którym zmagają się współcześnie przedsiębiorcy, istnieje, jak chyba nigdy wcześniej w historii, konieczność wspomagania procesu zarządzania na każdym jego etapie [zob. Brózda, Marek, 2008].

W doktrynie nauk o zarządzaniu oraz w praktyce gospodarczej dla określenia twórców mających cel ten spełniać przyjęło się używać takich terminów, jak: metody, koncepcje, techniki, systemy, podejścia czy narzędzia zarządzania. Rzecz w tym, że różni autorzy rozmaicie rozumieją i określają zakres semantyczny tych pojęć, co znacznie komplikuje rozważania teoretyczne. Niejednorodność siatki pojęciowej szczególnie widoczna jest w trakcie przeglądu literatury naukowej. Z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić można, że nie jest to błędem, lecz wiąże się z rozwojem przedmiotowego obszaru na gruncie nauk o zarządzaniu.

Abstrahując od różnic znaczeniowych, autor dla potrzeb niniejszego artykułu używa zbiorczego pojęcia instrumentów zarządzania. Z podobnymi określeniami spotkać się można w literaturze anglojęzycznej, gdzie często używa się pojemnego pojęcia *management tools*. Określeniem tym objąć można w zasadzie, z oczywistym wprawdzie uproszczeniem, wszystkie desygnaty wcześniej wymienionych pojęć.

Zgodnie ze słownikiem języka polskiego pod terminem „instrument” rozumieć należy środek do osiągnięcia czegoś [Słownik Języka Polskiego PWN]. W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem sprowadza się to do dążenia do osiągnięcia celu głównego przedsiębiorstwa. S. Sudoł słusznie wskazuje, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości dla właścicieli (wspólników) [Sudoł, 2006, s. 71]. Podobnie podaje M. Sierpińska, która stwierdza, że w dłuższym okresie cel przedsiębiorstwa precyzowany jest jako maksymalizacja dochodu właścicieli przy ustalonym ryzyku [Sierpińska, 1997, s. 35].

Przedsiębiorcy potrzebują w miarę prostych w użyciu i skutecznych instrumentów wspomagających proces zarządzania. Wszelkie decyzje powinny być podejmowane sprawnie, bez zbędnej zwłoki. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań empirycznych dla Polski i świata, co ma na celu zobrazowanie preferencji przedsiębiorców w zakresie stosowania instrumentów zarządzania.

## 2. PREZENTACJA WYBRANYCH WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH W ZAKRESIE STOSOWANIA INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA

Już na wstępie należy nadmienić, iż dotychczas opublikowano niewiele rzetelnych opracowań empirycznych na temat stopnia i sposobu wykorzystania instrumentów zarządzania w praktyce gospodarczej. Dla potrzeb niniejszej pracy wybrano dwa z nich. Pierwsze globalne, drugie dla obszaru Polski. Zdaniem autora zestawienie ich wyników pozwoli nakreślić obecne preferencje przedsiębiorców, opatrzyć je stosownym komentarzem oraz poruszyć problem nieścisłości terminologicznych.

Pierwsze z dobranych badań empirycznych, z którego raport ogłoszono w roku 2013, przeprowadzone zostało przez znaną firmę konsultingową Bain & Company. Firmę uznać należy za globalnego lidera w tej materii, gdyż badania te prowadzone są cyklicznie od 1993 r. Zaprezentowane wyniki są owocem ostatniej edycji badania [Bain & Company, 2013], które przeprowadzono na próbie 1208 menadżerów. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki globalnego badania przeprowadzonego przez Bain & Company

<b>Instrument zarządzania</b>	<b>Stopień wykorzystania na świecie</b>
Strategic Planning	43%
Customer Relationship Management	43%
Employee Engagement Surveys	43%
Benchmarking	40%
Strategiczna karta wyników	38%
Core Competencies	36%
Outsourcing	36%
Change Management Programs	35%
Supply Chain Management	34%
Mision and Vision Statements	33%
Customer Segmentation	30%
Total Quality Management	29%
Satisfaction and Loyalty Management	27%
Business Process Reengineering	30%

Cd. tab. 1

Instrument zarządzania	Stopień wykorzystania na świecie
Strategic Alliances	28%
Big Data Analytics	26%
Open Innovation	20%

Źródło: Management Tools & Trends 2013, Bain & Company.

W powyższej tabeli zaprezentowano stopień wykorzystania konkretnych instrumentów w skali światowej. Najpopularniejsze są *ex aequo* planowanie strategiczne, CRM i EES. Ich stosowanie deklaruje blisko połowa ankietowanych. Dalsze miejsca zajmują strategiczna karta wyników oraz benchmarking.

Nieco zmodyfikowanym odpowiednikiem wyżej wskazanych badań dla Polski są te przedstawione w publikacji pod redakcją Z. Krala i M. Hopeja [Kral, Hopej, 2011]. Przeprowadzono je na próbie 167 przedsiębiorstw, a jednym z celów badawczych było określenie stopnia wykorzystania konkretnych instrumentów w praktyce gospodarczej<sup>1</sup>. Wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

W badaniu polskich naukowców przyjęto zbliżony zestaw instrumentów, co w zasadzie umożliwi rzeczową komparację wyników obu i upoważnia autora do formułowania wniosków będących jej rezultatem. Przede wszystkim daje sposobność uchwycenia oczywistych analogii i sprzeczności.

<sup>1</sup> Opis próby badawczej: „Spośród przebadanych przedsiębiorstw 38% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, a 33% podmioty prowadzące działalność usługową. Nieco ponad jedna piąta ankietowanych to przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe, w małym stopniu natomiast reprezentowane były organizacje handlowe (stanowią one zaledwie 7% badanych organizacji). Wśród respondentów znalazły się prawie równe grupy przedsiębiorstw o różnej wielkości. Podmioty małe, zatrudniające do 50 osób, stanowiły jedną czwartą badanych. Nieco ponad 20% – przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 251–500 osób, a także bardzo duże, z zatrudnieniem powyżej 500 pracowników. Najliczniejszą grupę, bo około 32% respondentów, stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości z liczbą pracowników mieszczącą się w przedziale 51–250 osób. Analiza struktury badanych podmiotów według siedziby centrali pokazała, że prawie 85% z nich to przedsiębiorstwa mające siedzibę w Polsce, pozostałe zaś za granicą” [Kral, Hopej, 2011, s. 213].

Tabela 2. Wyniki badań empirycznych dla Polski

<b>Instrument zarządzania</b>	<b>Stopień wykorzystania w Polsce</b>
Controlling	45,5%
Zarządzanie procesowe	43,2%
Total Quality Management	40,3%
Customer Relationship Management	38,6%
Outsourcing	31,3%
Enterprise Resource Planning	27,8%
Zarządzanie wiedzą	27,3%
Lean Management	24,4%
Zarządzanie przez kompetencje	18,2%
Benchmarking	17,6%
Strategiczna karta wyników	9,7%
Reinżynieria	8,5%

Źródło: Z. Kral, M. Hopej (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 214.

Z racji ograniczonej wymogami redakcyjnymi objętości artykułu w jego dalszej części autor przedstawia syntetycznie jedynie główne spostrzeżenia w przedmiocie wyników przedstawionych wcześniej badań empirycznych, konkretniej poszczególnych instrumentów zarządzania.

### 3. SPOSTRZEŻENIA I KOMENTARZE NA TEMAT PRZEDSTAWIONYCH WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

#### 3.1. Total Quality Management

Już na pierwszy rzut oka dziwi fakt tak licznych wskazań dla wdrożenia koncepcji Total Quality Management w polskich przedsiębiorstwach. Autor podejrzewa w tym wypadku błąd respondentów w rozumieniu, czym jest TQM. Gdyby zawierzyć uzyskanym wynikom, należałoby przyjąć, że w Polsce zgodnie z tą koncepcją działa około 40% firm, a więc o 11 punk-

tów procentowych więcej niż wynika z badań globalnych. Zasadna jest w tym miejscu polemika, dla której podstawą jest dorobek nauk o zarządzaniu.

Jak słusznie pisze R. Karaszewski, przyjęty w polskiej literaturze termin „zarządzanie przez jakość” często błędnie utożsamiany jest z zarządzaniem jakością, definiowanym jako „aspekt całości funkcji zarządzania, które ustalają politykę jakości, cele i odpowiedzialność, jak również środki urzeczywistniające te zadania w ramach systemu jakości, takiej jak planowanie, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości” [Karaszewski, 2009, s. 133–135]. Jeśli rozumieć TQM jako zarządzanie jakością, wynik byłby do przyjęcia. Należałoby jednak przyjąć błąd terminologiczny, co podaje w wątpliwość uzyskane wyniki z metodologicznego punktu widzenia. Na uwagę zasługuje fakt, że w badaniu Bain & Company TQM wskazywali wyłącznie respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa z regionu Azji Pacyficznej, a więc w szczególności Japonii. Faktycznie, wprowadzenie TQM w jej „czystej” postaci jest poza obszarem kultury azjatyckiej mało możliwe. Zostaje ona zatem wdrażana w zmodyfikowanej postaci. Wobec tego koncepcja ta staje się rzeczywiście jedynie pewnym punktem odniesienia dla poprawy systemu zarządzania jakością<sup>2</sup>.

### 3.2. Planowanie strategiczne

Niezrozumiałe w polskich badaniach jest pominięcie planowania strategicznego (Strategic Planning), ponieważ z badań światowych wynika, że stosowane jest ono w 43% podmiotów gospodarczych. Na uwagę zasługuje także fakt, że w polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu opracowań poruszających jego problematykę, choćby tylko teoretycznie, jest niestety niewiele i nadto bazują one na dokonaniach badaczy z krajów wysokorozwiniętych, szczególnie ze Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Instrument ten, kolokwialnie rzecz ujmując, przeżywa drugą młodość. Jedną z najważniejszych przyczyn tego stanu rzeczy jest wymuszona na przedsiębiorcach wskutek rosnącej turbulencji otoczenia biznesowego reorganizacja wielu modeli działania, w tym szczególnie na poziomie szczebla strategicznego. Podobnie wskazuje R.M. Grant, który stwierdza, że wzrost zmienności środowiska biznesowego czyni systematyczne planowanie strategiczne coraz trudniejszym [Grant, 2003]. Szybkie zmiany wy-

---

<sup>2</sup> Szeroko na temat TQM i zarządzania jakością: Karaszewski, 2009.

magają strategii, które są elastyczne i kreatywne [Grant, 2003]. Powoduje to faktyczny powrót tegoż instrumentu, jakkolwiek od dawna krytykowanego, w wersji zmodyfikowanej. O tym szerzej poniżej.

Naturalne wydaje się rozumienie planu strategicznego jako ogólnego planu działań, zawierającego decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych [Hill, Jones, 1998]. Fundamentalną bowiem przesłanką podejścia planistycznego od początku jego dynamicznego rozwoju, który datuje się na lata 60. XX wieku<sup>3</sup>, jest założenie, że organizacje powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób [Obłój, 2007, s. 60].

Wydawać by się mogło, że idealistyczne założenia i oczekiwania stawiane przed szkołą planistyczną ulegają współcześnie osłabieniu. Wskazuje się bowiem generalnie w literaturze naukowej na rosnącą złożoność oraz zmienność otoczenia przedsiębiorstwa. Konsekwencje takiego stanu rzeczy są daleko idące. Z punktu widzenia planowania, rozumianego jako funkcja zarządzania, wpływa on przede wszystkim na obniżenie jakości procesu pozyskiwania informacji i prognozowania, które znacznie podnoszą stopień ryzyka decyzyjnego, uniemożliwiając zasadniczo podejmowanie decyzji zgodnie z modelem racjonalnym.

Wskazane i wiele innych, skądinąd słusznych, argumentów podaje w konsekwencji w wątpliwość sens korzystania z instrumentu, który – jak to ujął niegdyś Mintzberg – dobrze wygląda tylko w teorii [Mintzberg, 1994]. Nic jednak bardziej mylnego – mimo immanentnych niedoskonałości planowanie strategiczne od lat pozostaje najpowszechniej stosowanym w światowej praktyce gospodarczej instrumentem zarządzania, na co wskazują m.in. zaprezentowane wyniki badania Bain & Company. Bezzasadne jest zatem pomijanie tego instrumentu w badaniach empirycznych.

### 3.3. Strategiczna karta wyników

O strategicznej karcie wyników (Balanced Scorecard) słyszała zapewne większość osób mających styczność z naukami o zarządzaniu. Jest ona bezsprzecznie fenomenem wśród instrumentów wspomagających zarządzanie. Karta jest narzędziem uniwersalnym, stosunkowo prostym w budowie i za-

---

<sup>3</sup> Do najbardziej znanych publikacji z tego okresu należą: H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York 1965; R.L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, Wiler-Interscience, New York 1969.

stosowaniu. Jak stwierdzają sami jej twórcy, R.S. Kaplan i D.P. Norton, daje ona kierownictwu narzędzie przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności [Kaplan, Norton, 2001, s. 41]. Przekłada ona strategię i misję na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton, s. 41–45].

Dziwi fakt tak małej liczby wskazań tego instrumentu przez polskich przedsiębiorców. Z danych wynika, że na świecie wykorzystuje ją 38% przedsiębiorców, w Polsce zaś jedynie 9,7%.

M. Jabłoński wskazuje na przyczynę tego zjawiska. Uważa, że z powodu braku zrozumienia sensu stosowania tego narzędzia można stwierdzić, iż polscy menedżerowie podejmują decyzję o jego wdrożeniu z powodu pewnej mody, a nie jego użyteczności [Jabłoński, 2011, s. 13]. To natomiast wcale nie musi implikować jej faktycznego wykorzystania w praktyce. Taki pogląd wydaje się uzasadniony. Jak już wspomniano, z badań wynika, że BSC stosuje się w Polsce czterokrotnie rzadziej niż na świecie.

### 3.4. Customer Relationship Management

Podobny poziom wskazań odnotowano w obu badaniach w odniesieniu do Customer Relationship Management. Odpowiednio 43 i 38,6 punktów procentowych. Jest to jedna z niewielu analogii wyników z obu zaprezentowanych badań. Instrument ten bezsprzecznie zyskuje na popularności. Wymaganych jest zatem kilka zdań komentarza.

CRM rozumieć można w różny sposób. Wskazuje się ogólnie, że jest to implementacja strategii skierowanej na klienta, czy też budowanie związków z klientami i zarządzanie nimi w celu optymalizacji długoterminowych korzyści [Mazur, Mazur, 2004, s. 14]. CRM stosowane było w praktyce od lat, jeszcze przed nadaniem jej używanej obecnie nazwy [Mazur, Mazur, 2004, s. 14]. Świadome i konsekwentne stosowanie tej metody umożliwiła znaczną poprawę jakości obsługi klienta, co powinno przełożyć się na wyniki finansowe. Na Customer Relationship Management składa się mnóstwo mniejszych i większych działań, których podstawą jest utworzenie i ciągła aktualizacja baz danych o klientach. W praktyce analiza zebranych informacji stanowi punkt wyjścia w konstrukcji skutecznych planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych.

Pojawienie się tej metody w Polsce jest logiczną konsekwencją wzmocnienia rynku konsumenta i stopniowego upodabniania się go do tych ist-

niejących w państwach wysokorozwiniętych. Można przypuszczać, że Customer Relationship Management nadal będzie zyskiwać na popularności wśród polskich przedsiębiorców.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że badania empiryczne w przedstawionym zakresie obarczone są wieloma błędami na każdym ich etapie<sup>4</sup>. Komplikacje powoduje już samo poprawne zdefiniowanie konkretnych instrumentów przez badaczy, choć i tak może to nie mieć większego znaczenia w związku z wąską wiedzą respondentów w tym zakresie. Należy także rozróżnić samo wdrożenie instrumentu od jego poprawnego zastosowania, co jest już zgoła kwestią trudniejszą do analizy. Jednakże mimo mankamentów prowadzenie badań w omawianym zakresie jest zasadne. Z dużą bowiem dozą prawdopodobieństwa pozwalają one określić preferencje przedsiębiorców. To natomiast umożliwi naukowcom konstrukcję i zaproponowanie rozwiązań zarządczych spełniających ich wymagania i potrzeby, a nadto ciągle ich ulepszanie.

## LITERATURA

- Ackoff R.L., (1969), *A Concept of Corporate Planning*, Wiler-Interscience, New York.
- Ansoff H.I., (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Brózda J., Marek S., (2008), *Otoczenie przedsiębiorstwa* [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- Grant R.M., (2003), *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, *Strategic Management Journal*, 24.
- Hill Ch., Jones G., (1998), *Strategic Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jabłoński M., (2011), *Założenia Strategicznej Karty Wyników* [w:] A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin.

---

<sup>4</sup> Szeroko na temat błędów popełnianych w trakcie badań: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

- Kaczmarczyk S., (2011), *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Karaszewski R., (2009), *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń.
- Kral. Z., Hopej M. (red.), (2011), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Bain & Company, (2013), *Management Tools & Trends 2013*.
- Mazur A., Mazur D., (2004), *Jak wdrożyć CRM w małej i średniej firmie?*, Madar, Zabrze.
- Mintzberg H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Obłój K., (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sierpińska M., (1997), *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie* [w:] M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik Języka Polskiego PWN, [http://www.wsjp.pl/index.php?id\\_hasla=13195&id\\_znaczenia=4752944&l=10&ind=0](http://www.wsjp.pl/index.php?id_hasla=13195&id_znaczenia=4752944&l=10&ind=0) [01.05.2015].
- Sudoł S., (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## THE MOST OFTEN USED MANAGEMENT TOOLS. REVIEW OF EMPIRICAL RESEARCH

**Abstract:** Executives must choose the tools that will best help them make the business decisions. Nowadays, because of still increasing environmental turbulence, selecting right options is seriously a hard process. The paper is an attempt to present the most popular management tools in the world and in Poland. There are some commentaries included, especially about the most often used tools.

**Key words:** management tools; business decisions.