

برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۸



ترجمه:
آناهیتا خزاعی
khazaei@imi.ir
شادی گلچین فر
golchinfar@imi.ir

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

شرکت بین و شرکا (Bain & Company) هر سال از راه انجام یک تحقیق پیمایشی جامع، اقدام به ارائه گزارشی از میزان به کارگیری و رضایت مدیران از ابزارهای رایج مدیریت در سراسر جهان و در طیف گسترده ای از صنایع و شرکتها می کند. به دلیل افزایش مداوم تعداد ابزارهای مدیریت و با توجه به این نکته که این ابزارها با کمی تاخیر زمانی در کشور ما نیز مورد توجه و استفاده قرار می گیرند، به نظر می رسد دسترسی به اطلاعات و تجربه های موجود در این زمینه می تواند در جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی درست در این ارتباط، راهگشا باشد. از این رو نگارندگان بر آن شدند تا با انتشار سالانه خلاصه ای از نکته های برجسته آن تحقیق، بهره گیری از نتایج آن را در داخل کشور تسهیل کنند. این گزارش، سومین سری از این مجموعه است که به بررسی و تحلیل ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۸ اختصاص دارد. (گفتنی است نخستین بخش از این مجموعه، در شماره ۱۶۶ تدبیر به چاپ رسیده است).

اطلاعات مورد استفاده در تحقیق از راه پرسشنامه ای مشتمل بر این چهار بخش جمع آوری شده است:

• میزان به کارگیری ابزارها و تکنیکهای مدیریتی در سال ۲۰۰۸ در مقایسه با سالهای گذشته و میزان رضایت از ابزارها و تکنیکهای مدیریتی مورد استفاده در سال ۲۰۰۸،

• روندها، نیازها و اولویتهای سازمانها در ارتباط با استفاده از ابزارهای مدیریتی،

• ویژگیهای جمعیت شناختی، شامل: نام، نشانی و اطلاعات مربوط به نوع فعالیت و میزان فروش سازمان.

• در سال ۲۰۰۸ نیز به مانند سالهای گذشته، ۲۵ ابزار مدیریتی، براساس این معیارها برای بررسی انتخاب شده اند:

• مرتبط بودن ابزار با مدیریت ارشد سازمان: ابزارهای برگزیده برای بررسی در این تحقیق، در حیطه فعالیت مدیران ارشد سازمانها قرار داشته اند.

• مطرح بودن ابزار در مباحث روز مدیریت: مطالب منتشر شده در مطبوعات تجاری در مورد ابزارها به عنوان شاخصی در زمینه میزان مطرح بودن آنها در مباحث روز مدیریت، در نظر گرفته شده است.

• قابل اندازه گیری بودن نتایج حاصل از به کارگیری ابزارها.

ابزارهایی که در سال ۲۰۰۸ مورد بررسی قرار گرفتند، عبارتند از:

روش ارزیابی متوازن، الگویابی، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، نوآوری مشارکتی (Collaborative I-
novation)،

شایستگیهای اصلی، مدیریت ارتباط با مشتریان، بخش بندی مشتریان، ابزارهای تصمیم گیری

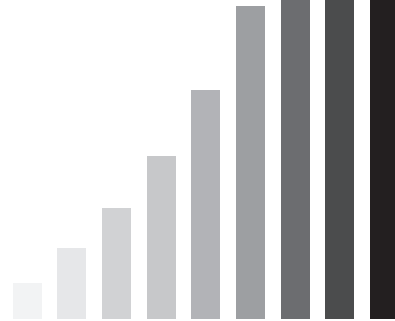
درست، کوچک سازی، ابزارهای استراتژی رشد، مدیریت دانش، مدیریت وفاداری،

بیانیه های مأموریت و چشم انداز، برنامه ریزی اقتضایی و سناریو نویسی، شش

سیگماناب، جوامع آنلاین، مراکز خدماتی مشترک، همکاریهای استراتژیک، برنامه

ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تأمین،

در سال ۲۰۰۸، شرکتهایی که در صنایع تولید محصولات مصرفی دارویی و بیوتکنولوژی خوراکی و آشامیدنی و شیمیایی و فلزی فعالیت می کنند بیشترین تعداد ابزارها را مورد استفاده قرار داده اند.



مدیریت کیفیت جامع، ادغام و خرید، برون سپاری، نوآوری براساس صدای مشتری، الگوهای بهینه سازی قیمت.

همچنین این پنج ابزار نیز در سال ۲۰۰۸ برای نخستین بار در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته اند:

ابزارهای تصمیم گیری

ابزارهای تصمیم گیری، از راه تعیین نقشهای مشخص و ایجاد فرهنگ پاسخگویی، اجرایی شدن تصمیمات را تسهیل می کنند. با به کارگیری این ابزار مشخص می شود که چه زمانی باید داده های مربوط به تصمیم گیری فراهم شوند؟ چه کسی باید تصمیم را اتخاذ کند و چه کسانی باید آن را اجرایی کنند؟ این ابزار از راه تضمین اتخاذ تصمیمات مناسب و بموقع و اجرای آنها، به سازمانها کمک می کند تا پیچیدگی محیط را کاهش دهد.

ابزارهای تصمیم گیری در موارد زیر کاربرد دارند:

• حذف گلوگاه های تصمیم گیری، مانند آنچه که غالباً بین واحدهای مختلف رخ می دهد.

• اتخاذ تصمیمات بهتر،

• اتخاذ سریع تر تصمیماتی که منجر به سرعت بیشتر عملیات شرکتها می

شود، سهولت گفتگو و بحث در مورد تصمیمات کلیدی از راه ایجاد فرایندهای

اثربخش.

• افزایش سرعت و انعطاف در اتخاذ و اجرای تصمیمات به منظور پاسخگویی به شرایط پویای محیطی.

• به کارگیری واژه های مشترک به منظور تسهیل بحث و تبادل نظر واحدهای مختلف سازمان در مورد تصمیمات در فضای سازنده.

کوچک سازی

در زمان کاهش فروش، سازمانها غالباً کارکنان خود را به منظور کاهش هزینه ها و افزایش سود کوچک می کنند. در سال ۲۰۰۷ تقریباً یک میلیون نفر شغل خود را از دست دادند. اگرچه کوچک سازی

برای کاهش هزینه ها راهکاری خواهد شد.

کوچک سازی ماهرانه به شرکتها کمک می کند تا از شرایط نامطلوب و پر چالش اقتصادی به گونه بهتری بگذرند.

راهکارهای کوچک سازی ماهرانه مواردی، مانند: کاهش هزینه استخدام های آینده و ناتوانی سازمان در سرمایه گذاری بر روی فرصتها، پس از بهبود خواهد شد.

کوچک سازی ماهرانه به شرکتها کمک می کند تا از شرایط نامطلوب و پر چالش اقتصادی به گونه بهتری بگذرند.

راهکارهای کوچک سازی ماهرانه مواردی، مانند: جلوگیری از استخدام های جدید، کاهش حقوق و دستمزد کارکنان، کاهش هفته های کاری، محدود کردن ساعات اضافه کاری، عدم پرداخت حقوق به کارکنان در زمان مرخصی و تعطیلی موقت کارخانه ها را شامل می شود.

در شرایطی که کوچک سازی برای سازمان اجتناب ناپذیر می شود، باید هدف نهایی از به کارگیری چنین ابزاری حذف منابع غیر ضروری و در عین حال حداقل کردن تاثیرهای منفی این اقدام، بر کل سازمان باشد.

کاربردهای کوچک سازی برای سازمان عبارتند از:

• کاهش هزینه ها،

• تنظیم منابع با توجه به تقاضای بازار،

• استفاده از مزیت کاهش هزینه پس از

کاهش هزینه ها،

• تنظیم منابع با توجه به تقاضای بازار،

• استفاده از مزیت کاهش هزینه پس از

ادغام شرکتها،

• رهایی از منابع دارای حداقل بهره‌وری.

است از شبکه‌های اجتماعی موجود مانند (Facebook یا LinkedIn) استفاده کرده، یا شبکه خود را ایجاد کنند.

- افزایش وفاداری مشتریان و کارکنان از راه پاسخ سریع به بازخوردها،
- برقراری ارتباط با افراد با نفوذ در صنعت، به منظور تاثیرگذاری بر آنها و ارتقای تصویر برند سازمان،
- بهبود توسعه محصول به وسیله یادگیری از مشتریان و کارکنان،
- ارتقای همکاری بین کارکنان،
- کارمندیابی از راه اینترنت،
- توسعه برنامه های آموزشی،
- آزمون اثربخشی تبلیغات.

جوامع آنلاین

جامعه آنلاین، شکلی از شبکه های اجتماعی مبتنی بر اینترنت است که امکان برقراری ارتباطات دو سویه و تعامل با کارکنان، مشتریان و شرکا را برای سازمان فراهم می کند. این ابزار می تواند جایگزین ارتباطات رو در رو شده، یا به عنوان ابزاری تکمیلی برای برقراری ارتباط با مشتریان و ذی‌نفعان مورد استفاده قرار گیرد.

نرم افزارهای شبکه‌های اجتماعی طیف گسترده‌ای از رسانه‌ها (از جمله پست الکترونیک، SMS، چت‌رومها و گروه‌ها و آواتور) را در اختیار سازمانها قرار می‌دهند. سازمانها ممکن

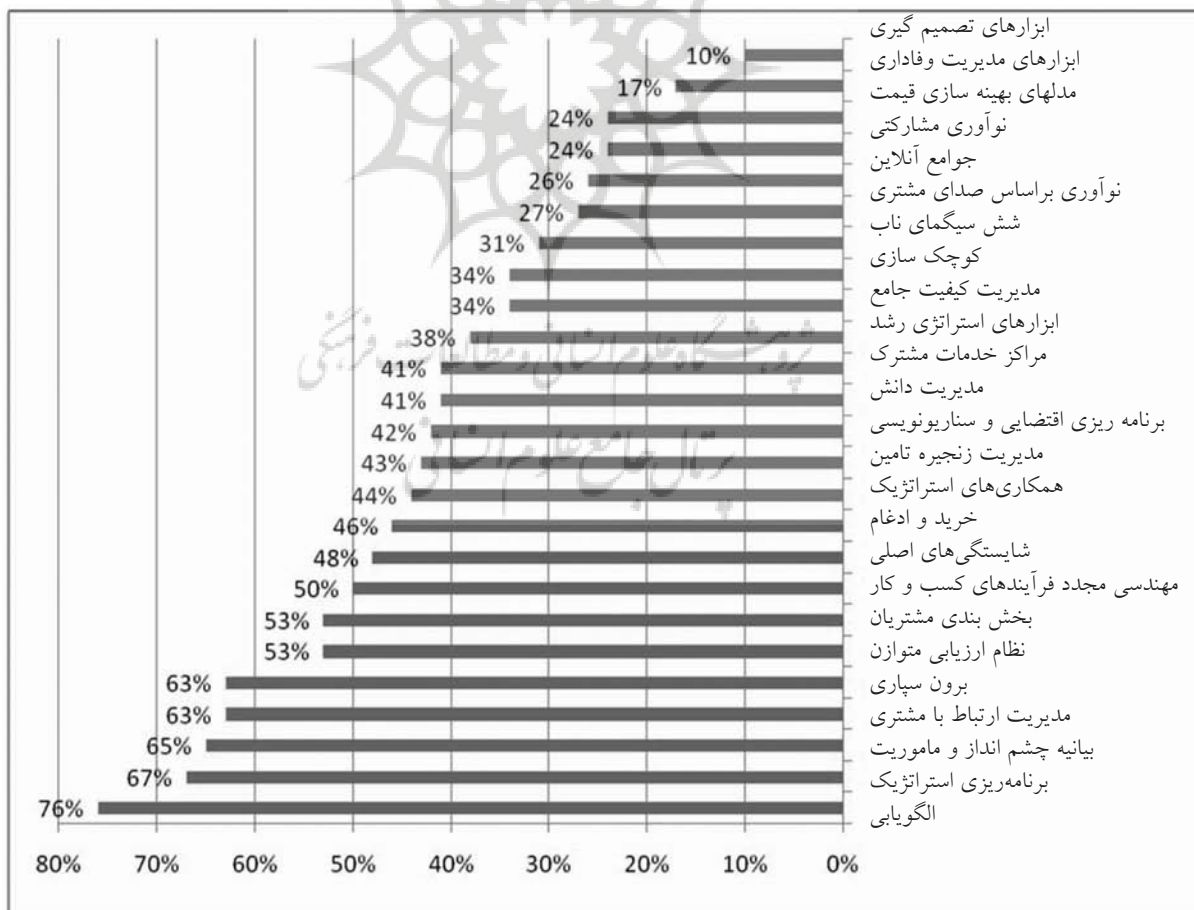
شبکه‌های اجتماعی مشتریان، جمع‌آوری سریع ایده ها، بهبود ارتباطات، برندسازی و فعالیتهای بازاریابی را تسهیل می‌کنند. شبکه های اجتماعی کارکنان نیز بستری برای جمع آوری ایده های نوآورانه و ارائه اخبار سازمان فراهم می‌سازند. با استفاده از توانمندیهای چند رسانه‌ای شبکه‌های اجتماعی، شرکتها می توانند از یک سو محصولات خود را به نمایش گذاشته، به فروش رسانند و از سویی دیگر، مسیری برای دریافت بازخوردها و تصحیح سریع اطلاعات نادرست در اختیار داشته باشند.

کاربردهای این ابزار عبارتند از :

مدلهای بهینه سازی قیمت

مدلهای بهینه‌سازی قیمت (Price Optimization Models) برنامه‌های ریاضی‌ای هستند که می توانند تغییرات تقاضا در سطوح مختلف قیمت را محاسبه کرده و در گام بعدی با توجه به اطلاعات مربوط به قیمت تمام شده و

- تقویت برند،
- انجام تحقیقات بازار،



نمودار ۱: میزان استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۸

سطوح موجودی، قیمت فروش محصول را به منظور حداکثرسازی سود، تعیین کنند.

مدلهای بهینه سازی قیمت، امکان تعیین قیمت محصول برای بخشهای مختلف بازار را برای سازمان فراهم می کنند

استفاده از ابزارهای مدلسازی در موارد زیر به سازمان ها کمک می کنند:

- پیش بینی تقاضا،
- قیمت گذاری و طراحی استراتژی های ترویج،
- کنترل موجودی کالا ،
- ارتقای رضایت مشتریان ،

نوآوری براساس صدای مشتری

نوآوری براساس صدای مشتری

(Voice Of The Customer Innovation)

تکنیکی است برای تشخیص و تعیین نیازها و خواسته های مشتریان و اولویت بندی این خواسته ها به منظور بهبود توسعه محصول و کیفیت خدمات سازمان. سازمانها می توانند با استفاده از ترکیبی از تکنیکهای کمی و کیفی نیازهای پاسخ داده نشده مشتریان را شناسایی می کنند. از جمله روشهای مطالعاتی مورد استفاده در این روش می توان به گروه های کانون، مصاحبه، قوم نگاری اشاره کرد. نتایج این تحقیقات در طراحی محصولات جدید، بهبود محصولات فعلی، ارتقای کیفیت محصولات و تعیین مشخصات فنی محصول مورد استفاده قرار می گیرد.

نوآوری براساس صدای مشتری به

سازمانها در این موارد کمک می کند:

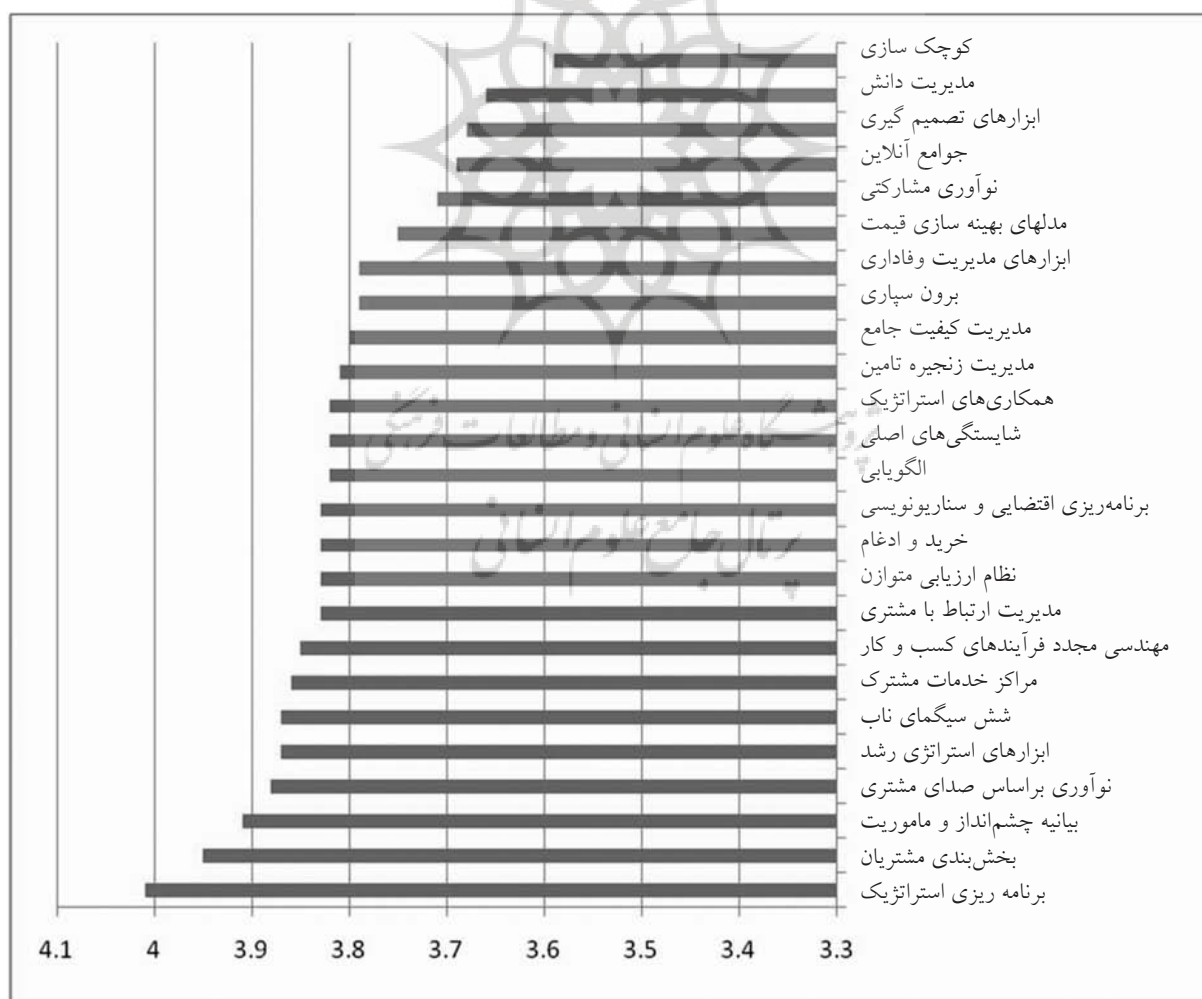
- افزایش احتمال طراحی محصولات یا خدمات منطبق با نیازهای مشتری،
- تعیین پیامهای بازاریابی بهینه به منظور معرفی مزایای محصولات یا خدمات،
- ایجاد فرهنگ مشتری محوری،
- تسهیل نوآوری.

نتایج حاصل از تحقیق

نتایج حاصل از پژوهش انجام شده در سه بخش کلی با عنوانهای: میزان استفاده از ابزارها، میزان رضایت از ابزارها و روندهای استفاده از ابزارهای مدیریتی ارائه شده است.

میزان استفاده از ابزارها

نتیجه تحقیق حاکی از آن است که



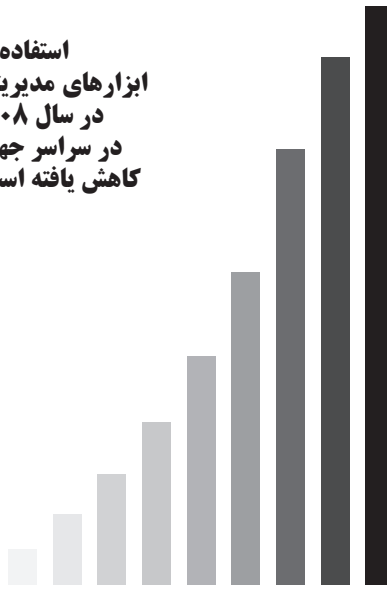
نمودار ۲: میزان رضایت از ابزارها در سال ۲۰۰۸

به طور کلی استفاده از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۸ در سراسر جهان کاهش یافته است. در این سال، شرکتها به طور متوسط از ۱۱ ابزار استفاده کرده‌اند، در حالی که متوسط تعداد ابزارهای مورد استفاده در سال ۲۰۰۶، ۱۵ مورد بوده است. (میانگین استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۸ نزدیکترین عدد به میانگین مشاهده شده در سال ۱۹۹۳ و برابر ۱۱٫۸ بوده است.)

باید گفت که تعداد ابزارهای مورد استفاده شرکتها بر اساس صنایع، متفاوت است. شرکتی که در صنایع تولید محصولات مصرفی، دارویی و بیوتکنولوژی، خوراکی و آشامیدنی و شیمیایی و فلزی فعالیت می‌کنند، بیشترین تعداد ابزارها را مورد استفاده قرار می‌دهند، در حالی که شرکتی فعال در صنایع همگانی و تولید انرژی، ساختمان و املاک، خرده فروشی و خدمات مالی، از کمترین تعداد ابزارها استفاده می‌کنند. میزان استفاده از ابزارها بر حسب درصد در نمودار (شماره ۱) نشان داده شده است.

مقایسه پر استفاده ترین ابزارها در طول زمان نشان می‌دهد که برخی از آنها مانند برون سپاری، در شرایط دشوار اقتصادی بیشتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در حالی که ابزارهای دیگری، مانند: الگویابی، برنامه ریزی استراتژیک و بیانیه های مأموریت و چشم‌انداز، گذشته

استفاده از ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۸ در سراسر جهان کاهش یافته است.



از شرایط اقتصادی، توسط سازمانهای بسیاری مورد استفاده قرار می‌گیرند. با وجود اینکه در این تحقیق تأثیر مستقیم استفاده از یک ابزار خاص بر عملکرد مالی شرکت مورد بررسی قرار نگرفته است اما بر اساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که شرکتی که از عملکرد مالی خود رضایت داشته اند در مقایسه با شرکتی که از عملکرد مالی خود رضایت نداشته اند، ابزارهای یادشده را بیشتر مورد استفاده قرار می‌دهند:

- الگویابی،
- برنامه ریزی استراتژیک،
- ارزیابی متوازن،
- برنامه ریزی اقتصادی و سناریونویسی،
- مدیریت دانش،

- ابزارهای استراتژی رشد،
 - نوآوری بر اساس صدای مشتری،
 - جوامع آنلاین،
 - نوآوری مشارکتی.
- کوچک سازی، تنها ابزاری است که شرکتی که از عملکرد مالی خود ناراضی هستند، بیشتر آن را مورد استفاده قرار داده‌اند.

میزان رضایت از ابزارها

متوسط رضایت از ابزارها در سال ۲۰۰۸ برابر ۳٫۸۲ است که کمی از متوسط رضایت در سال ۲۰۰۶ (۳٫۷۵ برابر) بالاتر است. همان‌گونه که در نمودار (شماره ۲) مشاهده می‌شود، سه ابزار برنامه ریزی استراتژیک، بخش‌بندی مشتریان و بیانیه های مأموریت و چشم انداز بیشترین میزان رضایت را ایجاد کرده اند، در حالی که نرخ رضایت از ابزارهایی، مانند: کوچک سازی، مدیریت دانش، مراکز خدمات مشترک، ابزارهای تصمیم گیری، جوامع آنلاین و نوآوری مشارکتی، پایین‌تر از میانگین بوده است. همچنین میزان رضایت از ۵ ابزار ارزیابی متوازن، شش سیگمای ناب، ابزارهای مدیریت وفاداری، بیانیه های مأموریت و چشم انداز و ابزارهای استراتژی رشد در مقایسه با سال ۲۰۰۶ به صورت قابل ملاحظه ای افزایش یافته است. مقایسه رتبه ابزارهای یادشده در جدول، میزان رضایتمندی از ابزارها را در

ابزارها	رتبه در سال ۲۰۰۶	رتبه در سال ۲۰۰۸
ارزیابی متوازن	۲۱	۸
شش سیگمای ناب	۱۸	۵
ابزارهای مدیریت وفاداری	۲۲	۱۷
بیانیه های مأموریت و چشم انداز	۸	۳
ابزارهای استراتژی رشد	۱۳	۵

جدول ۱ : مقایسه رتبه ابزارهای دارای رشد قابل ملاحظه در سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸

سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸ در جدول (شماره ۱) نشان داده شده است.

پیش بینی می شود که میزان استفاده از همه ابزارها در سال ۲۰۰۹ افزایش یابد. از این میان، استفاده از ابزارهای زیر بیشترین افزایش را خواهد داشت:

- مدل‌های بهینه سازی قیمت،
- برنامه ریزی اقتضایی و سناریو نویسی،
- ابزارهای استراتژی رشد،
- نوآوری مشارکتی،
- نوآوری بر اساس صدای مشتری.

روندهای استفاده از ابزارهای مدیریتی

مدیران نسبت به شرایط شرکتها در کوتاه مدت نگران و در بلند مدت خوش بین هستند.

از هر ۱۰ مدیر، ۷ مدیر در مورد محقق کردن هدفهای رشد تعیین شده برای شرکت، بسیار نگران هستند و ۶ مدیر در حال برنامه ریزی برای کوچک سازی شرکت هستند که تا اوایل سال ۲۰۱۰ نیز ادامه خواهد داشت.

از هر ۱۰ مدیر ۸ مدیر بر این باورند که شرکت آنها از بحران اقتصادی برای بهبود موقعیت رقابتی استفاده خواهد کرد.

با وجود خوش بینی نسبت به عملکرد شرکت در بلند مدت، بسیاری از مدیران در مورد عملکرد فعلی شرکت خود نگران هستند.

نیمی از مدیرانی که مورد مصاحبه قرار گرفته اند بر این باورند که تصمیم گیری مبهم و بصیرت و آگاهی اندک در مورد مشتریان به عملکرد شرکت آسیب می رساند.

از هر ۱۰ مدیر ۴ مدیر بر این باورند که تصمیمات آنها بر اساس محدودیتهای مالی کوتاه مدت اتخاذ می شود و نه استراتژی های بلند مدت.

مشکلات شرکتها در کوتاه مدت منجر به تعدیل تعداد زیادی از کارکنان خواهد شد.

۳۶ درصد مدیران اعلام کرده اند که شرکت آنها تعداد قابل ملاحظه ای از نیروی انسانی خود را تعدیل خواهد کرد. از هر ۱۰ سازمان ۶ مورد در سال ۲۰۰۸ اقدام به کوچک سازی کرده اند و یا احتمال می دهند که در سال ۲۰۰۹

اقدام به کوچک سازی کنند. این در حالی است که نیمی از مدیران بر این باورند که شرکتها باید بیشتر بر افزایش درآمد تمرکز کنند، تا کاهش هزینه.

شرکتها برای موفقیت در بلند مدت، باید خود را با شرایط جدید تطبیق دهند چراکه به باور مدیران، شرایط فعلی تأثیرات بلند مدتی به همراه خواهد داشت.

از هر ۱۰ مدیر ۷ مدیر بر این باورند که نظارت و مقررات دولتی حاکم بر کسب و کار، طی ۵ سال آینده افزایش خواهد یافت و روند نزولی فعلی رفتار مصرف کننده را برای دست کم ۳ سال آینده تغییر خواهد داد.

تنها یک چهارم از مدیران باور دارند که رهبران فعلی بازار در ۵ سال آینده نیز رهبر بازار خواهند بود.

نوآوری همچنان بسیار مهم و در عین حال بسیار دشوار خواهد بود.

از هر ۱۰ مدیر ۸ مدیر باور دارند که نوآوری بیش از کاهش هزینه برای موفقیت بلند مدت شرکتها، مهم است.

از هر ۱۰ مدیر ۶ نفر بر این باورند که از راه همکاری با سایر شرکتها می توانند نوآوری را به صورت چشمگیری افزایش دهند و نیمی از پاسخ دهندگان عنوان کرده اند که تمامی بخشهای سازمان آنها به صورت فعال در جهت بهبود نوآوری، تلاش می کنند.

نوآوری مشارکتی و نوآوری بر اساس صدای مشتری، در زمره ۵ ابزاری قرار دارند که بیشترین احتمال افزایش کاربرد را در سال ۲۰۰۹ به نسبت سال ۲۰۰۸ داشته اند. □

منبع:

Darrell Rigby, Management Tools Surveys, Bilodeau Barbara, Bain & Company, 2009.

- آناهیتا خزاعی: کارشناس سازمان مدیریت صنعتی و دانشجوی دکترای بازاریابی بین المللی در دانشگاه تربیت مدرس
- شادی گلچین فر: کارشناس سازمان مدیریت صنعتی و دانشجوی دکترای مدیریت رسانه در دانشگاه تهران

در پی درخواست مشتریان تدبیر

شماره حساب جاری الکترونیک تدبیر اعلام می شود:

۶۲۷۷۶۰/۲۷

حساب جام بانک ملت - شعبه قلهک - کد شعبه ۶۵۰۵۲

از مشتریان گرامی درخواست می شود به منظور صرفه جویی در وقت، وجه اشتراک را به حساب مزبور به نام سازمان مدیریت صنعتی - ماهنامه تدبیر واریز کرده و فیش تایید واریز را به شماره ۲۲۰۴۲۰۱۵ فاکس کرده و یا به نشانی دفتر مجله ارسال نمایند.

توجه: ✓

۱- شماره حساب جاری غیر الکترونیک تدبیر همچنان باز و معتبر است و مشتریان می توانند وجه اشتراک را به دلخواه خود به یکی از حسابهای مورد نظر واریز کنند.

۲- شرایط اشتراک در برگ راهنمای اشتراک در صفحات پایانی مجله، به چاپ رسیده است.

تلفن اشتراک: ۲۲۰۴۲۰۱۵ ✓

مرکز تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ ✓