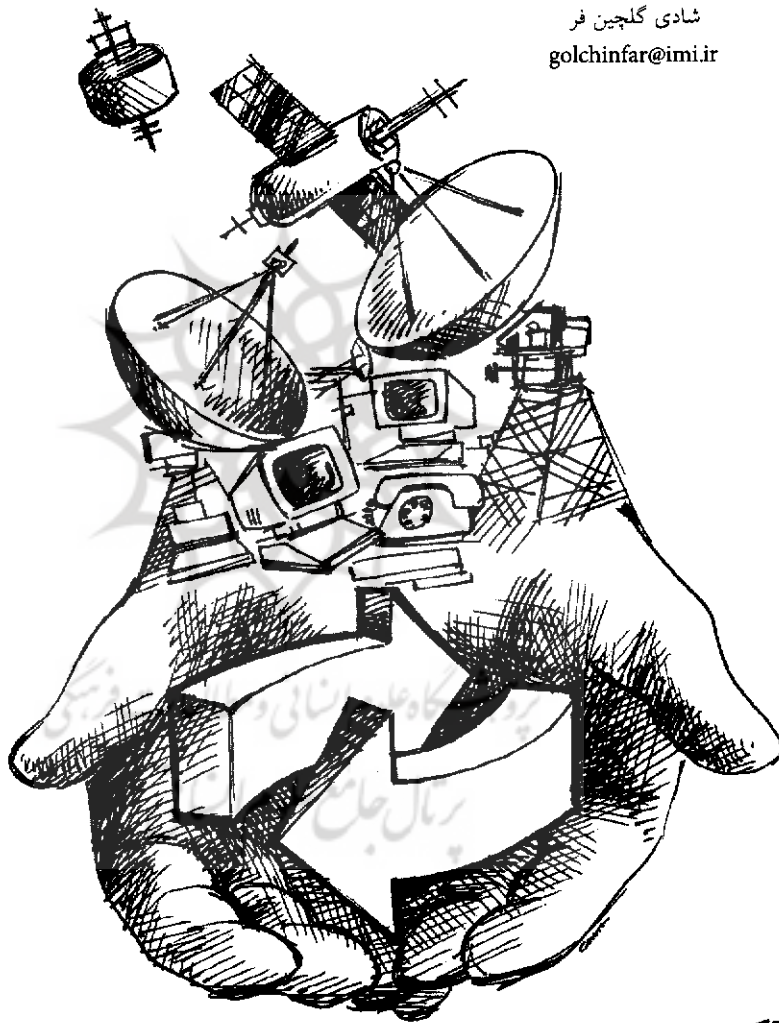


برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۶

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



چکیده

شرکت بین و شرکا (BAIN&COMPANY) هر ساله از طریق انجام یک تحقیق پیمایشی جامع، اقدام به ارائه تصویری 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 در کشور ما نیز مورد استفاده قرار می گیرد، به نظر می رسد دسترسی به اطلاعات و تجربیات موجود در این زمینه می تواند در اتخاذ تصمیمات مدیریتی در این حوزه راهگشا باشد. از این روی نگارندگان بر آن شدند تا با انتشار خلاصه ای از نکات برجسته تحقیق مذکور در سال ۲۰۰۶، بهره گیری از نتایج آن را در داخل کشور تسهیل کنند.

تجرب

شماره ۱۸۶ - آبان ۸۶

مقالات



معرفی تحقیق

اطلاعات مورد استفاده در تحقیق از طریق پرسشنامه ای مشتمل بر ۴ بخش زیر جمع آوری شده است:

میزان به کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی: در این بخش استفاده از هر یک از ابزارها در سال ۲۰۰۶ در مقایسه با سالهای گذشته و همچنین احتمال استفاده از آن در سال ۲۰۰۷ مورد پرسش قرار گرفته است. میزان رضایت از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی: در این بخش میزان رضایت از ابزارهای مورد استفاده در سال ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار گرفته است.

روندهای مدیریتی: در این بخش نیازها و اولویتهای سازمانها از طریق مطرح کردن گزاره‌هایی در خصوص گرایشهای مدیریتی موجود در سازمانها مورد سؤال قرار گرفته است.

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

در سال ۲۰۰۶ نیز به روال سالهای گذشته، ۲۵ ابزار مدیریتی براساس معیارهای زیر جهت بررسی انتخاب شده‌اند:

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

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

• قابل اندازه‌گیری بودن نتایج حاصل از به کارگیری ابزارها.

ابزارهایی که در سال ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از:

روش ارزیابی متوازن، الگویابی، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، نوآوری مشارکتی، قوم‌شناسی مشتریان، وبلاگ سازمانی، شایستگیهای اصلی، مدیریت ارتباط با مشتریان، بخش بندی مشتریان، ابزارهای استراتژی رشد، مدیریت دانش، مدیریت وفاداری، بیابیه‌های مأموریت و چشم انداز، (offshoring) فعالیت برون مرزی، شناسه امواج رادیویی (RFID)،

برنامه ریزی اقتضایی و سناریو نویسی، شش سیگما، همکاریهای استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت کیفیت جامع، عملیات ناب، ادغام و خرید، برون سپاری، مراکز خدمات مشترک.

لازم به ذکر است که ابزارهای، مدیریت بر مبنای فعالیت، برنامه‌های مدیریت تحول، تجزیه و تحلیل ارزش افزوده اقتصادی، تولید انبوه منطبق با نیازهای مشتریان و الگوهای بهینه سازی قیمت از فهرست ابزارهای مورد مطالعه حذف شده و ابزارهای قوم شناسی مشتریان، وبلاگ سازمانی، عملیات ناب، ادغام و خرید، مراکز خدمات مشترک برای اولین بار در زمره ابزارهای مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

در نمودار (۱) توزیع جغرافیایی پاسخ دهندگان به تفکیک برای سالهای ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۶ و سال ۲۰۰۶ نشان داده شده است. چنانکه مشاهده می‌شود، در مطالعه انجام شده در سال ۲۰۰۶ کشورهای واقع در اروپا و اقیانوسیه، آمریکای جنوبی در مقایسه با سالهای گذشته سهم بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند.

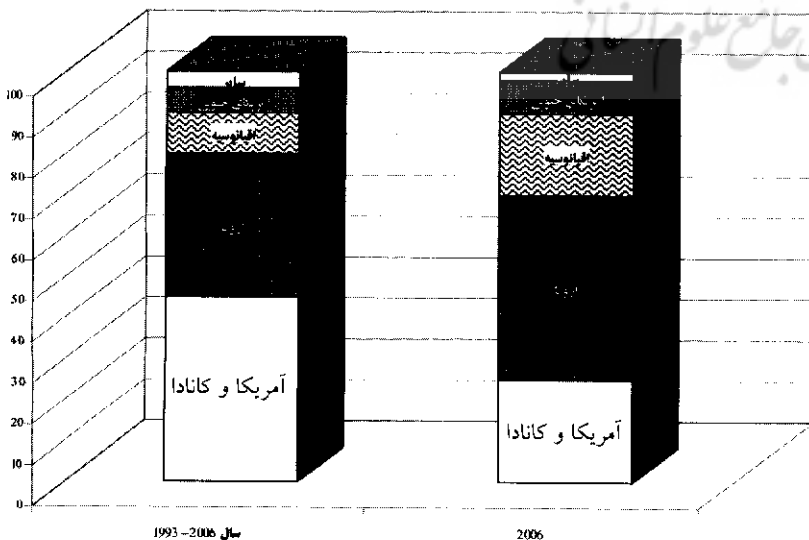
نتایج حاصل از تحقیق

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

• میزان استفاده از ابزارها

نظر سنجی سال ۲۰۰۶ حاکی از آن است که هم اکنون مدیران از ابزارهای مدیریتی بیشتری نسبت به آخرین نظر سنجی انجام شده در سال ۲۰۰۴ استفاده می‌کنند. میانگین میزان استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۶، ۱۵ ابزار بوده است. این افزایش در استفاده از ابزارهای مدیریتی در میان شرکتهای کوچک و متوسط نیز گزارش شده است. ولی نکته حائز اهمیت این است که با وجود استفاده بیشتر از ابزارهای مدیریتی، میزان رضایت مدیران شرکتهای از نتایج به دست آمده سیر نزولی داشته و میانگین رضایت از این ابزارها از ۳۸۹ در سال ۲۰۰۴ به ۳۷۵ در سال ۲۰۰۶ کاهش یافته است.

تحلیل‌های انجام شده حاکی از آن است در مواردی که استفاده از ابزارها به یک رویکرد دائمی در شرکتهای تبدیل شده است، رضایت مدیران از آنها افزایش یافته است. میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی در شرکتهای آسیایی بیش از سایر مناطق بوده است. همچنین میزان استفاده از ابزارها براساس صنایع نیز متفاوت بوده است، به طوری که صنایع تولید کننده کالاهای مصرفی، شیمیایی معدنی، فلزی، بهداشتی و زیست فناوری بیشترین میزان استفاده از ابزارها را در سراسر دنیا داشته‌اند. در صنایع تولید کننده سازه‌های صنعتی



نمودار شماره ۱- توزیع جغرافیایی پاسخ دهندگان

و خرده فروشها کمترین میزان استفاده از ابزارها گزارش شده است.

نمودار (۲) میزان استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی را در سال ۲۰۰۶ نشان می‌دهد.

ابزارهای مدیریت استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی مشتریان به ترتیب سه ابزاری هستند که بیشترین کاربرد را در سال ۲۰۰۶ داشته‌اند.

تغییرات زیر در مقایسه با تحقیقات سالهای پیشین شایان توجه است.

• برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت ارتباط با مشتریان همچنان جزء پر کاربردترین ابزارها در سال ۲۰۰۶ گزارش شده‌اند.

• ابزارهای مدیریت دانش و برنامه ریزی اقتضایی از رتبه ۱۵ به رتبه ۸ ارتقا یافته‌اند.

• برون سپاری از رتبه ۳ به رتبه ۷ تغییر جایگاه داده است.

• ابزارهای مدیریت کیفیت جامع، اتحاد استراتژیک و ابزارهای رشد از لیست ۱۰ ابزار برتر خارج شده‌اند.

لازم به ذکر است نسبت استفاده

از ۵ ابزار اول به عنوان پر استفاده‌ترین تکنیک‌های مدیریتی، در مناطق و کشورهای مختلف یکسان بوده است.

پیش‌بینی روند استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۷

به نظر می‌رسد که رتبه‌بندی ابزارهای مورد استفاده در سال ۲۰۰۷ نیز مشابه نتایج به دست آمده در سال ۲۰۰۶ باشد و تنها تغییرات اندکی به شرح زیر در این خصوص پیش‌بینی شده است:

ابزار وبلاگ‌های سازمانی، نظام ارزیابی متوازن نوآوری مشارکتی بیشترین تکرار را در میان ابزارهایی که استفاده از آنها برای اولین بار در برنامه شرکتها قرار گرفته است را به خود اختصاص داده‌اند.

نمودار (۳) پیش‌بینی استفاده از ابزارها را در سال ۲۰۰۷ نشان می‌دهد.

• میزان رضایت از ابزارها

بنا بر نتایج به دست آمده سه ابزاری که بیشترین نمره رضایت را به خود اختصاص داده‌اند، عبارتند از بخش‌بندی مشتریان، برنامه‌ریزی استراتژیک و خرید و ادغام. همچنین ابزار وبلاگ‌های سازمانی، شناسه امواج رادیویی و مدیریت وفاداری کمترین میزان رضایت‌مندی را در میان مدیران به خود اختصاص داده‌اند. در ارتباط با نتایج به دست آمده در خصوص میزان رضایت از ابزارهای مورد بررسی، نکات زیر حائز توجه است:

• مدیران در بازارهای با ثبات در مقایسه با بازارهای در حال رشد رضایت کلی بیشتری از ابزارها داشته‌اند.

* شرکتهای بزرگ سطوح بالاتری از رضایت را ابراز داشته‌اند. (تنها استثنا در این خصوص میزان رضایت از ابزار مدیریت دانش بوده است.)

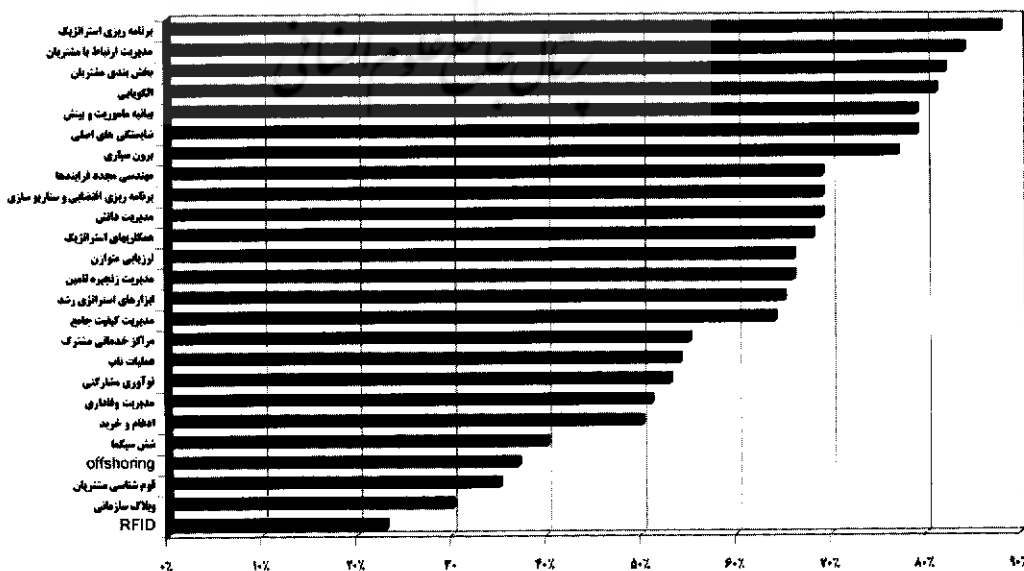
* نتایج، حاکی از آن است در مواردی که به‌کارگیری ابزارها در قالب یک برنامه و تلاش عظیم و گسترده سازمانی صورت گرفته است، رضایت‌مندی حاصل از آن به مراتب از مواردی که ابزار مورد بررسی به صورت بخشی از یک برنامه محدود مورد استفاده قرار گرفته، بیشتر بوده است.

* میزان رضایت مدیران تا حد بسیار زیادی مرتبط با امکان اندازه‌گیری نتایج سودمند حاصل از به‌کارگیری ابزارها و انتقال نتایج مذکور به مدیریت است. اگر اندازه‌گیری نتایج و میزان سودمندی ابزاری برای سازمانها امکان‌پذیر نباشد، به طور حتم در مدت کوتاهی از سوی سازمانها با عدم استقبال روبرو خواهد شد.

رضایت از برخی از ابزارها نسبت به تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۴، کاهش محسوسی را نشان می‌دهد. این ابزارها به شرح زیر می‌باشند:

- * ابزار شناسه امواج رادیویی از رتبه ۱۱ به رتبه ۲۴
- * ابزار فعالیت برون مرزی از رتبه ۷ به رتبه ۱۶
- * مدیریت زنجیره تامین از رتبه ۲ به

شروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



نمودار شماره ۲- میزان استفاده از ابزارها

رتبه ۱۱

در نمودار (۴) میانگین میزان رضایت از ابزارهای مورد بررسی نشان داده شده است.

● روندهای مدیریتی

بر اساس تحلیل نتایج به دست آمده، موارد زیر بیشترین توجه مدیران را به خود اختصاص داده‌اند.

تمرکز بر نیازها و خواسته‌های مشتریان: در تحقیق سال جاری، اغلب مدیران شرکتها بر اهمیت تمرکز بر نیازها و خواسته‌های مشتریان تاکید داشته‌اند. قرار گرفتن ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی بازار در زمره پر کاربردترین ابزارها در این سال تاییدی بر این امر است. ۴۴ درصد از پاسخ دهندگان بیان کرده‌اند که با وجود آگاهی از اهمیت اقدام در جهت افزایش وفاداری مشتریان، اما شیوه مقرون به صرفه‌ای را برای ارتقای آن نمی‌شناسند.

بهره‌گیری از منابع بیرونی جهت نوآوری:

نتایج نظرسنجی انجام شده نشان می‌دهد که مدیران اکثرا ترجیح می‌دهند از منابع بیرونی برای انجام نوآوری استفاده کنند. ۶ مدیر از هر ۱۰ مدیر ابراز داشته‌اند

که با کمک منابع بیرونی حتی رقبا، نوآوری می‌کنند. همچنین نیمی از مدیران بیان کرده‌اند که کار با شرکتهای چینی و هندی را برای موفقیت در پنج سال آینده خود ضروری می‌دانند. رضایت بالای مدیران از ابزار همکاریهای استراتژیک را می‌توان ناشی از این رویکرد دانست.

فراسوی کاهش هزینه

محبوبیت روز افزون ابزارهایی چون مدیریت دانش و برنامه‌ریزی اقتصادی و سناریو نویسی حاکی از آن است که شرکتها در پی آن هستند تا ابزارهای کاهش هزینه مانند مراکز خدمات مشترک و فعالیت برون مرزی را با ابزارهایی که به منظور تسهیل مدیریت کسب و کارهای جهانی طراحی شده‌اند، تکمیل کنند. این ابزارها همچنین به شرکتها کمک می‌کنند تا خود را برای مواجهه با فرصتها و خطرات جهانی شدن، آماده سازند. به عنوان مثال استفاده از ابزار برنامه‌ریزی اقتصادی و تدوین سناریو پس از حادثه ۱۱ سپتامبر در آمریکا افزایش یافت. این ابزارها همچنین در جهت تقویت فرهنگ سازمانی، که به عنوان عاملی بسیار تأثیرگذار بر بهبود فرایندها و تصمیمات سازمانی شناخته شده است، مفید هستند.

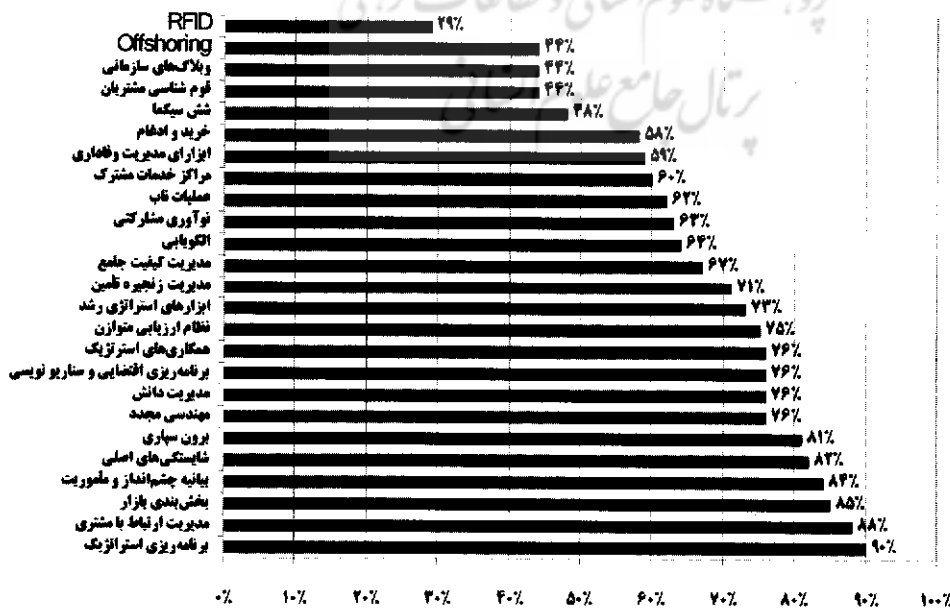
تثبیت "ابزارهای قدرت" ابزارهایی که طی ۱۴ سال گذشته همواره از نظر میزان استفاده و رضایت نمراتی بالاتر از میانگین کسب کرده‌اند با عنوان "ابزارهای قدرت" نامیده می‌شوند. این ابزارها عبارتند از برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش‌بندی مشتریان. این تکنیکها در زمره ابزارهای ارزشمندی هستند که تقریبا توسط تمامی شرکت‌های موفق به کار گرفته می‌شوند.

بررسی روندهای مدیریتی شناسایی شده در سال ۲۰۰۶ برخی نکات را برجسته می‌سازد:

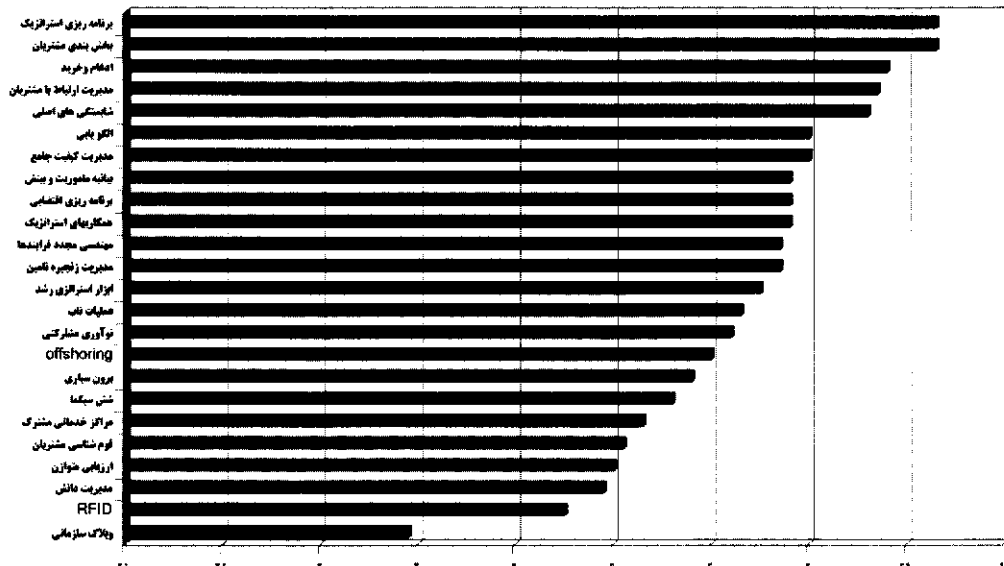
● مدیران بیش از پیش به اهمیت موضوعات انسانی پی برده‌اند.

مدیران برای موفقیت به راهکارهایی فراتر از کاهش هزینه می‌اندیشند. از میان هر ۱۰ مدیر پاسخ‌دهنده، ۹ نفر معتقدند که "فرهنگ هم به اندازه استراتژی مهم است" و ۷ نفر بر این باورند که توجه به محیط زیست در انجام اقدامات و تولید محصولات بخش مهمی از مأموریت سازمان را تشکیل می‌دهد. توجه به مسائل محیط زیست خصوصا در چین و سایر بازارهای رو به رشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

درصد پاسخ‌ها



نمودار شماره ۳- پیش بینی میزان استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۷



نمودار شماره ۴- میزان رضایت از ابزارها

• شرکتها برای رشد در پی استفاده از منابع خارجی هستند.

نیمی از پاسخ دهندگان اظهار داشته اند که همکاری با چین و هند در ۵ سال آینده نقش حیاتی در موفقیت آنها ایفا خواهند کرد. همچنین از میان هر ۱۰ نفر پاسخ دهنده ۴ نفر معتقدند که خرید شرکتهای خارجی برای تحقق اهداف رشد آنها الزامی است.

• مدیران چینی در مقایسه با مدیران در سایر نقاط جهان با اقدامات توسعه ای محتاطانه تر برخورد می کنند.

مدیران شرکتهای چینی بیش از هر نقطه دیگری در دنیا در پی آهسته تر کردن حرکت اقتصادی خود هستند. این امر ممکن است شرکتهایی را که برای رشد چشم به هند و چین دارند، با چالشهایی مواجه سازد.

• نوآوری همچنان در اولویت قرار دارد.

از هر ۱۰ مدیر، ۸ نفر معتقدند که نوآوری بیش از کاهش هزینه در موفقیت بلند مدت شرکت مؤثر خواهد بود. همچنین اکثریت مدیران معتقد بوده اند که از طریق همکاری با عوامل خارجی و حتی رقبا قادر خواهند بود، نوآوری را به صورت قابل ملاحظه ای تسریع کنند.

• مدیران همچنان سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات را سودآور می دانند.

از هر ۱۰ مدیر، ۹ نفر اظهار داشته اند که فناوری اطلاعات می تواند منبع بسیار

خوبی برای کسب مزیت رقابتی برای شرکتها باشد. اکثریت مدیران معتقد بوده اند که آنها به صورت هوشمندانه ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات سرمایه گذاری کرده اند. این در حالی است که تنها ۳ نفر از میان هر ۱۰ پاسخ دهنده، اظهار داشته اند که نتایج مورد انتظار آنها از سرمایه گذاری های انجام شده در زمینه فناوری اطلاعات محقق نشده است.

نتیجه گیری

با مطالعه روند به کارگیری و رضایت از ابزارهای مدیریتی، می توان این ابزارها را به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

۱. ابزارهایی که به تازگی یا برای اولین بار معرفی و به کار گرفته شده اند و معمولاً میزان رضایت و استفاده کمی دارند.

۲. ابزارهایی که میزان استفاده بالایی دارند ولی رضایت از نتایج آنها کم است.

۳. ابزارهایی که در موارد محدودی مورد استفاده قرار می گیرند، ولی رضایت از آنها زیاد است.

۴. ابزارهایی که میزان رضایت و استفاده از آنها زیاد است.

به طور معمول ابزارهای مدیریتی ابتدا در گروه اول قرار می گیرند. تحقیق انجام شده در سال گذشته نشان می دهد که ابزارهایی مانند وبلاگ سازمانی، شناسه امواج رادیویی، قوم شناسی مشتریان، مدیریت وفاداری و مراکز خدماتی مشترک

تقریباً همگی در این گروه قرار داشته اند. این ابزارها پس از طی مدت زمانی، چهار مسیر را به شرح زیر پیش رو دارند:

نتایج به کارگیری این ابزارها نامناسب و بد گزارش می شود. در نتیجه این ابزارها به تدریج از صحنه ابزارهای مدیریتی خارج می شوند.

به کارگیری ابزارها نتایج خوبی را در پی دارد. اما این ابزارها برای بخش خاصی از بازار تعریف می شوند و تبدیل به ابزارهایی با بازار خاص خواهند شد، مانند ابزار ادغام و خرید

استفاده از این ابزارها به دلیل نیاز به آنها افزایش می یابد ولی نتایج به کارگیری این ابزارها، رضایت بخش نبوده و در نتیجه ابزارهای مذکور ناکارآمد تلقی می شوند. از این جمله می توان به ابزار مدیریت دانش اشاره کرد.

استفاده از این ابزارها نتایج خوبی را به همراه دارد، در نتیجه میزان استفاده و رضایت از این ابزارها به صورت مداوم افزایش می یابد. از این ابزارها به عنوان "ابزار قدرت" سازمانی یاد می شود. ابزارهای مدیریت استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی بازار از جمله این ابزارها هستند. □

منبع

Management Tools Surveys, Darrell Rigby, Bilodeau Barbara, Bain & Company 2007