

## برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵

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

### چکیده

شرکت بین و شرکا (COMPANY & BAIN)، یکی از شرکتهای صاحب نام در صنعت مشاوره مدیریت، مطالعات گسترده ای را طی ۱۲ سال گذشته درباره میزان استفاده و رضایتمندی از ابزارهای مدیریتی و همچنین روندهای دنیای کسب و کار انجام داده است. بر اساس نتایج حاصل از این مطالعات در سال ۲۰۰۵، سه ابزار برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و الگویابی به ترتیب به عنوان پر استفاده ترین ابزارهای مدیریتی شناخته شده اند. همچنین مدیران از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تأمین و الگویابی بیشترین میزان رضایت را داشته اند. یافته های حاصل از این تحقیق حاکی از آن است که میزان استفاده و رضایت مدیران از ابزارها و تکنیک های مدیریتی تا حدودی وابسته به اندازه شرکتهای و همچنین منطقه جغرافیایی آنهاست.

### مقدمه

امروزه مدیران شاهد پیدایش روز افزون ابزارها و تکنیک های مدیریتی در دنیای کسب و کار هستند. برخی از این ابزارها مانند برنامه ریزی استراتژیک و الگویابی حیطه کاربرد وسیعی را شامل می شوند، در حالی که بعضی دیگر مانند (RFID) حیطه کاربرد بسیار محدودی دارند. آشنایی، انتخاب و به کارگیری صحیح این ابزارها از جمله وظایف چالش برانگیز مدیران است.

شرکت «بین و شرکا» با هدف کمک به مدیران در این مورد، از سال ۱۹۹۳ پروژه تحقیقاتی ای را برای کسب اطلاعات درباره ابزارهای مدیریتی آغاز کرده است. بدین منظور، در نظرسنجی ای که هرساله تکرار می شود، پرسشهایی درباره ابزارهای مورد استفاده، میزان رضایت مدیران از ابزارهای مذکور و همچنین طرز فکر آنها راجع به موضوعهای مهم کسب و کار مطرح می شود.

### معرفی شرکت بین و شرکا

شرکت مشاوره مدیریت «بین و شرکا» در سال ۱۹۷۳ تاسیس شده است. از آن زمان تاکنون این شرکت توانسته است با ارائه خدمات متنوع، موقعیت متمایزی را در بین شرکتهای مشاوره مدیریت برای خود کسب کند. شرکت «بین و شرکا» در تازه ترین رتبه بندی شرکتهای مشاوره مدیریت (۲) در سال ۲۰۰۵ به عنوان سومین شرکت مشاوره مدیریت در جهان شناخته شده است. این شرکت هم اکنون دارای ۳۱ شعبه در ۱۹ کشور است. رقبای اصلی شرکت «بین و شرکا» شرکتهای مکنزی، گروه مشاوران بوستون و شرکت بوز آلن هستند. مدیرعامل شرکت «بین» هم اکنون خانم «اریت گادیش» است که براساس رتبه بندی موسسه فوربس در زمره ۱۰۰ خانم برتر جهان قرار دارد.

### معرفی تحقیق

طی ۱۲ سال گذشته شرکت «بین» ۱۰ مطالعه پیمایشی با اهداف زیر انجام داده است:

- کمک به مدیران برای شناسایی و به کارگیری یکپارچه و صحیح ابزارهای مدیریتی به منظور بهبود نتایج عملکرد سازمانها؛
- آشنایی با چالشها و اولویتهای استراتژیک مدیران.

پایگاه داده ای مشتمل بر اطلاعات گردآوری شده از ۷۲۸۳ پاسخ دهنده از سازمانهایی با اندازه های گوناگون و در طیف گسترده ای از صنایع در بیش از ۷۰ کشور، تشکیل شده است.

در شکل شماره یک نحوه نمونه گیری و توزیع پاسخ دهندگان به تفکیک سالهای ۲۰۰۵-۱۹۹۳ و سال ۲۰۰۵ نشان داده شده است. در مطالعه انجام شده در سال ۲۰۰۵ کشورهای واقع در آسیا و اقیانوسیه، آمریکای جنوبی و سایر کشورها (۳) در مقایسه با سالیان گذشته سهم بیشتری را به خود اختصاص داده اند. (شکل ۱)

داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه و همچنین انجام مصاحبه های تکمیلی گردآوری شده است. پرسشنامه مذکور در ۴ بخش طراحی شده، که موضوعهای زیر را به صورت مجزا مورد بررسی قرار می دهد:

۱. میزان به کارگیری ابزارها و تکنیک های مدیریتی ( در این بخش استفاده از هر یک از ابزارها طی سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴، در سال ۲۰۰۴ و همچنین احتمال استفاده از آن در سال ۲۰۰۵ مورد پرسش قرار گرفته است)؛

۲. میزان رضایت از ابزارها و تکنیک های مدیریتی ( در این بخش ابزارهایی که طی سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ مورد استفاده قرار گرفته اند، بررسی می شود.)؛

۳. روندهای مدیریتی ( در این بخش نیازها و اولویتهای سازمانها از طریق مطرح کردن گزاره هایی درباره گرایشهای مدیریتی موجود در سازمانها مورد بررسی قرار گرفته است)؛

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

در سال ۲۰۰۵، ۲۵ مورد از ابزارها و تکنیک ها - که نزد مدیران از بیشترین محبوبیت برخوردار بوده اند- با توجه به سه معیار زیر برگزیده شده و مورد بررسی قرار گرفته اند:

! مرتبط بودن ابزار با مدیریت ارشد سازمان؛

! مطرح بودن ابزار در مباحث روز مدیریت ( مطالب منتشر شده در مطبوعات تجاری در مورد ابزارها به عنوان شاخصی درباره میزان مطرح بودن آنها در مباحث روز مدیریت در نظر گرفته شده است)؛

قابل اندازه گیری بودن ابزارها.

### **ابزارهایی که در سال ۲۰۰۵ مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از:**

مدیریت بر مبنای فعالیت، روش ارزیابی متوازن، الگویابی، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، برنامه های مدیریت تحول، شایستگیهای اصلی، مدیریت ارتباط با مشتریان، بخش بندی مشتریان، تجزیه و تحلیل ارزش افزوده اقتصادی، استراتژی های رشد، مدیریت دانش، مدیریت وفاداری، تولید انبوه منطبق با نیازهای مشتریان، بیانیه های مأموریت و چشم انداز، شعبه های برون مرزی (offshoring)، نوآوری در بازار آزاد، مدل های بهینه سازی قیمت، استفاده از امواج رادیویی در ردیابی اشیاء، برنامه ریزی اقتضایی، شش سیگما، ائتلافهای استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت کیفیت جامع

### **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: مطالعات انجام شده حاکی از آن است که میانگین تعداد ابزارهای مورد استفاده شرکتها در سراسر جهان از ۱۶ مورد در سال ۲۰۰۲، به ۱۳ مورد در سال ۲۰۰۴ کاهش یافته است. در ۱۲ سال گذشته میانگین تعداد ابزارهای مورد استفاده شرکتها ۱۲،۵ بوده و این تعداد هرگز کمتر از ۱۰،۴ نبوده است. بر اساس نتایج به دست آمده شرکتهای بزرگ تمایل به

استفاده از ابزارهای بیشتری داشته اند. همچنین شرکتهای واقع در آمریکای شمالی و اروپا نسبت به شرکتهای واقع در آسیا و آمریکای جنوبی ابزارهای بیشتری را به کار گرفته اند.

نمودار شماره یک میزان استفاده از ابزارها و تکنیک های مدیریتی را در سال ۲۰۰۵ نشان می دهد: (نمودار ۱)

طی سالهای گذشته ابزار برنامه ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را داشته است. میزان استفاده از این ابزار در تمامی کشورهای مورد مطالعه، به غیر از آسیا بسیار نزدیک به هم بوده است.

هفت ابزاری که در سال ۲۰۰۴ به عنوان پرکاربردترین ابزارها شناخته شده اند، سالهای متوالی در زمره ابزارهای محبوب مدیران قرار داشته اند و بیش از نیمی از شرکتهای در تمامی مطالعات انجام شده ابزارهای مذکور را به کار گرفته اند.

### **تنها موارد استثناء در این میان عبارتند از:**

! مدیریت ارتباط با مشتریان: استفاده از این ابزار طی سالهای اخیر رشد سریعی داشته است.

! مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار: میزان استفاده از این ابزار بسیار متغیر بوده است.

! شایستگیهای اصلی: کمتر از ۵۰ درصد شرکتهای مورد مطالعه در سال ۲۰۰۰ این ابزار را مورد استفاده قرار داده اند.

لازم به ذکر است که میزان استفاده از ۱۰ ابزار برگزیده به عنوان پر استفاده ترین تکنیک های مدیریتی، در مناطق و کشورهای مختلف متفاوت بوده است. میزان استفاده شرکتهای آسیایی از تمامی ابزارها، به غیر از مدیریت کیفیت جامع، به صورت چشمگیری کمتر از سایر کشورهای جهان بوده است. این ابزار به عنوان دومین ابزار مورد استفاده در کشورهای آسیایی شناخته شده است و این در حالی است که در هیچ یک از مناطق دیگر جهان مدیریت کیفیت جامع در زمره ۱۰ ابزار برگزیده، قرار نگرفته است. برنامه ریزی استراتژیک که به عنوان پر استفاده ترین ابزار شناخته شده است، تنها در ۵۵ درصد شرکتهای آسیایی به کار گرفته می شود. همچنین مدیریت ارتباط با مشتریان - پر استفاده ترین ابزار در شرکتهای آسیایی - تنها توسط ۶۹ درصد شرکتهای واقع در این قاره مورد استفاده قرار می گیرد.

دلیل اصلی پایین بودن میانگین میزان استفاده از تکنیک های مدیریتی در شرکتهای آسیایی، استفاده کم شرکتهای چینی از این ابزارها است. تفاوت موجود میان میزان استفاده از ابزارها میان شرکتهای چینی و سایر شرکتهای آسیایی در تمامی موارد به جز مدیریت کیفیت جامع و شش سیگما مشهود است.

! میزان رضایت از ابزارها: سه ابزاری که مدیران بیشترین میزان رضایت را از آنها داشته اند، شامل موارد زیر می شوند:

### **برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تامین و الگویابی.**

ابزارهایی که مدیران از آنها ابراز نارضایتی نموده اند عبارتند از: مدیریت وفاداری، تولید انبوه منطبق با نیازهای مشتریان و نوآوری در بازار آزاد قابل ذکر است که پائین بودن میزان رضایت مدیران از هر یک از ابزارها در یک بازه زمانی خاص، نباید منجر به قضاوت قطعی درباره آن تکنیک ها شود. به عنوان مثال، مدیریت ارتباط با مشتری در چند سال گذشته کمترین میزان استفاده و رضایت را داشته است در حالی که در سال جاری این ابزار از موقعیت بسیار بهتری برخوردار است. شرکتهای آسیایی به طور کلی، کمترین و شرکتهای آمریکای جنوبی بیشترین میزان رضایت را از ابزارهای مورد بررسی داشته اند.

میزان رضایت از ابزارها در بعضی موارد تابعی از اندازه شرکتهاست. به طور مثال شرکتهای بزرگ از شش سیگما و شرکتهای کوچک از مدیریت کیفیت جامع، استراتژی های رشد، برون سپاری و مدیریت دانش رضایت بیشتری داشته اند. همانگونه که در نمودار شماره دو مشاهده می شود، مدیریت زنجیره تامین، ائتلاف استراتژیک، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت ارتباط با مشتریان، ابزارهایی هستند که مدیران، بیشترین میزان رضایت را از آنها داشته اند.

! روندهای مدیریتی: بر اساس تحلیل نتایج به دست آمده، موارد زیر بیشترین توجه مدیران را به خود اختصاص داده اند.

۱. تاکید بر مشتریان: نداشتن اطلاعات کافی در مورد مشتریان از جمله بزرگترین نگرانیهای مدیران است. تقریباً ۶۵ درصد مدیرانی که به این پرسشنامه پاسخ دادند، باور داشتند که عدم آگاهی کامل از نیازهای مشتریان به عملکرد شرکت آنها آسیب رسانده است. پاسخ دهندگان همچنین معتقد بودند برای جلب رضایت مشتریان خود تلاش کافی نکرده اند. نیمی از مدیران اذعان داشتند که شرکت آنها تاکید بیشتری بر جلب مشتریان جدید دارد، در حالی که می بایست به مشتریان فعلی نیز توجه شود. در پاسخ به این نیاز، ابزار مدیریت ارتباط با مشتریان در سالیان اخیر بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. البته مدیریت ارتباط با مشتریان، ابزار پیچیده ای است که به کارگیری آن نیازمند در اختیار داشتن بانک های اطلاعاتی جامع است. در سال ۲۰۰۰، ۳۵ درصد پاسخ دهندگان از این ابزار استفاده می کرده اند و تعداد کمی از آنها از این ابزار رضایت داشته اند. در حالی که در سال ۲۰۰۵، میزان استفاده از این ابزار به ۷۵ درصد رسیده است.

۲. شکاف نوآوری: موضوع دیگری که توجه مدیران را به خود معطوف داشته است، افزایش میزان تولیدات انبوه است. ۷۶ درصد مدیران معتقد بودند که کالاها و خدمات ارائه شده از سوی شرکت آنها در زمره تولیدات انبوه قرار دارد. لازم به ذکر است که ۵۶ درصد از مدیران بر این باورند که تلاش آنها می بایست بیشتر معطوف به افزایش درآمد (از طریق افزایش نوآوری) شود تا کاهش هزینه (از طریق تولید انبوه).

۸۶ درصد پاسخ دهندگان معتقدند که برای دستیابی به موفقیت بلند مدت، نوآوری بسیار مهم تر از کاهش هزینه است. با وجود این تا کنون هیچ ابزاری برای پاسخگویی کامل به این نیاز مدیران به وجود نیامده است. استراتژی های رشد و یا تلاشهای سیستماتیک برای شناسایی و ورود به بازارهای جدید از سوی ۶۲ درصد پاسخ دهندگان مورد استفاده قرار گرفته است. ولی اکثر مدیران معتقدند که برای افزایش سود معمولاً هزینه ها را کاهش داده و تلاشی در جهت افزایش درآمدها نمی کنند. که این امر نشان دهنده شکاف عمیق بین نیاز شرکتها به نوآوری از یک سو و توانایی آنها برای انجام آن از سوی دیگر است. نوآوری امری چالش بر انگیز است در حالی که کاهش هزینه ها و افزایش کارایی بسیار آسانتر بوده و نیاز به سرمایه گذاری ندارد.

یکی از ابزارهایی که در آینده بازار مناسبی خواهد داشت، نوآوری در بازار آزاد است. که در آن شرکتها با همکاری مشتریان، رقبا، فروشندگان و سایر ذینفعان سعی در یافتن و خلق ایده های جدید می کنند. به نظر می رسد اکثر مدیران تشنه چنین ابزارهایی هستند. ۷۵ درصد مدیران بر این باورند که از طریق مشارکت با افراد خارج از شرکت، حتی رقبایشان می توانند نوآوری را افزایش دهند. هم اکنون میزان رضایت از ابزار نوآوری در بازار آزاد، در سطح پایینی قرار دارد، ولی انتظار می رود که میزان استفاده و رضایت از این ابزار در سالیان آتی به مانند ابزار مدیریت ارتباط با مشتریان افزایش یابد.

۳. دستیابی به منابع مالی: هیچ شرکتی نمی تواند نیاز به کاهش هزینه ها را نادیده بگیرد. رقابت جهانی با شدت هر چه بیشتر در جریان است و هزینه رشد شرکتها، از طریق پرداختن به موضوعهایی چون رضایت مشتری و نوآوری باید تأمین شود. در سال جاری برون سپاری، به عنوان پر استفاده ترین ابزار مرتبط با مبحث هزینه ها شناخته شده است. حدود ۷۵ درصد شرکتها مورد بررسی از این ابزار استفاده کرده اند. به این ترتیب در میان ابزارهای پر استفاده، برون سپاری در مرتبه سوم قرار گرفته است. از جمله ابزارهای مرتبط با کاهش هزینه ها می توان به ابزار مدیریت زنجیره تأمین اشاره کرد که میزان استفاده از آن در ۵ سال اخیر افزایش چشمگیری داشته است.

با بررسی عمیق تر اطلاعات به دست آمده می توان به نتایج جالبی نظیر موارد زیر دست یافت:

! ابزار، شعبه های برون مرزی به اندازه برون سپاری مورد توجه نبوده است.

! تنها ۴۲ درصد شرکتها باور دارند که قادر به مدیریت اثر بخش یک زنجیره تأمین جهانی هستند.

بررسی های انجام شده حاکی از آن است که ابزار برون سپاری بسیار حائز اهمیت و تأثیر گذار است، اما به کارگیری اثر بخش آن مشکلتر از تصور عمومی مدیران است.

۴. فناوری اطلاعات: نتایج حاصل از بررسی ابزارهای مرتبط با فناوری اطلاعات، مبهم و متناقض بوده است. با وجود اعتقاد مدیران به اهمیت بهره‌گیری از ابزارهای مرتبط با فناوری اطلاعات، میزان استفاده و رضایت از این ابزارها کمتر از میزان تصور است. در بسیاری موارد سازمانها در ارتباط با فراهم آوردن پیش‌نیازها و بسترهای اطلاعاتی مورد نیاز برای بهره‌گیری از ابزارهایی چون مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت زنجیره تأمین و برنامه ریزی اقتضائی دچار مشکل هستند.

به عنوان مثال می‌توان به مدیریت ارتباط با مشتریان اشاره کرد. به کارگیری اثربخش این ابزار نیازمند دارا بودن سخت‌افزار قدرتمند و نرم‌افزار پیچیده است، بنابراین، لازم است تا شرکتها زمانی را صرف کسب منابع مناسب و توسعه مهارتها مورد نیاز کنند. ابزار دیگر مرتبط با فناوری اطلاعات، مدیریت دانش است، که می‌توان آنرا به صورت زیر تعریف کرد: «توسعه سیستمهایی برای کسب و به اشتراک گذاشتن سرمایه‌های ذهنی».

میزان محبوبیت و استفاده از مدیریت دانش به عنوان ابزاری ضروری در عصر اطلاعات، در سالهای اخیر افزایش یافته است. با این حال، این ابزار تنها توسط نیمی از شرکتها مورد استفاده قرار می‌گیرد و میزان رضایت از این ابزار بسیار پایین بوده و رتبه ۲۲ در فهرست را به خود اختصاص داده است.

### نتیجه‌گیری

پس از بررسی اطلاعات مربوط به شرکتهایی که تجربه موفق در انتخاب و به کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی داشته‌اند، توجه به نکات زیر در این باره به مدیران توصیه شده است:

۱. تصمیم‌گیری با تکیه بر اطلاعات صحیح و واقعی:

هر یک از ابزارها دارای نقاط قوت و ضعف مختص به خود هستند. به منظور استفاده موفقیت‌آمیز از تکنیک‌ها و ابزارهای موجود، لازم است تا ابتدا تأثیرات مستقیم غیر مستقیم هر یک از آنها کاملاً شناسایی شده و سپس ترکیبی از ابزارهای مناسب، در زمان مناسب و به شیوه صحیح به کار گرفته شود. استفاده از نتایج تحقیق حاضر و بهره‌گیری از تجربیات سایر کاربران ابزارهای مورد نظر، می‌تواند در این راستا راهگشا باشد.

۲. پشتیبانی از استراتژی‌های بلندمدت به جای همراه شدن با جریانهای زودگذر:

مدیرانی که همراه شدن با جریانهای زودگذر را در سازمان ترغیب می‌کنند، اطمینان و اعتقاد کارکنان را نسب به توان خود برای ایجاد تغییرات مورد نیاز تضعیف می‌کنند. مدیران با پشتیبانی و ترغیب جهت‌گیریهای استراتژیک واقع‌بینانه و توجه به ابزارهای مورد استفاده در شرکت به عنوان تابعی از استراتژی، به نتایج بهتری دست خواهند یافت.

۳. انتخاب بهترین و مناسب‌ترین ابزار:

مدیران نیازمند در اختیار داشتن یک سیستم منطقی برای انتخاب، به کارگیری و یکپارچه سازی ابزارهای مناسب برای شرکت خود هستند. یک ابزار تنها تا جایی که سازمان را در جهت کشف نیازهای برآورده نشده مشتری، ایجاد تواناییهای متمایز کننده و بهره‌گیری از مواضع آسیب‌پذیر رقبا و یا ترکیبی از این سه یاری کند به ایجاد بهبود در نتایج منجر خواهد شد.

۴. منطبق ساختن ابزارها با شرایط سازمان:

دستورالعمل مشخصی برای استفاده از هیچ یک از ابزارها و یا تضمینی برای نتایج حاصل از به کارگیری آنها وجود ندارد. تمامی ابزارها و تکنیک‌های موجود باید به هنگام به کارگیری با شرایط خاص هر سازمان منطبق شوند.

۱. Bain, & Darrell Rigby, Bilodeau Barbara Management Tools Surveys , , ۲۰۰۵ Company

۲. Vault Guide to the Top ۵۰ Firms, Management and Strategy Consulting ۲۰۰۵ Edition

۳. [http://www.forbes.com/lists/۲/Name\\_۱۱/۲۰۰۵.html](http://www.forbes.com/lists/۲/Name_۱۱/۲۰۰۵.html)

پانوشتها

۱ - استفاده از امواج رادیویی در ردیابی اشیا و داده ها (RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION=RFID)

۲ - شرکت والت هر ساله شرکتهای مشاوره مدیریت را در سطح جهانی رتبه بندی می نماید.

۳ - مقصود از سایر کشورها، کشورهایی است که در گروه کشورهای اروپایی، آمریکای شمالی و جنوبی و آسیا - اقیانوسیه قرار نمی گیرند.

آناهیتا خزاعی و شادی گلچین فر: از کارشناسان سازمان مدیریت صنعتی