

برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۶

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

چکیده

شرکت بین و شرکا (COMPANY&BAIN) 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.

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 تکنیک های 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 تکنیک های 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 گزاره هایی 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 شده اند:

– مرتبط بودن ابزار با مدیریت ارشد سازمان: ابزارهای برگزیده جهت 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 خصوص 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 ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از:

روش ارزیابی متوازن، الگویابی، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، نوآوری مشارکتی، قوم شناسی مشتریان، وبلاگ سازمانی، شایستگیهای اصلی، مدیریت ارتباط با مشتریان، بخش بندی مشتریان، ابزارهای استراتژی رشد، مدیریت دانش، مدیریت وفاداری، بیانیه های 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، برنامه های 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 گرفته اند. چنانکه مشاهده می شود، 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 داده اند.

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 می کنند. 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 ۳،۸۹ در سال ۲۰۰۴ به ۳،۷۵ 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 داشته اند. در صنایع تولید کننده سازه های صنعتی و خرده فروشیها کمترین میزان استفاده از ابزارها گزارش شده است. ابزارهای مدیریت استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی مشتریان به ترتیب سه ابزاری هستند که بیشترین کاربرد را در سال ۲۰۰۶ داشته اند.

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 شده اند.

– ابزارهای مدیریت دانش و برنامه ریزی اقتضایی از رتبه ۱۵ به رتبه ۸ ارتقا یافته اند.

– 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 شده اند.

لازم به ذکر است نسبت استفاده از ۵ ابزار اول به عنوان پر استفاده ترین تکنیکهای مدیریتی، در مناطق و کشورهای مختلف یکسان بوده است.

پیش بینی روند استفاده از ابزارها در سال ۲۰۰۷

به نظر می رسد که رتبه بندی 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 پیش بینی 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 شرکتهای قرار گرفته است را به خود اختصاص داده اند.

– میزان رضایت از ابزارها

بنا بر نتایج به دست آمده سه ابزاری که بیشترین نمره رضایت را به خود اختصاص داده اند، عبارتند از بخش بندی مشتریان، برنامه ریزی استراتژیک و خرید و ادغام. همچنین ابزار وبلاگهای سازمانی، شناسه امواج رادیویی و مدیریت وفاداری کمترین میزان رضایت مندی را در میان مدیران به خود اختصاص داده اند. 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 داشته اند.

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

* نتایج، حاکی از آن است در مواردی که به کارگیری ابزارها در قالب یک برنامه و تلاش عظیم و گسترده سازمانی صورت گرفته است، رضایت مندی 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 اندازه گیری نتایج سودمند حاصل از به کارگیری ابزارها و انتقال نتایج مذکور به مدیریت است. اگر اندازه گیری نتایج و میزان سودمندی ابزاری برای سازمانها امکان پذیر 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 می دهد. این ابزارها به شرح زیر می باشند:

* 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 رتبه ۱۱

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

تمرکز بر نیازها و خواسته های مشتریان:

در تحقیق سال جاری، اغلب مدیران شرکتها بر اهمیت تمرکز بر نیازها و خواسته های مشتریان تاکید داشته اند. 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 کرده اند که با وجود آگاهی از اهمیت اقدام در جهت افزایش وفاداری مشتریان، اما شیوه مقرون به صرفه ای را برای ارتقای آن نمی شناسند.

بهره گیری از منابع بیرونی جهت نوآوری:

نتایج نظرسنجی انجام شده نشان می دهد که مدیران اکثرا ترجیح می دهند از منابع بیرونی برای انجام نوآوری استفاده کنند. ۶ مدیر از هر ۱۰ مدیر ابراز داشته اند که با کمک منابع بیرونی حتی رقبا، نوآوری می کنند. همچنین نیمی از مدیران بیان کرده اند که کار با شرکتهای چینی و هندی را برای موفقیت در پنج سال آینده خود ضروری می دانند. رضایت بالای مدیران از ابزار همکاریهای استراتژیک را می توان ناشی از این رویکرد دانست.

فراسوی کاهش هزینه

محبوبیت روز افزون ابزارهایی چون مدیریت دانش و برنامه ریزی اقتضایی 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 شده اند، تکمیل کنند. این ابزارها همچنین به شرکتها کمک می کنند تا خود را برای مواجهه با فرصتها و خطرات جهانی شدن، آماده سازند. به عنوان مثال استفاده از ابزار برنامه ریزی اقتضایی 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 کرده اند با عنوان "ابزارهای قدرت" نامیده می شوند. این ابزارها عبارتند از برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی مشتریان. این تکنیکها در زمره ابزارهای ارزشمندی هستند که تقریبا توسط تمامی شرکت های موفق به کار گرفته می شوند. بررسی روندهای مدیریتی شناسایی شده در سال ۲۰۰۶ برخی نکات را برجسته می سازد:

— مدیران بیش از پیش به اهمیت موضوعات انسانی پی برده اند.

مدیران برای موفقیت به راهکارهایی فراتر از کاهش هزینه می اندیشند. از میان هر ۱۰ مدیر پاسخ دهنده، 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 می دهد. توجه به مسائل محیط زیست خصوصا "در چین و سایر بازارهای رو به رشد از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

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

نیمی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که همکاری با چین و هند در ۵ سال آینده نقش حیاتی در موفقیت آن‌ها ایفا خواهند کرد. همچنین از میان هر ۱۰ نفر پاسخ‌دهنده 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 توسعه‌ای محتاطانه‌تر برخورد می‌کنند. مدیران شرکتهای چینی بیش از هر نقطه دیگری در دنیا در پی آهسته‌تر 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 بوده‌اند که از طریق همکاری با عوامل خارجی و حتی رقبا قادر خواهند بود، نوآوری را به صورت قابل ملاحظه‌ای تسریع کنند.

– مدیران همچنان سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را سودآور می‌دانند.

از هر ۱۰ مدیر، ۹ نفر اظهار داشته‌اند که فناوری اطلاعات می‌تواند منبع بسیار خوبی برای کسب مزیت رقابتی برای شرکتهای باشد. اکثریت مدیران معتقد بوده‌اند که آنها به صورت هوشمندانه‌ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات سرمایه‌گذاری کرده‌اند. این در حالی است که تنها ۳ نفر از میان هر ۱۰ پاسخ‌دهنده، اظهار داشته‌اند که نتایج مورد انتظار آنها از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه فناوری اطلاعات محقق نشده است.

نتیجه‌گیری

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

۱. ابزارهایی که به تازگی یا برای اولین بار معرفی و به کار گرفته شده‌اند 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 می‌گیرند، 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 می‌گیرند. تحقیق انجام شده در سال گذشته نشان می‌دهد که ابزارهایی مانند وبلاگ سازمانی، شناسه امواج رادیویی، قوم‌شناسی مشتریان، مدیریت وفاداری و مراکز خدماتی مشترک تقریباً همگی در این گروه قرار داشته‌اند. 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 می‌شود. در نتیجه این ابزارها به تدریج از صحنه ابزارهای مدیریتی خارج می‌شوند. به کارگیری ابزارها نتایج خوبی را در پی دارد. اما این ابزارها برای بخش خاصی از بازار تعریف می‌شوند و تبدیل به ابزارهایی با بازار خاص خواهند شد، مانند ابزار ادغام و خرید. استفاده از این ابزارها به دلیل نیاز به آنها افزایش می‌یابد ولی نتایج به کارگیری این ابزارها، رضایت‌بخش نبوده و در نتیجه ابزارهای مذکور ناکارآمد تلقی می‌شوند. از این جمله می‌توان 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 می‌یابد. از این ابزارها به عنوان "ابزار قدرت" سازمانی یاد می‌شود. ابزارهای مدیریتی استراتژیک، مدیریت ارتباط با مشتریان و بخش بندی بازار از جمله این ابزارها هستند.

منبع