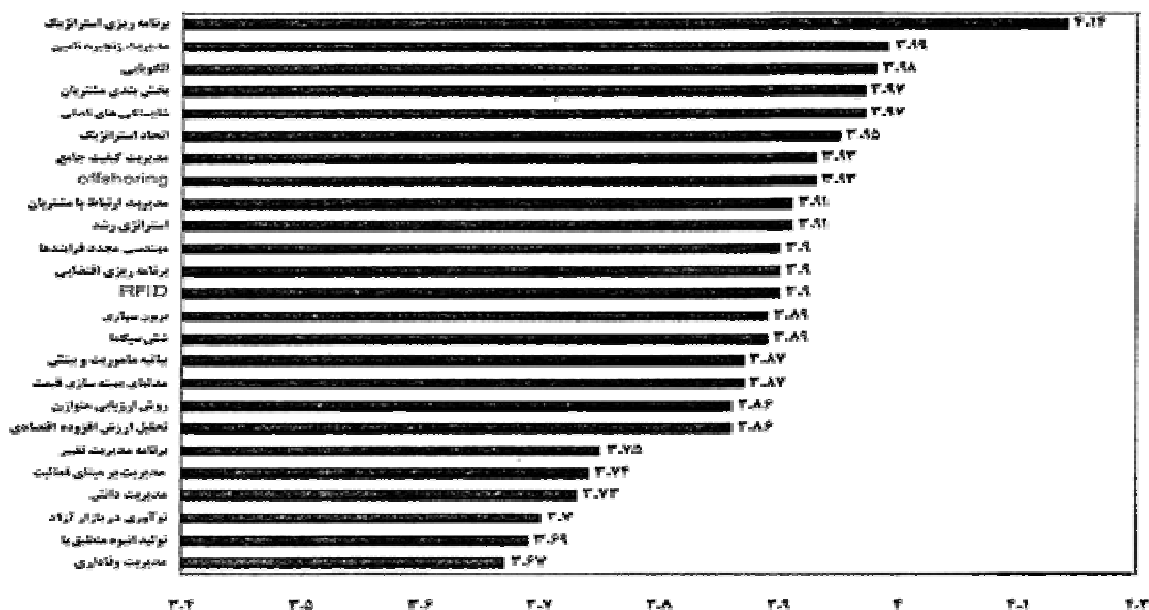


برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵ میلادی

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 استفاده از امواج رادیویی در ردیابی اشیا و داده ها (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 از سال ۱۹۹۳ پروژه تحقیقاتی ای را برای کسب اطلاعات درباره ابزارهای مدیریتی آغاز کرده است. این شرکت با نظرسنجی ای که هر ساله تکرار می شود، پرسش هایی درباره ابزارهای مورد استفاده، چگونگی طرز فکر و میزان رضایت مدیران از آنها و غیره مطرح می کند. 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 تامین 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 شرکت ها و همچنین منطقه جغرافیایی آنها است.

ابزارهایی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته، عبارتند از: مدیریت بر مبنای فعالیت، روش ارزیابی متوازن، الگویابی، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، برنامه های مدیریت تحول، شایستگی های 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، بیاپه 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 اشیا، برنامه ریزی اقتضایی، شش سیگما، ائتلاف های استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت زنجیره تامین، مدیریت کیفیت جامع.



نمودار ۱ - میزان استفاده از ابزارها و تکنیک های مدیریتی

نتایج حاصل از پژوهش فوق در سه بخش کلی (اعم از میزان استفاده از ابزارها، میزان رضایت از ابزارها و روندهای مدیریتی) می باشد. **الف) میزان استفاده از ابزارها:** به طور کلی میزان استفاده از ابزارها و تکنیک های مدیریتی طی سال ۲۰۰۵ در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است. برنامه ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را طی سالیان گذشته بر اساس این نمودار داشته و میزان استفاده از آن در تمامی کشورهای مورد مطالعه، به غیر از آسیا بسیار نزدیک به هم بوده است.

ب) میزان رضایت از ابزارها: میزان رضایت از ابزارها هم در بعضی موارد اصولاً تابعی از اندازه شرکت‌ها شناخته شده است. چنانچه شرکت‌های بزرگ از شش سیگما و شرکت‌های کوچک از مدیریت کیفیت جامع، استراتژی‌های رشد، برون‌سپاری و مدیریت دانش رضایت بیشتری داشته‌اند. مدیران نیز بیشترین میزان رضایت را از ابزارهای مدیریت زنجیره تامین، ائتلاف استراتژیک، مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت ارتباط با مشتریان داشته‌اند.

ج) رهندهای مدیریتی: همچنین بیشترین توجه مدیران اصولاً به موارد زیر معطوف شده است.

۱. تاکید بر مشتریان: نداشتن اطلاعات کافی در مورد مشتریان از جمله بزرگترین نگرانی‌های مدیران است. چنانچه عدم آگاهی کامل از نیازهای مشتریان و یا عدم تلاش جهت جلب رضایت مشتریان به عملکرد شرکت آنها آسیب رسانده است. این در حالی که می‌بایست 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 پیچیده‌ای است که به کارگیری آن نیازمند در اختیار داشتن بانک‌های اطلاعاتی جامع است.

۲. شکاف نوآوری: موضوع دیگر که مورد توجه مدیران است، افزایش میزان تولیدات انبوه است. این در حالی است که بر اساس نتایج این تحقیق ۸۶ درصد پاسخ‌دهندگان معتقدند که برای دستیابی به موفقیت بلندمدت، نوآوری بسیار مهم‌تر از کاهش هزینه‌ها است. با وجود این تا کنون هیچ ابزاری برای پاسخگویی کامل به این نیاز مدیران به وجود نیامده است. اگر چه استراتژی‌های رشد و یا تلاش‌های سیستماتیک برای شناسایی و ورود به بازارهای جدید مورد استفاده قرار گرفته‌اند، ولی اکثر مدیران معتقدند که عملاً "برای افزایش سود معمولاً" هزینه‌ها را کاهش داده‌اند و تلاشی در جهت افزایش درآمدها نکرده‌اند. این امر نشان‌دهنده شکاف عمیق موجود بین نیاز شرکت‌ها به نوآوری از یک سو و توانایی آنها برای انجام آن از سوی دیگر است. نوآوری امری چالش برانگیز است در حالی که کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی بسیار آسانتر بوده و نیاز به سرمایه‌گذاری 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 ایده‌های جدید می‌کنند. به نظر می‌رسد اکثر مدیران تشنه چنین ابزارهایی هستند. چنانچه مدیران زیادی بر این باورند که از طریق مشارکت با افراد خارج از شرکت، حتی رقبایشان می‌توانند نوآوری را افزایش دهند. هم‌اکنون میزان رضایت از ابزار نوآوری در بازار آزاد، در سطح پایینی قرار دارد، ولی انتظار می‌رود 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 نمی‌تواند نیاز به کاهش هزینه‌ها 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 تامین شود. نظر به اینکه برون‌سپاری به عنوان پر استفاده‌ترین ابزار مرتبط با مبحث هزینه‌ها شناخته شده است، لذا برون‌سپاری بر اساس نتایج این تحقیق در مرتبه سوم در میان ابزارهای پر استفاده قرار گرفته است. از جمله ابزارهای مرتبط با کاهش هزینه‌ها می‌توان به ابزار مدیریت زنجیره تامین اشاره کرد که میزان استفاده از آن در ۵ سال اخیر افزایش چشمگیری داشته است.

به طور کلی با بررسی عمیق‌تر اطلاعات به دست آمده می‌توان به نتایج جالبی نظیر موارد زیر دست یافت:

- ابزار شعبه‌های برون‌مرزی به اندازه برون‌سپاری مورد توجه نبوده است.
- بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که ابزار برون‌سپاری بسیار حائز اهمیت و تأثیرگذار 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 تامین و برنامه‌ریزی 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 مهارت‌های مورد نیاز کنند. ابزار دیگر مرتبط با فناوری اطلاعات،

مدیریت دانش است، که می‌توان آن را 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 آن بسیار پایین بوده است. پس از بررسی اطلاعات مربوط به شرکت‌هایی که تجربه موفق‌تری در انتخاب و به کارگیری ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی داشته‌اند، اصولاً "توجه به نکات زیر 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 و غیرمستقیم 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 یکپارچه‌سازی ابزارهای مناسب برای شرکت خود هستند. یک ابزار تنها تا جایی که سازمان را در جهت کشف نیازهای برآورده نشده مشتری، ایجاد توانایی‌های متمایزکننده 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.

مراجع: آناهیتا خزاعی. آ. و گلچین فر. ش.، شناسایی و معرفی برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵ میلادی، تدبیر شماره ۱۶۶.