



Перевод выполнен при поддержке телеграм канала Trade Talk.

В благодарность можете поддержать канал подпиской или донатом на boosty, так мы сможем чаще радовать вас интересными материалами.

Все наши переводы можете найти на странице <http://tradetalk.press>

Спасибо!

Darrell Rigby, Barbara Bilodeau

Инструменты и тренды в менеджменте

Оригинал статьи, здесь же найдете интерактивные графики <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

Технологические прорывы продолжают менять позиции различных отраслей на рынке и менять вектор конкуренции, изменяя подходы к работе, ее управлению и организации. Настойчивость и сила влияния этой непрерывно продолжающейся цифровой трансформации явно прослеживается в результатах нашего последнего опроса

«Инструменты и тренды в менеджменте», когда речь заходит об использовании менеджерами таких цифровых инструментов, как глубокая аналитика и Интернет вещей. Не менее удивительно то, что представители цифрового поколения и авторитетные технологические компании превращают новые управленческие и организационные концепции в реалии своей операционной деятельности, отходя от использования иерархических структур и внедряя практики гибкого управления, ускоряя внедрение инноваций и ставя управленческие полномочия и ответственность на передний план.

Повсеместный переход к расширению возможностей коллективов имеет место во всех отраслях, начиная небольшими региональными компаниями и заканчивая крупными транснациональными корпорациями, как на развивающихся, так и на развитых рынках. Из 1268 менеджеров, принявших участие в последнем опросе под названием «Bain & Company Management Tools & Trends», проведенном осенью 2017 года, 4 менеджеров из 5 согласились с идеей о том, что современные бизнес-лидеры должны доверять людям и наделять их полномочиями, а не командовать и контролировать их. Лишь 5% от общего числа опрошенных менеджеров не согласились с данным мнением (см. Рис. 1).

За последние 25 лет компания Bain 16 раз проводила исследование поведения и отношения руководителей, и каждый опрос представлял собой моментальный снимок исторического момента (см. боковую панель «История опроса «Инструменты и тренды в менеджменте», проведенного компанией «Bain»). В совокупности они охватывают весь спектр экономических циклов, становясь чем-то наподобие кинофильма, объясняющего долгосрочные изменения и демонстрирующего сиюминутные модные веяния. Деловые циклы и меняющиеся теории управления влияют на популярность отдельно взятых инструментов и трендов (см. Рис. 2), так же как и более конкретные факторы, например, то, насколько хорошо работает отдельно взятый управленческий инструмент.

Figure 1

■ The view on management trends

	Agree	Disagree
Today's business leaders must trust and empower people, not command and control them	79%	5%
Culture is at least as important as strategy for business success	75%	8%
Supply chain capabilities are increasingly vital to success in our industry	67%	9%
Digital disruptions and software solutions are rapidly changing the rules of competition	66%	9%
We are disciplined cost managers who focus our spending on strategic priorities	63%	13%
Customers are less loyal to brands than they used to be	61%	15%
We could dramatically boost innovation by collaborating with outsiders, even competitors	59%	15%
Excessive complexity is raising our costs and hindering our growth	58%	16%
Bureaucracy and excessive levels of hierarchy are putting us at a competitive disadvantage	56%	20%
Effective mergers and acquisitions will be critical to success in our industry	56%	19%
We talk about digital strategies, but aren't operationalizing them fast enough	56%	19%
Our company adapts to change faster and better than our competitors do	56%	20%
We innovate through rapid prototyping and collaborative testing with end users	54%	18%
We capture and exploit the full value of data from all corners of our company	53%	22%
We face significant gaps between our IT capabilities and business needs over the next three years	52%	20%
Our advanced analytics capabilities are world class	50%	25%
In our industry, shareholders seem to value growth more than profits	46%	25%
Our IT systems are constraining profitable growth	45%	29%
Insufficient consumer insight is hurting our performance	45%	28%
Our firm's structure and culture impede profitable growth	44%	31%

Figure 2

■ The top 10 tools have varied over time, though 4 remain from 1993

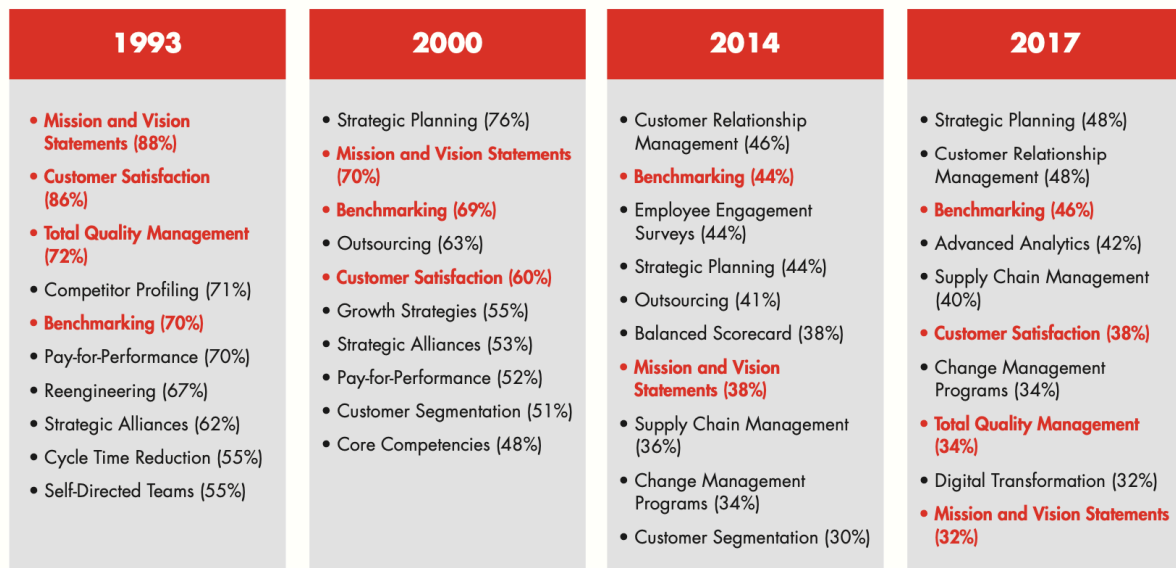


Figure 3

■ We focused on 25 of the most popular tools



Возглавляет список из 25 самых популярных инструментов управления (см. Рис. 3) стратегическое планирование — процесс определения того, каким должен стать бизнес и как лучше всего достичь этой цели. Постоянно

входящее в десятку лучших, на этот раз стратегическое планирование занимает первое место по общей частоте использования (см. Рис. 4), что является отражением, по крайней мере отчасти, проблем и возможностей, возникающих при использовании цифровых технологий в сфере

Figure 4

Usage and satisfaction rates

	Usage	Satisfaction
Strategic Planning	48%*	4.03
Customer Relationship Management	48%*	4.01
Benchmarking	46%*	3.94
Advanced Analytics	42%*	4.06
Supply Chain Management	40%*	4.05
Customer Satisfaction Systems	38%*	4.03
Change Management Programs	34%*	3.90**
Total Quality Management	34%*	4.09*
Digital Transformation	32%	4.07
Mission and Vision Statements	32%	4.00
Employee Engagement Systems	31%	3.87**
Core Competencies	30%	3.92
Internet of Things	30%	4.07
Balanced Scorecard	29%	3.93
Business Process Reengineering	28%	4.02
Customer Segmentation	27%**	4.06
Strategic Alliances	25%**	3.93
Agile Management	24%**	4.00
Mergers and Acquisitions	24%**	3.90
Organizational Time Management	22%**	3.96
Price Optimization Models	20%**	4.06
Scenario and Contingency Planning	19%**	3.99
Customer Journey Analysis	18%**	4.06
Complexity Reduction	17%**	3.88
Zero-Based Budgeting	10%**	3.82**

менеджмента. По мере того, как компании переживают период так называемой четвертой промышленной революции, надеясь на рост и процветание в быстро меняющейся среде, понимание того, как сохранять свою ценность для клиентов, становится все более важным. Поэтому неудивительно, что управление взаимоотношениями с клиентами, основное внимание в котором направлено на понимание потребностей клиентов и быстрое реагирование на их изменяющиеся желания, занимает второе место в списке, уступая лишь стратегическому планированию.

Выбор управленческих инструментов также зависит от региона. В Азиатско-Тихоокеанском регионе глубокая аналитика является наиболее часто используемым инструментом управления. Но в целом, системный подход общего управления качеством имеет самые высокие оценки, в том числе наиболее положительные отзывы в Китае и Индии.

Опрос, в ходе которого об использовании управленческих инструментов в течение предыдущих 12 месяцев были опрошены руководители компаний и организаций, дает хорошее представление о популярности каждого из инструмента в текущий момент, но, кроме того, результаты данного опроса позволяют получить полезные знания благодаря изучению исторических трендов использования тех или иных управленческих инструментов. Например, обычно инструмент становится популярным достаточно неожиданно, но затем выходит из моды через несколько циклов, если он не вызвал большого удовлетворения у людей, пользовавшихся этим инструментом. Однако это не означает, что он ушел навсегда. Многие управленческие инструменты возвращаются в той или иной форме, улучшаясь и

зачастую становясь более эффективными. В 2000-х годах управление знаниями резко достигло верхних строчек нашего списка управленческих инструментов. К 2006 году 69% менеджеров заявляли о его использовании. Но инструмент, предназначенный для увеличения количества значимой и полезной информации, страдал от низкой удовлетворенности пользователей в течение 14 лет, на протяжении которых он входил в наш список. Сегодня появились новые подходы к решению той же бизнес-задачи, некоторые из которых связаны с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения.

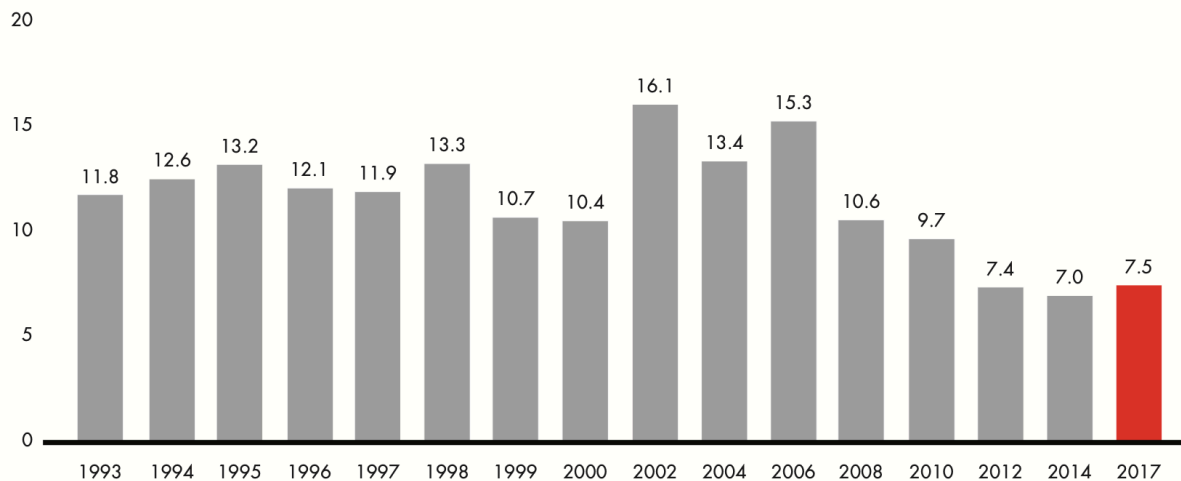
Общая частотность использования управленческих инструментов циклично возрастает и падает, зачастую отражая макроэкономическую среду и динамику конкуренции. Частотность использования управленческих инструментов сейчас близка к минимуму. Менеджеры заявляют об использовании, в среднем, 7,5 инструментов, тогда как десять лет назад они использовали вдвое больше (см. Рис. 5).

Даже многие из наиболее популярных управленческих инструментов далеки от своих исторических максимумов. Например, инструмент под названием «стратегическое планирование», занимающий первую строчку в списке, в данный момент используют 48% респондентов, а в 2006 году им пользовались 88% управленцев.

Figure 5

■ The number of tools used increased from 2014, though it remains low

Average number of tools used per company



В 2002 году, когда частотность использования управленческих инструментов достигла своего пика — 16,1 инструмента на компанию — менеджеры боролись с последствиями экономического спада.

Пузырь доткомов лопнул, ряд корпоративных скандалов затронул крупные корпорации, а теракты 11 сентября направили мир по новой геополитической траектории. Стремясь ускорить рост, менеджеры начали использовать управленческие инструменты.

Из истории опроса мы узнали о том, что управленческие инструменты, как правило, не работают должным образом в случаях, когда руководители используют большую их часть на ограниченной основе в качестве краткосрочных решений. Большие усилия неизменно приводят к

более высоким показателям удовлетворенности использованием управленческих инструментов, нежели меньшие усилия. Такие инструменты, как цифровая трансформация и управление цепочками поставок, работают только при их широком использовании, а некоторые инструменты, возможно, вообще не следует использовать в ограниченных масштабах. Интернет вещей, сегментация клиентов, глубокая аналитика и общее управление качеством относятся к тем управленческим инструментам, которые гораздо лучше рассматривать, как часть крупных усилий, нежели как часть ограниченных (см. Рис. 6). Если массовое сокращение числа управленческих инструментов, используемых в последние годы, отражает более пристальное внимание к наиболее эффективным из них — упор на их качество и уместность использования, а не на количество и шумиху, — это может иметь положительный эффект.

Среди инструментов, находящихся на подъеме — системы оценки степени удовлетворенности клиентов, предназначенные для повышения уровня удержания клиентов, сотрудников и инвесторов, и цифровая трансформация, позволяющая интегрировать цифровые технологии в стратегию и деятельность организации. Использование инструмента «цифровая трансформация» почти удвоилось со времени нашего последнего опроса.

Инструменты, использование которых переживает спад: заявления о миссии и видении. Сегодня подобные инструменты используются 32% респондентов, при этом в свое время эти инструменты использовались почти повсеместно; 88% менеджеров заявляли об их использовании в нашем первом опросе, проведенном в 1993 году.

Использование инструмента под названием «сценарии и планы действий в случае непредвиденных обстоятельств» также сократилось: с 70% на пике частотности использования до 19% в настоящий момент.

Figure 6

Tools used as part of major efforts achieve higher satisfaction scores

	Major effort score	Limited effort score
Internet of Things	4.28	3.80
Customer Segmentation	4.24	3.81
Advanced Analytics	4.22	3.81
Total Quality Management	4.22	3.78
Digital Transformation	4.20	3.77
Supply Chain Management	4.19	3.78
Customer Satisfaction Systems	4.18	3.70
Mission and Vision Statements	4.17	3.75
Customer Journey Analysis	4.16	3.92
Agile Management	4.15	3.78
Customer Relationship Management	4.14	3.75
Price Optimization Models	4.14	3.93
Strategic Planning	4.14	3.79
Benchmarking	4.12	3.72
Mergers and Acquisitions	4.11	3.66
Scenario and Contingency Planning	4.11	3.87
Business Process Reengineering	4.10	3.93

Figure 7

Usage and satisfaction

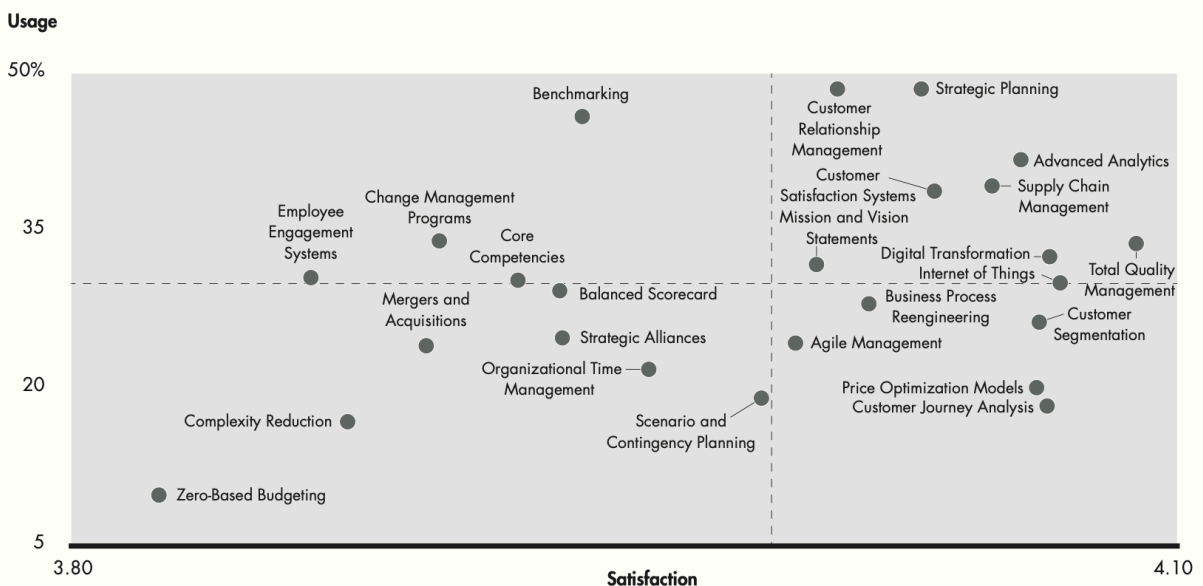


Figure 8

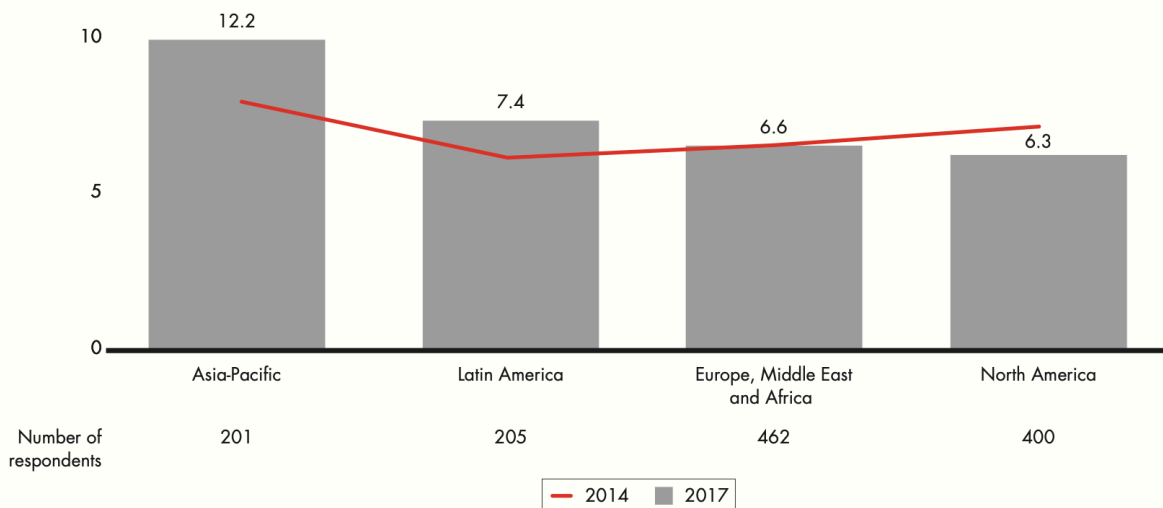
Satisfaction spreads

	Spread	Extremely satisfied	Dissatisfied
Internet of Things	34	40%	-6%
Supply Chain Management	31	38%	-7%
Customer Journey Analysis	31	37%	-6%
Digital Transformation	31	37%	-6%
Total Quality Management	31	38%	-7%
Price Optimization Models	29	34%	-5%
Customer Satisfaction Systems	28	35%	-7%
Customer Segmentation	28	33%	-5%
Mission and Vision Statements	28	35%	-7%
Strategic Planning	28	35%	-7%
Customer Relationship Management	27	35%	-8%
Advanced Analytics	26	32%	-6%
Business Process Reengineering	25	31%	-6%
Agile Management	24	33%	-9%
Scenario and Contingency Planning	24	30%	-6%
Organizational Time Management	23	31%	-8%
Strategic Alliances	22	31%	-9%
Benchmarking	22	29%	-7%
Mergers and Acquisitions	21	30%	-9%
Employee Engagement Systems	20	31%	-11%
Core Competencies	20	28%	-8%
Complexity Reduction	19	31%	-12%
Balanced Scorecard	19	27%	-8%
Change Management Programs	19	26%	-7%
Zero-Based Budgeting	13	22%	-9%

Figure 9

Tool usage increased in Asia-Pacific and Latin America but declined in North America

Average number of tools used per company



Частотность использования инструмента «стратегические альянсы» снизилась с 69% до 25%, а инструмент «общее управление качеством», достигший своего пика в 73% в 1995 году, теперь используется лишь 34% менеджеров.

Стоит обратить особое внимание на то, каким образом проводится сравнение уровня использования и степени удовлетворенности теми или иными управленческими инструментами.

Обычно мы находим положительную корреляцию между степенью удовлетворенности и уровнем использования управленческих инструментов. Со временем инструменты с высоким уровнем использования, но низкой степенью удовлетворенности, такие как управление знаниями, тяготеют к более устойчивой корреляции. Либо частотность их использования сокращается, либо улучшаются возможности инструмента, что повышает степень удовлетворенности ими.

Результаты последнего опроса показывают, что бенчмаркинг — инструмент № 3 по частотности его использования, но с оценкой степени удовлетворенности ниже среднего — может нуждаться в существенном улучшении для того, чтобы сохранить свою долю (см. Рис. 7). И наоборот, анализ качества взаимодействия с клиентами, который позволяет сотрудниками компании увидеть свои продукты и услуги глазами клиентов, демонстрирует высокую степень удовлетворенности его использованием, но на данный момент им пользуются лишь 18% респондентов. Эта цифра может значительно увеличиться. Однако, как и в случае с любым управленческим инструментом, компании должны

убедиться, что они используют его для достижения соответствующих целей и надлежащим образом.

Еще один способ оценить эффективность управленческого инструмента — рассмотреть взаимоотношения между его сторонниками и критиками (см. Рис. 8). По данному показателю инструмент «анализ качества взаимодействия с клиентами» также имеет достаточно уверенные позиции.

В дополнение к прогнозным трендам, таким как взаимосвязь между частотностью использования управленческих инструментов и степенью удовлетворенности ими, мы узнали мнение менеджеров о них. К инструментам, которые, по их мнению, будут пользоваться наибольшим спросом в ближайшие годы, они отнесли снижение сложности и планирование сценариев и действий в чрезвычайных ситуациях. Однако следует отметить, что данный тип прогноза едва ли может быть верным. В 2014 году респонденты предсказывали, что оба указанных управленческих инструмента в ближайшие годы займут лидирующие позиции, но ни один из них не попал в первую десятку в последнем опросе.

Респонденты, принимающие участие в нашем опросе, порой демонстрируют высокий уровень оптимизма, граничащий с излишней самоуверенностью. Например, когда мы попросили

наших респондентов подтвердить утверждение «наша компания адаптируется к изменениям быстрее и лучше, чем наши конкуренты» или опровергнуть его, лишь 20% респондентов не согласились с данным утверждением. Около 63% респондентов считают себя дисциплинированными менеджерами, направляющими средства компании на стратегически приоритетные направления, и в то же время то же число респондентов жалуется на то, что чрезмерная сложность увеличивает затраты их компаний и препятствует их росту.

Менеджеры слишком часто недооценивают эволюцию развития, которую должен пройти тот или иной управленческий инструмент, особенно если это новый инструмент, и ту работу, которую им потребуется проделать для того, чтобы научиться пользоваться им. Инструменты со временем становятся лучше, как и качество их использования. Не сумев осознать данный факт, излишне самоуверенный менеджер может очень быстро проиграть в конкурентной борьбе.

В настоящий момент наибольший энтузиазм в отношении управленческих инструментов наиболее высок среди руководителей компаний Азиатско-Тихоокеанского региона (см. Рис. 9). Заявляя о более высокой степени удовлетворенности управленческими инструментами, чем у их коллег из Северной Америки в предыдущих опросах, группа менеджеров из указанного региона также

впервые заявила об использовании намного большего количества инструментов — в среднем, 12,2 инструмента по сравнению с 8 в 2014 году, что почти вдвое больше, чем в среднем по Северной Америке. Менеджеры из Азиатско-Тихоокеанского региона осваивают новые управленческие инструменты быстрее, чем их коллеги с рынков развитых стран.

Настоящий опрос предоставляет множество различных данных, от географических вариаций до конкретных трендов, касающихся управленческих инструментов и общих настроений менеджеров. Рассматривая результаты данного опроса в контексте предыдущих опросов, мы видим пять важных тенденций: тенденция к отказу от бюрократии и сложности, использование цифровых технологий, акцент на построении корпоративной культуры, постоянный акцент на укреплении отношений с клиентами и возрождение интереса к контролю затрат.

Тренд №1: негативное восприятие бюрократии и сложности

Менеджеры, отказывающиеся от командно-административного стиля руководства, также борются с бюрократией и сложностью управления компаний, к которой она может привести. В настоящем опросе 6 из 10 респондентов заявили, что чрезмерная сложность увеличивает затраты их

компаний и препятствует росту. Более половины респондентов считают, что бюрократия и чрезмерно усложненная иерархия ставят их в невыгодное положение по отношению к конкурентам.

Поскольку цифровые технологии провоцируют появление успешных компаний-новичков и внезапный рост конкуренции со стороны новых конкурентов, поддержка роста стала центральной задачей для многих компаний. Тем не менее, 4 из 10 респондентов заявили о том, что структура и культура их компаний препятствуют росту прибыли. Одним из решений данной проблемы является создание эффективной корпоративной культуры. Менеджеры продолжают утверждать, что корпоративная культура также важна для успеха бизнеса, как и его стратегия, а большая их часть придерживается данной позиции на протяжении многих лет. В настоящий момент с данным утверждением согласны 75% респондентов.

Тренд № 2: Максимальное использование цифровых технологий

Во всех отраслях и регионах цифровые технологии являются доминирующим фактором. Две трети руководителей заявляют о том, что цифровая

революция и программные решения быстро меняют правила конкуренции в тех отраслях, в которых они работают, и они эффективно используют инструменты, помогающие им справиться с подобными изменениями. Наблюдается рост использования управленческого инструмента «цифровая трансформация», а респонденты сообщают о высокой степени удовлетворенности ею, как и другими цифровыми инструментами управления, включая Интернет вещей и глубокую аналитику.

Руководители довольны своей способностью собирать данные и успешно их анализировать. Несмотря на ряд свидетельств того, что многие компании отчаянно пытаются получить максимальную отдачу от аналитики, более половины респондентов данного опроса утверждают, что способны собирать данных из каждого подразделения своих компаний и использовать их максимально эффективно. Половина респондентов оценивают свои способности использования инструмента «глубокая аналитика», как соответствующие мировым стандартам.

Когда появляется новый управленческий инструмент, имеющий важное значение, мы добавляем его в наш опрос, а в 2017 году мы добавили еще три новых инструмента. Два из них, гибкое управление и Интернет вещей, отражают

текущее влияние технологий на менеджмент. Инструмент «гибкое управление», который предполагает использование адаптивных методов в управлении, впервые разработанный японскими промышленниками для повышения ценности инноваций, пользуется популярностью среди разработчиков программного обеспечения. Для многих менеджеров это все еще новый инструмент, он еще не получил широкого распространения, но высокая степень удовлетворенности среди тех, кто использует данный управленческий инструмент, указывает на то, что его популярность будет расти.

В сочетании с глубокой аналитикой Интернет вещей — сеть связанных сенсоров и «умных» устройств, производящих данные, — может стать мощным управленческим инструментом, позволяющим контролировать работу оборудования и улучшать качество товаров и услуг.

То, насколько комфортно менеджеры чувствуют себя с их уровнем цифровой грамотности, отчасти зависит от той отрасли, в которой они работают. Например, две трети респондентов, работающих в сфере технологий и телекоммуникаций считают, что они обладают навыками глубокой аналитики, соответствующей мировым стандартам, но лишь 4 из 10 представителей компаний в сфере здравоохранения, коммунальных услуг, энергетики и услуг смогли сделать аналогичные заявления о себе.

Руководители компаний с развивающихся рынков, скорее всего, говорили о том, что их фирмы собирают данные из каждого подразделения своих компаний и используют их максимально эффективно, а также о том, что их способность проводить глубокую аналитику находится на уровне мировых стандартов. Инструмент «глубокая аналитика» вошла в четверку лучших управленческих инструментов, отчасти благодаря ее высокой популярности в Азии. Менеджеры из Северной Америки, Европы и мелких компаний пока менее оптимистичны в отношении результатов применения глубокой аналитики, что отражается в относительно низких показателях их удовлетворенности использованием данного инструмента. Частично данный разрыв можно объяснить относительно недавно начавшимся использованием инструментов аналитики данных на развивающихся рынках, своего рода медовым месяцем молодоженов. В США и Европе, где компании имеют более обширный опыт работы с аналитикой данных, кропотливая работа по извлечению данных, поиску идей и достижению результатов, благодаря использованию подобных инструментов, может умерить энтузиазм менеджеров.

И как всегда, легче говорить об изменениях, чем воплощать их в жизнь. Почти 6 из 10 опрошенных руководителей говорят, что их компании заявляют о наличии цифровых стратегий, но не внедряют их

достаточно быстро. Половина из них заявляют о том, что в ближайшие три года они столкнутся со значительным разрывом между своими ИТ-возможностями и потребностями их бизнеса, и почти такое количество респондентов заявляет о том, что их ИТ-системы ограничивают рост прибыли.

Тренд №3: Развитие сильной корпоративной культуры

Три четверти опрошенных согласны с тем, что корпоративная культура, как и стратегия, имеет не менее важное значение для успеха бизнеса. Однако создать сильную корпоративную культуру непросто. И, к сожалению, один из эффективных инструментов для ее создания — «заявления о видении и миссии» — похоже, не является фаворитом среди наших респондентов. Лишь 32% опрошенных заявили об использовании этого когда-то популярного инструмента.

Во времена больших перемен было бы ошибочным отказываться от четкой формулировки миссии и видения. Чем быстрее развивается бизнес, тем важнее для его участников знать ценности и цели организации и жить ими. Заявления о миссии могут оказать большую помощь в развитии бизнеса, побуждая работников идти к общей цели. Помимо

банальных надписей, выгравированных на блоке из люсита или отпечатанных на баннере, амбициозная миссия, которую знают и принимают сотрудники компании, является очень ценным корпоративным активом. Бесспорно, работники первой линии должны иметь право решать, как ее реализовывать, но сама стратегия должна быть ясной, а в отсутствии проводника можно легко заблудиться. Управленческий инструмент «заявления о миссии и видении» играет важную роль в укреплении корпоративной культуры, а степень удовлетворенности им достаточно высока среди наших респондентов, что указывает на то, что он также заслуживает активного использования.

Тренд №4: Внимание на клиентах

Необходимость концентрации внимания на клиентах была четко прослеживаемой темой данного исследования, проводившегося на протяжении нескольких лет. Тем не менее, раньше ей не уделялось столько же внимания, сколько уделяется в настоящее время. Инструменты для понимания клиентов и реагирования на их потребности постоянно улучшаются, и компании используют их еще эффективнее. Когда мы спросили менеджеров о том, что будет наиболее приоритетным в работе их компаний в течение следующих трех лет, ориентированность на

лояльность клиентов была вторым по популярности ответом после роста доходов. На одном из крупнейших рынков — в Индии — этот ответ занял первое место.

Сегодня успешные компании ориентированы на клиентов больше, чем на конкурентов. Агрессивные компании очень мало внимания уделяют анализу конкурентов или копированию того, что они делают. Вместо этого они сосредотачивают свое внимание на клиентах. Они планируют совершить революцию в своей отрасли. Для них конкуренты — это добыча. Новички не пытаются быть похожими на своих конкурентов; они пытаются понять, как поглотить их.

Управленческие инструменты, ориентированные на конкурентов, такие как бенчмаркинг, по-прежнему широко используются, но не имеют ожидаемых показателей удовлетворенности ими. Напротив, сегментация клиентов, управление взаимодействием с клиентами и системы удовлетворенности клиентов получили хорошие оценки от наших респондентов. Указанные управленческие инструменты, похоже, дают определенный положительный эффект. В 2004 г. 65% респондентов согласились с тем, что недостаточное понимание потребностей потребителей негативно сказывается на эффективности их работы. В настоящий момент указанный показатель снизился до 45%.

Анализ качества взаимодействия с клиентами впервые был включен в опрос в 2017 году. Суть данного управленческого инструмента заключается в сопоставлении и анализе суммы накопленного опыта, который клиент получает в процессе взаимодействия с компанией или брендом. Его цель — предоставление информации, которую компании смогут использовать для разработки продуктов и услуг, которые помогут их клиентам достичь своих целей максимально эффективно и результативно.

Несмотря на то, что данный инструмент только недавно дебютировал в нашем опросе, он смог занять третье место в рейтинге удовлетворенности. Интересно, что руководители компаний, похоже, испытывают меньшую удовлетворенность от использования управленческих инструментов, направленных на сотрудников их компаний. Системы вовлечения сотрудников имеют низкий рейтинг удовлетворенности, но во многом они очень похожи на инструменты взаимодействия с клиентами. На самом ли деле инструменты, направленные на клиентов, намного лучше, чем инструменты, направленные на сотрудников компаний? Или же менеджерам не нравится содержание отзывов сотрудников, которые они получают?

Тренд №5: Отслеживание затрат в периоды роста

В предыдущих опросах инструменты и тенденции, связанные с сокращением затрат, обычно оказывались в центре внимания в период экономических трудностей. В настоящее время частотность их использования возрастает в период роста. Шесть из десяти респондентов считают, что чрезмерная сложность организации бизнеса увеличивает затраты их компаний и препятствует их росту, а более половины считают, что бюрократия и чрезмерно сложная иерархия ставят их в невыгодное конкурентное положение.

Сократив затраты, компании могут получить дополнительные финансовые средства, необходимые для поддержания их роста. Рост слишком часто приводит к затратному усложнению организации бизнеса, которая впоследствии сдерживает дальнейший рост компании. Борьба с чрезмерными затратами и сложностью организации бизнеса стала императивом роста.

У менеджеров, стремящихся упорядочить расходы своих компаний, есть хорошие инструменты для работы. Составление бюджета с нуля — идея, восходящая, как минимум, ко временам Джимми Картера, но в настоящее время — при наличии лучших бенчмарков, автоматизированных бухгалтерских книг и других прогрессивных вещей

— данный инструмент должен использоваться шире, чем указывают результаты нашего опроса.

Возможно, компании не полностью используют его текущие возможности или же указанный инструмент должен стать проще в использовании.

Zero budgeting а также, другие инструменты, ориентированный на сокращение затрат – реинжиниринг бизнес-процессов – пользуются особой популярностью в Азиатско-Тихоокеанском регионе, являющемся рынком с более высокими темпами роста. Около 37% респондентов из стран с развивающимися рынками заявляют об использовании реинжиниринга бизнес-процессов против 22% менеджеров, ведущих свою деятельность на развитых рынках.

Заключение

Сейчас наступает время быстрых изменений в бизнесе и на рынках, когда каждый день появляются новые конкуренты, а клиенты отказываются от традиционной лояльности. Респонденты чувствуют, что эта среда бросает им вызов, и они не так хорошо подготовлены к тому, чтобы справиться с изменениями. В 2014 году 75% респондентов считали их способность адаптироваться к изменениям важным конкурентным преимуществом. Лишь 13%

респондентов не согласились с данным утверждением. Сегодня только 56% опрошенных нами менеджеров считают, что их компании адаптируются к изменениям быстрее и лучше, чем конкуренты.

Поскольку компании стремятся расти и внедрять инновации, а также структурировать свою деятельность и управлять ей для достижения указанных целей, мы предлагаем вашему вниманию следующие советы для получения максимального эффекта от использования управленческих инструментов. Эти правила, основанные на нашем личном опыте, доведенные до совершенства, благодаря использованию результатов опросов менеджеров на тему использования управленческих инструментов и трендов в менеджменте на протяжении двух десятилетий, выдержали испытание временем.

1. **Собирайте факты.** У каждого управленческого инструмента есть свои сильные и слабые стороны. А степень полезности управленческих инструментов со временем может меняться. Для того чтобы преуспеть, компании должны понимать эффект каждого инструмента, а затем правильным образом комбинировать подходящие инструменты в нужное время. Ознакомьтесь с нашим исследованием и обсудите его содержание с другими управленцами, использовавшими указанные

- инструменты. Не принимайте на веру гиперболизированные и упрощенные решения.
2. **Следуйте долгосрочным стратегиям, а не мимолетным увлечениям.** Руководители структурных подразделений компаний и эксперты по использованию управленческих инструментов не всегда имеют четко согласованные планы. Эксперты по использованию управленческих инструментов могут рисовать захватывающие перспективы, но менеджеры должны заниматься реальным управлением. Компании должны придерживаться реалистичных стратегических направлений развития бизнеса и рассматривать управленческие инструменты в качестве вспомогательных средств, а не панацеи.
 3. **Выбирайте лучшие инструменты для работы.** Менеджеры должны рационально подходить к выбору и использованию управленческих инструментов. Использование того или иного инструмента улучшит результаты лишь в той мере, в какой они позволяют выявлять неудовлетворенные потребности клиентов, создавать возможности, использовать уязвимости конкурентов и разрабатывать прорывные стратегии.
 4. **Адаптируйте инструменты к вашей бизнес-системе, а не наоборот.** Наше исследование показывает, например, что большие усилия

позволяют достичь гораздо более высоких показателей удовлетворенности управленческими инструментами. Если руководство компании способно приложить лишь ограниченные усилия, возможно, лучше избегать использования отдельных управленческих инструментов. Также важно помнить о том, что оценки удовлетворенности использованием одного и того же инструмента могут существенно различаться в зависимости от размера компании и региона.

Дэррелл Ригби, партнер бостонского офиса компании «Bain & Company», проводит исследование «Bain Management Tools & Trends» с 1993 года. Барбара Билодо — директор группы глубокой аналитики нью-йоркского офиса компании «Bain».

История исследования «Bain Management Tools & Trends»

С 1993 года компания «Bain & Company» проводила опросы среди руководителей по всему миру об инструментах управления, которые они используют в своей работе, и о том, насколько эффективно они работают. Цель данного исследования: предоставить менеджерам информацию, необходимую для подбора и интеграции управленческих инструментов, которые смогут улучшить итоговые результаты их деятельности, а

также для понимания того, какими видят свои стратегические задачи и приоритеты руководители компаний по всему миру.

Мы сосредоточили свое внимание на 25 управленческих инструментах, из года в год обновляя их список. Для того чтобы попасть в список нашего исследования, инструмент должен быть предназначен для использования топ-менеджментом компаний, актуальным и измеримым. Отслеживая управленческие инструменты, используемые менеджерами различных компаний, то, при каких обстоятельствах и в какой степени они удовлетворены результатами, мы помогли им сделать лучший выбор при выборе, внедрении и интеграции управленческих инструментов для повышения их эффективности.

Благодаря нашему 16-му опросу, теперь мы работаем с более 14700 респондентами из более чем 70 стран Северной Америки, Европы, Азии, Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки, и можем систематически отслеживать эффективность использования управленческих инструментов на протяжении многих лет. В рамках нашего опроса мы также просим руководителей высказать свое мнение по ряду важных деловых вопросов. В результате мы можем отслеживать и сообщать об изменении приоритетов в сфере управления.

Полное описание 25 управленческих инструментов, а также библиографические источники для каждого из них см. в буклете «Bain & Company» [«Инструменты управления 2017: руководство для менеджеров»](#) .



Перевод выполнен при поддержке телеграм канала Trade Talk.

В благодарность можете поддержать канал подпиской или донатом на boosty, так мы сможем чаще радовать вас интересными материалами.

Все наши переводы можете найти на странице <http://tradetalk.press>

Спасибо!