

به نام خدا

بخش سوم: کارت امتیازی متوازن

می توان گفت که توسعه مدل کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard - BSC) مهم ترین اتفاقی است که تاکنون در حوزه اندازه گیری و مدیریت عملکرد رخ داده است. در حال حاضر BSC موثر ترین و کارآمدترین تکنیک برای اجرای استراتژی و ارزیابی جامع عملکرد و یکی از برترین ابزارها و مدل های مدیریتی است و در بسیاری از شرکت ها مورد استفاده قرار می گیرد.

تولد کارت امتیازی متوازن

توسعه BSC متأثر از موج فزاینده توجه سازمان ها به مبحث استراتژی و ظهور انقلاب استراتژیک است. علیرغم اینکه موضوع برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه بسیاری از سازمان ها قرار گرفت ولی استراتژی ها در مرحله اجرا اغلب با مشکلاتی روبرو می شدند از جمله:

- دست کم گرفتن زمان لازم برای اجرا
- از دست رفتن تمرکز روی فعالیت های اصلی و رقابتی
- عدم هماهنگی و هم جهتی فعالیت ها
- عدم تعریف دقیق جزئیات کار
- عدم درک روش کارکنان بویژه کارکنان سطوح پایین از استراتژی و ضرورت وجودی آن در سازمان و نیز ارتباط تنگ آن با عملکرد
- عدم تخصیص منابع لازم
- سیستم های اطلاعاتی ناکافی و ...

در واقع، موفقیت استراتژیک زمانی حاصل می شود که استراتژی صحیح به شکل صحیح پیاده سازی شود. بررسی های انجام شده نشان می دهد که درصد بالایی از سازمان هایی که به اهمیت تدوین

استراتژی پی برده اند نتوانسته اند استراتژی های خود را با موفقیت اجرا کنند. در چنین شرایطی BSC راه حلی برای تمرکز بر استراتژی در عمل ارائه می دهد.

کاپلان (Kaplan) و نورتون (Norton) در تحقیقی از ۱۲ شرکت انگلیسی دریافتند:

- معیارهای سنتی حسابداری مانند ROI و یا EPS نمی توانند راهنمای خوبی برای شرکت هایی باشند که به دنبال بهبود و نوآوری هستند
 - نمی توان از مدیران توقع داشت که بر مسائل عملیاتی تمرکز کنند در حالی که عملکرد آنها بر اساس مسائل مالی ارزیابی می شود
 - باید بین مسائل مالی و عملیاتی تعادل برقرار شود
 - مدیران نیاز دارند که عملکرد سازمان خود را همزمان از جنبه های مختلف بیینند
- برای فائق آمدن بر این مسائل، کاپلان و نورتون سیستم ابتکاری BSC را به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیش برد استراتژی و بهبود ارتباطات معرفی کردند. BSC به ایجاد توازن بین:

- اهداف کوتاه مدت و بلندمدت
- سنجه های مالی و غیرمالی
- عملکرد داخلی و خارجی
- ذی نفعان درونی و بیرونی
- شاخص های هادی و تابع عملکرد
- و وجوده مختلف عملکرد

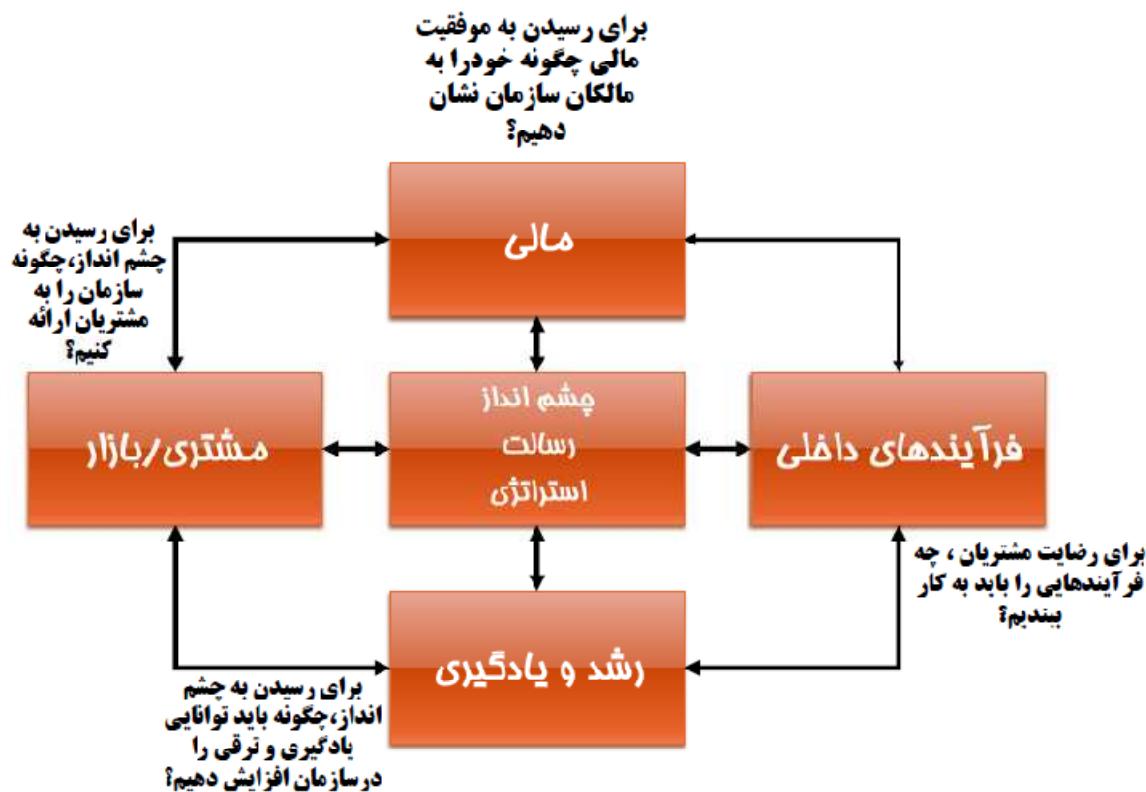
منجر می شود. BSC ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل شده و بینش و دید همه جانبی ای را از آنچه که در داخل و خارج سازمان در حال وقوع است برای مدیران ارائه می کند.

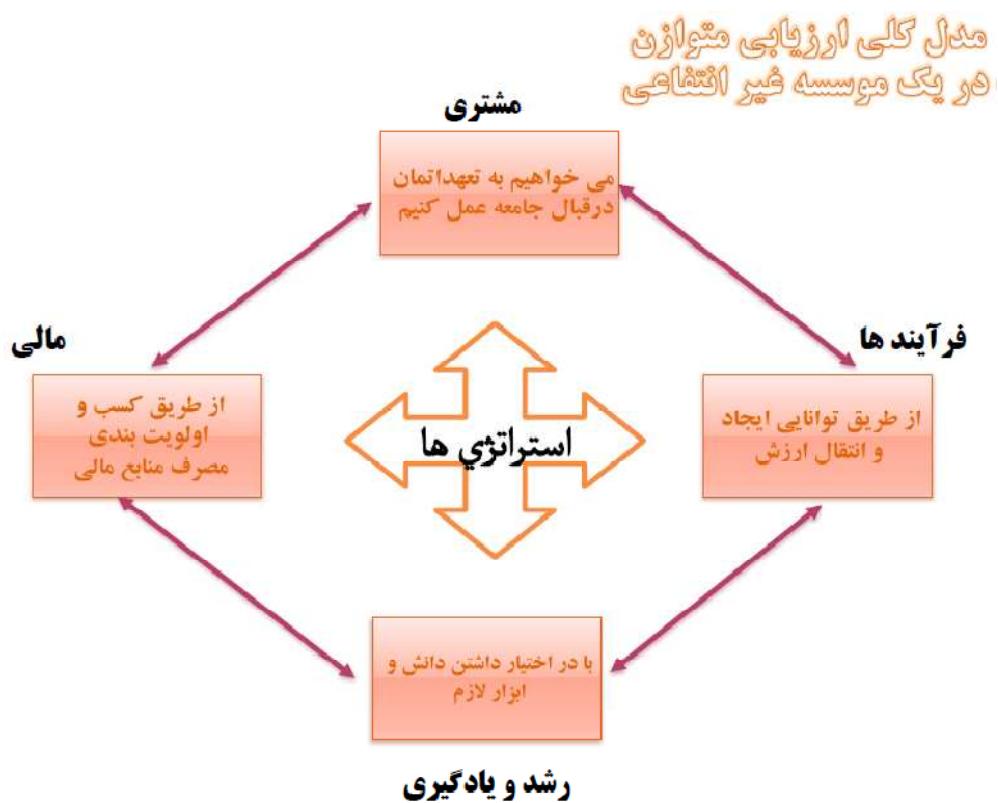
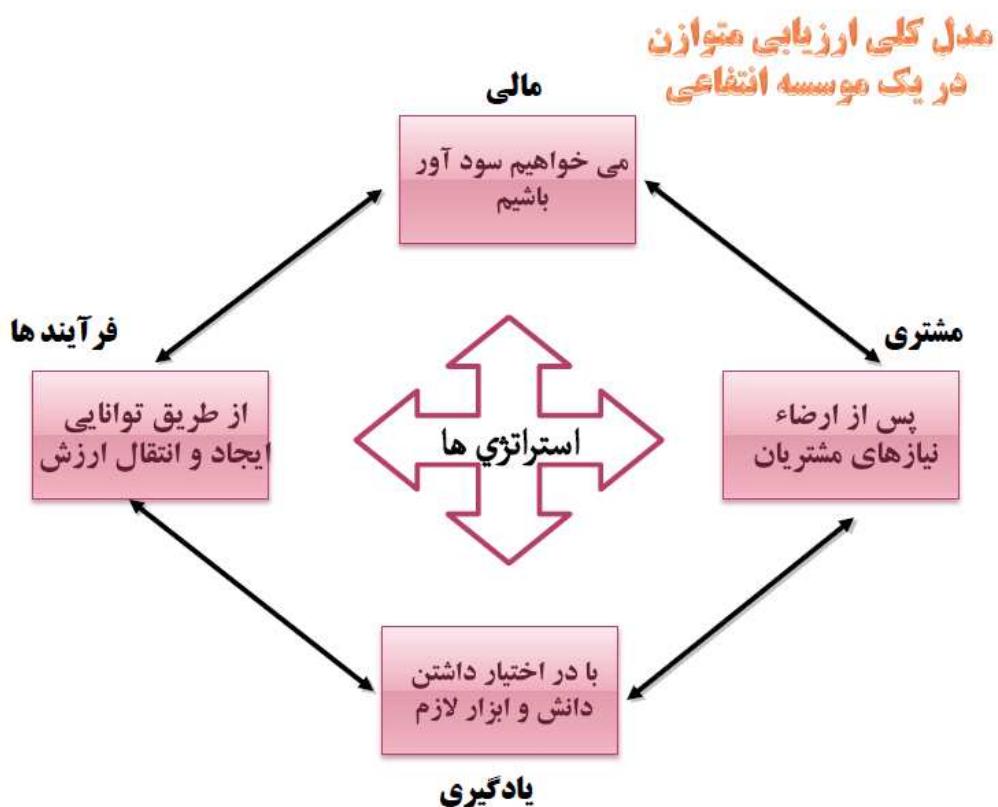
منطق کارت امتیازی متوازن

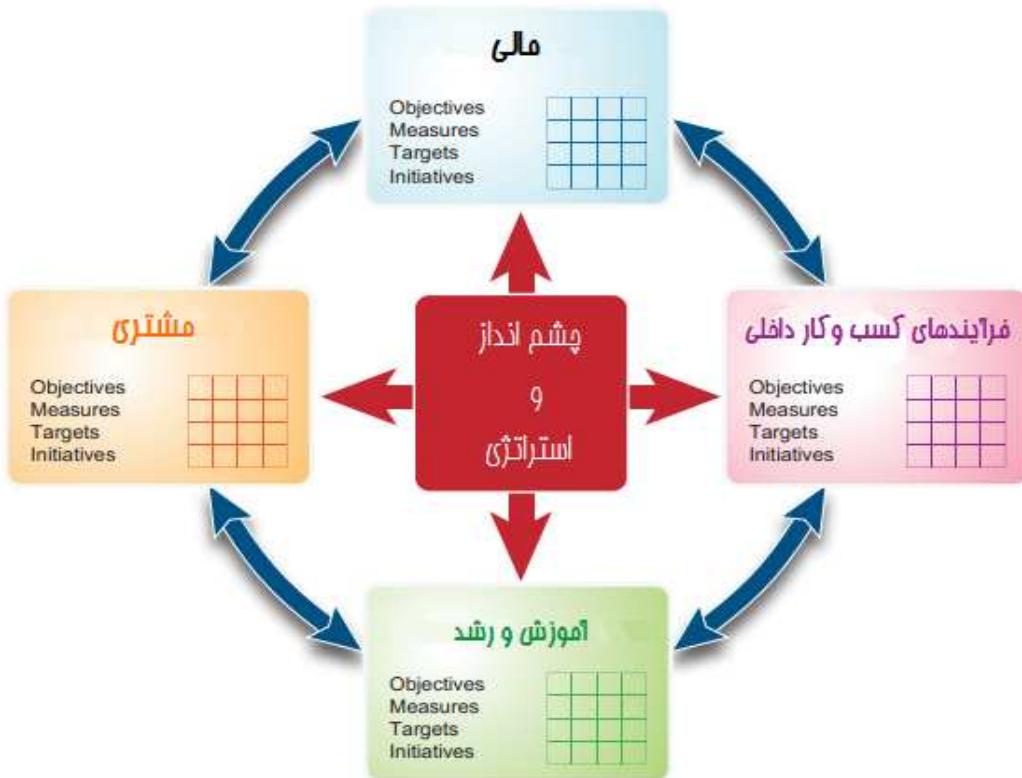
کاپلان و نورتون BSC را در سال ۱۹۹۲ با تلفیق چهار منظر ارائه نمودند:

- عملکرد مالی (Financial)
- مشتری (Customer)
- فرآیندهای داخلی (Internal Business Processes)
- رشد و یادگیری (Learning and Growth)

آنها فرض کردند که منظر مالی یا ارزش سهامداران، هدف غایی کسب و کار است که می‌تواند با سه منظر دیگر عملکرد متوازن گردد.







برای هر منظر لازم است موارد زیر تعریف شود:

- **اهداف استراتژیک (Objectives):** پله های نرده ای دست یابی سازمان به اهداف کلان
- **شاخص ها (Measures):** آنچه که اندازه گیری آن می تواند میزان نزدیکی سازمان به هر یک از اهداف استراتژیک را نشان دهد
- **اهداف کمی (Targets):** سطوح مورد نظر عملکرد برای هر یک از شاخص های تعیین شده
- **اقدامات استراتژیک (Initiatives):** فرآیندها و برنامه های عملیاتی مورد نیاز برای دست یابی به اهداف استراتژیک

تعیین سنجه برای هر هدف استراتژیک نخستین گام در جهت ارزیابی تحقق استراتژی است. از یک دیدگاه انواع سنجه‌ها عبارتند از:

- **سنجه‌های پیشرو یا هادی (leading):** سنجه‌هایی هستند که محرکه‌های تحقق اهداف را نشان می‌دهند. مثلاً در صورتی که هدف، کسب رضایت مشتریان باشد تحویل به موقع یک سنجه هادی محسوب می‌شود. این سنجه‌ها بیشتر بر ورودی‌ها متمرکز هستند.
 - **سنجه‌های تاخیردار یا پیرو یا تابع (lagging):** سنجه‌هایی هستند که آثار و نتایج تحقق سنجه‌های هادی را نشان می‌دهند. مثلاً بواسطه تحویل به موقع، حجم فروش و میزان سودآوری افزایش می‌یابد. این سنجه‌ها بیشتر بر خروجی‌ها متمرکز هستند.
- در سازمان‌های مختلف به تناسب استراتژی، فرهنگ سازمان، داده‌ها و دانش موجود و بسیاری عوامل دیگر، سنجه‌هایی در هر کدام از منظرهای چهارگانه تعریف می‌گردد:

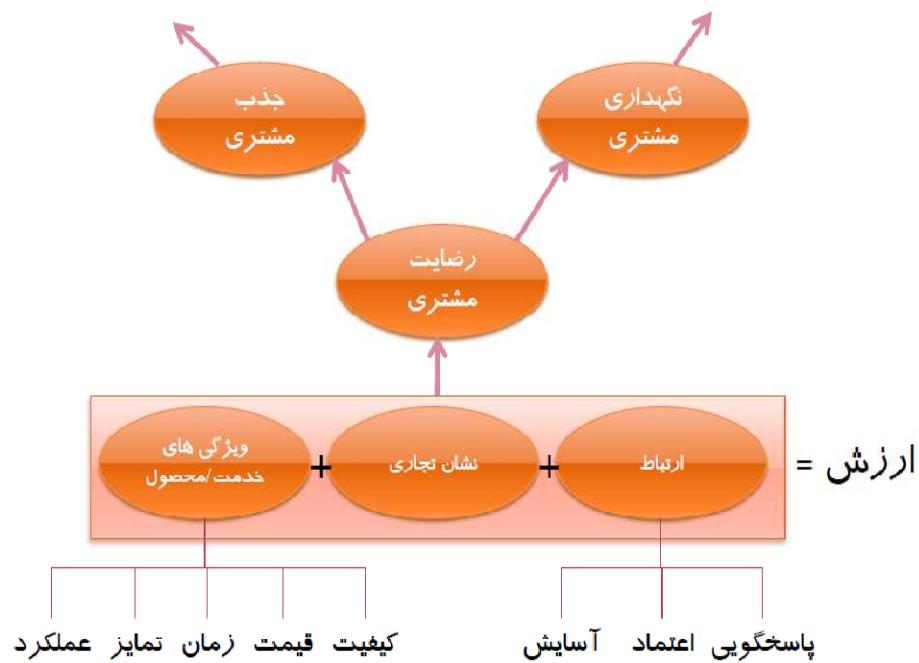
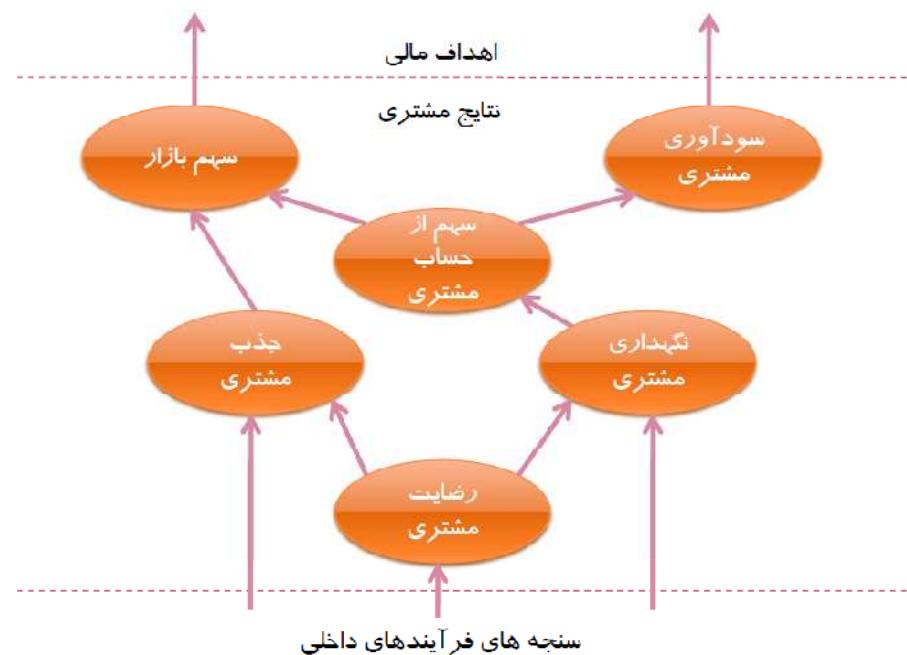
۱. منظر مالی

- سود هدف غایی کسب و کار است.
- سنجش رضایت سهامداران با استفاده از شاخص‌های سودآوری و مالی شامل سوددهی، حاشیه سود، بازگشت سرمایه درگیر، درآمد تجمعی، فروش خالص، بهای تمام شده محصول/خدمت، بهای تمام شده نسبت به فروش، بهای تمام شده فرآیند/فعالیت، بازده دارایی‌ها، گردش دارایی‌ها، ارزش افزوده اقتصادی، رشد فروش، جریان نقدی و ...
- در وجه مالی دو استراتژی رشد (تعیینی روابط با مشتریان فعلی و فروش به مشتریان در بخش های کاملاً جدید) و بهره‌وری (کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و استفاده موثرتر از دارایی‌های مالی و فیزیکی) مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲. منظر مشتری

- سنجش میزان رضایت مشتریان از زمان تحویل، قیمت، کیفیت، ارزش ارائه شده (ویژگی‌های کالاها و خدمات، ارتباط با مشتری، تصویر و اعتبار ارزش پیشنهادی) از طریق نظرسنجی در نقاط تماس، نظرسنجی در فواصل زمانی مشخص، تعداد شکایات مشتریان، اندازه گیری درصد

افزایش یا کاهش ضایعات، درصد تکرار خرید مشتریان، سنجش میزان حفظ مشتریان، میزان وفاداری مشتریان، تعداد مشتریان جدیدی که از سوی مشتریان فعلی معرفی می‌شوند



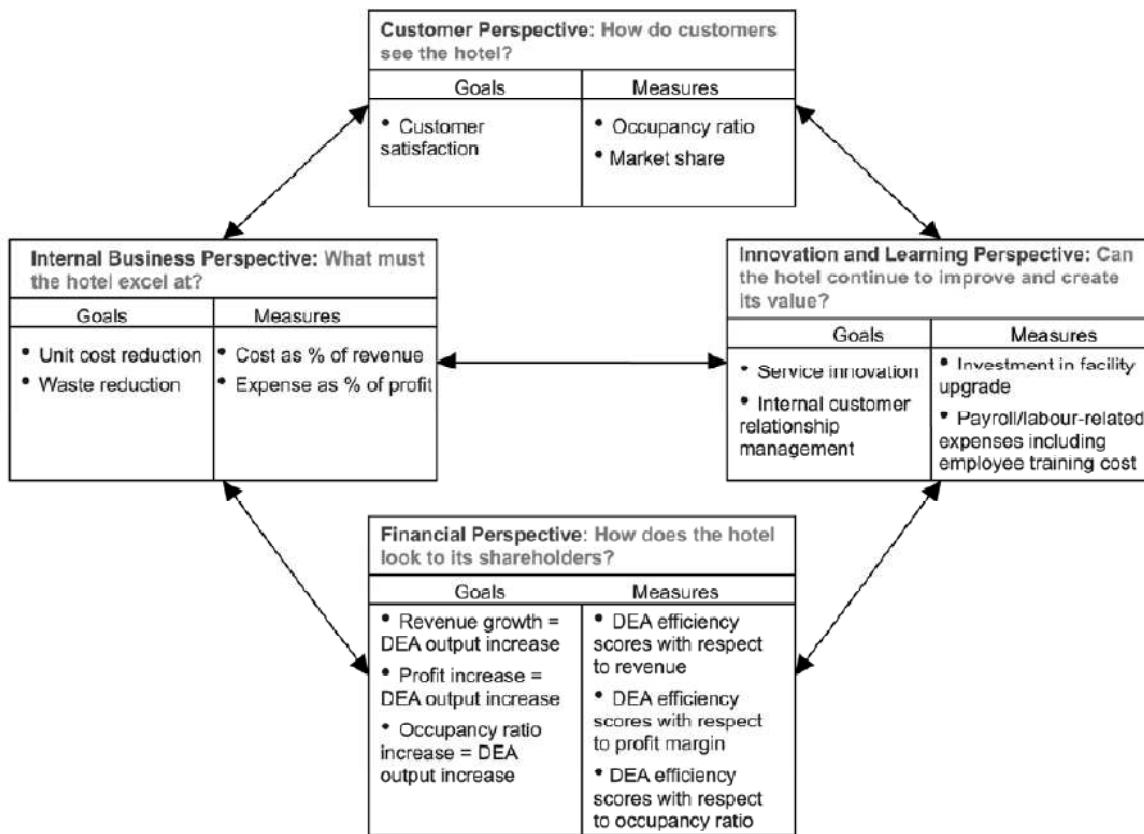
۳. منظر فرآیندهای داخلی

- سنچش اثربخشی و کارآبی فرآیندهای زنجیره ارزش شامل فرآیندهای نوآوری (شناخت بازار و نیازهای مشتریان، طراحی و توسعه محصولات و خدمات)، فرآیندهای عملیاتی (تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان)، فرآیندهای مدیریت مشتری و فرآیندهای قانونی و اجتماعی با در نظر گرفتن معیارهای کیفیت، زمان و هزینه



۴. منظر رشد و یادگیری

- این منظر شامل مواردی است که زمینه‌ساز موفقیت سه منظر دیگر محسوب می‌شوند شامل افراد، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی
- سنچش سرمایه‌های انسانی (مهارت‌ها، استعدادها و دستورالعمل‌های پشتیبان استراتژی)، سرمایه‌های اطلاعاتی (سیستم اطلاعاتی، شبکه و زیرساخت) و سرمایه‌های سازمانی (توانایی بسیج نیروها، حفظ فرآیند تغییر، فرهنگ، رهبری، هماهنگی، کار تیمی و سایر ویژگی‌های مورد نیاز در سازمان)

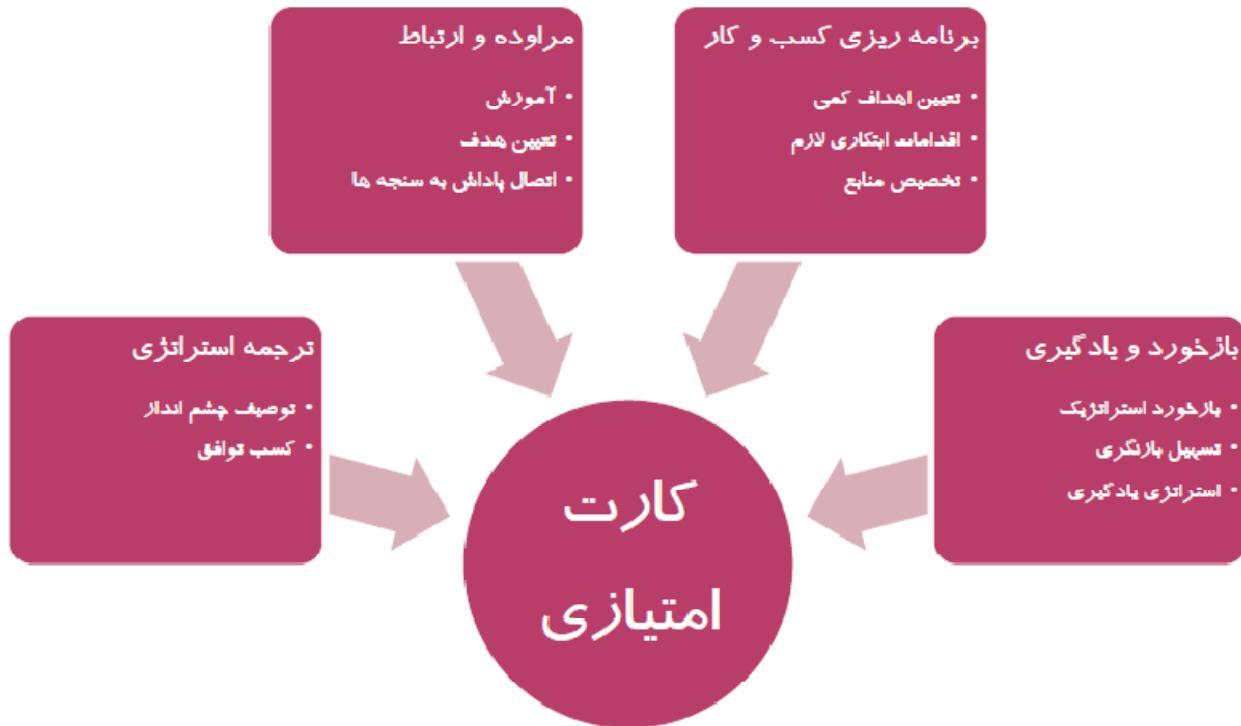


روابط علی و معلولی

بین مناظر چهارگانه در چارچوب کارت امتیازی متوازن روابط علی و معلولی وجود دارد:

۱. یادگیری و رشد سازمان و کارکنان آن زیربنای نوآوری و خلاقیت است
۲. در اختیار داشتن کارکنان ماهر و خلاق، دسترسی به اطلاعات به موقع و جامع و ... زمینه را برای بهبود عملکرد فرآیندهای کسب و کار فراهم می کنند
۳. فرآیندهای بهبودیافته موجب بهبود محصولات و خدمات ارائه شده و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می شوند
۴. مشتریان راضی و وفادار منجر به افزایش درآمد و بهبود عملکرد مالی می شوند

فرآیند جاری سازی استراتژی با استفاده از کارت امتیازی متوازن

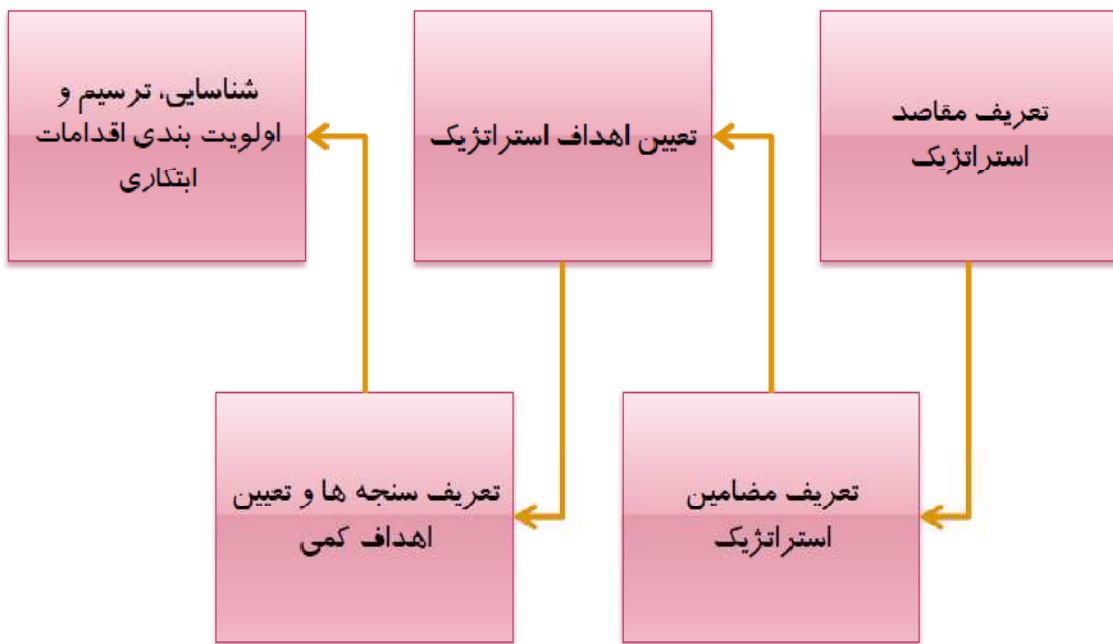
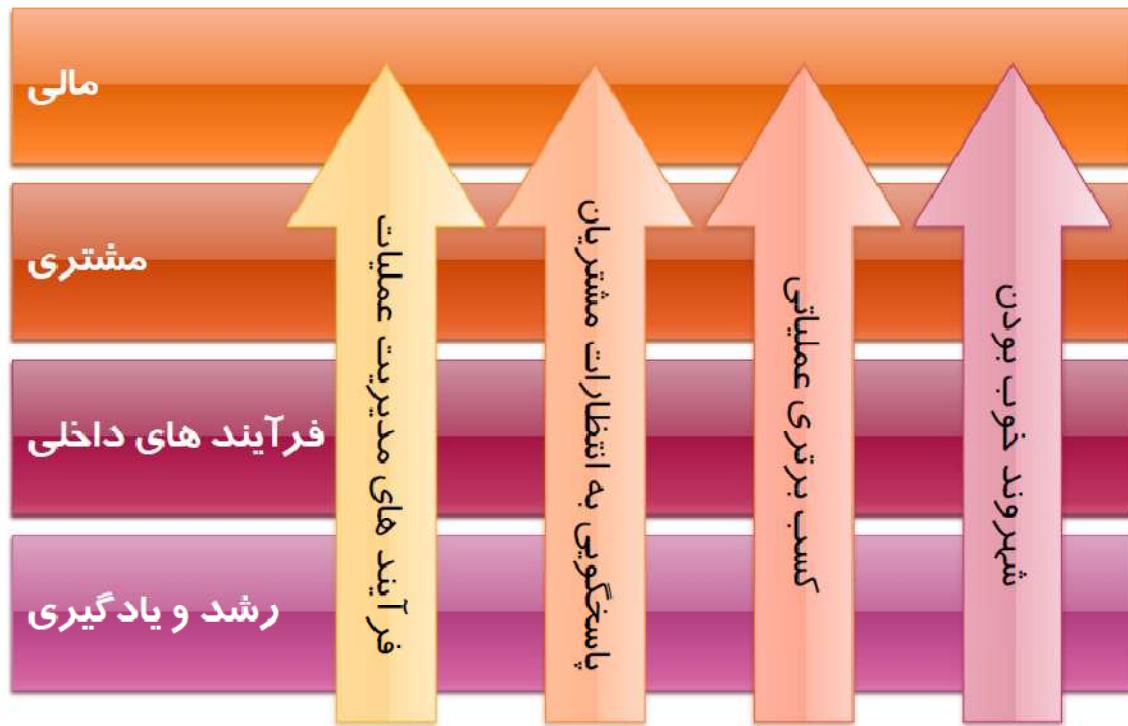


مقاصد استراتژیک

مقاصد استراتژیک (Strategic destinations) عبارتند از اهداف دو تا سه ساله سازمان در قالب عبارات مالی و بازار با توجه به چشم انداز سازمان. مقاصد استراتژیک یک تصویر شفاف از هدف کلی شرکت بدست می دهند. استراتژی باید چگونگی دست یابی به این مقاصد را تعریف کند.

مضامین استراتژیک

مضامین استراتژیک (Strategic themes) فرآیندهای کلیدی اولویت دار و ضروری برای تحقق استراتژی ها هستند که هدف آنها برآورده سازی احتیاجات و ارائه محصولات و خدمات به مشتریان و سودآوری برای سازمان می باشد. در صورتی که این فرآیندهای کلیدی به درستی اجرا نشوند استراتژی از بین خواهد رفت. هر مضمون یک ستون برای ارائه استراتژی است و یک فرضیه از روابط علی و معمولی بین اهداف منظرهای مختلف بدست می دهد.



اصول سازمان استراتژی محور (SFO)

اصول سازمان استراتژی محور در پی ایجاد تمرکز و همسویی استراتژیک است. با اجرای این اصول، استراتژی در مرکز برنامه های سازمانی قرار می گیرد و همه منابع و فعالیت ها بر استراتژی متمرکز می شوند:

۱. بسیج سازمان برای تغییر و تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد: عزم و بسیج همه جانبی

سازمان، فرآیند مدیریت تغییر، شفافیت چشم انداز و ماموریت سازمان

۲. ترجمه استراتژی ها به واژه های عملیاتی: تعریف نقشه استراتژی، ترسیم روابط علی و معلولی

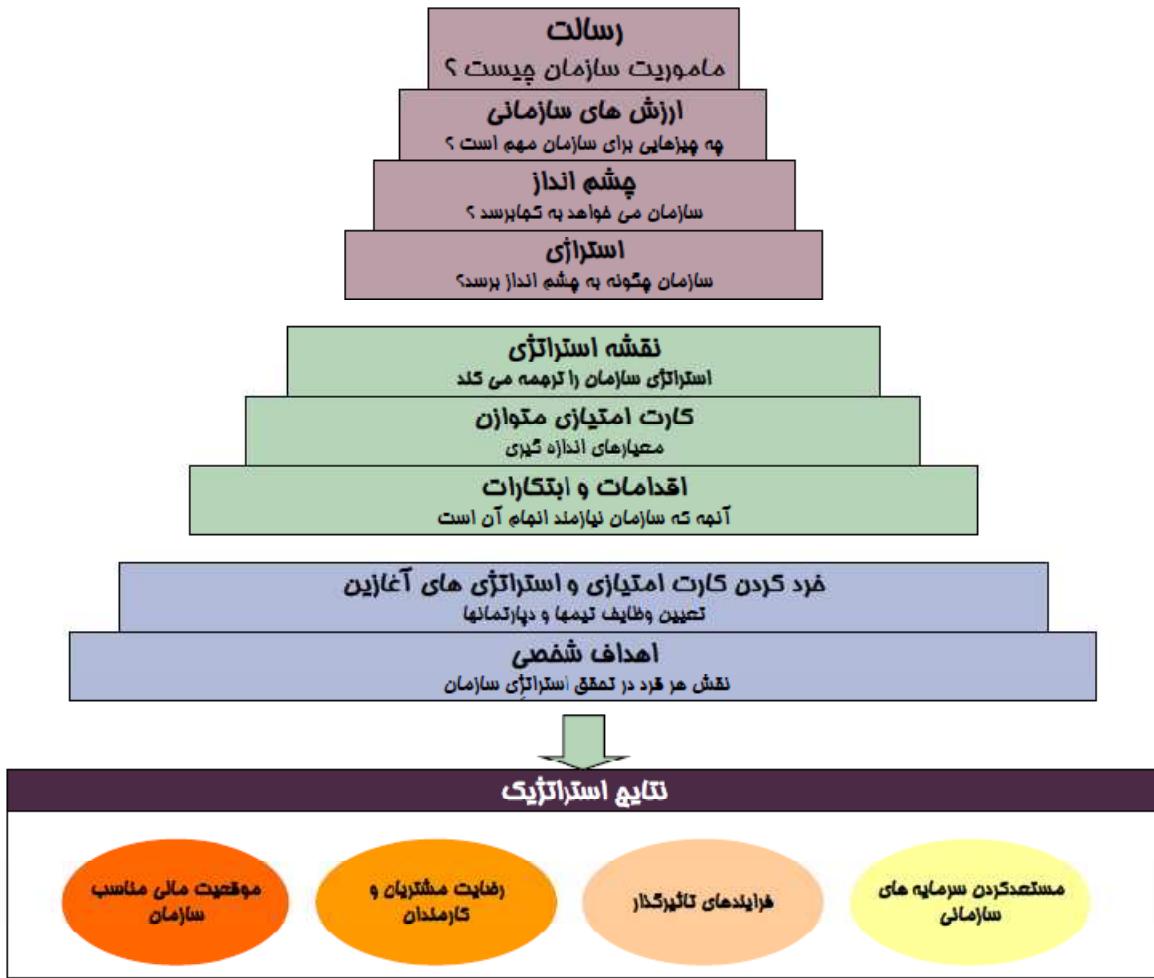
بین اهداف کمی، تعیین شاخص هایی برای عملیاتی کردن اهداف، تعریف اقدامات اجرایی

۳. همسوسازی سازمان با استراتژی ها: حرکت کلیه اجزای سازمان، واحدهای کسب و کار، واحدهای عملیاتی و پشتیبانی، ارتباطات با شرکای بیرونی و ... حول محور استراتژی و اولویت

های تعیین شده

۴. تبدیل استراتژی ها به کار روزمره افراد: ایجاد انگیزه در افراد، آموزش، ارتباطات، مشارکت در تعیین اهداف و جبران خدمات

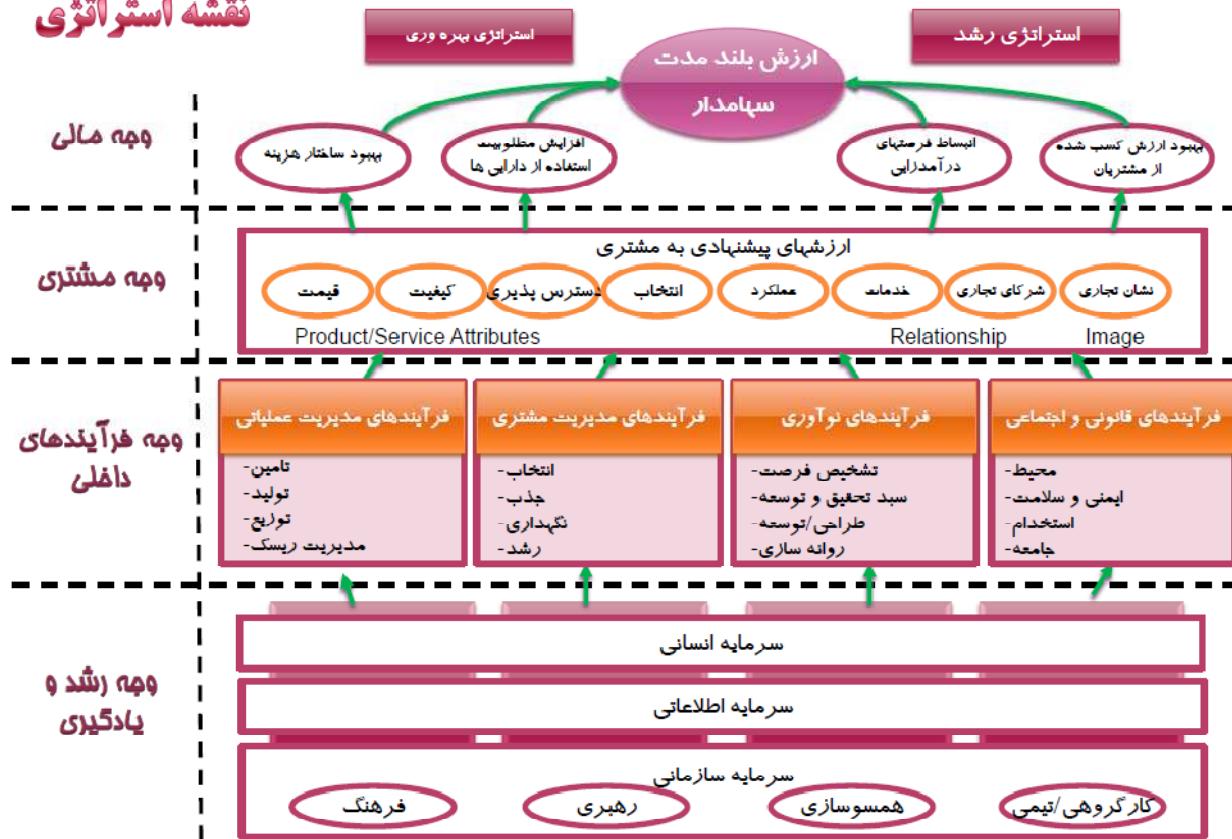
۵. تبدیل استراتژی ها به فرآیندی مستمر و پیوسته: یکپارچه سازی استراتژی با فرآیندهای برنامه ریزی، بودجه بندی، گزارش دهی و بازنگری های مدیریت



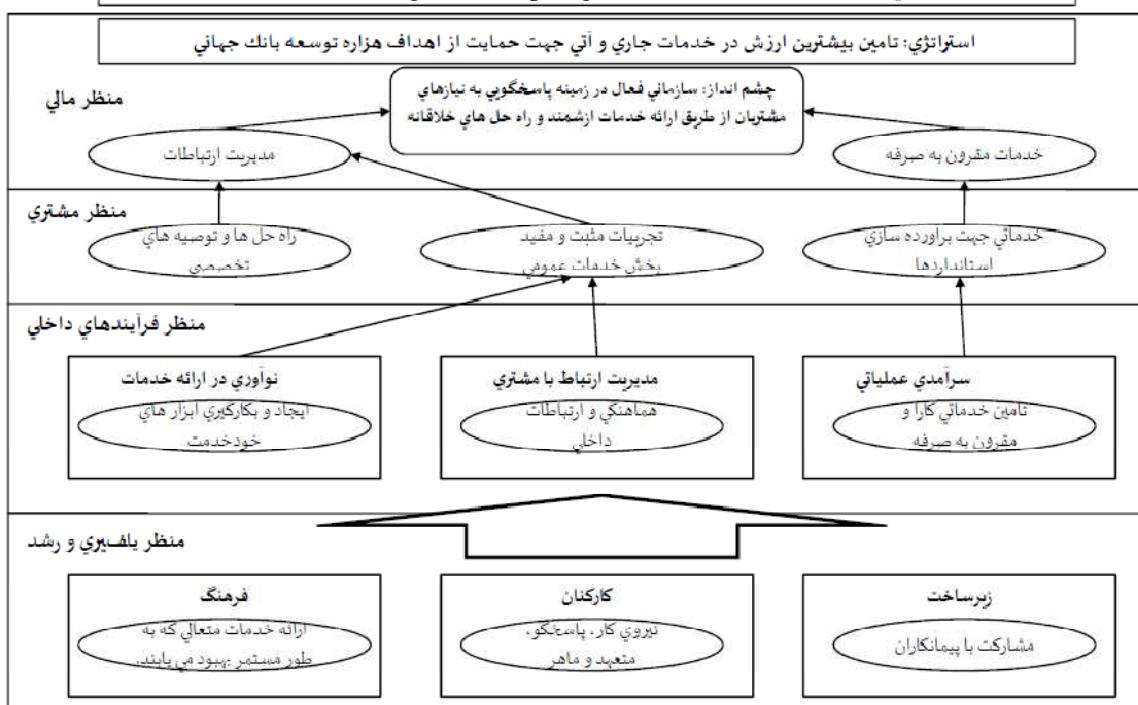
نقشه استراتژی

نقشه استراتژی (strategy map) به معنای ترسیم دقیق روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است. نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم هایی که به پیاده سازی استراتژی کمک می کنند ارتباط برقرار می نماید و به کارکنان سازمان تصویر روشنی از اینکه چگونه فعالیت هایشان به اهداف جامع سازمان متصل می شود ارائه می کند. در حقیقت، نقشه استراتژی شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن است.

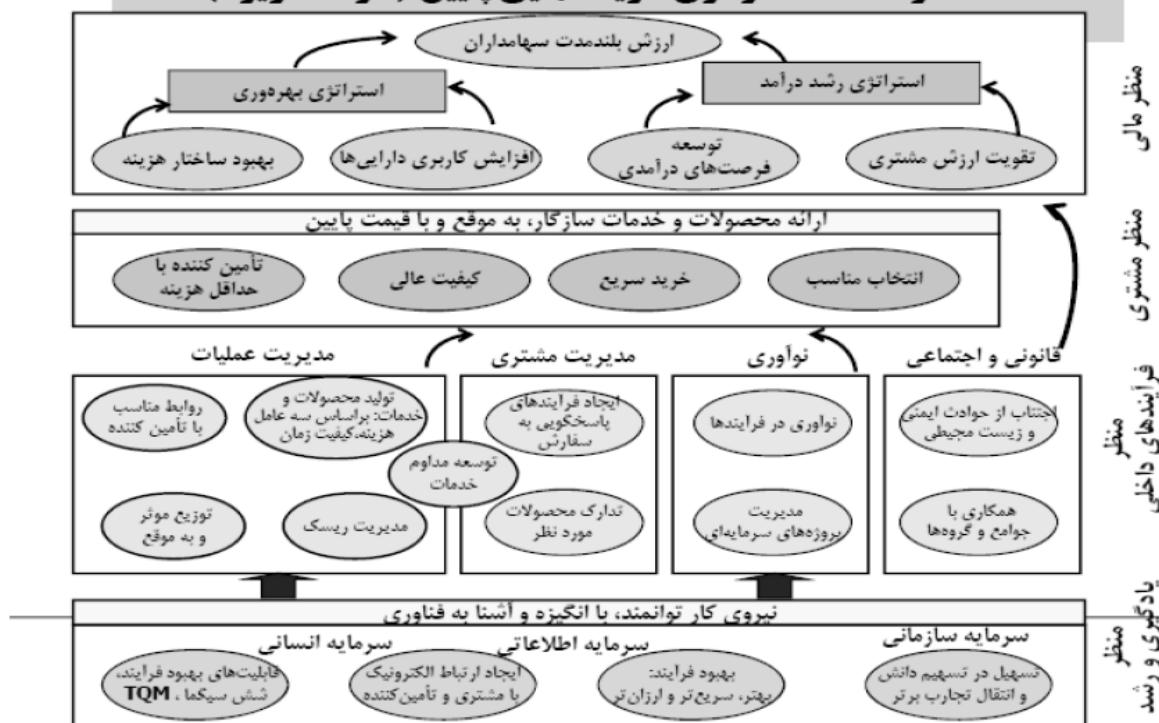
نقشه استراتژی



ماموریت: کاهش فقر و هبود استانداردهای زندگی در کشورهای در حال توسعه جهان



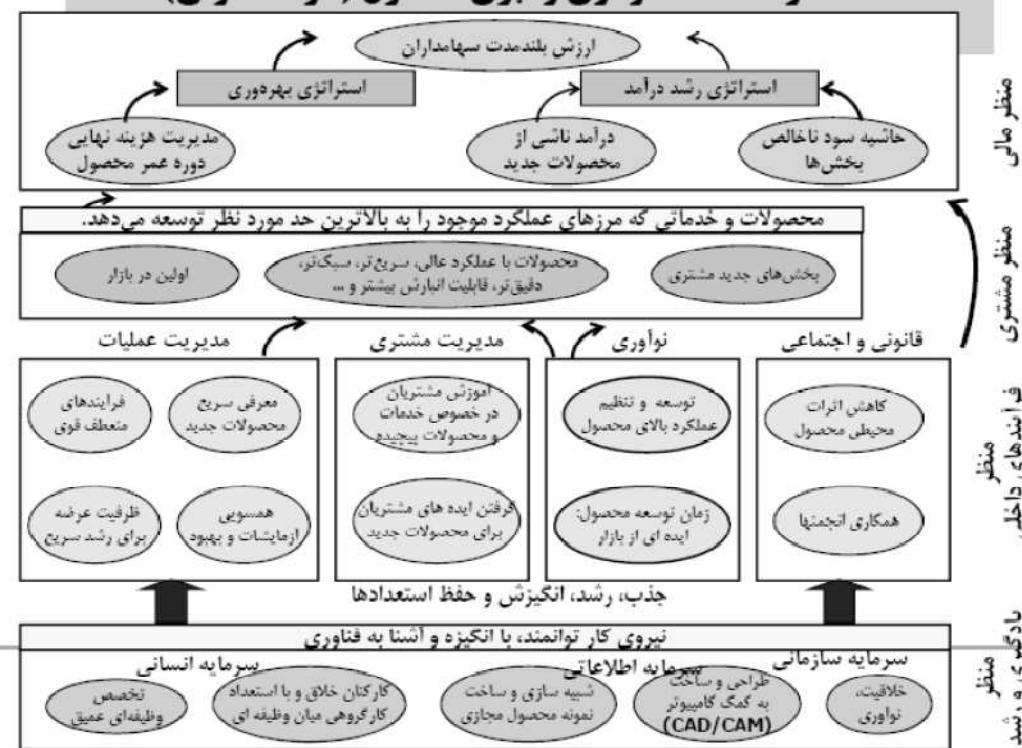
نموده نقشه استراتژی هزینه نهایی پایین (شرکت تویوتا)



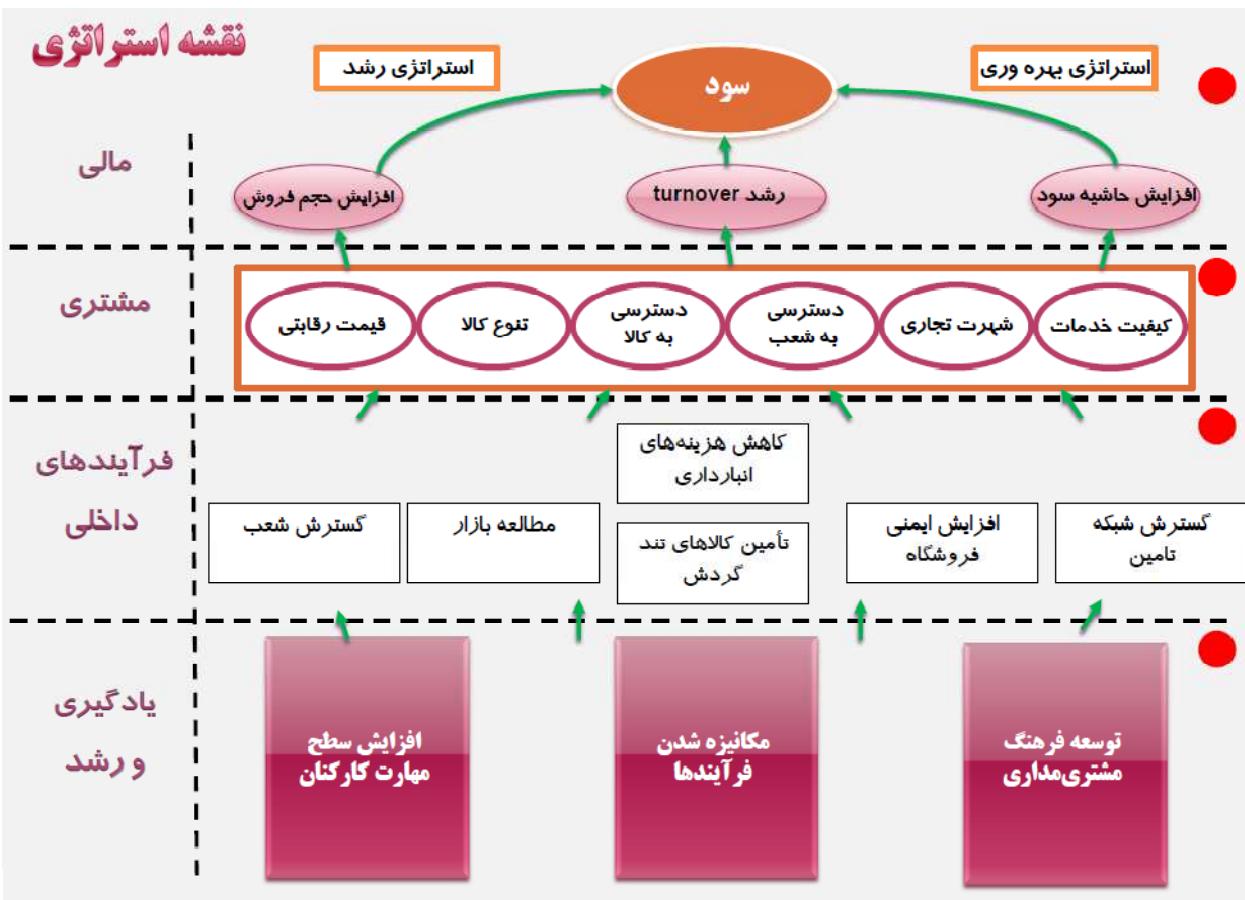
نموده نقشه استراتژی راه حل های جامع مشتری (شرکت IBM)



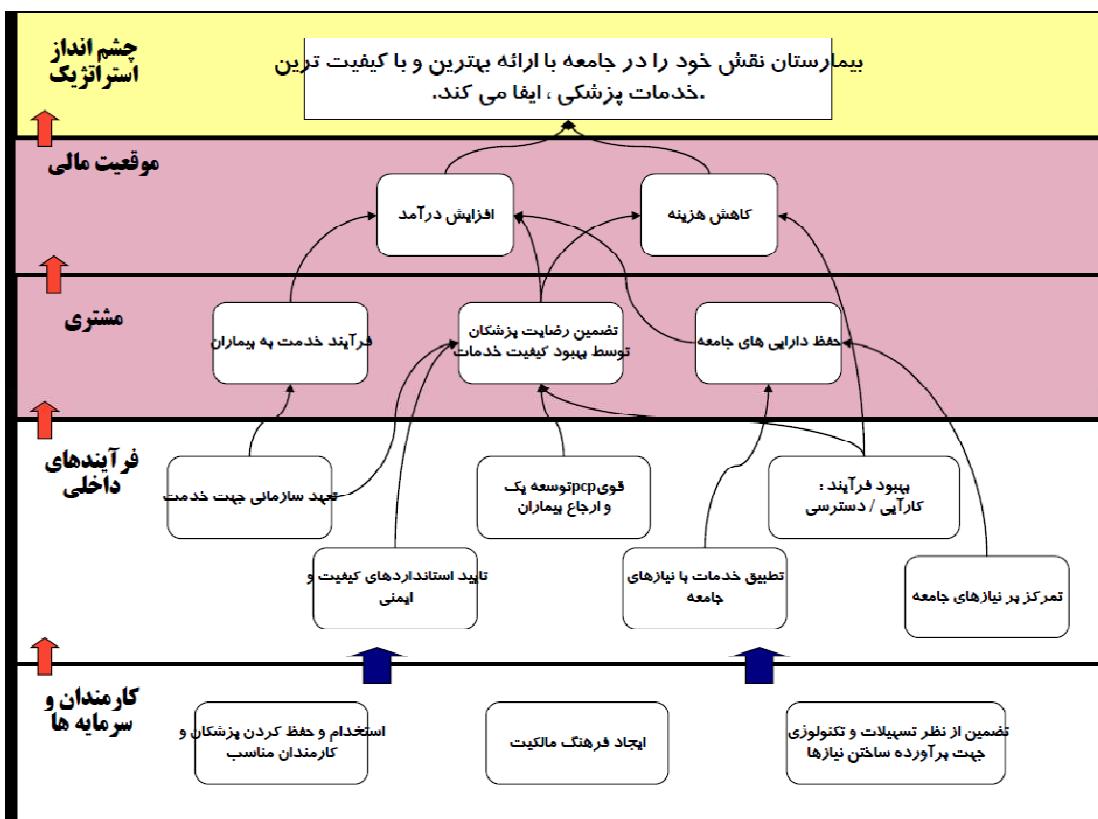
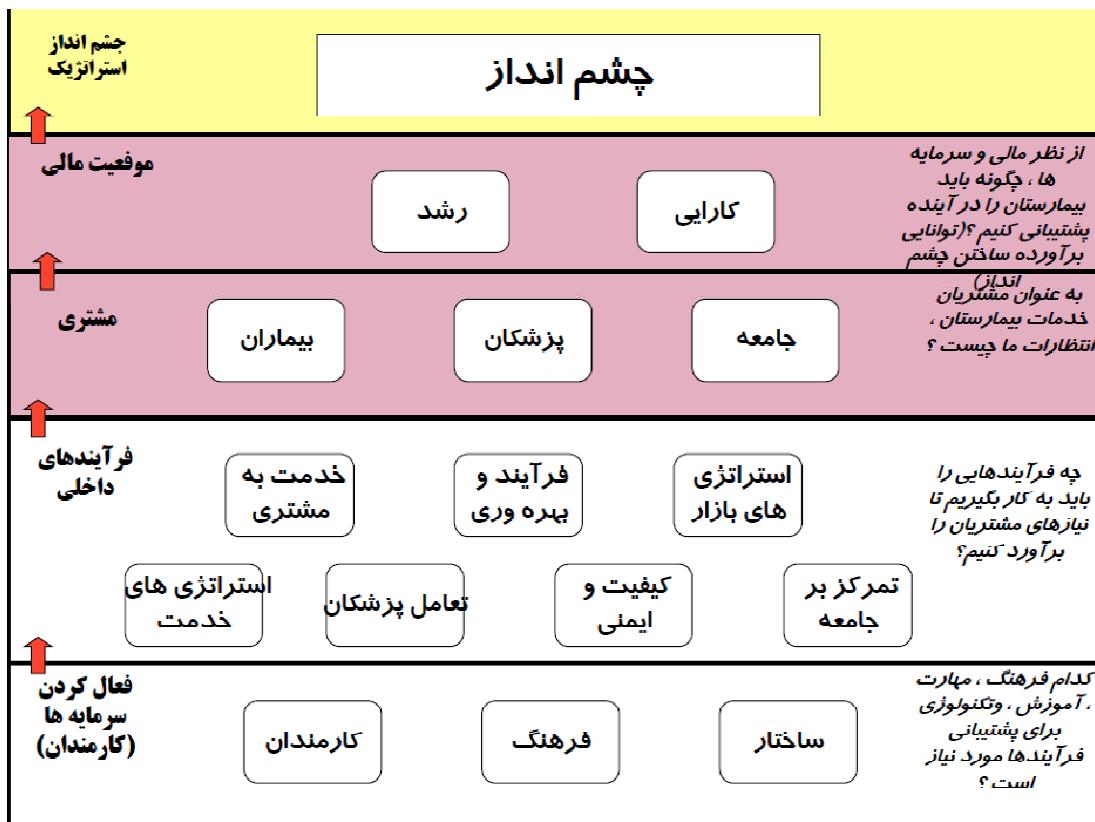
نموده نقشه استراتژی رهبری محصول (شرکت سونی)



Strategy Map		هدف	شاخص	هدف کمی	اقدام / ابتکار	بودجه
مفهوم						
<i>Financial Perspective</i>	Grow revenues	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitability ■ Grow revenues ■ Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Market value ■ Seat revenue ■ Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30% CAGR ■ 20% CAGR ■ 5% CAGR 		
<i>Customer Perspective</i>	Attract and retain more customers On-time service Lowest prices	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attract and retain more customers ■ Flight is on time ■ Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> ■ # repeat customers ■ # customers ■ FAA on-time arrival rating ■ Customer ranking 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 70% ■ Increase 12% annually ■ #1 ■ #1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implement CRM system ■ Quality management ■ Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
<i>Internal Perspective</i>	Fast ground turnaround	■ Fast ground turnaround	<ul style="list-style-type: none"> ■ On-ground time ■ On-time departure 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 minutes ■ 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX
<i>Learning and Growth Perspective</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic job ramp agent ■ Strategic systems crew scheduling ■ Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Develop the necessary skills ■ Develop the support system ■ Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic job readiness ■ Info system availability ■ Strategic awareness ■ % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yr. 1-70% ■ Yr. 3-90% ■ Yr. 5-100% ■ 100% ■ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ground crew training ■ Crew scheduling system rollout ■ Communications program ■ Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
						Total Budget \$XXXX



	اهداف	معیار سنجش	اهداف	پیش‌رانها
۱	وسعت دادن به منابع درآمدی	ترکیب درآمد	A٪ ۱۰ B٪ ۴۰ C٪ ۵۰	• افزایش فروش • کاتالال جدیدی برای بازاریابی
۲	افزایش رضایت مشتری	حفظ مشتری	٪ ۹۵	• خرید متعدد افراد
۳	تولید محصولات جدید	درصد درآمد از محصول جدید	۱۳۸۶ _____٪ ۱۵ ۱۳۸۷ _____٪ ۵۰ ۱۳۸۸ _____٪ ۶۰	• برنامه های تحقیق و توسعه • ارتباط با مشتریان
۴	توسعه مهارت های استراتژیک	دربارگیری مهارت	٪ ۹۰	• آموزش های عادی • کتابخانه دانش



بیش از این	استراتژیک	Metro Northeast Hospital will contribute to the Revitalization of the community by offering Accessible quality care tailored to the needs of our residents.	۶۰٪	معiar اندازه گيري	اقدامات	مالک	وضعیت
بنای مالی	افزایش درآمد	بهبود وضعیت مالی	10%	ویزیت ER	• هزارش گیری روزانه	CFO •	TBD
مشتری	ایجاد دسترس و خدمات به بیمار		10%	هزینه کارگماشتگان	• هزارش گیری روزانه	DON •	TBD
داخلی	بهبود فرایند: بهره وری / دسترسی		15%	زمان انتظار • افراد دور از مرکز	• اجبار وظایف ER • برنامه ارتباطی	Dir. ER •	TBD
کارکنان و سرمایه گذاری	ایجاد یک فرستگ هاکیت		40%	Triage • Time • زمان پذیرش	• اجبار وظایف • اجرای مراقبت های اورژانسی	Dir. ER •	TBD
			25%	درصد افراد آموزش دیده • میزان غایبت	• بروزه بر • Coordinator • آموزش های فرهنگی	CEO • Dir. HR •	TBD

نقاط ضعف BSC

- تمرکز بیش از اندازه بر سهامداران و مشتریان و در مقابل، نادیده گرفتن سایر ذی نفعان مهم از جمله کارکنان، تامین کنندگان، اتحادیه ها و رقبا
- عدم توانایی مقایسه تطبیقی فرآیندهای سازمان با سایرین
- فقدان اصول مشخص در مورد تعریف و انتخاب معیارها و تعیین اهداف آنها (امکان تعریف اهداف غیرقابل دست یابی برای معیارها)
- ابهام در مورد ارتباطات بین معیارها و کمی سازی آن

مطالعه بیشتر: فصل نهم کتاب "نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی"