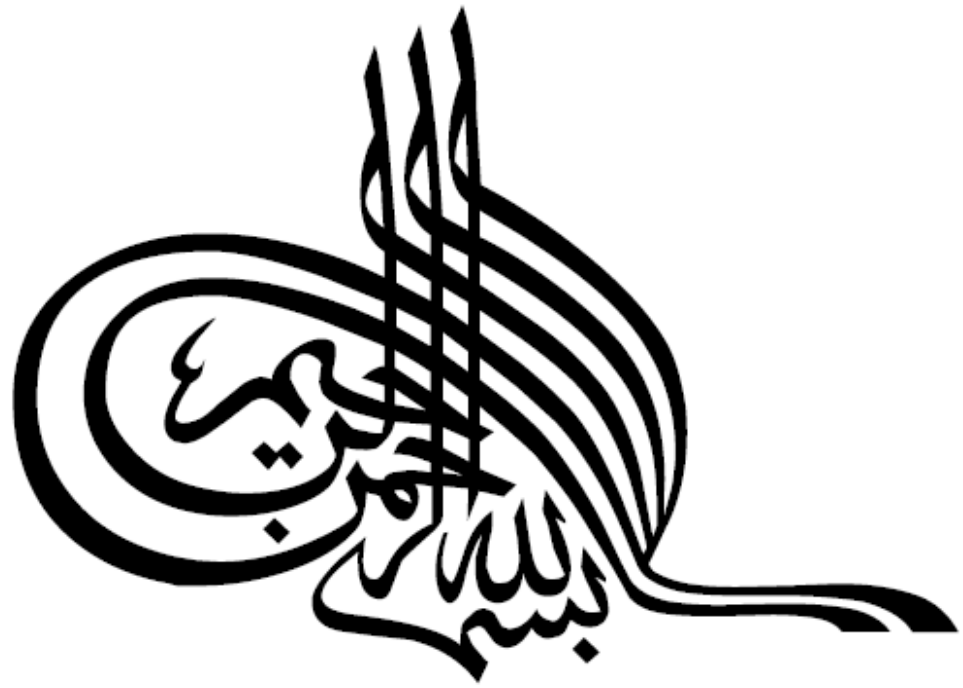


بسمه تعالی

جزوه آشنایی با مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و کارت امتیازی متوازن (BSC)

تهیه و تنظیم: حوزه معاونت فنی شرکت پست جمهوری اسلامی ایران



در نگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی نقطه شروع تمامی حرکتهاست که اهمیت و ارزش آن از گذشته ای دور بر همگان آشکار گردیده و آن را مهمترین وظیفه مدیریت دانسته اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی، به ویژه در دهه اخیر صحنه های جدید آفرید و هر روز نگرشهای جدید مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه ها، نگرشها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صاحب نظران فراوانی را به خود اختصاص داد. به نحوی که امروز گرایشها و روشهای مختلفی را می توان از یکدیگر متمایز ساخت. اصولاً سوال این است که چرا سازمان به مدیریت و برنامه ریزی نیاز دارد؟ سازمانها همچنانکه در طی زمان پیش می روند، نیاز به مدیرانی خواهند داشت که در آغاز با شگفتیهایی روبرو شوند که تمامی سازمانها باید به ناچار آن را دریابند. مدیران از پایین ترین سطوح نظارتی تا رئیس هیات مدیره، هنگامی که بکار گرفته می شوند که در موقعیتهایی که طی آن روشها، رویه ها، قوانین و مقررات، ساختارها و مواردی مانند آن، تبدیل به شرایط نامناسبی می شوند، بتوانند از بینش و قضاوت فردی خود بهره گیرند. به طوری که در هنگام پدید آمدن احتمال از هم پاشیدگی سازمان، خود را با وضعیتهای جدید تطبیق دهند. پس وظیفه اصلی مدیر، اداره کردن و رویارویی سریع با استثناهاست. هر چند که به طور ناگهانی روی دهند. پیچیدگی و ظرافت در کارهای سازمانی و تصمیم گیری در کسب و کار، مدیریت استراتژیک را ضروری می سازد. مدیریت فعالیتهای متنوع و چند بعدی درونی، تنها بخشی از مسئولیتهای مدیران است. محیط بیرونی موسسه مجموعه بعدی عوامل چالش انگیز را فراهم می آورد. این محیط، تامین کنندگان، سازمانهای دولتی و نیز مشتریان همچنین محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژی را شامل می شود. تمام موارد یاد شده این مطلب را یادآوری می کند که برای مواجه شدن با مسائل، یک مدیر باید برنامه ریزی صحیح داشته باشد و بتواند پیش بینی های لازم را جهت برخورد با موارد پیش آمده بنماید.

چگونه ضرورت مدیریت استراتژیک پیدا شد؟ به عقیده ایگورانسف^۱ اشباع بازار مصرف در امریکا بعد از جنگ جهانی دوم منجر به اولین جرقه های برنامه ریزی استراتژیک شد. در آلمان و ژاپن هم چنین اتفاقی به وقوع پیوست و نشانه های نیاز پیدا شد. در طول انقلاب صنعتی که تقریباً تمام قرن ۱۹ طول کشید، زیر بنای صنعتی بوجود آمد که تلاطم آن نوآوری تکنولوژیک، رقابت بیشتر در جهت کسب بازارهای برخوردار از مواد اولیه ارزانتر بود. پس از جنگ جهانی دوم موضوع تنوع محصولات در تولیدات صنعتی مطرح گردید و بحران کاهش تقاضا به طوری که اعتبار پیش بینی های سنتی را در برنامه ریزی سازمانها مخدوش کرد. در چنین شرایطی ابتدا مفهوم برنامه ریزی بلند مدت مطرح گردید که مفاهیم زیر بنایی آن به برنامه ریزی استراتژیک تسری یافت. السن و ایدی^۲ برنامه ریزی استراتژیک را تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و انجام اقدامات بنیادی تعریف نمودند که به موجب آن، اینکه یک سازمان چیست، چه می کند و چرا اموری را انجام می دهد، مشخص خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک در بهترین شکل خود، نیازمند جمع آوری اطلاعات بسیار وسیع، جستجوی گزینه های مختلف و تاکید بر تاثیرات آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می شوند خواهد بود. برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند. در ضمن تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد.

از دیدگاه لارنس و کلوک^۳ مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ موسسه می گردد. وظیفه استراتژیست ها عبارتست از بهترین نوع استفاده از منابع موسسه در یک محیط در حال تغییر.

به نظر کلیف بومن^۴ کلیه تصمیم گیری ها درباره تولید کالا، محل تولید، ساختار سازمان یا گزینش مدیران ارشد، همگی تصمیماتی عمده به شمار می روند و در نهایت اثراتی بر عملکرد سازمان دارند. چگونگی این تصمیم گیری های عمده یا استراتژیک و نیز چگونگی اجرای آنها را می توان روند مدیریت استراتژیک نامید. مدیریت استراتژیک از

^۱ Igor Anseff

^۲ Olson and Eadie

^۳ Lawrence&Glueck

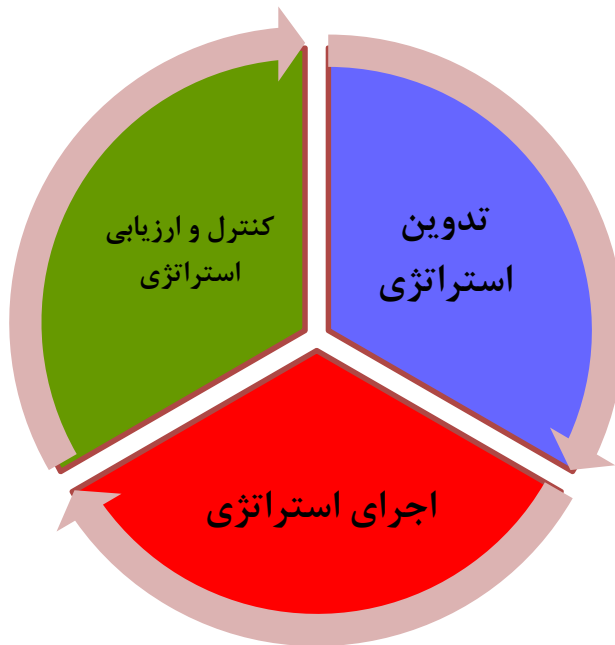
^۴ Cliff Bowman

نظر دیوید، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد، تعریف نمود. از این دیدگاه در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستمهای اطلاعات مدیریت. بطور کلی مدیریت استراتژیک برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت، جایگاه خود را طوری تعیین می کند که موفقیت مداوم را تامین کند و مانع از غافل گیری آن در چالش وقایع شود.

مدیریت استراتژیک، اصطلاحی است که جهت تشریح فرایند تصمیم گیری و اجرا مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب عبارتست از جریان تصمیم ها و فعالیتهایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به اهداف می شود و روشی است که در آن استراتژی ها به تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازد.

سه عنصر اصلی و اساسی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک مطرح می گردد که عبارتند از:

- ✓ تدوین استراتژی
- ✓ اجرای استراتژی
- ✓ کنترل و ارزیابی استراتژی



فرایند کلی برنامه ریزی استراتژیک

❖ برخی از مزایای مدیریت استراتژیک در سازمانها:

- ✓ مشخص کردن جهت گیری آینده سازمان
- ✓ مشخص کردن اولویتهای آینده
- ✓ اتخاذ تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آتی آنها
- ✓ برقراری پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری
- ✓ بهبود عملکرد و مشکلات عمده سازمان
- ✓ برخورد سیستماتیک با شرایط محیطی در حال تغییر
- ✓ تاکید و افزایش عملکرد گروهی و تخصصی در سازمان
- ✓ تسهیل ارتباطات و مشارکتها
- ✓ همسوسازی در مجموعه سازمان
- ✓ تشویق و ترویج تصمیم گیری منطوق، سیستماتیک و اجرای آنها در سازمان

مدیریت استراتژیک این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیتهايش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ کند. سازمان می تواند، سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل درآورد. از طرف دیگر مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می کند از مجرای استفاده از روش منظم تر، معقول و منطقی تر، راههای استراتژیک را انتخاب کند. اساس مدیریت استراتژیک بر این پایه قرار دارد که همه کارکنان در سطوح مختلف سازمان از آگاهی کافی برخوردار باشند. مدیران و کارکنان از طریق مشارکت در این فرایند، خود را متعهد به حمایت از سازمان می نمایند. این امر موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می گردد. مسئله تفاهم از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک است که تعهد پس از آن قرار می گیرد. هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند سازمانی را که در آن کار می کنند درک کرده و به علت کار خود پی ببرند، اغلب خود را جزیی از سازمان به حساب می آورند و برای کمک به آن خود را متعهد می دانند. به ویژه وقتی که کارکنان بین عملکرد سازمان و میزان جبران خدمت رابطهای معقول و منطقی مشاهده نمایند و بتوانند چنین رابطه ای را درک کنند. مزیت دیگر مدیریت استراتژیک آن است که موجب تفویض اختیار به کارکنان می شود. بدین صورت که کارکنان تشویق می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند. خلاقیت، نوآوری را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنها افزایش خواهد یافت.

❖ واژه های کلیدی در مدیریت استراتژیک:

➤ بیانیه ماموریت^۵

دیدگاه کنونی درباره ماموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که پیتر دراگر در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. اغلب او را "پدر مدیریت نوین" می نامند و این به سبب تحقیقاتی است که برای نخستین بار در شرکت جنرال موتورز انجام داد و نیز به سبب ۲۲ کتاب و صدها مقاله ای است که نوشت و منتشر کرد. Harvard Business Review دراگر را متفکر برجسته این عصر نامیده است. دراگر می گوید که طرح این پرسش "فعالیت ما چیست؟" مترادف با پرسش این سوال

^۵ Mission Statement

است: "ماموریت ما چیست؟" بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده "علت وجودی" سازمان است. با استفاده از ماموریت سازمان می توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد: "فعالیت ما چیست؟" اصولاً ماموریت سازمان که به شیوه روشن بیان گردد می تواند هدف های بلند مدت را تعیین و استراتژی ها را تدوین نماید.

بیانیه ماموریت را گاهی گزاره اعتقادات Creed Statement، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان یا گزاره ای می نامند که معرف شرکت است. تعیین دقیق بیانیه ماموریت به عنوان یکی از قدمهای اساسی در مدیریت استراتژیک از طرف صاحب نظران و دانشگاهیان شناخته شده است. ماموریت سازمان مبنای اولویتها، استراتژی ها، برنامه ها و وظایف کاری است. برای طرح ریزی مشاغل مدیریت، و بالاتر از همه اینها برای طرح ریزی ساختارهای مدیریت به عنوان یک نقطه آغاز به حساب می آید. شاید هیچ چیز ساده تر یا آشکار تر از این مطلب نباشد که کسی بخواهد بداند کار یک شرکت چیست؟ کارخانه ذوب آهن فلز تولید می کند، واگن بر روی ریل حرکت می کند تا مسافر و بار را جا به جا کند، شرکت بیمه خطر های ناشی از آتش سوزی را می پذیرد و یک بانک پول قرض می دهد. در واقع "شغل یا کار ما چیست؟" همیشه به صورت پرسشی مشکل درآمده که هیچ گاه پاسخی روشن و دقیق نداشته است. نخستین مسئولیت استراتژیست ها دادن پاسخ به این پرسش است. در بیانیه ماموریت که به شیوه ای خوب تهیه شود مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه یا فن آوری اصلی مشخص خواهند شد.

از دیدگاه ورن مک جینز ماموریت سازمان باید دارای ویژگی های زیر باشد:

۱. سازمان را بدان گونه که هست معرفی نماید.
۲. به اندازه ای محدود باشد که برخی از فعالیتهای مخاطره آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
۳. سازمان را از سایر سازمانها متمایز نماید.
۴. به عنوان چارچوبی عمل کند که بدان وسیله فعالیتهای کنونی و آینده را ارزیابی نماید.

۵. به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.

سازمانهایی که به صورت رسمی ماموریت سازمان را تعیین و پیوسته آن را مورد تجدید نظر قرار می‌دهند، سند مزبور را به عنوان یک سند زنده تلقی می‌کنند و آن را به عنوان جزء جدا نشدنی فرهنگ سازمان به حساب می‌آورند که منافع زیادی عاید خواهد کرد. تحقیقی که بر روی ماموریت ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون انجام شد و آنها را از نظر عملکرد عالی و عملکرد ضعیف با هم مقایسه نمود، به این نتیجه رسید، شرکت‌هایی که دارای عملکرد عالی بودند ماموریت سازمانی آنها به صورتی جامع مستند شده بود. قابل ذکر است که برخی از سازمانها برای ماموریت و چشم انداز سازمان دو سند تهیه می‌کنند. اگر در بیان ماموریت سازمان سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود " ما به چه کاری مشغول هستیم؟" در سند مربوط به چشم‌اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: " ما می‌خواهیم چه بشویم؟" قابل ذکر است که ماموریت سازمانها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوتند.

🚩 در تعیین ماموریت باید به این سوالات پاسخ داده شود:

- ما چه کسی / کسانی هستیم؟
- چه کار / کارهایی انجام می‌دهیم؟
- این کار / کارها را برای چه کسی / کسانی انجام می‌دهیم؟
- چرا این فعالیت‌ها انجام می‌شود؟

➤ **بیانیه چشم‌انداز^۶**

" آینده را به خاطر بسپارید "

^۶ Vision Statement

با دیدن این عبارت ممکن است سوالی در ذهن ایجاد شود که چطور می توان رویدادهایی را که تا به حال اتفاق نیفتاده است، را بخاطر سپرد؟ اگر شخصی ادعا کند قادر به دیدن رویدادهایی است که تا بحال رخ نداده است، چه عکس العملی از خود نشان می دهید؟ همه ما شاید افرادی را بشناسیم که توانایی دیدن چیزهایی را دارند که تا حالا وجود نداشته و یا قادر به پیش بینی رویدادهایی هستند که تا به حال اتفاق نیفتاده است. در فرهنگ عامه این گونه افراد پیشگو نامیده می شوند. هنگامی که رویدادی را به خاطر می آورید در واقع تمام تصاویر، بوها، احساس ها و صدای اطراف برایتان تداعی می شود. به عبارت دیگر شما در ذهنتان تصاویر را می بینید، بوها را می بویید، اشیاء را لمس کرده و مسائل درونی و غیر فیزیکی مربوط به این اتفاق را احساس می کنید. گویی که این رویداد در حال حاضر برایتان اتفاق افتاده است. تصور کنید، چقدر سودمند می بود اگر می توانستیم علاوه بر گذشته، آینده را نیز به خاطر بیاوریم. کاری که خیلی از افراد انجام می دهند و نام آن را "نگرانی" می گذارند. لحظه ای به این موضوع فکر کنید که چگونه احساس نگرانی می کنیم؟ در پاسخ به این سوال می توان گفت، مجموعه ای از رویدادهای ناخوشایند را که هنوز اتفاق نیفتاده در ذهن مان مرور می کنیم و در اغلب موارد، رویدادهای احتمالی آینده را تجسم کرده و نتایج وحشتناک آنها را در خیال خود تصور می کنیم. اصولا نگرانی یکی از تصویرهای بیهوده ذهنی است. مارک تواین در این باره می گوید: اکثر تجربیات ناخوشایند زندگی من در عمل رخ نداده است. ما باید سعی کنیم پندارهایی را که طرح های آینده ما را اثر بخش تر می کنند در ذهنمان تجسم نماییم. در وجود انسان خاطره و امید دو چیز متفاوت و عجیب هستند، اولی به گذشته نگاه می کند و دیگری به آینده. ما باید مهارت تجسم را در راستای دست یابی به نتایج مثبت به کار بندیم، کاری که قهرمانان المپیک در تمامی اوقات انجام می دهند و آنها با مجسم کردن تصاویری از یک قهرمان به تمرین می پردازند، این تصویر سازی با در نظر گرفتن جزئی ترین نکات مسابقه مانند قرار گرفتن در خط شروع، شلیک تیر، دویدن، شنیدن هیاهوی تماشاگران، مشاهده خط پایان و شنیدن صدای تشویق حاضران ورزشگاه انجام می گیرد. به تمام فعالیتهای ذهنی مذکور تجسم گفته می شود. ما نیز با استفاده از این مهارت، می توانیم آینده دلخواه را تصویر کرده و در راه رسیدن به آن برنامه ریزی نماییم. هر چیزی را که تصور کنیم و بدان باور داشته باشیم همان را بدست خواهیم آورد. قابل ذکر است که چشم انداز یا آرمان تعبیری است که برای تصویر یا تجسمی که ما از

آینده دلخواه یا مطلوب داریم بکار برده می شود. یک چشم انداز یا آرمان تصویری است که ما آرزو داریم در آینده به آن برسیم. در حقیقت پاسخ به این پرسش است که اگر ما می توانستیم آینده خود را به واقعیت تبدیل کنیم آرزو داشتیم که آن آینده چگونه باشد؟

• آرمان شخصی

آرمان شخصی تصویری است از آنچه که مطلوب و منتهای آرزوی هر فرد است و از بطن و نهاد افراد، بیرون می آید. (پیتر سنگه)

• آرمان مشترک

آرمان مشترک تصویری است که در نزد گروهی از انسانها یا در یک سازمان از آینده مطلوب وجود دارد. این افراد احساس مشترکی از آرزویی مشترک دارند. بنابراین یک آرمان زمانی واقعا مشترک محسوب می شود که همگی اعضای گروه یا سازمان تصویری یکسان در ذهن خود داشته باشند و به این تصویر کاملا معتقد و متعهد باشند. (پیتر سنگه)

• چرا آرمان مشترک مهم است؟

ایجاد و تاسیس بنگاههای عظیمی چون Apple، Ford ، AT&T بدون وجود آرمانی مشترک محال است. تئودور ویل در آرزوی ایجاد شبکه جهانی تلفن بود. آرزویی که تحقق آن قریب به پنجاه سال طول کشید. هنری فورد به دنبال آن بود که همه افراد بشر را صاحب اتومبیل کند و نه فقط آنانی را که تمکن مالی دارند. استیون جانر، استیو وزیناک بنیانگذاران Apple می خواستند توان و قدرت کامپیوتر را به تمامی انسانها نشان دهند و این توان را به خدمت مردم در آورند. به همین ترتیب رشد و حضور کمپانی های ژاپنی مانند کوماتسو(که از ظرفیتی به اندازه ثلث کاترپیلار شروع کرد و در کمتر از دو دهه به اندازه های آن رسید.) کانن(که در ظرف بیست سال از هیچ به سهم بازاری معادل زیراکس دست یافت) یا هوندا را در بازار جهانی بدون وجود آرمان مشترک نمی توان توجیه کرد. نکته بسیار مهم در تمامی مواردی که ذکر شد، اشتراک واقعی آرمان در بین تمامی اعضای سازمان است. (پیتر سنگه)

آرمان مشترک نیرویی است در درون قلب مردمان که مانند نیرویی عظیم رفتار می نماید و آنان را وادار به عمل می کند.

✚ از ویژگی های یک چشم انداز یا آرمان مناسب می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نشان دهنده مقصدی است که می خواهیم به آن برسیم.
- خلاصه، بیاد ماندنی اما پر جزئیات است.
- جذاب و چالش گر است.
- ایده آل مطلوب را به تصویر می کشد.
- باعث ایجاد انگیزه در افراد می شود حتی در شرایط و زمانهای سخت
- تصویر مثبتی از آینده را ترسیم می کند.

➤ ارزش^۷

ارزشها منعکس کننده باورها و اولویتهای شرکت است. ارزشها به عنوان اصول، راهنمای تصمیم گیری مدیریت و همچنین هدایت گر رفتار افراد در آن مجموعه می باشند. ارزشهای سازمانی، اصول اعتقادی پویا و اساسی یک سازمان می باشند. ارزشها به عنوان اصول راهنمای جاویدان، به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان اهمیت ذاتی دارند. برای دستیابی به ارزشهای یک سازمان باید از افراد کلیدی آن سازمان در مورد باورهایشان به عنوان عنصری از خانواده سازمان سوال شود.

➤ نقاط قوت و ضعف^۸

هر سازمانی با بررسی و تجزیه و تحلیل درونی، پی به نقاط قوت و یا ضعف خود می برد. نقاط ضعف و قوت از جمله کارهای قابل کنترل سازمان است. یکی از فعالیتهای اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف سازمان را در حوزه های استراتژیکی شناسایی و سپس ارزیابی نماید. تمام تلاش سازمانها در

^۷ Value

^۸ Strength & Weakness

جهت تقویت نقاط قوت و برطرف کردن ضعفهای داخلی است. نقاط قوت و ضعف با توجه به شرایط شرکت و موقعیت آن نسبت به رقبای مختلف متغیر است. بررسی نقاط قوت و ضعف، فرایندی است که توسط آن حوزه های مختلف سازمان مانند بازاریابی، توزیع، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، منابع و کارکنان، حسابداری و امور مالی مورد ارزیابی و بررسی قرار می گیرند.

➤ فرصت ها و تهدیدات^۹

این بخش شامل بررسی استراتژیست ها در مورد محیط سازمان می باشد تا از طریق آن فرصتها و تهدیدات عمده که پیش روی سازمان قرار گرفته اند، شناسایی و تعیین گردد. استراتژیست ها باید دریابند این فرصتها و تهدیدات ریشه در کجا دارند و چه زمانی بروز خواهند نمود. فرصتها و تهدیدات شامل رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، محیطی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی می باشند که قادرند تا حد زیادی در آینده به سازمان سود یا زیان برسانند. این موارد تا حد زیادی خارج از کنترل سازمان هستند. هر سازمانی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید برای بهره گرفتن از فرصتها و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات یا کاهش آنها، درصدد تدوین استراتژیهای برآید.

➤ اهداف بلند مدت^{۱۰}

اهداف بلند مدت بیانگر آن چیزی است که سازمان قصد دارد در یک مقطع زمانی خاص در آینده (معمولا ۳ تا ۵ سال) به آنها دست یابد و یا به آن تبدیل شود. این اهداف از نظر محتوایی با اهداف سالیانه یا عملیاتی متفاوت هستند. اهداف بلند مدت شامل نتایج خاصی است که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود، به آنها دست یابد. این اهداف تعیین کننده مسیر شرکت می باشند. اهداف باید قابل اندازه گیری، با ثبات، معقول و شفاف بوده و کارکنان را به چالش بکشد. از آنجایی که اهداف بلند مدت ماهیتا استراتژیک هستند، بیشتر روی دستیابی به یک موقعیت تمرکز دارند تا تحقق یک عمل مشخص.

^۹ Opportunity & Threat

^{۱۰} Long term Objective

واژه استراتژی از لغت یونانی "استرات گوس" ۱۲ یا "استرات گی" ۱۳ به معنای هنر ژنرالها اقتباس شده است. در ارتش استراتژی کار ژنرالهاست. کما اینکه در کسب و کار نیز وظیفه مدیران ارشد است. برای استراتژی تعاریف متعددی ذکر شده و هر یک از این تعاریف ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است. بروس هندرسون (B.D Henderson) صاحب‌نظر برجسته و موسس "گروه مشاورین بوستون" (Boston Consulting Group-BCG) استراتژی را "ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا" تعریف می‌کند و اساس کار را مدیریت این تمایز^{۱۴} می‌داند. مفهوم استراتژی حداقل به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح باز می‌گردد. در آن دوران ژنرال چینی سن تزو (Sun Tzu) در کتاب جاودانه خود تحت عنوان "هنر جنگ" اصول اصول پیروزی در نبرد را توضیح می‌دهد و به روشنی بسیاری از مفاهیم رویکرد استراتژی را بیان می‌کند، اما استراتژی به فرم امروز آن دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول برنامه ریزی است. آنچه تا قبل از جنگ جهانی دوم در سازمانها رواج داشت "برنامه ریزی سالیانه" یا "بودجه ریزی" ۱۴ بوده است که طی آن هزینه‌ها و درآمدها مورد پیش بینی و برآورد قرار می‌گیرد. پس از جنگ جهانی دوم، پیشرفت تکنولوژی و توسعه ارتباطات و حمل و نقل هوایی، تحرک بیشتری را در کسب و کار ایجاد کرد و برنامه ریزی در افق بلند تری را ضروری ساخت. "برنامه ریزی بلند مدت" ۱۵ که طی آن عملیات سازمان در یک افق ۳ تا ۵ ساله برنامه ریزی می‌شد دستاورد این دوران است. در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع امریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی که از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک جنگ جهانی دوم حاصل شده بود را تدوین کند و با این اقدام مبانی "برنامه ریزی استراتژیک" پایه‌گذاری شد. دو سال بعد آلفرد چندلر (A.D Chandler) استاد دانشگاه هاروارد این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال او کنت آندروز (K. Andrews) در سال ۱۹۶۵ طی مقاله‌ای "استراتژی کسب و کار" را بر مبنای افکار و نظریات چندلر مطرح ساخت. ایگورانسوف (I. Ansoff) مدیر عامل شرکت لاکهید الکترونیک این رویکرد را پسندید و آن را

^{۱۱} Strategy

^{۱۲} Strategos

^{۱۳} Strategie

^{۱۴} Budgeting

^{۱۵} Long Range Planning

در محیط واقعی کسب و کار پیاده کرد. موفقیت انسوف در بکارگیری رویکرد استراتژی توجه همگان را به این مفاهیم و متدولوژی های ارائه شده جلب نمود. در اوایل ۱۹۷۰ گروه مشاورین بوستون متدولوژی پورتفولیوی محصول (ماتریس BCG) را به ادبیات استراتژی اضافه کرد. دهه ۱۹۸۰ با نظرات مایکل پورتر در زمینه مزیت رقابتی^{۱۶} و حوزه رقابت سپری شد. و در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثر بخشی استراتژی به شمار می آید با نظریات صاحب نظرانی مانند هنری مینتزبرگ (H. Mintzberg) و گری هامل (G. Hamel) آغاز شد. هدف از برنامه ریزی دراز مدت بیشتر کنترل عملیات است در حالی که برنامه ریزی استراتژیک تغییر فعالیت ها برای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی رادنبال می کند. در رویکرد استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز^{۱۷} است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت منابع است. اصولا استراتژی زاییده این دو عامل است. بدون رقابت، استراتژی امری بی معناست و هر کجا محیط رقابتی باشد این رویکرد کار ساز است. مارکیدز (C.C Markides) استراتژی رقابتی را "هنر خلق جایگاه برتر برای یک سازمان" تعریف می کند. برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار و در میان رقبا باید به سه سوال اساسی پاسخ داده شود:

مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟

کالا و خدماتی را که سازمان برای این مشتریان عرضه می کند چه می باشند؟

نحوه عرضه این کالا و خدمات چگونه است؟

در یک بازار رقابتی شرکتی ماندگار خواهد بود که نیازهای مشتریان را به درستی شناخته و بهتر از رقبا تامین کند. این واقعیت مهم اساس استراتژی رقابتی است و تحقق آن مستلزم پاسخگویی دقیق و صحیح به سوالات فوق می باشد. به عبارت دیگر یک سازمان برای موفقیت می بایستی از میان مشتریان و محصولات بالقوه بی شمار مناسب ترین آنان را برگزیند و سپس محصولات خود را به نحو برتری نسبت به رقیب عرضه کند. یک سازمان باید مرز

^{۱۶} Competitive Advantage

^{۱۷} Focus

فعالیت خود را در بازار تعیین، مشتریان خود را انتخاب کند و ارزشی را که می‌خواهد در قالب کالا و خدمات برای آنان بیافریند مشخص سازد. پورتر این‌ها را مرزهای ژنریک می‌نامد و جوهره استراتژی را تعیین این مرزها می‌داند. استراتژی، اثر بخشی خود را از قواعد رقابت می‌ستاند و برای یک استراتژی اثر بخش باید قواعد رقابت را به درستی شناخت. یکی از متداول‌ترین روشهای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده از رویکرد تجویزی می‌باشد که به مکتب طراحی استراتژی نیز معروف است. این رویکرد شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درونمایه اصلی این روشها مقایسه و بررسی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدات) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصتها و اجتناب از زیانهای نهفته در تهدیدات است. در این رویکرد استراتژی از تعامل این چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی‌های تمایز بخش سازمان برای بهره‌گیری از فرصتهای استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود. فرایند فرموله کردن استراتژی باید یک فعالیت دائمی سازمان بوده و کلیه مدیران ارشد و مدیران میانی و سرپرستان می‌بایست در آن مشارکت داشته باشند. به طور کلی هر اندازه در فرایند تدوین استراتژی بتوان مشارکت بیشتری را از بدنه سازمان جلب کرد در مرحله اجرا موفقیت استراتژی به مراتب افزایش می‌یابد.

➤ تجزیه و تحلیل ذینفعان

تمامی اقدامات و استراتژی‌هایی که یک سازمان اجرا می‌نماید در نهایت می‌بایست منجر به رضایتمندی ذینفعان گردد. لذا یکی از گامهای موثر و مقدماتی در فرایند استقرار برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمانی شناسایی، اولویت بندی ذینفعان و بررسی خواسته‌ها و انتظارات آنها از سازمان می‌باشد. تا در تدوین استراتژیها، اهداف و برنامه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. ذینفع عبارتست از هر فرد، گروه یا سازمانی که می‌تواند بر آینده شرکت تاثیر بگذارد یا تحت تاثیر فعالیتهای آن قرار گیرد. یک سازمان در محیط پیرامونی خود با طیف وسیعی از ذینفعان مواجه است. محدودیت منابع و امکانات سازمان و همچنین اهمیت و اولویت برخی از ذینفعان ایجاب می‌کند که پس از شناسایی کلیه ذینفعان در مرحله اول نسبت به رتبه بندی آنها و شناسایی ذینفعان کلیدی و تاثیر گذار اقدام نماییم.

➤ تدوین و فرموله کردن استراتژی

منظور از فرموله کردن استراتژی تعیین متغیرهای استراتژیک و سپس مدلسازی موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس و یا مدل تصمیم گیری است که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان می گردد. این اقدام که فرموله کردن استراتژی نامیده می شود به ما کمک می کند تا بتوان چگونگی محقق سازی اهداف و تعامل سازمان با محیط را با انتخاب مناسبترین ماهیت استراتژی اصلی تعیین نمود. در زمان طراحی و شکل گیری استراتژی تعیین تمام گزینه ها و طرح های امکان پذیر، میسر نیست. بنابراین طراحی استراتژی مبتنی بر اطلاعات کاملاً کلی، درباره مجموعه هایی از گزینه ها صورت می گیرد. یکی از کارهای مهم در فرایند برنامه ریزی استراتژیک تدوین و تبیین استراتژیهایی است که شرکتها و سازمانها را با توجه به مجموعه عوامل مهم داخلی و عمده محیطی و رسالتهایی که برای خود متصور هستند آنها را به اهداف تعیین شده می رساند. این مرحله که بدون تردید مهمترین گام برنامه ریزی استراتژیک است، از تمامی مطالعات و هدف گذاری های قبلی استفاده کرده و بهترین راهبرد را ارائه می کند. پس از تهیه و تدوین استراتژیها باید بر حسب درجه اهمیت هر یک اولویت خاصی برای آنها قرار داد. در عین حال آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه و ذینفعان نیز برگزید.

❖ آشنایی با مدل کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard):

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانها انتفاعی و غیرانتفاعی، وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمانهای خود می کنند ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژیهای خود سخن می گویند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصویر می کنند برای خود آنها کاملاً روشن است ولی آگاهی و درک آنها از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبعت از این چشم انداز، بسیار کمتر می باشد. بنابراین مدیران ارشد همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژیهای خود بوده اند و در این میان، روشهای ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژیهای خود برگزیده اند. اما ویژگی های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد سنتی را که برای سازمانها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می رسیدند، به شدت زیر سؤال برده است. مهمترین ویژگی سیستمهای

اندازه‌گیری عملکرد سنتی آن است که عمدتاً اندازه‌گیری مالی است. اندازه‌گیری مالی برای درک عملکرد آینده سازمان کافی نیست.

➤ محدودیت‌های عمده شاخص‌های سنتی عملکرد

- ✓ تاکید صرف بر شاخص‌های مالی
- ✓ تمرکز بر روی شاخص‌های اندازه‌گیری گذشته نگر^{۱۸}
- ✓ عدم توجه به استراتژی‌های سازمان در طراحی شاخص‌ها
- ✓ مشکل پیاده‌سازی و عملیاتی نمودن مدیریت عملکرد
- ✓ عدم توجه به تفکر بهبود مستمر
- ✓ در نظر نگرفتن نیازها و انتظارات مشتریان و ذینفعان

❖ کارت امتیازی متوازن چیست؟

آنچه شما اندازه‌گیری می‌کنید چیزی است که بدست می‌آورید. این اولین جمله کاپلان و نورتون در مقاله ابتدایی پیرامون کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن مجموعه‌ای از معیارهاست که به مدیران دیدی لحظه‌ای ولی جامع در مورد کسب و کار می‌دهد. کارت امتیازی علاوه بر معیارهای مالی که بیانگر نتایج کارهایی است که در گذشته انجام شده، معیارهای عملیاتی مکملی را نیز در زمینه رضایت مشتریان، فرآیندهای داخلی و فعالیت‌های بهبود و نوآوری سازمان شامل می‌شود. کارت امتیازی به مدیران اجازه می‌دهد تا از چهار وجه مهم به کسب و کار خود نگاه کنند. کارت امتیازی متوازن را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش که از استراتژی سازمان ناشی شده‌اند، تعریف کرد. معیارهای انتخاب شده برای کارت امتیازی ارائه‌دهنده ابزاری برای مدیران است تا بدان وسیله کارکنان و سهامداران برونی را از نتایج و محرک‌های عملکرد آگاه سازند. تحقیقات انجام شده بر روی بسیاری از سازمانهایی که این مدل را اجرا کرده‌اند نشان می‌دهد که BSC به عنوان یک سیستم اندازه‌گیری، یک ابزار مدیریت استراتژیک و یک ابزار ارتباطی کاربرد دارد.

^{۱۸} Lagging

❖ کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم اندازه گیری

همانگونه که در مطالب گذشته به محدودیتهای معیارهای مالی عملکرد اشاره شد، با وجود آنکه، آنها بازنگری بسیار خوبی از عملکرد گذشته ارائه می کنند، ولی برای دنبال کردن مکانیسمهای ارزش آفرینی سازمانهای امروزی ناکافی هستند. معیارهای مالی، معیارهای گذشته نگر نامیده می شوند، زیرا پیامدهای اعمالی هستند که در گذشته اتفاق افتاده اند. کارت امتیازی این معیارها را با محرکهای عملکرد^{۱۹} اقتصادی آینده تکمیل می کند. در مجموع هر دو دسته معیار از ترجمه استراتژی شرکت حاصل می شوند. به بیان دیگر کارت امتیازی با ارائه چهارچوبی جدید امکان ترجمه چشم انداز و استراتژی های سازمان را فراهم ساخته، داستان استراتژی سازمان را از طریق اهداف و معیارهای انتخاب شده روایت می کند. کارت امتیازی به جای تمرکز بر ابزارهای کنترل مالی که رهنمودهای اندکی در زمینه تصمیم گیری های بلند مدت ارائه می کنند، اندازه گیری را به عنوان زبانی جدید برای توصیف عناصر کلیدی نیل به استراتژی، به کار می گیرد. کارت امتیازی علاوه بر معیارهای مالی عملکرد، سازمان را از طریق سه وجه متفاوت دیگر اندازه می گیرد: مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری.

❖ کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک

اگر این فرض را بپذیریم که تدوین استراتژی به عنوان امری حیاتی در دنیای پرشتاب کنونی مطرح است، بنابراین با موضوع بسیار مهمتری نیز روبرو خواهیم بود، اجرای موثر استراتژی در حالی که توسعه استراتژی های غالب همواره کار پیچیده ای است، اجرای موفقیت آمیز آن استراتژی ها، وظیفه ای بس خطیرتر به شمار می رود. بر اساس گزارش مجله فورچون^{۲۰}، ۷۰ درصد شکست مدیران نه به خاطر استراتژی ضعیف بلکه به دلیل اجرای ضعیف آن استراتژی ها می باشد.

^{۱۹} Performance Drivers

^{۲۰} Fortune ۱۹۹۹

❖ کارت امتیازی متوازن به عنوان یک ابزار ارتباطی

در سالهای اخیر در مورد استراتژی های مدیریت دانش ۲۱ در سازمان، مطالب بسیار نوشته و سمینارهای بسیاری نیز برگزار شده است یک ویژگی مشترک چنین سیستم هایی تمایل به آشکار نمودن دانش ضمنی موجود در ذهن کارکنان و فراهم نمودن زمینه بحث و یادگیری است. پیتراکرا مدیریت بهره وری کارکنان دانشی، را یکی از بزرگترین چالش های مدیریت در قرن بیست و یکم نامیده است. تسهیم نتایج کارت امتیازی در سراسر سازمان فرصت بحث در مورد مفروضات استراتژی، یادگیری از نتایج غیر منتظره و صحبت در مورد اصلاحات مورد نیاز آینده را فراهم می سازد. فهم استراتژی های شرکت به سادگی می تواند بسیاری از ظرفیت های پنهان سازمانی را به صورت کارکنانی که، شاید برای اولین بار، از مقصد سازمان و سهم خود در راه رسیدن به آن آگاهی می یابند، آشکار سازد. در این رابطه پاول نیون ۲۲ یکی از صاحب نظران برجسته مدیریت عملکرد و کارت امتیازی در کتاب خود می نویسد: "در سازمانی که قصد توسعه کارت امتیازی داشت، تحقیقی در مورد کارکنان، قبل و بعد از توسعه این مدل، انجام دادم. پیش از پیاده سازی، کمتر از ۵۰ درصد کارکنان اظهار داشتند که از استراتژی سازمان آگاهی دارند و آن را می فهمند. اما یک سال پس از پیاده سازی کامل آن این تعداد از ۸۷ درصد تجاوز نمود."

❖ جنبه های کارت امتیازی متوازن

در مدل عمومی ارائه شده توسط کاپلان و تورتون در کتاب اول آنها یعنی کارت امتیازی متوازن که در سال ۱۹۹۶ منتشر شد، برای ارزیابی عملکرد سازمانها چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری رشد، پیشنهاد شد. بسیاری از نویسندگانی که از آن زمان تاکنون در این زمینه مطلب نوشته اند، این منظرهای چهارگانه را به عنوان عناصری غیر قابل تغییر در ارزیابی متوازن تلقی کرده اند در حالیکه امروزه ثابت شده است که تعداد این منظرها می تواند با توجه به مضامین و حوزه های توجه سازمان در رابطه با تحقق استراتژی، متفاوت باشد. بسیاری از سازمانها به فناوری، نیروی انسانی، مسائل محیطی و ذینفعان دیگری مانند تامین کنندگان مواد اولیه به حدی اهمیت قائل اند که

^{۲۱} Knowledge Management

^{۲۲} Paul R. Niven

تحقق استراتژی خود را از منظر این عوامل نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. علاوه بر این سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، در مدل ارزیابی متوازن خود، استراتژی را از منظرهای دیگری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و یا برای منظرهای چهارگانه، معانی و مفاهیم متفاوتی قائل‌اند.

✓ جنبه مالی^{۲۳}

شاخصهای مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند، به ویژه در سازمانها انتفاعی. هدف اصلی برای سازمانهای انتفاعی، افزایش در ارزش سهامداران می‌باشد. سازمانها از دو طریق ارزش اقتصادی خود را افزایش می‌دهند: رشد درآمد و بهره‌وری. استراتژی رشد درآمد دارای دو جزء اصلی است: ایجاد درآمد از طریق بازارها، محصولات و مشتریان جدید و افزایش فروش به مشتریان فعلی از طریق تعمیق روابط با آنها.

استراتژی بهره‌وری نیز عموماً دارای دو جزء است: بهبود ساختار هزینه با کاهش هزینه‌های مستقیم و مخارج غیر مستقیم و به کارگیری دارایی‌ها به صورت کارا به طوری که منابع مورد نیاز برای یک سطح مشخص از فعالیت‌ها کاهش یابد. سنجه‌های این منظر به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین می‌شوند نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد. ما می‌توانیم همه تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان، ارتقاء، کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم ولی اگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی ما منجر نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. شاخصهای تابع کلاسیک معمولاً در منظر مالی خودنمایی می‌کنند. نمونه‌هایی از این شاخص‌ها و سنجه‌ها عبارتند از سودآوری که به وسیله‌ی بازده سرمایه‌ی بکار گرفته شده^{۲۴} سنجیده می‌شود و اخیراً سنجه ارزش‌افزوده‌ی اقتصادی بجای آن و یا در کنار آن مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر سودآوری، رشد درآمد و افزایش بهره‌وری یا بکارگیری دارایی‌ها نیز سنجه‌های معروفی در این منظراند.

^{۲۳} Financial Perspective

^{۲۴} ROCE

بسیاری از سازمانها در حال حاضر ماموریت خود را با توجه به مشتریان خود تدوین می نمایند. کارت امتیازی متوازن به مدیران توصیه می نماید بیانیه کلی ماموریت خود را به صورت شاخصهای مشخص که واقعا برای مشتریان اهمیت دارد ترجمه نمایند. به طور کلی علایق مشتریان در چهار دسته قرا می گیرد: زمان، عملکرد و سرویس، کیفیت و هزینه. برای طراحی مدل BSC سازمان باید با توجه به چشم انداز و استراتژی، اهداف خود را در هر یک از این چهار بخش مشخص نماید و سپس شاخصهایی برای اندازه گیری در هر یک از چهار بخش تدوین نماید. برای انتخاب اهداف و سنجه های مربوط به منظر مشتری، سازمانها می بایست به دو سوال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم اینکه ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمانها معتقدند که مشتریان خود را می شناسند و می دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می کنند ولی در واقع، همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزشهای مورد نظر آنها موجب می شود تا سازمانها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. یک بخش اساسی در استراتژی کسب و کار ارزش ارائه شده به مشتریان است که ترکیب مناسب بین محصول، قیمت، خدمت و تصویر سازمانی را تعیین می نماید. سازمانها معمولاً از میان مضامین استراتژیک زیر، مضمون مورد نظر خود را در منظر مشتری انتخاب می کنند.

- **برتری عملیاتی:** سازمانهایی که برتری عملیاتی را انتخاب می کنند، بر کاهش بهای تمام شده ارتقا کاربری محصول، و سهولت استفاده از محصولات و خدمات خود متمرکز می شوند.
- **رهبری محصول:** سازمانهایی که استراتژی رهبری محصول را انتخاب می کنند، برنوآوری مستمر و عرضه بهترین محصول یا خدمت در بازار تأکید می ورزند.
- **صمیمیت با مشتری:** در این استراتژی، ارضاء خواسته ها و نیازهای مشتریان و ارائه راه حل برای مسائل آنها و حفظ رابطه بلند مدت برد-برد^{۲۶} با مشتریان از اهداف اساسی سازمان است.

^{۲۵} Customer Perspective

^{۲۶} Win - Win

✓ جنبه فرایندهای داخلی^{۲۷}

زمانی که سازمان تصویر مشخصی از خود در وجوه مالی و مشتریان بدست آورد می تواند وسیله ای را که سازمان در تحقق این تصویر به کار می گیرد مشخص نماید. در منظر فرایندهای داخلی، سازمانها می بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. به کمک فرایندهای داخلی، سازمان می تواند ارزش ارائه شده به مشتریان (وجه مشتری) و بهبود بهره وری برای تحقق اهداف مالی (وجه مالی) را در عمل بدست آورد. وجه فرایندهای داخلی روی چنین فعالیت‌های کلیدی تاکید می نماید. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد. توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی، نمونه‌هایی از این قبیل فرایندها هستند. برخی از سازمانها برای ارائه محصولات و خدمات خود به مشتریان، تا حد زیادی به تأمین کنندگان مواد و قطعات خود متکی اند و عملیات تولیدی خود را عمدتاً از طریق بیرون سپاری انجام می دهند. این سازمانها می بایست در منظر فرایندهای داخلی خود روابط با تأمین کنندگان را مدنظر قرار دهند و شاخصهای مناسبی جهت کنترل این روابط توسعه دهند.

✓ جنبه رشد و یادگیری

چگونه می توان به اهداف بلندپروازنه تعیین شده در منظرهای فرایند داخلی، مشتری و نهایتاً سهامداران جامع عمل پوشاند؟ پاسخ به این سوال در اهداف و شاخصهای مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است. در واقع این اهداف و شاخصها توانمندسازهای^{۲۸} اهداف تعیین شده در سه منظر دیگراند. آنها زیربنا و فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی

^{۲۷} Internal Business Process

^{۲۸} Enablers

متوازن‌اند. وقتی شما اهداف و شاخصهای مربوط به منظرهای مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین کردید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها خواهید شد. همچنین فاصله بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان بزودی مشخص خواهد شد. اهداف منظر یادگیری و رشد می‌بایست در جهت پرکردن و پوشاندن این شکافها و فاصله‌ها تعیین شوند و شاخصهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. مانند سایر منظرهای مدل ارزیابی متوازن، در این منظر ترکیبی از شاخصهای هادی^{۲۹} و تابع^{۳۰} تعیین می‌شوند. شاخصهایی مانند رضایت کارکنان، فضای مناسب کاری، دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی لازم، برنامه‌های آموزش کارکنان، مثالهایی برای شاخصهای هادی و مهارت کارکنان، مشارکت کارکنان، ارائه پیشنهادها و طرحهای نو نمونه‌هایی از شاخصهای تابع در این منظراند.

❖ اجزای تشکیل دهنده کارت امتیازی متوازن

❖ ۱ اهداف استراتژیک^{۳۱}

چگونگی تحقق یک وجه استراتژیک را بیان می‌کند، به عبارت دیگر آنچه که برای موفقیت استراتژی حیاتی است را مشخص می‌سازد.

❖ ۲ شاخصها^{۳۲}

مقداری قابل اندازه‌گیری است که چگونگی تحقق یک هدف را بیان می‌کند. شاخصهای مختلف در سطوح سازمانی مختلفی واقع می‌شوند. برخی از آنها گذشته‌نگر و برخی محرک می‌باشند. یک کارت امتیازی مطلوب هر دو دسته را شامل می‌شود:

^{۲۹} Lead

^{۳۰} Lag

^{۳۱} Strategic Objectives

^{۳۲} Measures

○ **شاخصهای تابع یا گذشته نگر:** شاخصهایی هستند که عملکرد گذشته را نشان می دهند و در حالی که کاملاً عینی و قابل دسترس اند ولی فاقد قدرت پیش بینی می باشند. به عنوان مثال درآمد و رضایت مشتری در این مورد قابل ذکر اند.

○ **شاخصهای پیشرو یا محرکهای عملکرد:** شاخصهایی هستند که برای هر سازمان یا واحد کسب و کار منحصر به فرد می باشند. آنها فعالیتهایی را اندازه می گیرند که منجر به پیامدها یا نتایج می شوند. به عنوان مثال تحویل بموقع شاخصی محرک، برای شاخص تابع رضایت مشتری به شمار می رود. در حالی که این شاخصها ماهیت پیش بینی دارند ولی از طرفی در برخی مواقع جمع آوری داده های مربوط به آنها تا حدی مشکل است.

کارت امتیازی باید هر دو نوع شاخص را دارا باشد. شاخصهای تابع بدون وجود شاخصهای محرک چگونگی دسترسی به حد نصابها را نشان نمی دهند. برعکس، شاخصهای محرک نیز بدون شاخصهای تابع ممکن است نشانگر بهبودهای کوتاه مدت باشند و مشخص نمی سازند چگونه این بهبودها به نتایج مطلوب برای مشتریان و نهایتاً سهامداران منجر می گردد.

❖ اهداف کمی^{۳۳}

سطح عملکرد یا میزان بهبود مورد نیاز را نشان می دهد.

❖ اقدامات اجرایی^{۳۴}

برنامه های اجرایی کلیدی یا پروژه های اجرایی که برای دستیابی به اهداف ضروری است، را مشخص می سازند.

^{۳۳} Targets

^{۳۴} Initiative

"اگر با استراتژی خود مشکل دارید، آن را ترسیم کنید."

اگر یک ژنرال نظامی در صحنه بودید، از نیروهای خود می خواستید که نقشه های متعددی در دست داشته باشند. نقشه هایی از اطلاعات تفصیلی درباره ماموریت آنها، جاده هایی که باید از آن عبور کنند، نیروهایی که پیش رو دارند و سلاحهایی که در اختیار دارند. این مسئله در عالم کسب و کار هم صدق می کند، کارکنان برای اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی کسب و کار، نیازمند اطلاعات شفاف و تفصیلی هستند. عامل کلیدی در اجرای استراتژی درک آن توسط کارکنان سازمان است. این امر شامل فرایندهای حساس و پیچیده ای است که از طریق آنها دارایی های نامشهود به دستاوردهای مشهود تبدیل می شوند.

تاکنون ابزار زیادی برای انتقال مفهوم استراتژی سازمان و فرآیندها و سیستم های لازم برای اجرای آن وجود نداشته است. نقشه های استراتژی که توسط کاپلان و نورتون ارائه شد برای ترسیم این عرصه دشوار بسیار سودمند است. ایشان از این ابزار سودمند برای ترسیم نقشه های استراتژی سازمان بهره گرفته اند. نقشه های استراتژی، سازمان ها را قادر می سازند تا اهداف، ابتکارات، بازارهای هدف، معیارهای عملکرد و ارتباطات میان اجزای استراتژی خود را به وضوح و با زبانی ساده توصیف کنند. کارکنان، تصویری روشن از چگونگی ارتباط وظایفشان با اهداف کلی شرکت یافته و مدیران، شناخت بیشتری از استراتژی های خود و ابزاری برای کشف و تصحیح هر نقیصه ای در طرح خود به دست می آورند.