

خلاصه کتاب

سازمان‌های استراتژی محور

تالیف : نورتین و کاپلان

ترجمه : پرویز بختیاری

انتشارات : سازمان مدیریت صنعتی

تهیه کننده : صادق سپندارند

توجه

- این جزوه خلاصه برای بهره‌برداری دانش‌پذیران دوره کارشناسی ارشد دانشگاه پیام‌نور تهیه شده است.
- مطالعه و استفاده از این جزوه فقط برای مرور مطالب کتاب توصیه می‌شود. بدیهی است مطالعه جزوه بدون مطالعه کل کتاب اثربخشی چندانی نخواهد داشت.

پیشگفتار مترجم

ارزیابی متوازن چیست

در عصر اقتصاد و صنعتی معیارها مالی شاخص‌ها خوبی برای سنجش موفقیت شرکت‌ها بودند ولی در آستانه قرن بیست و یکم نارسایی سنجش‌های مالی صرف، بیش از پیش نمایان گردید. نتایج تحقیقات نورتن و کاپلان نشان داد که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجه‌های (شاخص‌های اندازه‌گیری) مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. بنابراین چهار منظر برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تعریف گردید:

- منظر مالی
- منظر مشتری
- منظر فرآیند داخلی
- منظر یادگیری و رشد

بین این ۴ منظر روابط علت و معلولی وجود دارد که آنها را به هم مربوط می‌سازد:

برای کسب و دستاوردهای مالی (در منظر مالی) باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و به این منظور باید در فرآیند عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته مشتریانمان منطبق بسازیم (منظر فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکانپذیر نیست مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد) این روش ارزیابی عملکرد را روش ارزیابی متوازن می‌نامند. از این روش نه تنها به منظور ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی نیز استفاده می‌شود.

سنجه‌های مالی نتایج اقدامات گذشته را نشان می‌دهند. به سنجه‌های مالی شاخص‌های تابع یا پیامد هم می‌گویند. روش ارزیابی متوازن علاوه بر تاکید بر شاخص‌های تابع شاخص‌های هادی (شاخص‌های مربوط به محرک‌های آینده) را نیز مدنظر قرار می‌دهد. چشم‌انداز و استراتژی هسته مرکزی روش ارزیابی متوازن است. روش

ارزیابی متوازن چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اهداف کیفی، سنج‌های مربوط، اهداف کمی و برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی جهت تحقق آنها ترجمه می‌کند.

منظ‌های عملکرد در روش ارزیابی متوازن

در مدل عمومی کاپلان و نورتن برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری رشد پیشنهاد شده است. علاوه بر ۴ منظری که نورتن و کاپلان ارائه کردند، برخی سازمان‌ها به فناوری، نیروی انسانی، مسائل محیطی و ذینفعان دیگر مانند تامین کنندگان مواد اولیه نیز در ارزیابی عملکرد خود بها می‌دهند و تحقق استراتژی خود را از منظر این عوامل نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در واقع تعداد این منظرها می‌تواند با توجه به مضامین و حوزه‌های توجه سازمان در رابطه با تحقق استراتژی متفاوت باشد.

منظر مشتری

سازمان‌ها برای ایجاد ارزش برای مشتریان خود می‌توانند سه مضمون برتری عملیاتی، رهبری محصول و یا صمیمیت با مشتری را انتخاب کنند. رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار و جذب و نگهداری مشتری نیز معیارهای سنجشی هستند که توسط سازمان‌ها در این منظر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار

تشخیص فرآیندهایی که برتری یافتن در آنها به ارزش آفرینی برای مشتریان و سهامداران می‌انجامد، بسیار مهم است زیرا ایجاد ارزش برای مشتریان مستلزم انجام فرآیندهای درونی کسب و کار به صورتی کارآمد و اثربخش است. توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرآیندهای تولیدی نمونه‌هایی از این قبیل فرآیندها هستند.

منظر یادگیری و رشد

پس از تعیین اهداف و سنج‌های مربوط به منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی، شکاف موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت‌ها و قابلیت‌ها آشکار می‌شود. همچنین فاصله بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان به این ترتیب مشخص خواهد شد. اهداف منظر

یادگیری و رشد باید در جهت پر کردن و پوشاندن این شکافها و فاصلهها تعیین شوند و سنجههای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد.

منظر مالی

نتایج اقدامات سازمان در سه منظر دیگر باید به صورتی ملموس در گزارشات مالی رویت شوند. سودآوری، بازده سرمایه به کار گرفته شده (ROCE) و ارزش افزوده اقتصادی (EVA) نمونه‌هایی از سنجههای این منظر هستند.

موانع پیاده‌سازی استراتژی

مدیران و رهبران سازمان‌ها باید استراتژی مناسب برای بقاء و موفقیت سازمان را اتخاذ کنند و بتوانند آنرا پیاده کنند. در امریکا ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی عدم توفیق آنها در پیاده‌سازی استراتژی است. چهار محدودیت یا مانع دلیل ناکامی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌هایشان هستند.

۱. مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی

از آنجا که کارکنان یک سازمان بزرگترین عامل ارزش‌آفرینی آن هستند باید استراتژی سازمان را به درستی درک کند تا بتوانند به تحقق آن کمک کنند.

۲. مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان با استراتژی

اگر همه کارکنان، منافع مادی و سرنوشت کاری خود را در گرو تحقق استراتژی سازمان ببینند، همسویی بیشتری با استراتژی سازمان خواهند داشت. طراحی و اجرای نظام‌های جبران خدمت متصل به معیارهای ارزیابی استراتژی می‌تواند ساز و کار مناسب جهت ایجاد همسویی با استراتژی باشد.

۳. مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌ها در عمل وقت و زمان کمی صرف استراتژی می‌کنند. در صورتی که پیاده‌سازی موفق استراتژی مستلزم تعهد عملی این افراد به اجرای استراتژی و صرف زمان کافی برای آن است

۴. مانع مربوط به عدم تفصیص منابع لازم

برای حصول اطمینان از اجرائی شدن استراتژی‌های سازمان، فرآیند بودجه‌بندی و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک باید به هم متصل باشند. در صورتی که در بسیاری از سازمان‌ها این اتصال وجود ندارد.

بر طرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن

امروزه روش ارزیابی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک می‌شناسند. این روش از طریق کمک به برطرف کردن موانع پیاده‌سازی استراتژی، جایگاه خود را به عنوان ابزاری در جهت تحقق استراتژی تثبیت کرده است.

سازمان‌های استراتژی محور برای برطرف کردن موانع پیاده‌سازی استراتژی اصول زیر را بکار می‌گیرند. این اصول به اصول سازمان‌های استراتژی محور معروف هستند:

اصل اول : ترجمه استراتژی به واژه‌های عملیاتی

اصل دوم : همراهی سازی سازمان برای ایجاد هم‌افزایی

اصل سوم : هم‌سوسازی کارکنان

اصل چهارم : تبدیل استراتژی به یک فرایند مستمر

اصل پنجم : رهبری تغییر از طریق بسیج منابع

در کتاب و در خلال بخش‌های مستقل نحوه برطرف کردن موانع پیاده‌سازی استراتژی با بکارگیری اصول فوق شرح داده شده است.

فصل اول : ایجاد سازمان استراتژی محور

از پیاده‌سازی استراتژی به عنوان مهمترین عامل در ارزیابی شرکت و مدیریت آن نام برده شده است. با توجه به آمار و ارقامی که نرخ شکست پیاده‌سازی استراتژی را بین ۷۰ تا ۹۰ درصد گزارش کرده‌اند، می‌توان درک کرد که چرا سرمایه‌گذاران هوشمند دریافته‌اند که اجرای خوب، مهمتر از چشم‌انداز خوب است. استراتژی‌ها (یعنی طرق پایداری که سازمان‌ها به وسیله آنها ارزش آفرینی می‌کنند) در حال تغییرند در حالی که ابزارهای سنجش استراتژی پا به پای آنها تغییر نکرده‌اند.

ارزش دفتری دارایی‌های مشهود سازمان‌ها روز به روز در مقایسه با دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها در حال کاهش است. امروزه فرصت‌های ارزش آفرینی در حال جابجایی از مدیریت دارایی‌های نامشهود به مدیریت استراتژی‌های دانش‌پایه‌ای است که هدف آنها بکارگیری دارایی‌های نامشهود است. دارایی‌هایی نظیر روابط مشتریان، خدمات و محصولات بدیع، کیفیت بالا، فرآیندهای عملیاتی پاسخگو، فناوری اطلاعات، بانک‌های اطلاعاتی، توانمندی، مهارت و انگیزه کارکنان .

اغلب سازمان‌های امروزی از طریق واحدها و تیم‌های کسب و کار غیر متمرکز عملیات خود را انجام می‌دهند و این واحدها به مشتریان بسیار نزدیک‌ترند تا کارکنان شرکت‌های بزرگ.

از آنجا که اتکاء صرف به شاخص‌های مالی موجب می‌شود که ارزش آفرینی بلندمدت فدای عملکرد کوتاه‌مدت شود، رویکرد ارزیابی متوازن علاوه بر حفظ سنجه‌های عملکرد مالی (شاخص‌های تابع) به مطرح کردن سنجه‌هایی در مورد عوامل موجد عملکرد آینده (شاخص‌های هادی) می‌پردازد. همه اهداف و سنجه‌های ارزیابی متوازن – مالی و غیر مالی – می‌بایست از چشم‌انداز و استراتژی سازمان نشأت گیرد.

روش ارزیابی متوازن نظام نوینی از مدیریت را بر پا می‌دارد. نظامی که برای اداره کردن استراتژی طراحی شده است . این نظام دارای سه بعد است.

۱. استراتژی (Strategy): روش ارزیابی متوازن براین تاکید دارد که سازمان‌ها استراتژی را کانون و مرکز برنامه‌های خود سازند و این امکان را فراهم می‌آورند که سازمان بتواند استراتژی خود را تشریح کرده و در سازمان انتقال دهد.

۲. تمرکز (Focus): تاکید فوق العاده بر استراتژی داشته باشید یعنی سازمانی استراتژی محور بوجود آورید.

۳. سازمان (Organization): همه همکاران را برای عملکردی که اساسا متفاوت است، بسیج کنید.

روش ارزیابی متوازن فرهنگ و ساختار جدیدی جهت ارتباطات سازمانی بین واحدهای کسب و کار و واحدهای پشتیبان (ستاد) و یک یک کارکنان ایجاد می کند.

اصول سازمان استراتژی محور

همسویی و تمرکز در جهت استراتژی در چارچوب روش ارزیابی متوازن شرکت های پیشگام نظیر شرکت نفت موبیل، شرکت بیمه CIGNA و بانک Chemical Retail Bank و را قادر ساخت تا تیم مدیریت، واحدهای کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت استراتژی سازمان خود، متمرکز و همسو کنند. سازمان های استراتژی محور دارای ۵ اصل یکسان اند:

اصل ۱. استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید

اگر نتوانیم استراتژی را تشریح کنیم، نمی توانیم انتظار اجرای آنرا داشته باشیم. نقشه استراتژی عبارتست از یک ساختار منطقی و جامع برای تشریح استراتژی. این چارچوب، اساس طراحی روش ارزیابی متوازن را که سنگ بنای یک نظام جدید مدیریت استراتژیک است، فراهم می سازد.

روابط علت و معلولی منعکس در نقشه استراتژی نشان می دهد که چگونه دارایی های نامشهود به نتایج ملموس (مالی) تبدیل می شوند. سازمان ها با ترجمه استراتژی خود به ساختار منطقی یک نقشه استراتژی و ارزیابی متوازن، نقطه رجوع مشترک و قابل فهمی برای همه واحدها و کارکنان خود بوجود می آورند.

اصل ۲. سازمان را در جهت استراتژی همسو کنید

برای اینکه عملکرد سازمانی فزون تر از حاصل جمع عملکرد بخش های مختلف آن باشد، استراتژی های منفرد باید به یکدیگر متصل و ادغام شوند. هر شرکت نوع اتصالی را که انتظار می رود ایجاد هم افزایی کند، را تعریف می کند و از عملی شدن آن اطمینان پیدا می کند. مدیران سازمان های استراتژی محور ساختارهای گزارشگری رسمی را با

مضامین و اولویت‌های استراتژی جایگزین می‌کنند. غالباً نوعی سازمان مجازی و غیر رسمی در درون سازمان جهت تاکید بر اجرای استراتژی تشکیل می‌شود.

اصل ۳. استراتژی را کار هر روز هر کس سازید

سازمان استراتژی محور نیازمند این است که کلیه کارکنانش استراتژی را بفهمند و کار روزمره خود را در جهت موفقیت آن استراتژی انجام دهند. برایان بیکر معتقد است به منظور اجرای استراتژی باید کارکنان را از آن مطلع سازیم. برای فهمیدن روش ارزیابی متوازن کارکنان می‌بایست مفاهیمی نظیر بخش‌بندی مشتریان، هزینه‌یابی متغیر، و بازاریابی از طریق بانک‌های اطلاعاتی را بیاموزند. اغلب مدیران ارشد، یک سیستم پاداش عملکرد مبتنی بر کار گروهی را بر سیستم مبتنی بر کار فردی ترجیح داده‌اند. سیستم جبران خدمت مبتنی بر ارزیابی متوازن علاقه و انگیزه کارکنان را در همه ابعاد و عناصر استراتژی ارتقاء و تقاضای آنها را جهت کسب آگاهی و اطلاعات در زمینه سنجه‌های مورد عمل در روش ارزیابی متوازن افزایش داده به این ترتیب استراتژی کار هر روز هر کس شده، چرا که هر کس آنرا فهمیده و برای اجرای آن انگیزه خواهد داشت.

اصل ۴. استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل کنید

سازمان‌های استراتژی محور که ارزیابی متوازن را به کار بسته‌اند فرآیندی به منظور مدیریت بر استراتژی ایجاد کرده‌اند. این فرآیند، مدیریت تاکتیک‌ها و مدیریت استراتژی را به یکدیگر پیوند می‌زند تا فرآیندی یکپارچه و مستمر بوجود آورند. در جریان پیاده‌سازی استراتژی سه موضوع مهم پدیدار شده است:

۱. سازمان‌ها مرتبط کردن استراتژی به فرآیند بودجه بندی را آغاز کرده‌اند. شرکت‌ها دریافته‌اند که دو نوع بودجه مورد نیاز است. یک بودجه استراتژیک و یک بودجه عملیاتی.
۲. ابداع یک جلسه مدیریت ساده به منظور بررسی استراتژی: برای حمایت از این فرآیند (بند ۱) سیستم‌های بازخورد و سیستم‌های گزارشگری باز ایجاد شده‌اند که نتایج را در اختیار هر کسی در سازمان قرار می‌دهند.
۳. فرآیندی برای یادگیری و سازگارسازی استراتژی بوجود آمده است.

اصل ۵. تمول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت درآورید

اگر رهبران سازمان، رهبرانی غیرفعال باشند، تحول رخ نخواهد داد، استراتژی پیاده نخواهد شد و فرصت برای عملکرد موفقیت‌آمیز بوجود نخواهد آمد. ارزیابی متوازی موفق است که صرفاً به چشم یک پروژه ارزیابی به آن نگاه نشود بلکه یک پروژه تحول باشد. تجربه نشان داده است که مهمترین تک شرط موفقیت تعلق و مشارکت تیم مدیریت ارشد است. استراتژی مستلزم کار گروهی برای تحول است.

رویکرد جدید به مدیریت سازمان

سازمان‌های استراتژی محور از روش ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند تا استراتژی را در مرکز فرآیندهای مدیریت خود قرار دهند. قبل از معرفی این روش، مدیران چارچوب عمومی پذیرفته شده‌ای برای تشریح استراتژی در اختیار نداشتند. بنابراین نمی‌توانستند چیزی را که قادر به تشریح آن نبودند، پیاده کنند.

گرچه روش ارزیابی متوازن در ابتدا برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معرفی شد، اما امروزه بعنوان یک سیستم مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش در ابتدا برای غلبه بر محدودیت‌های شاخص‌ها و معیارهای مالی پیشنهاد شد. زیرا شاخص‌های مالی در واقع شاخص‌های تابع هستند و به عوامل موجد عملکرد آینده توجه ندارند و آنها را منتقل نمی‌کنند. روش ارزیابی متوازن چارچوبی برای نگاه به استراتژی – روش خلق ارزش – از چهار منظر زیر ایجاد کرده است:

۱. منظر مالی: استراتژی برای رشد، سودآوری و ریسک از دیدگاه سهامدار
۲. منظر مشتری: استراتژی برای ارزش آفرینی و تمایز از دیدگاه مشتری
۳. منظر فرایندهای داخلی کسب و کار: اولویت‌های استراتژیک برای فرایندهای گوناگون کسب و کار که موجب رضایت مشتری و سهامدار می‌شود
۴. منظر فراگیری و رشد: اولویت‌ها برای ایجاد فضایی که تحول سازمانی، نوآوری و رشد را حمایت می‌کند.

روش ارزیابی متوازن چارچوب جدیدی، برای تشریح یک استراتژی، از طریق مرتبط ساختن دارایی‌های مشهود و نامشهود و فعالیت‌های ارزش آفرین فراهم می‌سازد. این روش دارایی‌های نامشهود را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی متوازن از نقشه‌های استراتژی که روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک را مشخص می‌کنند، استفاده

می‌کند و به تشریح این نکته می‌پردازد که چگونه دارایی‌های نامشهود بسیج شده‌اند تا ارزش آفرینی کنند و نتایج مطلوب مالی ارائه دهند. نقشه‌های استراتژی زیربنای برپایی روش ارزیابی متوازن مرتبط با استراتژی یک سازمان را فراهم می‌سازند. (شکل ص ۷۱ به دقت مطالعه شود)

بخش اول: ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی

استراتژی را نمی‌توان پیاده کرد اگر نتوان آنرا فهمید، و استراتژی فهمیده نمی‌شود اگر نتوان آنرا شرح داد. بنابراین اگر بخواهیم یک فرایند مدیریت برای پیاده‌سازی استراتژی ایجاد کنیم، باید ابتدا چارچوب مناسب و قابل اتکایی برای تشریح استراتژی بسازیم.

روش ارزیابی متوازن چهارچوب جدیدی برای تشریح یک استراتژی از طریق مرتبط ساختن دارایی‌های مشهود و نامشهود در فعالیت‌های ارزش‌آفرین فراهم می‌سازد. روش ارزیابی متوازن از نقشه استراتژی که نشان دهنده روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک است، استفاده می‌کند تا شرح دهد که چگونه دارایی‌های نامشهود بسیج شده و با سایر دارایی‌ها اعم از مشهود و نامشهود ترکیب می‌شود تا ارزش‌های مورد نظر مشتریان ایجاد شده و نتایج مطلوب مالی ببار آید.

فصل سوم: ساختن نقشه‌های استراتژی

نقشه استراتژی از مفاهیم کلیدی در سازمان‌های استراتژی محور محسوب می‌شود. بطور ساده نقشه استراتژی نمای تصویری از اهداف سازمان و روابط علی بین این اهداف در منظرهای مختلف روش امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرایندها، زیرساخت‌های رشد و یادگیری) است. نقشه‌های استراتژی در روش ارزیابی متوازن، تصریح کننده فرضیات استراتژی است. نقشه استراتژی فرآیند تبدیل دارایی‌های نامشهود به نتایج مشهود مالی و مشتری را تشریح می‌کند. نقشه استراتژی در یک روش متوازن عبارت است از یک ساختار عمومی برای توصیف استراتژی. منطق علت و معلولی این نقشه فرضیات استراتژی را تشکیل می‌دهد. نقشه‌های استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا استراتژی خود را به شکلی منسجم، یکپارچه و سیستماتیک مشاهده کنند. برای درک نحوه ایجاد نقشه استراتژی در سازمان نکات مهم زیر را باید در نظر داشت:

استراتژی گامی است در یک پیوستار

استراتژی گامی است در یک پیوستار منطقی که یک سازمان را از رسالتی سطح بالا به کارهای انجام شده توسط کارکنان خط مقدم آن می‌رساند. (شکل ۳-۲ ص ۱۴۲) این پیوستار از ماموریت شروع شده و به اهداف شخصی ختم

می‌یابد. در صورت تناسب و توازن و همراستایی در این پیوستار می‌توان انتظار کسب نتایج استراتژیک مورد نظر را در ابعاد مالی، مشتری، فرایندها و زیرساخت‌های رشد بدست آورد. در این پیوستار مفاهیم زیر مهم هستند:

- ماموریت : گستره سازمان و فعالیت‌های آنرا تعیین می‌کند. مشخص می‌کند که سازمان چرا وجود دارد و چه ارزشی خلق می‌کند
- چشم‌انداز : تصویری از آینده مجسم می‌کند که جهت حرکت سازمان را روشن می‌سازد.
- استراتژی : روشی است که سازمان با توجه به واقعیات محیط بیرونی و داخلی برای تحقق ماموریت و چشم‌انداز خود بکار می‌گیرد.

به منظور تهیه نقشه استراتژی مناسب باید روش مناسبی برای تعیین جایگاه استراتژی در رابطه با سایر فرآیندهای مدیریت در اختیار داشته باشیم . ماموریت یا گسترده و محدوده فعالیت‌های سازمان، نقطه آغاز را فراهم می‌کند. تعریف می‌کند که چرا سازمان وجود دارد یا چگونه یک واحد کسب و کار در درون ساختار وسیع یک شرکت جای می‌گیرد. ماموریت و ارزش‌های محوری همراه آن، تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌مانند. چشم‌انداز سازمان تصویری از آینده را مجسم می‌سازد که جهت حرکت سازمان را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند. افزون بر آن چشم‌انداز یک سازمان، حرکت از ثبات ماموریت و ارزش‌های محوری به پویایی استراتژی یعنی گام بعدی در پیوستار را موجب می‌شود. چشم‌انداز تصویر مقصد را منعکس می‌سازد و استراتژی منطق چگونگی تحقق چشم‌انداز را تعریف می‌کند، چشم‌انداز و استراتژی از مکمل‌های ضروری یکدیگرند. نقشه استراتژی و روش ارزیابی متوازن ابزارهایی برای ترجمه بیانی‌های عمومی استراتژیک به فرضیه‌های خاص، اهداف، سنج‌ها و اهداف کمی فراهم می‌سازند.

استراتژی یک فرضیه است

جوهره استراتژی عبارتست از انتخاب اجرای متفاوت فعالیت‌ها نسبت به رقبا، به طوری که موجب موقعیت ارزش‌زای منحصر به فردی برای شرکت شود. فرآیند طراحی روش ارزیابی متوازن بر این پیش فرض استوار است که استراتژی یک فرضیه است. کلید پیاده‌سازی استراتژی این است که کاری کنیم تا هر فردی در سازمان به روشنی

فرضیه‌های اتخاذ شده را بفهمد، منابع را با فرضیه‌ها همسو کنیم، به طور مستمر فرضیه‌ها را مورد آزمایش قرار دهیم و در زمان مقتضی سازمان را با آنها سازگار گردانیم.

روش ارزیابی متوازن مجموعه‌ای از اهداف و فعالیت‌ها را تعریف می‌کند که محرک‌ها ایجاد تمایز بین شرکت و رقبایش بوده و نتایجی را موجب می‌شوند که ارزش‌های مورد سهام‌داران و مشتریان محسوب می‌شوند. (شکل ۳-۴ ص ۱۴۸ بدقت مطالعه شود)

استراتژی از مضامین استراتژیک مکمل تشکیل می‌شود

مدیران ارشد تقریباً همیشه استراتژی‌هایشان را به مضامین محوری متعددی تفکیک می‌کنند. این مضامین محوری اجازه می‌دهند تا سازمان‌ها بین اولویت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت یا توسعه بلندمدت در مقابل سودآوری کوتاه‌مدت، که در تضاد با یکدیگرند، مصالحه ایجاد کنند. مضامین استراتژیک منعکس کننده آن چیزی است که تیم مدیریت معتقد است که برای کسب موفقیت باید انجام شود. این مضامین منعکس کننده نظرات مدیران ارشد در مورد آنچه که باید در داخل شرکت انجام شود تا نتایج استراتژیک محقق گردد، است. بنابراین عموماً به فرآیندهای داخلی کسب و کار یا (زیرساخت‌های رشد) مربوط می‌شوند. مضامین استراتژیک روشی برای بخش‌بندی استراتژی به چند مقوله عمومی فراهم می‌سازند. بطور کلی استراتژی‌ها را می‌توان به مضمون‌های استراتژیک عمومی زیر تفکیک کرد (شکل ۳-۵ ص ۱۵۱):

۱. ایجاد امتیاز برتر : ارزش آفرینی منحصر به فرد و بلندمدت از طریق توسعه محصولات و خدمات جدید و ورود به بازارها و بخش‌های جدید بازار

• افزایش ارزش‌های مورد نظر مشتری : توسعه، تعمیق و یا تعریف مجدد روابط با مشتریان فعلی

۲. کسب برتری عملیاتی : ارزش آفرینی کوتاه‌مدت از طریق بهره‌وری در فرایندهای عملیاتی

۳. شهروند خوب بودن: مدیریت روابط با ذینفعان خارجی که به کار سازمان مشروعیت و جنبه قانونی می‌دهند.

استراتژی بین نیروهای متضاد توازن ایجاد می‌کند

پس تعیین مضمون‌های استراتژیک (بخش‌های مختلف استراتژی) و به منظور تهیه نقشه استراتژی باید اقدام به پاسخ به سوالات زیر کنیم:

- ابعاد عملکرد مضمون استراتژیک؟ (در مدل عمومی روش امتیازی متوازن این ابعاد شامل منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و زیرساخت‌های رشد و یادگیری است)
- اهداف عملکرد در هر بعد عملکرد؟ (نکته کلیدی در این زمینه تعیین اهداف متوازن در لایه‌های مختلف است)
- روابط علی بین اهداف؟ (چگونه دستیابی به یک هدف در لایه پایین‌تر منجر به دستیابی به هدف در لایه بالاتر می‌شود؟)

ایجاد توازن بین نیروهای متضاد: منظر مالی

توسعه نقشه استراتژی طی یک روش ساختار یافته از بالا به پایین انجام می‌شود. این کار با استراتژی سطح بالای مالی شروع می‌شود. زیرا ایجاد ارزش مورد نظر سهام‌دار هدف نهایی هر استراتژی محسوب می‌شود.

فارغ از نوع شاخص بکارگرفته شده برای اندازه‌گیری عملکرد مالی، بطور کلی شرکت‌ها می‌توانند دو استراتژی اساسی رشد و بهره‌وری را به عنوان محرک‌های عملکرد مالی خود انتخاب کنند. استراتژی رشد درآمد به توسعه منابع جدید درآمد و سودآوری تاکید می‌کند. این استراتژی عموماً دارای دو جزء ایجاد امتیاز و افزایش ارزش در رابطه با مشتری می‌باشند. استراتژی‌های بهره‌وری بر کاهش بهای تمام شده و کارایی متمرکز و دارای دو جزء بهبود ساختار بهای تمام شده و بهبود بکارگیری دارایی‌ها هستند. نتایج استراتژی بهره‌وری معمولاً زودتر از نتایج رشد بدست می‌آید. (شکل ۹-۳ ص ۱۵۹ به دقت مطالعه شود)

در منظر مالی ارتباط با استراتژی زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها موازنه‌ای بین اهرم‌های متناقض رشد و بهره‌وری را انتخاب می‌کند. از آنجایی که اکثر شرکت‌ها در میانه چرخه عمر خود هستند به همین جهت یک استراتژی «رشد سود آور» را اتخاذ می‌کنند که مستلزم برقراری موازنه در تناقض موجود بین رشد درآمد از یکسو و کاهش بهای تمام شده و بهره‌وری در دیگر سو است.

توصیف ارزش‌های پیشنهادی متمایز : منظر مشتری

مرکز و محور استراتژی کسب و کار، ارزش پیشنهادی به مشتری است. ارزش پیشنهادی یعنی ترکیب منحصر به فردی از محصولات، قیمت، خدمت، رابطه و یک تصویر ذهنی که عرضه کننده به مشتریان خود منتقل می‌کند. یک ارزش پیشنهادی که بوضوح بیان شده است، هدف نهایی‌ای را که مضامین استراتژیک فرآیندهای داخلی کسب و کار بر آن متمرکز است، نشان می‌دهد.

استراتژی‌های مختلفی وجود دارند که سازمان‌ها به کمک آنها خود را در بازار متمایز می‌کنند. ارزش‌های پیشنهادی شرکت‌ها به مشتریان را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد (ص ۱۶۲):

۱. رهبری محصول

۲. صمیمیت مشتری

۳. برتری عملیاتی

شرکت‌های موفق معمولاً در یکی از سه بعد بالا برتری دارند و استانداردهای قابل قبول دو بعد دیگر را نیز دارا می‌باشند. باید توجه داشت که جنبه‌های مختلف ارزش‌های پیشنهادی با در نظر گرفتن استراتژی شرکت مهم و برجسته می‌شوند. (به شکل ۱۰-۳ ص ۱۶۵ به دقت توجه کنید).

برای تعیین اهداف بخش مشتری، شرکت باید اقدام به تقسیم و بخش‌بندی بازار خود نماید. ارزش پیشنهادی به مشتریان به شرکت کمک می‌کند تا مشتریان هدف خود را تعریف کنند.

اکثر بازارها از مشتریان ناهمگنی تشکیل شده‌اند. وقتی شرکت‌ها ارزش‌های پیشنهادی خود را که باید در آنها برتری یابند انتخاب می‌کنند، در حقیقت بخش مشتریان خود را نیز انتخاب می‌کنند. به این ترتیب مشتریان هدف آنهایی هستند که در تصمیم خرید خود، بیشترین اهمیت را به ویژگی‌های ارزش‌های پیشنهادی عرضه شده توسط شرکت قائلند.

برای اینکه معیارهای ارزیابی متوازن، نماینده استراتژی باشند نتایج مربوط به مشتری می‌بایست برای مشتریان هدفی که طبق ادعای استراتژی بیشترین اهمیت را برای ارزش‌های پیشنهادی قائلند، مورد سنجش قرار گیرند. ایده سوا کردن مشتریان از هم نوعی انتخاب است. به نظر مایکل پورتر تصمیم در مورد اینکه به کدام گروه از مشتریان هدف و برای چه نوعی از نیازهای آنان باید خدمت ارائه شود برای توسعه استراتژی اساسی است. استراتژی منظر

مشتری و روش ارزیابی متوازن از طریق تاکید بر ارزش‌های پیشنهادی خاص و سنجش نتایج مربوط به مشتریان انعکاس می‌یابد. ارزش پیشنهادی به مشتری در نقشه استراتژی به صورت رو به بالا به سنجش نتایج مشتری و سپس به اهداف مالی مرتبط می‌شود و به صورت رو به پائین به فرایندهای داخلی حیاتی که شرکت را قادر می‌سازد تا ارزش‌های پیشنهادیش را به مشتریان هدف منتقل سازد، متصل می‌شود.

چگونگی تمقق نتایج : فرایندهای داخلی

از آنجا که ارزش پیشنهادی به مشتری و نتایج مالی نتایجی هستند که سازمان‌ها می‌خواهند به آن دست یابند، استراتژی نه تنها می‌بایست نتایج مطلوب را تعیین کند بلکه باید چگونگی تحقق آنها را نیز تشریح کند. در این راستا پورتر ادعا می‌کند «فعالیت‌ها، اجزاء و عناصر اصلی مزیت رقابتی هستند» شرکت‌ها باید در یک فرآیند که حداکثر تاثیر را در ارزش‌های پیشنهادی شان دارد برتری یابند و در فرایندهای دیگر به سطح عملکرد مطلوب برسند. فعالیت‌های یک سازمان در فرایندهای داخلی کسب و کار نهفته است. ترکیب این فرایندها زنجیره ارزش شرکت را شکل می‌دهند. یک مدل عمومی از زنجیره ارزش شرکت‌ها در شکل ۱۱-۳ ص ۱۶۸ ارائه شده است. بین اهداف لایه مشتریان - ارزش‌های پیشنهادی به بازار هدف - و اهداف فرایندهای داخلی باید توازن برقرار نمود. الگوی عمومی برقراری توازن به صورت زیر است:

- استراتژی ایجاد تمایز یا رهبری محصول = برتری در فرایندهای نوآوری
 - استراتژی صمیمت با مشتری = برتری در فرایندهای مدیریت مشتری
 - استراتژی برتری عملیاتی = برتری در فرایندهای عملیاتی
- شکل ۱۲-۳ ساختار عمومی ایجاد توازن در این مرحله را نشان می‌دهد.

تغییر شکل دارایی‌های نامشهود : منظر یادگیری و رشد

زیربنای همه استراتژی‌ها منظر یادگیری و رشد است. استراتژی یادگیری و رشد، دارایی‌های نامشهود مورد نیاز به منظور امکان‌پذیر ساختن اجرای فعالیت‌های سازمانی و روابط مشتریان در یک سطح عملکرد بالاتر را تعریف می‌کند. سه گروه از اهداف اصلی در این منظور وجود دارند:

۱. قابلیت‌های استراتژیک : مهارت‌ها و دانش استراتژیک ضروری برای نیروی کار جهت اجرای استراتژی

۲. فناوری‌های استراتژیک: سیستم اطلاعاتی، بانک‌های اطلاعاتی، ابزار و شبکه لازم برای پشتیبانی از استراتژی

۳. فضای کار : تغییرات فرهنگی لازم برای برانگیختن، توانمند ساختن و ایجاد همسویی در نیروی کار دخیل در استراتژی. (شکل ۱۳-۳ ص ۱۷۲)

استراتژی‌های یادگیری و رشد نقطه آغاز هر تحول پایدار بلند مدت‌اند. مدیران ارشد از طریق برخورد با استراتژی یادگیری و رشد پس از اینکه سه منظر دیگر را تعریف کردند، می‌توانند اهداف منابع انسانی، فناوری اطلاعات و فضای کاری شرکت را با الزامات فرآیندهای استراتژیک کسب و کار و استراتژی متمایز مشتریان همسو سازند. بالاترین ارزش زمانی ایجاد می‌شود که مدیریت دانش به استراتژی و ارزش‌های پیشنهادی سازمانی مرتبط می‌شود. استراتژی‌های مختلف مستلزم استراتژی‌های متفاوت برای مدیریت دانش است.

صمیمیت مشتری (یا استراتژی مشتری‌نوازی) مستلزم این است که کارکنان مشتریان خود را درک کنند بنحوی که بتوانند رابطه بلندمدت با آنان برقرار سازند. نوآوران محصول باید زمان توسعه و ارائه محصول جدید به بازار را سرعت بخشند و شرکت‌های متمرکز بر برتری عملیاتی، برای کاهش بهای تمام شده و بهبود کیفیت، از رویکرد به مشارکت گذراندن بهترین تجربه عملی استفاده می‌کنند.

در سازمان‌های دانش پایه، توانایی بهبود فرآیندهای کسب و کار در راستای ارزش‌های پیشنهادی به مشتری، به توانایی و تمایل افراد به تغییر در رفتارشان و متمرکز کردن دانش خود بر استراتژی بستگی دارد. منظر یادگیری و رشد زیر بنای هر چیز دیگری است که در بالای آن قرار دارد.

برنامه‌ها و ابتکارات اجرایی برای یادگیری و رشد، محرکه‌های نهایی برای نتایج استراتژیک‌اند. مضمون رشد و در منظر مالی اساساً از طریق رشد منابع (ایجاد امتیاز) و رشد در روابط گسترش یافته با مشتریان فعلی (افزایش در ارزش مورد نظر مشتری) تحقق می‌یابد. مضمون بهره‌وری از طریق مدیریت بر دارایی‌ها و هزینه‌ها تحقق می‌یابد. در منظر مشتری، یک تعریف شفاف از ارزش‌های پیشنهادی مهمترین گام در تدوین و توسعه یک نقشه استراتژی است اگر نقشه استراتژی با توجه به منظر یادگیری و رشد و منظر داخلی به نحو احسن ساخته شود، توصیف منطقی و یکپارچه‌ای از چگونگی تحقق استراتژی را تجویز خواهد کرد.

نقشه‌های استراتژی عام از پیش تعریف شده برای صنایع مختلف یک نقطه آغاز است که بعداً برای یک سازمان خاص، جرح و تعدیل می‌شود. این الگوها به تیم‌های مدیریت کمک می‌کنند تا استراتژی‌هایشان را تعریف کنند و سپس به صورت تصاعدی کیفیت بصیرت و بینش خود را بهبود بخشند. الگوها برای تجزیه و تحلیل یا مهندسی معکوس - اگر معیارهای ارزیابی متوازن بخوبی تعریف شده باشند، باید قادر بود با معکوس کردن منطق به اصل استراتژی پی برد - یک نظام ارزیابی متوازن مفیدند. ارتباطات علت و معلولی در نقشه استراتژی، مسیری را شرح می‌دهد که در آن هرگونه بهبود در توانمندی‌های دارایی‌های نامشهود، به نتایج و دستاوردهای مشهود و ملموس مشتری و مالی ترجمه می‌شود.

تأثیر ضمنی نقشه استراتژی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد

سیستم ارزیابی عملکرد معمولاً مجموعه‌ای از سنجه‌های قائم به ذاتی نظیر بازده سرمایه، رضایت مشتری و نرخ ضایعات‌اند. سنجه‌های منفرد و قائم به ذات نمی‌توانند ابزارهایی فراهم سازند که بوسیله آنها بتوان نشان داد بهبود در دارایی‌های نامشهود و فرآیندهای داخلی به افزایش عملکرد در سنجه‌های نتیجه، منجر می‌شود. اتصال‌ها در نقشه‌های استراتژی دستورالعمل چنین تبدیل‌ها و ارزش‌آفرینی‌هایی را فراهم می‌سازد. روش ارزیابی متوازن نه تنها برای سازمان‌های دارای چرخه عملیاتی کند، بلکه برای سازمان‌هایی که در بازارهای متحول و رقابت‌آمیزی فعالیت دارند نیز ابزاری ارزشمند است.

پیوست : معیارهای ارزیابی متوازن در سازمانهای غیرانتفاعی، دولتی و ...

طبق تجربه، واحدهای دولتی و غیر انتفاعی معمولاً در تعریف روشن استراتژی‌شان با مشکل مواجه‌اند. برای رفع مشکل باید به گفته مایکل پورتر در مورد استراتژی توجه کرد. او چنین می‌گوید که استراتژی فقط آنچه که سازمان قصد انجامش را دارد نیست، بلکه ضمناً آن چیزی است که سازمان تصمیم می‌گیرد انجامش ندهد.

معیارهای ارزیابی در بخش غیرانتفاعی و دولتی حول محور مضمون برتری عملیاتی شکل می‌گیرند. این سازمان‌ها مأموریت جاری خود را مفروض دانسته و سعی بر انجام کار با کارایی بیشتر دارند.

سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز می‌توانند استراتژیک باشند و به روش‌هایی غیر از برتری عملیاتی برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و برای رفتن به فراسوی بهبود فرآیندهای موجود و رسیدن به یک استراتژی که روشن کند چه فرآیندها و فعالیت‌هایی برای اجرا دارای بیشترین اهمیت‌اند، به یک چشم انداز و یک رهبر نیاز دارند.

از آنجایی که کسب موفقیت مالی هدف اولیه اکثر سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی نیست، اینگونه سازمان‌ها با منظر مالی که در راس روش ارزیابی قرار دارد، مشکل دارند. برای رفع مشکل می‌توان ذینفعان یا مشتریان را در بالای این سلسله مراتب قرار داد. برای مثال از آنجا که در سازمان‌های غیر انتفاعی عده‌ای دریافت کننده و عده‌ای اهداء کننده هستند، سازمان باید منظر اهدا کنندگان و دریافت کنندگان را در بالای مدل ارزیابی متوازن خود قرار دهند. دستگاه‌های دولتی و غیر انتفاعی می‌بایست یک هدف فراگیر را در بالای مدل ارزیابی متوازن خود قرار دهند که نماینده هدف بلندمدت آنها باشد و سپس اهداف درونی را با توجه به آن هدف بلندمدت هماهنگ کنند. مأموریت دستگاه باید در بالاترین سطح ارزیابی متوازن آن نشان داده شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. می‌توان برای یک دستگاه دولتی سه منظر سطح بالا در نظر گرفت که شامل موارد زیر است :

۱. بهای تمام شده اجرای مأموریت

۲. ارزش ایجاد شده

۳. حمایت قانونی

بهای تمام شده اجرای مأموریت: این منظر بر اهمیت کارایی عملیاتی تاکید دارد. بهای تمام شده مورد ارزیابی باید هم شامل هزینه‌های دستگاه و هم در برگیرنده بهای تمام شده اجتماعی باشد که این دستگاه از طریق، عملیات خود بر شهروندان و یا سایر سازمان‌ها تحمیل می‌کند.

ارزش ایجاد شده: این منظر تعیین کننده منافع است که بوسیله دستگاه دولتی ایجاد شده و به شهروندان می‌رسد. این منظر معمولاً مساله‌سازترین منظر بوده و ارزیابی و کمی کردن آن مشکل است. به طور عام، سازمان‌های بخش غیرانتفاعی ممکن است سنجه‌های مربوط به خروجی عملیات خود را بیشتر از سنجه‌های مربوط به نتایج این عملیات مورد استفاده قرار دهند.

حمایت قانونی : هر دستگاه دولتی برای حصول اطمینان از تداوم تامین مالی دستگاه، برای فعالیتهای خود، باید تلاش کند تا اهداف تامین کننده مالی خود را برآورده سازد، این تامین کننده در حقیقت دستگاه قانون‌گذار و نه‌ای‌تا شهروندان و پرداخت کنندگان مالیات‌اند .

شکل ۱-۵ ص ۲۱۹ و شکل ۲-۵ ص ۲۲۰ به دقت ملاحظه شود.