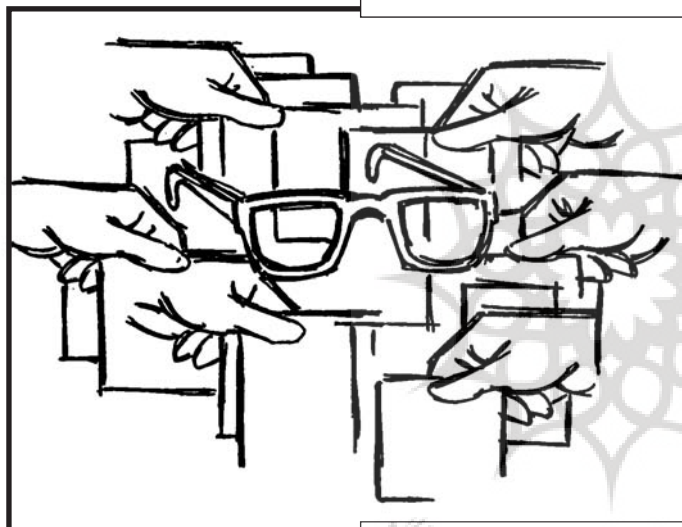


دستاورد اجرای کارت امتیازی متوازن

فرشید محمدنژاد
(mohamadnejad@srbiau.ac.ir)
حسین نصراللهزاده
(nasrollahzadeh@penco.ir)



چکیده

سازمانهای بسیاری در پیاده‌سازی و اجرای کامل استراتژیها یا مدیریت عملیات خود، ناموفق‌اند. این مسئله ناشی از تعریف ناقص استراتژیها نیست، بلکه به این خاطر است که چارچوب منسجمی برای یکپارچگی و همسویی این دو فرایند حیاتی (استراتژی و عملیات) در اختیار ندارند. این مقاله در راستای آخرین اثر ماندگار ابداع‌کنندگان کارت امتیازی متوازن (کتاب دستاورد اجرا) (منبع شماره ۱) برآن است تا ضمن بیان ناگفته‌های کارت امتیازی متوازن در مقام عمل، دستاوردهای اجرای آن را در شرکتهای پیشرو به نمایش گذاشته، با معرفی سیستم مدیریتی حلقه بسته (Closed Loop) به عنوان چارچوب جامع پیوند استراتژی با عملیات، زمینه را برای پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز کارت امتیازی متوازن برای ایجاد پیوند و همسویی بین استراتژیها، هدفها، برنامه‌ها، عملیات، منابع و بودجه فراهم آورد.

مانیتور گروپ (Monitor Group) در پیمایشی جهانی که در سال ۲۰۰۶ انجام داد از مدیران ارشد خواست که اولویت‌هایشان را بگویند. گزینه اول، اجرای استراتژی بود که اختلاف زیادی با سایر گزینه‌ها داشت. اجرای موثر استراتژی، مسئله‌ای است که بسیاری از شرکتها در فرایند اجرای استراتژی‌هایشان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. نظرسنجی‌های متعددی که در طول دو دهه گذشته انجام شده، نشان می‌دهد که ۶۰ تا ۸۰ درصد شرکتها به هدفهای کمی مندرج در برنامه‌های استراتژیک خود نمی‌رسند. *تونی هایوارد* مقام ارشد جدید بی پی (British Petroleum) در اکتبر سال ۲۰۰۷ اعلام کرد: «مشکل، مربوط به خود استراتژی نیست بلکه مربوط به اجرای آن است». پیمایشی که در سال ۱۹۹۶ توسط BSCOL انجام شد، نشان می‌دهد که بیشتر سازمانها فاقد سیستم رسمی برای اجرای استراتژی‌هایشان هستند. تنها ۴۰ درصد از سازمانها بودجه‌های خود را به استراتژی‌هایشان متصل می‌کنند و فقط ۳۰ درصد، جبران خدمات را با استراتژی پیوند می‌دهند. در اکثر شرکتها مورد مطالعه، کمتر از ۱۰ درصد کارکنان، استراتژی شرکت را می‌فهمیدند. روشن است که اگر کارکنان، استراتژی را نفهمند نمی‌توانند فعالیت روزانه خود را به اجرای موفق آن، متصل کنند. مطالعات نشان می‌دهند که ۸۵ درصد تیم‌های ارشد اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه را به بحث و گفتگو درباره استراتژی اختصاص می‌دهند و ۵۰ درصدشان به گونه عملی زمانی صرف نمی‌کنند. مدیران با استفاده از سیستم عملیاتی داخلی و تاکتیکی خود (مثل بودجه‌ها) می‌توانند امور مالی را اداره کنند، از سیستم‌های مدیریت مبتنی بر هدفها برای انگیزش عملکرد کارکنان استفاده کنند و برنامه‌های تکنولوژی اطلاعات، بازاریابی و فروش را به صورت غیرمتمرکز اداره کنند. اما برای اجرای استراتژی، هیچ سیستمی در اختیار ندارند. پیمایشی که توسط دانشگاه کرانفیلد در سال ۲۰۰۳ انجام شد نشان می‌دهد که ۶۶ درصد سازمانها از یک فرایند رسمی مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند، ۲۵ درصد، سیستم اصلی مدیریت

عملکرد را متناسب با نوعی مدیریت جامع کیفیت انجام می‌دهند و ۷۵ درصد، از سیستم مدیریت مبتنی بر کارت امتیازی متوازن بهره می‌گیرند. مطالعه‌ای که توسط موسسه حسابداران مدیریت ایالات متحده انجام شده، نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن، سیستم پیشگام برای مدیریت استراتژیک و عملکرد شرکتها است و سیستم‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت (مالکوم بالدريج، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و شش سیگما) یا مدیریت مالی (ارزش افزوده اقتصادی) را پشت سرگذاشته است. متدولوژی‌های تدوین استراتژی شامل پنج نیروی *مایکل پورتر*، چارچوب موقعیتیابی رقابتی، رویکرد مبتنی بر منبع، شایستگی‌های محوری، استراتژی‌های مداخله‌گر و استراتژی اقیانوس آبی می‌شوند. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، شبیه‌سازی پویا و بازی جنگ (War - Gaming) نیز برای سنجش قدرت استراتژیها مورد استفاده قرار می‌گیرند. شرکتها با استفاده از متدولوژی‌های مدیریت جامع کیفیت، شش سیگما، کایزن و متدولوژی‌های ارزیابی در برنامه‌های مالکوم بالدريج و EFQM، کارایی و پاسخگویی فرایندهای عملیاتی را به گونه مستمر بهبود می‌بخشند. رهیافت‌های مهندسی مجدد هم برای بهبودهای ریشه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. نرم افزار هوش کسب‌وکار، ابزاری است که از برنامه‌ریزی استراتژیک پشتیبانی می‌کند و با استفاده از داشبوردهای سفارشی شده می‌تواند عملیات را بهبود بخشد. شرکتها با استفاده از ابزارهای تحلیلی پیچیده می‌توانند عملکرد استراتژی‌هایشان را بازنگری کنند و با کمک نرم افزار مدیریت روابط مشتری و یا مدلسازی تحلیلی، رفتار مشتری را درک کنند. برای ارزیابی سودهای محصول و مشتری نیز از هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (Activity-Based Costing) استفاده می‌کنند. (Kaplan & Norton, 2008)

امروزه، شرکتها ابزارهای استراتژیک و عملیاتی زیادی در اختیار دارند ولی هنوز هم نظریه یا چارچوبی مشخص برای یکپارچه سازی بسیاری از این ابزارها وجود ندارد. از طرفی تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود عملیات، به

صورت سیستم پیوسته‌ای تبدیل شود. اما در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم صورت می‌گیرد. خلاصه باید گفت تنظیم استراتژی و اتصالی که بین استراتژی و عملیات باید وجود داشته باشد همچنان به صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. شرکتها با استفاده از رویکرد سیستمی و با کمک ابزارهای مدیریت استراتژی و عملیات، می‌توانند استراتژی را به عملیات پیوند بزنند. این نوشتار با استفاده از موفقیت شرکت‌های پیشرو، راهنمای گام به گامی را برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی و برنامه راهبردی از راه کارت امتیازی متوازن در سطح شرکت و جاریسازي آن در عمق سازمان، ارائه می‌کند و با معرفی سیستم مدیریتی حلقه بسته، زمینه را برای کسب مزیت رقابتی و سرآمدی عملیاتی از راه پیوند و همسویی استراتژیها با هدفها، برنامه‌ها، عملیات، منابع و بودجه فراهم می‌آورد.

داستانهای موفقیت از راه کارت امتیازی متوازن

بعضی سازمانها می‌توانند استراتژی خود را هرچه قدر هم که فرایند کار طولانی باشد، بدون نقص اجرا کنند. *Saatchi & Saatchi* یکی از این سازمانها است. این شرکت یک آژانس ارتباطی است که دفتر آن در ایالات متحده است. این شرکت حضور گسترده‌ای در آسیا-اقیانوسیه دارد. در اواسط دهه ۱۹۹۰ به خاطر گسترش بیش از اندازه شرکت که نتیجه ادغام‌های گسترده بود و نیز فشارهای مالی زیادی که از رکود اقتصادی اوایل دهه وجود داشت، در آستانه ورشکستگی قرار گرفت. تیم ارشد جدید، مبتنی بر هدفهای بلند مدت مالی که به وال استریت اعلام کرده بودند و ظرف سه سال می‌بایستی به آنها می‌رسید، دوره‌ای را برای تغییر و تحول ایجاد کرد. این هدفها عبارت بودند از:

- رشد پایه درآمد که بیشتر از رشد بازار باشد،
- تبدیل ۳۰ درصد درآمد حاصل از تغییرات تدریجی به سود عملیاتی،
- دو برابر کردن سود هر سهم.

این هدفها، چشم انداز استراتژیک جدید را پشتیبانی می‌کرد: «شهره بودن به عنوان خاستگاه ایده‌های سازنده‌ای که جهان را تغییر میدهند و کسب و کارها، نشان تجاری و اعتبار مشتریانمان را دگرگون می‌سازند.»

به هدفهای کمی خود رسید و در سپتامبر سال ۲۰۰۰ توسط بنگاه فرانسوی Group SA Publicis که در پاریس قرار دارد، به مبلغ نزدیک به ۲/۵ میلیارد دلار خریداری شد. این مبلغ، چهار و نیم برابر ارزش خالص Saatchi & Saatchi بود و از این جهت قابل توجه است که بدانیم سه سال پیش از آن، شرکت در وضعیت کاملاً بحرانی قرار داشت (Makhijani & Creelman, 2005).

واحد کسب و کار وسائل نقلیه تجاری در Tata Motors هند، مثال دیگری است. واحد کسب و کار وسایل نقلیه

هر چند که ابزارهای مدیریت استراتژیک و مدیریت اجرایی هر دو رشد چشمگیری داشته‌اند، اما ابزارهایی که این دو مهارت را به هم پیوند دهند پیشرفت چندانی نداشته‌اند.

Tata Motors اجرای کارت امتیازی متوازن خود را در سال ۲۰۰۱ آغاز کرد که تلاشی بود تا عملکرد ضعیف مالی طی سالیان گذشته را عوض کند. استراتژی جدید که تیم رهبری بنیان گذاشته بود، در نخستین گام بر کل مجموعه تمرکز داشت و رشد پایدار و سودآوری را از راه تبدیل شدن به کم هزینه‌ترین تولیدکننده در پی داشت.

منافعی که کارت امتیازی متوازن به همراه آورد بسیار اثرگذار بود. بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۳، عایدی‌ها تا ۴۰ درصد رشد کرد که دست کم دو برابر نزدیکترین رقیب بود. از آوریل - دسامبر ۲۰۰۲ کل حجم فروش وسایل نقلیه ۷۲۶۱۲ واحد شد که ۴۴ درصد رشد داشت. بین سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳ این عملکرد همراه با برنامه کاهش هزینه، به بنگاه مادر، یعنی

Tata Motors Corporation کمک کرد زیان ۱۰۸ میلیون و ۶۲ هزار دلاری خود را به ۶۵ میلیون و ۱۷ هزار دلار سود برساند. برای سال مالی منتهی به مارس ۲۰۰۵ این واحد، ۲۵ درصد رشد در بازار محلی خود را گزارش داد که در مقابل رشد ۲۲ درصدی صنعت قرار داشت. (2008, Makhijani & Creelman)

با توجه به مطالب گفته شده این پرسش طرح می‌شود که Saatchi & Saatchi و واحد کسب و کار وسائل نقلیه شرکت هندی Tata Motors که در دو صنعت کاملاً متفاوت با ساختارهای منحصر به فرد خود فعالیت دارند و فشارهای مختلفی را تجربه می‌کنند، به جز بحران مالی چه چیز مشترکی داشتند؟ پاسخ ساده است: هر دو از کارت امتیازی متوازن به عنوان چارچوب اجرای استراتژی خود بهره‌برداری کرده‌اند. رهبران هر دو سازمان به خوبی می‌دانستند که

طراحی و بیان یک استراتژی سلطه‌جویانه، کافی نیست. بنابراین به ابزاری نیاز بود که استراتژی را عملیاتی کند.

Saatchi & Saatchi و واحد کسب و کار وسائل نقلیه Tata Motors به سایر سازمان‌هایی پیوستند که از راه پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، منافع پایدار خود را تضمین کرده‌اند. شرکت نروژی نفت و گاز StatoilHydro از اواسط دهه ۱۹۹۰، کامیابی خود را با استفاده از کارت امتیازی متوازن آغاز کرد و در حال حاضر در زمره شرکت‌های بزرگ دنیا از نظر سرمایه بازار است. Land-E Group از زمانی که اجرای کارت امتیازی متوازن را آغاز کرد یکی از موفق‌ترین سازمانهای کره جنوبی شد. این شرکت در زمینه مد فعالیت میکند و در کره، بزرگترین است. کلید موفقیت شرکت،

پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های نام تجاری با استفاده از کارت امتیازی متوازن بوده است. (2005, Makhijani & Creelman)

سنگ بنای پیروزی

پیش از طراحی و جاریسازی کارت امتیازی متوازن، دو سنگ بنای کلیدی لازم است.

۱. حمایت مدیریت ارشد

بسیار مهم است که حمایت بالاترین سطح سازمان (به ویژه مدیر ارشد) جلب شود. پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، ابتکاری در سطح کلان بنگاه است که صاحبان قدرت و نفوذ را به مبارزه می‌طلبد. بدون اتکا به مداخله و حمایت بالاترین سطوح اجرایی، مقاومت و کمکاری سازمان می‌تواند برنامه کارت امتیازی را به ویژه در رویارویی با مسایل عملیاتی، به انحراف بکشاند. مدیران ارشد اجرایی باید در کمیته راهبری حضور داشته باشند تا برنامه پیاده‌سازی کارت امتیازی را سرپرستی کنند (Kaplan's Interview, 2006).

۲. مدیریت پروژه

مدیریت اجرای کارت امتیازی متوازن، باید بر عهده مدیر پروژه‌های باشد (احتمالاً یک یا دو سطح پایین‌تر از سطح ارشد) که سازمان واقعا به او احترام بگذارد و تیم تخصصی برنامه که از نمایندگان واحدهایی، مثل: مالی، منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و عملیات تشکیل شده، قویا از وی حمایت کنند. مثلا Saatchi & Saatchi سرپرست بخش مالی را برای هدایت پروژه انتخاب کرد و همکاران سایر واحدها او را حمایت کردند. مقام ارشد اجرایی و مقام ارشد مالی در کمیته راهبری قرار گرفتند و با این کار موانع و سدهای دفاعی که مدیران شکاک داخلی ایجاد کرده بودند، به سرعت از بین رفت. (2008, Makhijani & Creelman)

چالشهای کارت امتیازی متوازن در مقام عمل

چالشهای ساختاری و فرهنگی کارت امتیازی متوازن، پیش از این در مقالات و منابع معتبر مطرح شده است. در این نوشتار به چالشهای طراحی کارت امتیازی متوازن در مقام عمل خواهیم پرداخت.

طراحی کارت امتیازی متوازن با ترسیم نقشه استراتژی، به عنوان شالوده کارت امتیازی متوازن شروع می شود. ترسیم بهینه نقشه استراتژی نیازمند ارائه راه حلی مناسب به دو مسئله کلیدی زیر است که متاسفانه در مقام عمل، چندان مورد توجه قرار نمی گیرد:

۱. گزینش هدفهای کلیدی و استراتژیک سازمان (۱۵ تا ۲۰ هدف) (قانون پارتو ۸۰-۲۰)؛

۲. تعیین ساختار روابط علی- معلولی بین هدفهای استراتژیک.

اما چالشی که هدفهای استراتژیک و کلان سازمان با آن مواجهاند، کیفی بودن آنهاست. برای پاسخ به این چالش، کارت

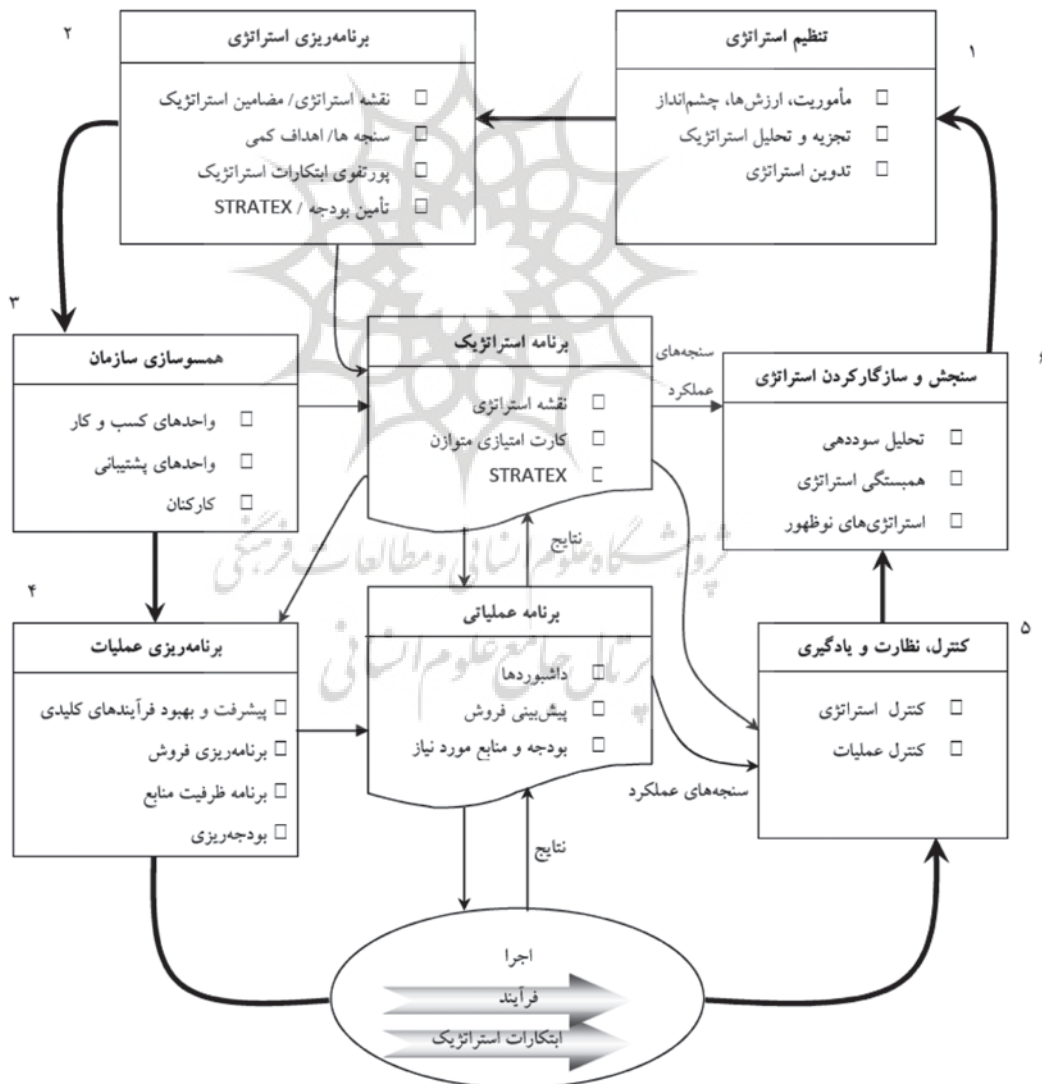
امتیازی متوازن وارد یکی از سخت‌ترین مراحل خود می‌شود و آن انتخاب سنجه‌هاست. در واقع تحقق هدفهای استراتژیک و کلان سازمان نیازمند اتخاذ یک سری شاخصهای کلیدی عملکرد است. در این مرحله نیز شناسایی و دسته‌بندی بهینه سنجه‌های عملکرد منوط به بذل توجه به دو نکته اساسی است:

۱. گزینش و تمرکز بر سنجه‌های کلیدی عملکرد (یک یا دو سنجه برای هر هدف) متناسب با هر هدف استراتژیک؛

۲. برقراری ارتباط علی- معلولی بهینه، بین سنجه‌های کلیدی ذیل هر هدف استراتژیک با یکدیگر و با دیگر سنجه‌های مستقر در سایر هدفهای استراتژیک سازمان.

بعد از ترسیم نقشه استراتژی و تعیین ساختار روابط علی- معلولی بین سنجه‌های کلیدی عملکرد مستقر در بین هدفهای استراتژیک، نوبت به تعیین مقدار هدفهای کمی (Target) برای هر سنجه و به طور طبیعی هدف استراتژیک متناسب با آن می‌رسد.

گزینش هدفها و سنجه‌های کلیدی عملکرد، تعیین مقدار هدفهای کمی برای آنها و ترسیم ساختار روابط علی- معلولی بین آنها، مسائلی هستند که به طور عموم از راه اتفاق نظر تیم ارشد و روشهای کیفی به دست می‌آیند. عمده چالشهای اجرایی، ساختاری و فرهنگی کارت امتیازی متوازن ریشه در کیفی بودن مسائل یادشده دارد.



شکل ۱: سیستم مدیریتی حلقه بسته

تجربه نشان داده است استفاده از روشهای کمی (آمار، ریاضیات، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات به واسطه برخورداری از منطق کمی و محاسباتی، محسوس و قابل درک بوده، نرخ پذیرش بیشتری داشته، با مقاومت کمتری روبه‌رو است. کمی کردن کارت امتیازی، در زمره گرایشهای نوین کارت امتیازی متوازن به شمار می‌رود که به شدت مورد توجه و استقبال قرار گرفته است.

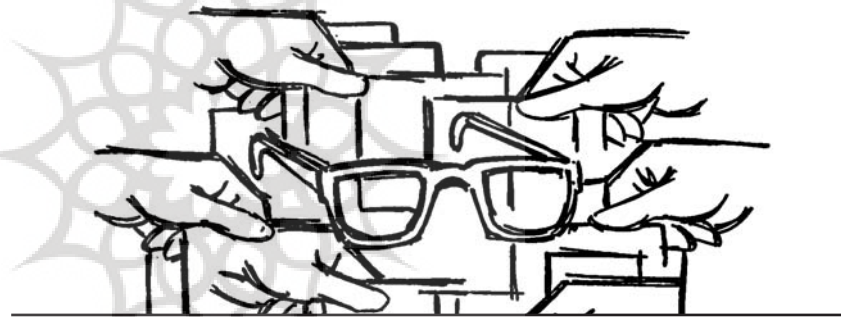
سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن برای پیوند استراتژی با عملیات
پیوند استراتژی با عملیات، رمز موفقیت شرکتهای پیشرو در کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود. در (شکل ۱) سیستم مدیریتی حلقه بسته به عنوان راه حل جامع مدیریتی برای برقراری پیوند

پیشرفت استراتژی فعلی است. خروجی این مرحله، جدول SWOT خواهد بود که مسائل استراتژیک را ارائه می‌دهد.

۳. چگونه می‌توانیم بهتر رقابت کنیم؟ (استراتژی را تدوین کنید): در آخرین گام، مدیران اجرایی با توجه به پرسشهایی از قبیل در چه بخشی از بازار رقابت کنیم؟ ارائه کدام ارزش به مشتریان، ما را متفاوت می‌کند؟ کدام فرایندهای کلیدی استراتژی، ما را متمایز می‌سازد؟ قابلیت‌های سرمایه انسانی که مورد نیاز استراتژی هستند، کدامند؟ و توانمندی‌های تکنولوژی مربوط به استراتژی کدامند؟ استراتژی را تدوین می‌کنند.

مرحله ۲. برنامه‌ریزی استراتژیک :

مدیران در این مرحله با تعیین هدفهای استراتژیک، هدفهای کمی، ابتکارها و



بین تدوین استراتژی و اجرای عملیاتی آن معرفی شده است.

این سیستم دارای شش مرحله اساسی است (Kaplan & Norton, 2008):

مرحله ۱. تنظیم استراتژی :

سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن با تنظیم استراتژی توسط مدیران آغاز می‌شود. در این فرایند سه پرسش مطرح است:

۱. در چه کسب‌وکاری هستیم و چرا؟ (ماموریت، ارزشها و چشمانداز را مشخص کنید).

۲. مسائلی کلیدی کدامند؟ (تجزیه و تحلیل استراتژیک را انجام دهید): تجزیه و تحلیل استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (PESTEL) محیط درونی (زنجیره ارزش پورتر و فرایندهای کلیدی) و

نشان می‌دهد.

۲. چگونه برنامه خود را بسنجیم؟ (سنجه‌ها و هدفهای کمی را انتخاب کنید):

مدیران در این مرحله، هدفهای تعریف شده در نقشه‌های استراتژی/مضامین استراتژیک را به کارت امتیازی متوازی که متشکل از سنجه‌ها و هدفهای کمی است تبدیل می‌کنند.

۳. استراتژی‌مان به کدام برنامه‌های عملیاتی نیاز دارد؟ (ابتکارهای استراتژیک را انتخاب کنید): ابتکارها را نباید به صورت مجزا در نظر گرفت، بلکه باید به صورت سبدهای از فعالیت‌های مکمل باشند که اگر شرکت می‌خواهد به هدفهای کمی موجود در مضامین و نیز هدف کلی استراتژی خود برسد، باید هر یک از آنها را با موفقیت اجرا کند.

۴. چگونه بودجه ابتکارها را تأمین کنیم؟ (از سیستم مصارف استراتژیک (STRATEX) استفاده کنید).

۵. مسئولیت اجرای استراتژی با چه کسی است؟ (تیمهای مضمون تشکیل دهید): برای اجرای استراتژی، ساختار پاسخگویی جدیدی با استفاده از مضامین استراتژیک، شکل می‌گیرد. شرکت‌ها مدیران اجرایی خود را به عنوان مسئولان مضامین انتخاب کرده، با استفاده از مصارف استراتژیک، بودجه آنها را تأمین می‌کنند. مسئولان مضامین و تیم‌ها، نسبت به اجرای استراتژی هر مضمون، پاسخگو هستند و بازخورد لازم را ارائه می‌کنند.

مرحله ۳. همسویی سازمان با استراتژی

بعد از طراحی نقشه استراتژی سطح بالا، مدیران با جاری سازی نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی متوازن متصل به همه واحدهای سازمان، می‌توانند سازمان را با استراتژی همسو کنند. سپس با استفاده از فرایند رسمی اطلاع‌رسانی، کارکنان را همسو کرده، هدفها و انگیزه‌های شخصی آنها را به هدفهای استراتژیک پیوند می‌زنند. مدل جامع همسویی همه جانبه سازمان با استراتژی در کتاب همسویی (چهارمین اثرماندگار کاپلان و نورتون) آمده است.

مرحله ۴. برنامه ریزی عملیات :

شرکتها باید فعالیت‌های بهبود فرایند

را با اولویت‌های استراتژیک خود همسو کنند. همچنین سرمایه‌ای که برای انجام کسب‌وکار تجهیز می‌کنند باید با طرح استراتژیک، همسو باشد. مدیران در طول فرایند برنامه‌ریزی عملیات دو پرسش کلیدی را مطرح می‌کنند:

۱. کدامیک از بهبودهایی که در فرایند کسب‌وکار صورت می‌گیرد برای اجرای استراتژی حیاتی‌تر است؟ (فرایندهای کلیدی را بهبود دهید): هدفهایی که در منظر فرایندهای داخلی قرار می‌گیرند، چگونگی اجرای استراتژی را نشان می‌دهند. پس از شناسایی فرایندهایی که برای بهبود ضروری‌اند، شرکتها با ایجاد داشبوردهای سفارشی‌شده که متشکل از سنجه‌های کلیدی عملکرد هستند، تیمهای مدیریت فرایند خود را پشتیبانی می‌کنند. داشبوردها باعث ایجاد تمرکز و بازخورد در فرایند بهبود کارکنان می‌شوند.

۲. چگونه استراتژی را به برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها متصل کنیم؟ (برنامه ظرفیت منابع را تنظیم کنید): برنامه‌های بهبود فرایند و سنجه‌های سطح بالای استراتژیک و هدفهای کمی که در کارت امتیازی متوازن وجود دارند باید به یک برنامه عملیاتی سالانه تبدیل شوند. برنامه عملیاتی مورد نظر، سه مؤلفه دارد: پیش‌بینی دقیق فروش، برنامه ظرفیت منابع و بودجه‌هایی برای مصارف عملیاتی و مخارج سرمایه‌ای.

مرحله ۵. کنترل، نظارت و یادگیری :

پس از آنکه استراتژی، تنظیم شد و به برنامه جامع عملیاتی، متصل شد، شرکت اجرای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی را آغاز کرده، سپس نتایج عملکرد را پیگیری می‌کند و بر اساس اطلاعات و یافته‌های جدید، عملیات و استراتژی را بهبود می‌دهد. شرکتها در جلسات بازنگری عملیات، عملکرد زیر مجموعه‌ها و بخشها را بازنگری و مشکلات را ارزیابی می‌کنند. در جلسات بازنگری استراتژی، درباره شاخص‌ها و ابتکارهایی که از کارت امتیازی متوازن به دست می‌آید بحث شده، مشکلات اجرای استراتژی ارزیابی می‌شود. با جدا کردن جلسات بازنگری استراتژی و بازنگری عملیات می‌توان از افتادن به دام

مسایل تاکتیکی و عملیاتی دوری کرد.

مرحله ۶. سنجش و سازگار کردن استراتژی :

شرکت، علاوه بر جلسات یادشده، لازم است جلسه جداگانه‌ای برگزار کند تا طی آن تداوم اعتبار پیش‌فرض‌های اصلی استراتژیک را بسنجد. پس از آخرین بازنگری و به روزرسانی استراتژی، اکنون شرکت به داده‌های بیشتری دسترسی دارد. این داده‌ها از داشبوردهای عملیاتی، سنجه‌های ماهیانه کارت امتیازی متوازن، اطلاعات جدید درباره تغییرات در محیط رقابتی و نظارتی، و ایده‌ها و فرصت‌های جدید خلق شده توسط کارکنان، گردآوری شده‌اند. جلسه سنجش و سازگاری، برای به چالش کشیدن استراتژی و در صورت لزوم اصلاح و به روز کردن استراتژی

نتیجه‌گیری

در عصر دانش، سازمانهایی موفق هستند که استراتژیهای جدید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی را به سرعت اجرا کنند و با یادگیری از بازار و مشتریان، هر جا لازم باشد فرایندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند. اینها سازمانهای استراتژیک یادگیرنده خواهند بود. هر چه در عصر دانش جلوتر می‌رویم، تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کنند تا توانمندی‌های استراتژیک را برای سرآمدی عملیاتی غنا بخشند. این مدل‌ها همگی از کارت امتیازی متوازن الهام خواهند گرفت که امروزه اثر بخشترین چارچوب برای مدیریت استراتژیک و عملکرد است. □

منابع:

1. Kaplan, Roberts, & David Norton, Execution Premium Harvard Business

برای ارزیابی عملکرد استراتژی و اطمینان یافتن از تداوم اعتبار پیش‌فرض‌های اصلی استراتژیک و در نتیجه بازنگری و به روزرسانی استراتژی، لازم است که شرکتها به گونه مرتب و منسجم جلسات پایش استراتژی تشکیل دهند.

School Press, July 14, 2008

2. Creelman James & Naresh Makhijani, Mastering Business in Asia: Succession with Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Asia, 2005

3. The Office of Strategy Management, Martha Lagoce Interviews Professor Robert S. Kaplan, Harvard Working Knowledge Paper, March 27, 2006

4. Creelman James & Naresh Makhijani, How Leading Organizations Successfully Implement Corporate Strategy With The Balanced Scorecard, OTI Journal, 2008, Vol.1, 3-22

5. Kaplan, R., & Norton, D, Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, 74(1), 75-85, 1996.

● فرشید محمدنژاد: دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

● حسین نصرالله زاده: معاون دپارتمان مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن گروه مشاوران پنکو

است و به این پرسش کلیدی می‌پردازد که آیا استراتژی ما اثربخش است؟ تیم ارشد اجرایی در این جلسه، عملکرد استراتژی را ارزیابی، و پیامدهای تغییرات اخیر در محیط بیرونی را بازنگری می‌کند. با به روزکردن استراتژی، نقشه استراتژی سازمان و کارت امتیازی متوازن نیز اصلاح می‌شوند و چرخه دیگری از برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای عملیاتی آغاز می‌شود: هدفهای کمی، طرح‌های ابتکاری، برنامه عملیاتی و فروش، اولویت‌های بهبود فرایند، ملزومات ظرفیت منابع برای دوره بعد و برنامه مالی، همگی به‌روز می‌شوند. برنامه‌های استراتژیک و عملیات، زمینه را برای زمان‌بندی برای جلسات بازنگری و سنجش و اصلاح دوره بعد آماده ساخته، اطلاعات لازم را در این مورد فراهم می‌کنند.