



نقشه استراتژی و کاربردهای آن بخش اول

بخش بندی استراتژی و چگونگی ارتباط با اهداف، موثر و مفید یافتند. به عبارت دیگر، نقشه استراتژی به مدیران کمک می کند تا استراتژی را در مقام اجرا، تشریح و مدیریت کنند چرا که می بینند:

- (۱) ارزش‌ها چگونه از ابعاد رشد، آموزش و درونی سازمان بوجود می آیند.
 - (۲) راه‌های مشارکت در استراتژی و فرآیندهای عامل ایجاد ارزش کدامند.
 - (۳) چگونه دارایی‌های نامشخص اعم از نیروی انسانی و سرمایه اطلاعات یک سازمان برآورد شده و هماهنگ می شوند.
- بنابراین نقشه استراتژی می تواند با نقشی کوچک و در حاشیه شروع شده و به سمت عوامل اصلی حرکت نماید تا جایی که روش‌های اندازه گیری دارایی مشخص و نامشخص را معرفی نمایند. این نقشه چارچوبی را مشخص می کند که در آن تصمیمات مهم مدیریتی گرفته می شود. بنابراین هر مدیری باید نقشه استراتژی سازمان خود را بشناسد؛ کارکردن در سازمانی بدون داشتن

در تجارت نمی توان چیزی را که قابل اندازه گیری نیست، مدیریت کرد؛ هم‌طور چیزی را که وصف ناشدنیست. این امر مشکل ساز است چرا که در بسیاری از موسسات تجاری، ۷۵ درصد درآمد از دارایی‌های غیر قابل اندازه گیری و نامشخص بدست می آید.

برای توصیف بهتر مساله، هزاران شرکت در سراسر جهان روش ارزیابی متوازن را که مکمل معیارهای مالی است، با استفاده از معیارهای غیر مالی (مشتریان، فرآیند امور و آموزش و رشد) بکار می گیرند تا شاخص‌های راهنمای عملکرد مالی آینده را بدست آورند. با بکارگیری نقشه استراتژی ارتباط مستقیم بین استراتژی بکار گرفته شده و نتایج حاصل از آن بهتر لمس می شود. در پیاده کردن روش ارزیابی متوازن در هر سازمان، نقشه اجرای استراتژی نیز تنظیم می شود که دارایی‌های مشخص و نامشخص را با اهداف و عوامل موثر آن مرتبط می سازد.

اصولاً نقشه استراتژی یک راهکار جانی فرض می شده است، اما مدیران این نقشه ها را در

مترجم: امیر حسین سیمرد

نقشه استراتژی مانند راه رفتن در تاریکی است. حداقل مزیت دارا بودن یک نقشه استراتژی برای یک سازمان داشتن مزیت‌های رقابتی قابل رشد است و بدینوسیله رویکردهای دست یافتنی تری را می‌توان شناخت. نقشه استراتژی به عنوان یک نوآوری از نظر جایگاه و ارزش به اندازه روش ارزیابی متوازن رسیده است.

الگوی اولیه نقشه استراتژی

نقشه استراتژی قالبی عینی از استراتژی یک سازمان را ارائه می‌دهد که در آن نحوه ارزش زایی نشان داده شده است. یک نقشه استراتژی خوب دارای ویژگی‌های زیر است:

- ۱- بین قابلیت تولید مورد انتظار و رشد درآمد ارتباط برقرار می‌کند.
 - ۲- فرآیندهای داخلی را برای عملکرد یکسان هماهنگ می‌کند.
 - ۳- ارزش ناشی از خریدار را که مورد نیاز است، تعریف می‌کند.
 - ۴- قابلیت‌های مورد انتظار از دارایی‌های نامشخص را مشخص می‌کند.
- یک نقشه استراتژی، استراتژی سازمان را بطور عینی نشان می‌دهد به نحوی که مدیران می‌توانند استراتژی خود را بهتر اجرا کنند. براساس رویکرد ارزیابی متوازن، قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان توسط چهار عامل کلیدی زیر به افزایش ارزش آن منجر می‌شود:
- ۱) بعد مالی: چه دستاوردهای مالی مورد نیاز است تا باعث موفقیت شما شود؟ رهاورد این تفکر می‌تواند بین سرمایه‌گذاری بلند مدت و کاهش هزینه برای کسب نتایج در کوتاه مدت ایجاد تعادل و توازن نماید.
 - ۲) بعد مشتری: سازمان چه ارزشی برای مشتریان خود قائل است؟ در عمل چهار روش معرفی می‌شود:

- حداقل سازی قیمت کالا،
 - حداکثر سازی کیفیت کالا و خدمات،
 - ارائه پشتیبانی کامل، و
 - قابلیت جایگزینی کالا یا خدمات دیگر در صورت بروز مشکل.
- ۳) بعد داخلی: منظور از آن فرآیندهای داخلی است که بواسطه آن کالا و خدمات تولید و عرضه می‌شوند. این فرآیندها به چهار دسته تقسیم می‌شوند:
- فرآیند مدیریت عملیات تولید و ارسال کالا،
 - فرآیند مدیریت مشتری و ایجاد رابطه با آن،
 - فرآیند ایجاد نوآوری در تولید نسل‌های بعدی کالا و خدمات،
 - فرآیند اجرای مقررات و ایجاد فضایی قانونی.
- ۴) بعد آموزش و رشد: بیانگر نحوه ارتقای

دارایی‌های نامشخص (افراد، فن آوری، فرهنگ) برای ایجاد ارزش افزوده است. دارایی‌های نامشخص به سه گروه قابل تقسیم است:

- سرمایه انسانی (نیروی کارتان کیست؟)
 - سرمایه اطلاعاتی (چه می‌دانید؟)
 - سرمایه سازمانی (چگونه عمل می‌کنید؟)
- رویکرد ارزیابی متوازن بجای تعیین اهداف مالی بطور یکجانبه، آن را از چهار بعد فوق‌الذکر مورد ارزیابی قرار می‌دهد و تعیین می‌کند که روند پیشرفت به سوی هدف چگونه باید باشد. با این شیوه سازمان می‌تواند دارایی‌های نامشخص خود را به نحوی که منجر به ایجاد ارزش دائمی شود، ارتقا دهد. نقشه استراتژی حول این چهار محور یا چهار بعد تهیه می‌شود.

این نکته محل تلاقی استراتژی و روش ارزیابی متوازن است چرا که بواسطه آن مشخص می‌شود:

- چگونه می‌توان تمام امور سازمان‌ها را هماهنگ کرد به نحوی که فعالیت یک بخش شرکت تأثیر منفی بر دیگر بخش‌ها نداشته باشد.
- چگونه می‌توان برای سرمایه‌گذاری در دارایی‌های نامشخص و عوامل رشد سازمان در سطح مدیریت تصمیم گرفت.

در نتیجه، نقشه استراتژی اهداف عالی یک سازمان (مأموریتش) را به ارزش‌ها و دیدگاه‌های آن سازمان از طریق گام‌های عملیاتی معنی‌دار برای هر کارمند پیوند می‌دهد. نقشه استراتژی همچنین بین مزیت‌های رقابتی مختلفی که هر سازمان دارد، تعادل برقرار می‌کند. از جمله این موارد عبارتند از:

- چگونه می‌توان در دارایی‌های غیر مشخص سرمایه‌گذاری کرد تا رشد درآمد بلندمدتی را با کاهش هزینه برای افزایش درآمد در کوتاه مدت نیز شاهد بود؟
- چگونه می‌توان بین سازمان و رقبا از طریق شفاف سازی استراتژی ارزش‌ها با استفاده از هریک از چهار بعد زیر که قبلاً نیز گفته شده، فاصله ایجاد کرد؟

- ۱- ارائه ارزان‌ترین کالا،
 - ۲- هدایت محصول به ارائه بهترین کالا،
 - ۳- ارائه راهکارهای جامع درخصوص خریداران، و
 - ۴- قفل کردن مشتری به نحوی که قادر به حرکت به سوی رقیب نباشد.
- بر روی کدام فرآیند داخلی باید تمرکز کرد و چه عواملی را باید بهینه کرد و چه نتیجه‌ای باید گرفت؟
 - چگونه می‌توان جایگاه‌های منابع را در فرآیندهای داخلی متعادل کرد به نحوی که چند سود در بازده زمانی گوناگون بدست آید.

ابعاد اصلی مدیریت داخلی

یک شرکت یا یک سازمان با تولید کالا و خدمات ایجاد ارزش می‌کند. این هدف زمانی یکی از مهمترین اهداف مدیریت محسوب می‌شود. در دنیای رقابت امروز بهینه بودن در عملیات برای حفظ رقابت کافی نیست. یک نقشه استراتژی کمک می‌کند تا از بهینه بودن فرآیند داخلی و هماهنگی دارایی‌های غیر قابل اندازه‌گیری اطمینان حاصل نمود.

چهار عامل کلیدی در فرآیند داخلی که بواسطه آن ارزش افزوده حاصل می‌شود، عبارتند از:

- ۱- مدیریت عملیات با استفاده از:
 - الف. گسترش رابطه با تأمین‌کننده مواد اولیه
 - ب. تولید کالا و خدمات برای فروش
 - ج. توزیع و ارسال خدمات به مشتری
 - د. مدیریت خطر
- ۲- مدیریت مشتری با استفاده از:
 - الف. انتخاب مشتری و هدف گذاری
 - ب. جلب مشتری
 - ج. شناسایی کیفی مشتری
 - د. ایجاد رابطه با مشتری
- ۳- نوآوری با استفاده از:
 - الف. شناخت موقعیت‌ها برای کالاهای جدید
 - ب. مدیریت توسعه کالاهای تولیدی
 - ج. طراحی و توسعه طرح‌های جدید
 - د. عرضه موفقیت آمیز محصولات جدید به بازار
- ۴- رعایت امور اجتماعی و قانونی از طرق زیر:
 - الف. نسبت به محیط هوشیار بود.
 - ب. فضای کاری امن و سالم ایجاد نمود.
 - ج. از شیوه‌های استخدامی پایدار استفاده نمود.
 - د. در جوامع وسیع تر سرمایه‌گذاری نمود.

مدیریت عملیات

حیطه مدیریت عملیات سازمان عبارتست از:

- ۱- تلاش در جهت گسترش روابط عمیق تر با تولیدکنندگان مواد اولیه برای کاهش هزینه تأمین آنها،
 - ۲- جستجوی راه‌های جدید تولید کالاهای هرچه کارآمدتر با بکارگیری فرآیندهای مستمر توسعه و ارتقای عوامل اثربخش،
 - ۳- تلاش برای کاهش هزینه‌های توزیع به هر شیوه ممکن، و
 - ۴- تلاش برای درک بهتر عوامل خطر ساز در تجارت و یافتن راه‌های موثرتر کاهش این خطرها.
- با تمرکز به مدیریت عملیات، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا عوامل کلیدی را به ارزش‌های مورد نظر زیر تزیق کنند:
- ۱- قیمت‌های رقابتی
 - ۲- سطح بالای کیفیت

۳- ارسال سریع

۴- راه حل موجه برای حل مشکل مشتریان

مدیریت مشتری

بسیاری از سازمان ها در حداقل یکی از حوزه های فوق ضعیفند. از دید مدیریت مشتری، سازمان ها:

۱- بازارهای بزرگ را به بخش های کوچک تر با توجه به ارزش درآمدی هر بازار تقسیم می کنند.

۲- تلاش می کنند تا مشتری های جدید را به توسط ایجاد رابطه منتهی بر ارزش جلب کنند

۳- مشتری خود را از طریق شناخت نیازش در دنیای رقابت امروز حفظ می کنند.

۴- سعی می کنند تا مشتری را با ایجاد مشارکت و فروش عرضی و دار به خرید بیشتر کنند.

نوآوری

برای ایجاد مزیت رقابتی، سازمان ها باید نوآوری کالا و خدمات داشته باشند. لازمه نوآوری آنست که:

۱- نیازهای آینده مشتری را برآورده کرده و نسل های جدید کالا و خدمات را برای رفع این نیاز تولید و ارایه کنند.

۲- در اجرای پروژه و تحقیقات برنامه کاری داشته باشند. اصولاً پروژه هایی که از علوم و فنون جدید تولید استفاده می کنند، در این امر موفق ترند.

۳- مضاف بر انجام تحقیق، کالاها برای تولید، طراحی مورد آزمون اولیه قرار بگیرند و پس از موفقیت به تولید انبوه برسند. تمام این اقدامات باید در یک چهار چوب زمانی و با برنامه ریزی بودجه انجام پذیرد.

۴- در نهایت کالا و خدمات جدید باید در مقیاس تجاری عرضه گردند و به موازات آن واحدهای بازاریابی و فروش، نهایت تلاش را برای فروش کالا و خدمات بنمایند. در این صورت است که مشتریان از کیفیت کالاهای خریداری شده احساس رضایت خواهند کرد.

با توجه به فرآیند نوآوری، سازمان ها باید تلاش کنند تا در ذهن مشتریان خود ارزش های زیر را نیز تزریق کنند:

(۱) کارایی ارتقا یافته و یا کالاهایی با عملکرد بهتر

(۲) نخستین بودن در ارایه کالای جدید

(۳) عرضه کالاهای جدید به بازارهای جدید

رعایت امور اجتماعی و قانونی

شرکتها و سازمانها باید بتوانند بطور پیوسته حق فعالیت در جوامع و کشورهای وارد کننده کالا را در اختیار بگیرند. آنها می توانند با انطباق با کلیه قوانین و مقررات و مشارکت در این جوامع با شیوه های زیر به این اهداف دست یابند.

۱- سازمان ها باید از انرژی بطور خردمندانه ای استفاده کنند و از آلوده سازی محیط پرهیز نموده و تأثیرات تولیدشان را در محیط زیست به حداقل رسانند.

۲- سازمان ها باید فضای کاری سالم و امنی را برای کارکنان فراهم آورند و معیارهای اصولی را در کاهش خطر کاری کارکنان بکار گیرند.

۳- لازم است شرکتها به کارکنان پرداخته و به آنها مهارت های جدید بیاموزند.

۴- شرکت های بزرگ باید نسبت به نیاز جوامع بزرگتر حساس باشند و در فعالیت های پولی مشارکت نموده یا به کارکنان اجازه دهند تا بطور داوطلبانه کارکنند.

در مقیاس کوچکتر، فرآیندهای اجتماعی و مقرراتی زیر تمایل به نفوذ در ذهن مشتریان دارد:

۱- احساس مشارکت در جامعه

۲- شهروند خوب بودن

۳- همسو سازی و مدیریت ایجاد ارزش از دارایی های نامشخص

برای آزاد شدن ارزش افزوده از سه منبع دارایی های نامشخص دو اتفاق باید رخ دهد:

۱- دارایی های نامشخص باید همراستا با استراتژی سازمان باشد.

۲- از برنامه یکپارچه ای باید استفاده شود که با یک اقدام کلیه دارایی های نامشخص باهم ارتقا یابد نه اینکه اجرای آن تنها باعث رشد یک نوع دارایی نامشخص شود.

در عمل بهترین راه برای مدیریت دارایی های نامشخص تهیه یک گزارش آمادگی استراتژیک سازمان است که:

۱- کل دارایی های نامشخص سازمان را تعریف و مشخص می کند.

۲- هر دارایی را با استراتژی مناسب هماهنگ می کند.

۳- میزان آمادگی را برای هر دارایی اندازه گیری می کند.

منبع: مقاله ای از رابرت کاپلان و دیوید پی نورتون با عنوان:

Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes



از تمام نقاط دنیا

انتخاب کالا با شما

واردات کالا با ما

شرکت ارمند تجارت

همراه: ۰۹۱۲۱۱۶۰۸۲۸

تلفن ثابت: ۸۸۷۱۴۳۹۰