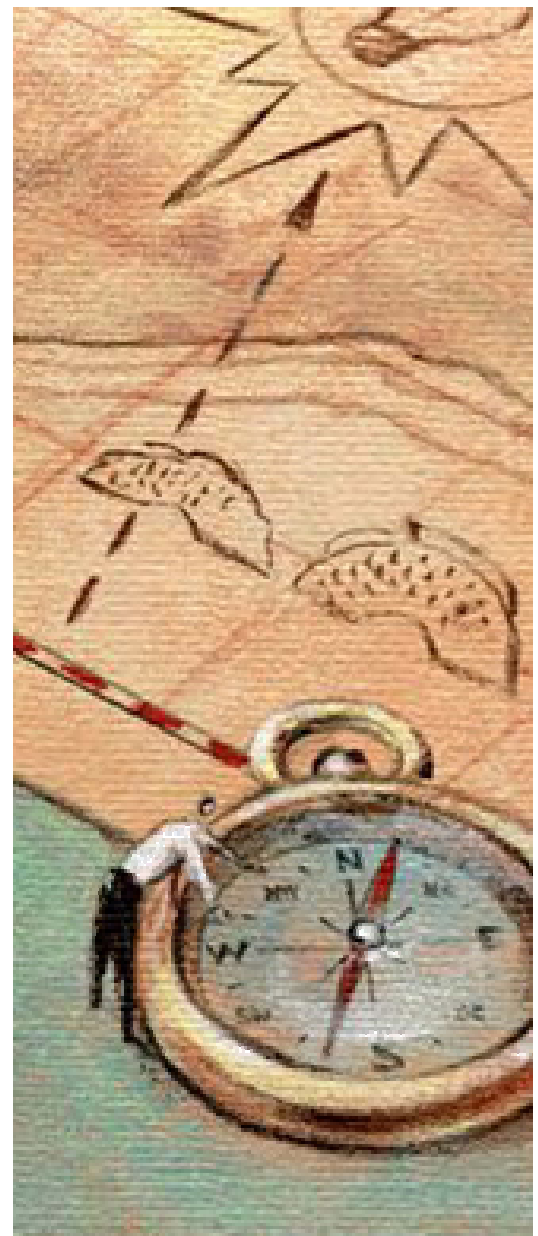


نقشه استراتژی و کاربردهای آن

بخش آخر

مترجم: امیرحسین سیمرد

در بخش گذشته خواندیم که در تجارت نمی توان چیزی را که قابل اندازه گیری نیست، مدیریت کرد، همینطور چیزی را که وصف ناشدنیست. به همین خاطر، هزاران شرکت در سراسر جهان روش ارزیابی متوازن را که مکمل معیارهای مالی است، با استفاده از معیارهای غیرمالی به کار می گیرند تا شاخص های راهنمای عملکرد مالی آینده را به دست آورند. در عین حال، پی بردیم که نقشه استراتژیک یک راهکار جانبی فرض می شده است، اما مدیران این نقشه ها را در 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. در ادامه مطلب، دارایی های نامشخص را مورد بحث و بررسی قرار می دهیم.



یک دارایی نامشخص شرط لازم برای موفقیت استراتژی است اما شرط کافی برای آن نیست. هدف از مدیریت دارایی های نامشخص ارتقای سطح آمادگی به مرور زمان است و برای دست یافتن به چنین تداومی باید شما قادر به تعریف، اندازه گیری و مدیریت سطح آمادگی هر یک از دارایی های نامشخص بطور جداگانه باشید. برای تعریف، اندازه گیری و مدیریت سطح آمادگی هر نوع از دارایی های نامشخص رویکردهای متفاوتی مورد نیاز است:

سرمایه نیروی انسانی

۱- "خانواده شغلی استراتژیک" سازمانتان را شناسایی کنید که عبارتست از عوامل رقابتی کلیدی که برای عملکرد موثر فرآیند داخلی سازمانتان لازم است.

۲- شرح وظایف رقابتی تان را بنویسید یعنی اطلاعات، مهارت ها و ارزش هایی را که هر فرد موفق برای موفقیتش لازم دارد. بسیاری از واحدهای کارگزینی شرح وظایف رقابتی را هنگامی می نویسند که افراد را برای شغل یا اجرای برنامه های آموزشی به خدمت گرفته اند.

۳- سطح آمادگی حاضر سازمانتان را ارزیابی کنید یعنی توانمندی های حاضر و عوامل رقابتی کارکنان با ضروریات خانواده شغلی استراتژیکتان را مقایسه کنید. این مقایسه باید یک ارزیابی کلی از سازمان در نقاط قوت و ضعف آن بدست دهد.

۴- منابع انسانی سازمان را توسعه دهید یعنی افراد را در جای صحیح قرار داده و به هر فرد به جای آموزش اموری مشخص مفاهیم استراتژیک بیاموزید.

در حیطه منابع انسانی بین مهارت های لازم برای کار و توانایی های کارمندان همواره فاصله وجود دارد. این فاصله است که تعیین کننده برنامه شما برای ارتقای قابلیت های منابع انسانی تان است. با پوشش این فاصله شما می توانید سرمایه انسانی خود را ارتقا بخشید.

سرمایه اطلاعات

۱- به دقت شرح وظایف سرمایه اطلاعاتی و دانش فنی سازمانتان که باید دو شرط زیر را دارا باشد، تعریف کنید:

- دارای فرا ساختار فنی باشد: سخت افزار، نرم افزار، شبکه های ارتباطی و تخصص های مدیریتی بکار گرفته در این ساختار مشخص شده باشد.

- کاربردهایی که منابع اطلاعاتی فنی در فرآیند انتقال، مدیریت تحلیلی ابزار، برنامه تولید و چرخه مدیریت تأمین مواد و خدمات باید داشته باشند، مشخص شده باشد.

۲- سرمایه اطلاعاتی خود را با استراتژی تجاربتان

همراستا و هماهنگ سازید چرا که سرمایه اطلاعاتی تنها وقتی با ارزش است که با استراتژی کار هماهنگ باشد. به عنوان مثال، شرکتی که در حال اجرای استراتژی هدایت محصول در یک بازار است از ابزاری بهره خواهد برد که فرآیند توسعه و طراحی را ارتقا می بخشد. شرکت دیگری ممکن است از استراتژی مشتری محور استفاده نماید که مبتنی به سیستم های اطلاعاتی و جمع آوری اطلاعات مشتریان باشد. برای جذب کامل سرمایه در بخش IT عنوان فعالیت مهم است.

۳- سطح آمادگی سرمایه اطلاعاتی خود را بسنجید- از آنجایی که سطح آمادگی سرمایه اطلاعاتی برای پشتیبانی استراتژی سازمان مهم است، در نتیجه می تواند از نظر کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد (در حالی که مدیران سطح آمادگی را بر اساس پارامترهای پیش فرض ارزیابی می کنند و بعد به بررسی و تحقیق رسمی می پردازند) حتی ارزیابی رویکرد نیز می تواند به خوبی جواب دهد و به عنوان عامل تعیین کننده ای در ارزیابی سازمان قرار گیرد. سوابق نشان می دهد که اغلب سرمایه گذاری های اطلاعاتی انجام گرفته با هزینه و معیارهای قابل اطمینان ارزیابی شده است. یک نقشه استراتژی به ارزیابی اصول استراتژیک و همراستایی آن کمک می کند یعنی اصولی را نشان می دهد که بیانگر چگونگی مشارکت سرمایه گذاری در بخش اطلاعات برای نیل به اهداف سازمان است.

سرمایه سازمانی

۱- رهبریت سازمان را بسازید؛ علی الخصوص نوع مهارت هایی که به مرور زمان پیاده می شود. هرچه رهبران کارآمدتر بیشتر باشند، بهتر است. رویکرد دیگر در ساخت رهبریت سازمان ایجاد رقابت بین رهبران از طریق مطالبه الگوی پیشرفت از آنهاست که باعث تشویق آنان به اجرای این الگو می شود.

۲- فرهنگ تشکل خود را تقویت کنید، یعنی رفتار غالبی را که کارکنانتان مناسب می دانند، تقویت کنید. نوع استراتژی ها و تنوع ارزش ها نیازمند تنوع فرهنگ هاست، بدون توجه به آنکه آیا مفید هستند یا خیر. اغلب سازمان ها فرهنگ سازمانی خود را از جهت تأثیر در رشد و توسعه مورد توجه قرار می دهند.

۳- به دنبال راه های بهتری برای هماهنگ سازی سازمانتان با استراتژی برگزیده تان باشید چرا که این یکپارچگی در ریسک پذیری، نوآوری و تقویت پرسنل موثر است. برای یکپارچه کردن سازمان رهبران می توانند با تعریف فردی اهداف سطح آگاهی پرسنل را بالا برده و با ارتباط بین جایگاه و هدف ایجاد انگیزه نمایند.

دارایی های نامشخص

- نقدینگی باعث تسهیل در تبدیل دارایی های مشخص به دارایی نقدی می شود.

- آمادگی علامتی برای تعیین قابلیت تبدیل دارایی های نامشخص است. هرچه سطح آمادگی بالاتر باشد، سرعت زایش دارایی مشخص از دارایی نامشخص بیشتر خواهد بود.

آمادگی تنها هنگامی بطور نقدی اندازه گیری می شود که فرآیندهای داخلی باعث ایجاد سود بیشتر می شود.

- دارایی های نامشخص تنها هنگامی به دارایی های مشخص قابل تبدیل اند که با استراتژی هماهنگ و همراستا شده باشند.

- سازمان ها نمی توانند و نباید برای دارایی های نامشخص ارزش و معیاری تعیین کنند چرا که همراستایی و هماهنگی ارزش های مشخص و تعیین شده سازمان با استراتژی است که موفقیت را تعیین می کند. در مجموع، آمادگی استراتژیک

۴- تیم‌های کاری بزرگتر اطلاعات بیشتری را بین افراد با استفاده از یک چارچوب اطلاعاتی ایجاد می‌نمایند. این اقدام به سازمان اجازه خواهد داد که از تجربه کسب شده در یک بخش، دیگر بخش‌ها را نیز به شکل هم افزایی بهره‌مند سازد. همانند سرمایه‌های نیروی انسانی و اطلاعاتی برای سرمایه سازمانی می‌توان گزارش سطح آمادگی تهیه نمود که سطح موفقیت و نیل به اهداف را در حیطه امور کلیدی نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که دارایی‌های نامشخص شاخص‌های بحران عملکرد سازمان در آینده هستند. این دارایی‌ها هستند که در صورت همراستا شدن با استراتژی ارزش‌زا خواهند شد. سرمایه نیروی انسانی هنگامی ارتقا می‌یابد که بر مهارتی متمرکز شود که با فرآیندهای داخلی کلیدی کاملاً مرتبط باشد. سرمایه اطلاعاتی هنگامی بیشترین ارزش افزوده را خواهد داشت که موجبات تسهیل عملکرد فرآیندهای استراتژیک داخلی سازمان را فراهم آورد. سرمایه سازمانی هنگامی افزایش می‌یابد که برای اجرای موفق یک استراتژی کاملاً بکار برده و به خدمت گرفته شود. ارزیابی دارایی‌های نامشخص جز با استفاده از رویکرد ارزیابی متوازن امکانپذیر نخواهد بود. سازمان‌هایی که بتوانند دارایی‌های نامشخص شان را حرکت داده و ارتقا بخشند و آن را به عوامل ارزش‌زای فرآیند داخلی تبدیل کنند، رهبریت محصول خود را در بازار بدست خواهند گرفت. در میان دارایی‌های نامشخص، الگوها و تیم‌های استراتژیک، نقشه استراتژی حلقه مفقوده بین فرموله کردن استراتژی و اجرای آنست. ۴- نقشه استراتژی و استراتژی تجاری‌تان را هماهنگ سازید. یک نقشه استراتژی درک درستی از استراتژی سازمان را بدست می‌دهد. با این شفافیت دست اندرکاران از توانایی بیشتری برای اندازه‌گیری مدیریت و اجرای استراتژی‌شان برخوردار خواهند بود. برای کسب بیشترین نتیجه از نقشه استراتژی باید آن را به همراه روش ارزیابی متوازن و با موتورهای عملکرد اهداف و انگیزه‌ها به کار برد. این ترکیب از نقشه استراتژی

و ارزیابی متوازن امکان کنترل پیوسته اثربخشی استراتژی و مدیریت انگیزه‌ها را برای کم کردن فاصله اهداف و عملکرد سازمان فراهم می‌سازد. به اختصار روش ارزیابی متوازن به همراه نقشه استراتژی به سازمان در اجرای مؤثرتر استراتژی کمک می‌کند. از نقشه‌های استراتژی می‌توان بطور پویا در ارائه نقشه‌های عملیاتی استفاده نمود. استفاده از یک نقشه استراتژی و ارزیابی متوازن با هم بطور مؤثر شش مرحله دارد:

- ۱) محدوده ارزش‌ها را برای صاحبان سهام تعریف و مشخص نمایید:
- به عبارت دیگر، باید اهداف مالی سازمان را تعیین نموده و ارزیابی کنید.
- تعیین کنید که برای کسب موفقیت به چه میزان درآمد در بلند مدت و چه سطحی از بهره‌وری در کوتاه مدت نیازمندید.
- ۲) ارزش‌های خود را با هم مرتبط سازید. با شناخت تقسیمات مشتریان هدف مشروح ارزش‌های مورد استفاده‌تان را شفاف سازید، معیارها را انتخاب کنید و اهداف سازمان از مشتریان هدف را برای کسب رشد مالی بیشتر یکپارچه کنید. ممکن است مشتریان جدیدی انتخاب کنید تا رشد بیشتر مالی داشته باشید.
- ۳) برنامه زمانی خود را اعلام کنید. سرعت فرآیند داخلی سازمان در درآمد زایی چقدر است؟ با این سوال باید مشخص شود که چه هدف دستیافتنی است و چه هدف نیازمند زمان بیشتر.
- ۴) تیم‌های کلیدی استراتژیک‌تان را بشناسید. یعنی تعداد محدود فرآیندهای داخلی بحرانی که بیشترین تأثیر را بر ارزش مشتریان دارند. پس از آن برای هر تیم اهداف و معیارهای کمی تعریف کنید. همچنین مشخص کنید کدام فرآیند داخلی نسبت به دیگر فرآیندهای انتخاب شده در کسب هدف تعیین‌کننده‌تر است.
- ۵) دارایی‌های نامشخص‌تان را بشناسید و هماهنگ سازید. با برآورد سطح آمادگی هر یک از دارایی‌های نامشخص اهداف را بر اساس تأثیرشان بر سطح

آمادگی دارایی‌ها بطور مجزا طبقه‌بندی کنید. ۶) عوامل لازم برای پیشبرد استراتژی را مشخص کرده و بودجه آن را تعیین کنید. با این اقدام سطح و میزان و نوع منابع مالی مورد نیاز مشخص خواهد شد. رابطه علت و معلولی نقشه استراتژی، روش ارزیابی متوازن و نقشه اجرایی باید رابطه معقولی را نشان دهد. این مراحل نشان می‌دهد که تبعات و اجرای امور نسبی است. به عنوان مثال، یک هدف استراتژیک برای کاهش چرخه توسعه کالا بطور تیبیک جذاب است، اما بصورت مجزا و فردی وقتی که این هدف به چیزی شبیه کاهش چرخه تولید کالا از ۳ سال به ۹ ماه تعبیر شود، هر فردی در سازمان خواهد فهمید که این کار نیازمند ژرف اندیشی است؛ یعنی داشتن تفکری فراتر از یک مرحله ساده. در برنامه‌ای که زمان مشخصی را برای موفقیت تعیین می‌کند (کاهش چرخه تولید از ۳ سال به ۹ ماه در طی ۳ سال آینده) افراد نمی‌توانند مشخص کنند که آیا این برنامه بلند مدت است یا کوتاه مدت؟ اگر این برنامه با تعریف بودجه مرحله‌بندی شده همراه شود، افراد نسبت به اجرای آن جدی‌تر خواهند شد و منتظر اتفاقات ماه آینده برای اجرای برنامه نخواهند شد. قدرت واقعی در رابطه بین نقشه استراتژی، ارزیابی متوازن، نقشه عملی و تداوم آنست. به ازای داشتن یک رویکرد منقطع که یک قسمت سازمان راهکارهایی را مستقل از قسمت دیگر به پیش می‌برد، همه سازمان باید از یک برنامه واحد پیروی کنند. قدرت دیدگاه به یکپارچگی استراتژی آنست. افراد می‌توانند تشویق به کار شوند چرا که خواهند دید آنچه که مدیریت تصدی می‌کند، دست یافتنی است.

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