

برگ امتیاز متوازن و رابطه آن با تحقق راهبرد

دکتر حمیدرضا شیرزاد دکتر کیهان مهام

مقدمه

رقابت شدید و قدرت چانه‌زنی زیاد مشتریان و عرضه‌کنندگان، فشار چشمگیری بر قیمت‌ها وارد آورده است. شرکت گاما (سازنده ریزتراشه‌های آلفا) در کار بررسی چگونگی واکنش به این چالش‌های پیش روست. از این رو، شرکت گاما باید به‌ناچار یکی از دو راهبرد اصلی، **متمایزسازی محصول یا پیشگامی در کنترل هزینه**، را برگزیند.

متمایزسازی محصول به‌معنی توانایی سازمان در ارائه محصولات یا خدماتی است که از نقطه نظر مشتریان در مقایسه با محصولات رقیبان از کیفیت بالاتری برخوردار است و به‌نوعی منحصر به فرد به‌شمار می‌رود. برای مثال، **هیولت پاکارد (Hewlett Packard)** که از تولیدکنندگان صنعت الکترونیک می‌باشد با موفقیت توانسته است محصولاتش را از محصولات رقیبان متمایز کند. شرکت **مرک (Merck)** از تولیدکنندگان صنعت داروسازی و شرکت **کوکاکولا (Coca Cola)** از تولیدکنندگان صنعت نوشابه‌سازی نیز همین کار را انجام داده‌اند. متمایزسازی محصول

در این شرکتها باعث وفاداری زیاد مشتریان به محصولات آنها شده و به همین دلیل مشتریان به‌راحتی قیمت‌های تعیین شده برای محصولات آنها را پرداخت می‌کنند.

پیشگامی در کنترل هزینه به‌معنی توانایی سازمان در تنزل هزینه‌های تولید در مقایسه با رقیبان است که این امر معلول ارتقای بهره‌وری و کارایی، حذف ضایعات، و کنترل شدید هزینه‌هاست. بعضی از پیشگامان تنزل هزینه‌ها در صنایع مختلف عبارتند از: **هوم دپوت (Home Depot)**، **تگزاس اینسترومنتز (Texas Instruments)**، و **امرسون الکتریک (Emerson)**

Electric) که به‌ترتیب در صنعت ساختمان، صنعت الکترونیک و صنعت برق فعالند. این شرکتها مانند دیگر شرکتهای رقیب، کالاها و خدمات نامتماز (مشابهی) تولید می‌کنند، اما قیمت محصولاتشان در مقایسه با رقیبان کمتر است. تنزل قیمت‌های فروش-درعوض تولید محصولات (کالا و خدمات) منحصر به فرد برای پیشگامان کنترل هزینه مزیتی نسبی (رقابتی) به‌شمار می‌رود.

شرکت گاما کدام راهبرد را برمی‌گزیند؟ محصول آلفا از بدو تولید تا حدودی از محصولات رقیبان متمایز شده است. متمایزسازی محصول آلفا مستلزم صرف هزینه بیشتر است، اما امکان افزایش قیمت آن را میسر می‌سازد. متقابلاً کاهش هزینه ساخت و قیمت فروش محصول آلفا، امکان کاهش قیمت این محصول و رشد بالاتر را مقدور می‌نماید. فناوری محصول آلفا به مشتریان امکان می‌دهد به‌راحتی با تغییر تعداد واحدهای آلفا در محصول خود، به سطوح عملکردی متفاوتی دست یابند. این راه حل در مقایسه با طراحی ریزتراشه‌های سفارشی جدید (برای کاربردهای

گوناگون) از اثربخشی بیشتری برخوردار است. مشتریان خواهان ریزتراشه‌هایی هستند که مانند محصول آلفا طراحی شده اما قیمت آن کمتر باشد. کارکنان فنی شرکت گاما نیز به ارتقای محصول و فرایند تمایل بیشتری دارند تا طراحی خلاقانه محصولات و فناوریهای جدید. مدیریت شرکت گاما متقاعد شده است که باید راهبرد پیشگامی در کنترل هزینه را دنبال کند. به‌هر روی، موفقیت در پیشگامی هزینه معمولاً سهم بازار شرکت گاما را افزایش می‌دهد و به کمک آن شرکت به رشد خود ادامه می‌دهد.

استقرار (پیاده کردن) راهبرد و برگ امتیاز متوازن

حسابدار مدیریت هماهنگ با وظیفه امتیازشماری، نقش مهمی را در استقرار راهبرد ایفا می‌کند. این نقش، فرم طراحی گزارشهایی را به‌خود می‌گیرد که مدیران به کمک آنها چگونگی پیشرفت در راه استقرار راهبرد را ردیابی می‌کنند. بسیاری از سازمانها برای مدیریت استقرار راهبردهایشان، رویکرد برگ امتیاز متوازن را برگزیده‌اند.

برگ امتیاز متوازن

برگ امتیاز متوازن، رسالت و راهبرد سازمان را به مجموعه‌ای فراگیر و جامع از معیارهای عملکردی-که چارچوب استقرار راهبرد را تشکیل می‌دهند- تبدیل می‌کند. برگ امتیاز متوازن صرفاً متمرکز بر تحقق هدفهای مالی نیست. برگ امتیاز متوازن، علاوه بر هدفهای مالی روشن‌گر هدفهای غیرمالی است که هر سازمان برای تحقق هدفهای مالی خود ملزم به برآورد آنهاست. برگ امتیاز متوازن، عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه کلیدی زیر اندازه‌گیری می‌کند:

- مالی،



- مشتری،
- فرایندهای درونی، و
- یادگیری و رشد.

راهبرد شرکت بر معیارهای مورد استفاده در هر یک از این چهار دیدگاه موثر است.

نام برگ امتیاز متوازن برگرفته از تلاشی است که برای متوازن سازی معیارهای مالی و غیرمالی و ارزیابی عملکرد درازمدت و کوتاهمدت در یک گزارش واحد صورت می گیرد. در نتیجه، برگ امتیاز متوازن تاکید مدیران بر عملکرد کوتاهمدت- همچون سود فصلی- را تنزل می دهد. چرا؟ زیرا شاخصه های غیرمالی و عملیاتی، شکل گیری تغییرات بنیادی یک شرکت را اندازه می گیرد. منافع مالی این تغییرات ممکن است در سود کوتاهمدت تبلور نیابد، اما بهبود چشمگیر معیارهای غیرمالی، علامت کسب ارزش در آینده است. برای مثال، افزایش خشنودی مشتریان، علامت افزایش فروش و سود در آینده است. برگ امتیاز متوازن با ترکیب معیارهای مالی و غیرمالی، توجه مدیریت را علاوه بر عملکرد کوتاهمدت به عملکرد درازمدت نیز جلب می کند.

چهار دیدگاه برگ امتیاز متوازن در مثال شرکت گاما تشریح می شود. برای ادراک معیارهایی که شرکت گاما به منظور نظارت بر میزان پیشرفت در هر دیدگاه استفاده می کند، شناسایی عناصر کلیدی راهبرد پیشگامی در (مدیریت) هزینه امری مهم است؛ این عناصر عبارتند از ارتقای کیفیت و فرایندهای طراحی مجدد. شرکت گاما با استفاده از این نوآوریها، قصد کاهش هزینهها و حذف ظرفیت مازاد بر نیاز خود را دارد تا از این راه رشد آینده خود را تضمین کند. به هر صورت، شرکت گاما قصد تعدیل وسیع نیروی انسانی خود را ندارد چرا که ممکن است تاثیر منفی آن بر رفتار و روحیه کارکنان، مانع از رشد شرکت در آینده شود.


ارتقای کیفیت و طراحی مجدد در شرکت گاما

یکی از عناصر کلیدی راهبرد شرکت گاما مبنی بر کاهش هزینهها، ارتقای کیفیت (یعنی کاهش ضایعات و ارتقای بازده در فرایند تولید) است. برای ارتقای کیفیت، شرکت گاما نیازمند کسب داده های همزمان در خصوص پارامترهای فرایند تولید و استقرار روشهای پیشرفته کنترل فرایندی است. هدف از این کار، تضمین کنترل پارامترهای فرایندی از قبیل حرارت و فشار در دامنه های

محدود تعیین شده است. به علاوه، شرکت گاما باید کارکنان خط مقدم خود را در زمینه فنون مدیریت کیفیت آموزش دهد تا آنها به کمک این فنون به شناسایی و حل و رفع ضایعات و مشکلات بپردازند. شرکت گاما بعد از آموزش کارکنان برای تصمیم گیریهای بهنگام و استمرار و تداوم ارتقای فرایندها نیازمند مختار کردن نیروی کار خویش است.

یکی از دیگر از عناصر کلیدی راهبرد شرکت گاما مبنی بر کاهش هزینهها، طراحی

برگ امتیاز متوازن، علاوه بر هدفهای مالی روشنگر هدفهای غیرمالی است که هر سازمان برای تحقق هدفهای مالی خود ملزم به برآوردن آنهاست



مجدد فرایند حمل سفارشات. طراحی مجدد، بازاندیشی بنیادی و طراحی مجدد فرایندها به منظور تحقق ارتقای معیارهای حساس عملکردی از قبیل هزینه، کیفیت، خدمت، سرعت، رضایت و خشنودی مشتری است. به منظور تشریح مفهوم طراحی مجدد، سیستم حمل سفارشات شرکت گاما در سال ۱۳۷۸ بررسی می شود. فروشندگان شرکت گاما از راه برقراری ارتباط صمیمانه با مشتریان، به شناسایی نیازهای آنها می پردازند. تصویری از هر سفارش خرید دریافتی از مشتری به دایره تولید ارسال می شود. در آنجا برنامه ریز تولید، به برنامه ریزی تولید سفارش می پردازد. بارها دیده شده است که پیش از آغاز تولید، زمان زیادی صرف می شود. پس از تکمیل تولید، ریزتراشه های آلفا به دایره حمل ارسال

می شود. در این دایره تعداد ریزتراشه های دریافتی با سفارش خرید مشتری مقایسه می شود. اغلب ریزتراشه های ساخته شده تا زمان دسترسی به وسیله حمل آنها برای مشتریان، در انبار نگهداری می شود. اسناد حمل به دایره صدور صورتحسابها ارسال می شود تا صورتحساب مشتری تنظیم شود. تعدادی از کارکنان دایره حسابداری، وصول مطالبات از مشتری را پیگیری می کنند.

شرکت گاما به این نکته پی برده است که بسیاری از انتقالات میان دوایر (فروش، تولید، حمل، صدور صورتحساب و حسابداری) که با قصد انجام سفارش مشتری انجام می شود، با کندی صورت می گیرد و به طور کلی فرایند مذکور دارای کندی است. گروهی متشکل از دوایر مختلف مسئول طراحی مجدد فرایند مذکور (فرایند حمل سفارشات) برای سال ۲۰۰۳ شده است. هدف این گروه آن است که مجموعه سازمان تمرکز بیشتری بر مشتریان پیدا کند و میزان تاخیر با حذف تعدادی از نقل و انتقالات بین دوایر کاهش یابد. مطابق سیستم جدید، مدیر روابط مشتریان مسئول تمام روابط با مشتریان شده است. شرکت گاما قراردادهای جدید درازمدتی با مشتریان منعقد خواهد کرد که در آن مقادیر مورد نیاز و قیمتها مشخص خواهد شد. مدیر روابط مشتریان، روابط نزدیک و صمیمانه ای با مشتریان و دایره تولید خواهد داشت تا از این راه زمانبندی حمل را از یک ماه قبل برنامه ریزی کند. زمانبندی سفارشات به صورت الکترونیکی به دایره تولید ارسال می شود. ریزتراشه های تکمیل شده مستقیماً از دایره تولید برای مشتریان ارسال می گردد. به دنبال حمل هر محموله، به طور خودکار صورتحسابی تنظیم می گردد و به صورت الکترونیکی برای مشتری فرستاده می شود.

تجربیات بسیاری از شرکتها از قبیل ای تی اند تی (AT&T)، بانکا دی آمریکا دی ایتالیا (Banca di America e di Italia)، بیمه سیگنا (Cigna Insurance)، فورد موتور (Ford Motor)، هیولت پاکارد و زیمنس (Siemens Nixdorf) حاکی از آن است که منافع چشمگیر طراحی مجدد در صورتی رخ می دهد که به جای تمرکز بر کارکردها، مجموعه یک فرایند مورد تمرکز واقع شود. اگر در عوض طراحی مجدد کل فرایند حمل سفارش، صرفاً فعالیت حمل یا تنظیم و صدور صورتحسابها طراحی مجدد شود منافع چندانی

منابع مختلف همچون صورتهای مالی منتشر شده، قیمت‌های رایج، مشتریان، عرضه‌کنندگان، خبرگان سهام، کارکنان اسبق رقیبان، و تحلیلگران مالی سود جست. همچنین شرکت گاما، محصولات رقیبان را قطعه قطعه می‌کند تا آنها را با طرح‌هایش مقایسه کند. به‌علاوه، شرکت گاما به کمک این کار (قطعه قطعه کردن محصولات رقیبان) بهای تمام شده محصولات آنها را برآورد می‌کند. دیدگاه فرایند درونی دارای سه زیرفرایند اصلی است:

**نام برگ امتیاز متوازن
برگرفته از تلاشی است
که برای متوازن سازی
معیارهای مالی و
غیرمالی و ارزیابی
عملکرد درازمدت و
کوتاهمدت در
یک گزارش
واحد صورت
می‌گیرد**

فرایند نوآوری: تولید محصولات، خدمات، و فرایندهایی که نیازهای مشتریان را برآورده می‌سازد. در شرکت گاما، کلید کاستن از هزینه‌ها و ایجاد رشد، بهبود فناوری تولید است.



نصیب شرکت گاما نخواهد شد. موفقیت‌آمیز بودن طراحی مجدد، متضمن تغییر نقشها و مسئولیتها، حذف فعالیتها و کارهای غیرضرور، استفاده از فناوری اطلاعات، و ارتقای مهارتهای کارکنان است. برگ امتیاز متوازن شرکت گاما برای سال ۲۰۰۳ باید میزان پیشرفت در طراحی مجدد فرایند حمل سفارش را از هر دو دیدگاه غیرمالی و مالی ردیابی کند.

چهار دیدگاه برگ امتیاز متوازن

برگ امتیاز متوازن شرکت گاما در نمودار ۱ ترسیم شده است. این نمودار روشنگر چهار دیدگاه کلیدی عملکرد مالی، مشتری، فرایندهای درونی، و رشد و یادگیری است. این شرکت در آغاز سال ۲۰۰۳ به تعیین هدفها، معیارها، نواوریهای لازم برای تحقق هدفها، و عملکرد مورد نظر خود پرداخته است (چهارستون اول نمودار ۱). سطوح عملکرد مورد نظر برای معیارهای غیرمالی بر مبنای عملکرد مورد نظر رقیبان تعیین شده است. این سطوح حاکی از سطوح عملکردی لازم برای برآوردن نیازهای مشتریان، رقابت موثر، و تحقق هدفهای مالی است. ستون پنجم، که وصف‌کننده عملکرد واقعی است، در پایان سال ۲۰۰۳ تکمیل شده است.

دیدگاه مالی

این دیدگاه به ارزیابی سودآوری راهبرد می‌پردازد. چون کاهش هزینه‌ها (درمقایسه با رقیبان) و رشد، نواوریهای راهبردی شرکت است، دیدگاه مالی متمرکز بر اندازه‌گیری تاثیر کاهش هزینه‌ها و فروش تعداد بیشتری از محصول آلفا بر سود عملیاتی و بازده سرمایه به کار رفته است.

دیدگاه مشتری

این دیدگاه بخشهای هدفگذاری شده بازار را مشخص می‌کند و موفقیت شرکت در این بخشها را اندازه می‌گیرد. شرکت گاما برای مراقبت از هدفهای رشد، معیارهایی از قبیل سهم شرکت از بازار شبکه‌های ارتباطی، تعداد مشتریان جدید، و رضایت و خشنودی مشتری را به کار می‌گیرد.

دیدگاه فرایند درونی

این دیدگاه متمرکز بر عملیات درون‌سازمانی است که با ایجاد ارزش برای مشتریان، دیدگاه مشتری و با افزایش ثروت سهامداران، دیدگاه مالی را به پیش می‌برد. شرکت گاما هدفهای ارتقای فرایند درونی را با توجه به رقیبان اصلی خود برمی‌گزیند. برای تجزیه و تحلیل بهای تمام شده رقیبان می‌توان از

نمودار ۱- برگ امتیاز متوازن شرکت گاما برای سال ۲۰۰۳

عملکرد واقعی	عملکرد مورد نظر	نواوریها	معیارها	اهداف
۲,۱۰۰,۰۰۰ هزار ریال	۲,۰۰۰,۰۰۰ هزار ریال	مدیریت هزینه‌ها و ظرفیت بلااستفاده	سود عملیاتی حاصل از بهره‌وری	دیدگاه‌های افزایش ثروت سهامدار
۳,۴۲۰,۰۰۰ هزار ریال	۳,۰۰۰,۰۰۰ هزار ریال	برقراری روابط نزدیک با مشتری	سود عملیاتی حاصل از رشد	
۶/۴۸ درصد	۶ درصد	برقراری روابط نزدیک با مشتری	رشد درآمد	
۷ درصد	۵ درصد	شناسایی نیازهای آینده مشتریان	سهام از بازار شبکه‌های ارتباطی	دیدگاه مشتری
۶ حداکثر رضایت ازسوی	۵ حداکثر رضایت ازسوی	شناسایی مشتریان در بازارهای جدید	مشتریان جدید	افزایش سهم بازار
۸۷ درصد مشتریان	۹۰ درصد مشتریان	افزایش تمرکز واحد فروش بر نیازهای مشتریان	بررسی خشنودی مشتریان	
۷۵ درصد	۷۵ درصد	سازماندهی تحقیق و توسعه یا سازماندهی گروهای تولید برای استقرار کنترلهای پیشرفته	درصد فرایندهای تحت کنترلهای پیشرفته	دیدگاه فرایند درونی
۷۹/۳ درصد	۷۸ درصد	شناسایی علل اصلی مشکلات و ارتقای کیفیت	بازده	ارتقای کیفیت و بهره‌وری تولید
۳۰ روز	۳۰ روز	طراحی مجدد فرایند حمل سفارش	زمان حمل محصول	تنزل دادن زمان حمل برای مشتری
۹۰ درصد	۹۲ درصد	طراحی مجدد فرایند حمل سفارش	تحویل بموقع	رعایت تاریخهای حمل مقرر شده
۹۲ درصد	۹۰ درصد	برنامه‌های آموزش کارکنان	درصد کارکنان آموزش دیده در زمینه مدیریت کیفیت و فرایند	دیدگاه یادگیری و رشد
۹۰ درصد	۸۵ درصد	رفتار سرپرستان به جای یک تصمیم گیرنده به مثابه یک مربی باشد	درصدی از کارکنان خط مقدم که مختار به مدیریت فرایندها شده‌اند	رشد مهارت فرایندی
۸۸ حداکثر رضایت در ۸۸ درصد کارکنان	۸۰ حداکثر رضایت در ۸۰ درصد کارکنان	برنامه‌های مشارکتی و پیشنهادی کارکنان جهت ایجاد گروه کاری	بررسی خشنودی کارکنان	مختار کردن کارکنان با هدفهای همسویی
۸۰ درصد	۸۰ درصد	ارتقای گردآوری داده‌ها	درصدی از فرایندهای تولیدی که بازخوردشان همزمان با فرایند به دست می‌آید	سازمان اطلاعاتی
۵	۵	سازماندهی تحقیق و توسعه یا سازماندهی گروهای تولیدی برای اصلاح فرایندها	شمارگان بهبودهای عمده در کنترلهای فرایندی	ارتقای فرایندهای تولید

نمودار ۲- معیارهای متداول برگ امتیاز متوازن

<p>سود عملیاتی، رشد درآمد، درآمد حاصل از محصولات جدید، درصد حاشیه سود، تنزل هزینه‌ها در زمینه‌های اصلی، ارزش افزوده اقتصادی، بازده سرمایه‌گذاری.</p>	<p>دیدگاه مالی</p>
<p>سهم بازار، خشنودی مشتری، درصد جذب مشتریان، زمان لازم برای انجام درخواستهای مشتریان.</p>	<p>دیدگاه مشتری</p>
<p>فرایند نوآوری: توانمندیهای تولیدی، شمارگان محصولات یا خدمات جدید، زمان لازم برای تولید و عرضه محصولات تازه، و تعداد حق امتیازهای جدید.</p> <p>فرایند عملیات: بازده، نرخ ضایعات، زمان لازم جهت حمل محصول برای مشتریان، درصد سفارشهای بموقع تحویل شده، متوسط زمان لازم برای ساخت سفارشات، زمان راه‌اندازی مجدد خط تولید.</p> <p>خدمات پس از فروش: زمان لازم برای جایگزینی یا تعمیر محصولات معیوب، ساعات آموزش مشتری برای استفاده از محصول.</p>	<p>دیدگاه فرایندهای درونی</p>
<p>سطوح تحصیلی و مهارتی کارکنان، میزان خشنودی کارکنان، نرخ انفعال کارکنان، دسترسی به سیستم اطلاعاتی، درصد فرایندهای تحت کنترلهای پیشرفته، درصد پیشنهادهای اجرا شده، درصد پاداشهای انگیزشی فردی و گروهی.</p>	<p>دیدگاه یادگیری و رشد</p>

فرایند عملیات: تولید محصولات و ارائه خدمات موجود و حمل آن برای مشتریان. نوآوریهای راهبردی اصلی شرکت گاما عبارت است از: بهبود کیفیت ساخت با کاستن از زمان حمل محصولات برای مشتریان، و رعایت تاریخهای مقرر حمل.

خدمات پس از فروش: ارائه خدمات و پشتیبانی پس از فروش یا حمل یک محصول یا خدمت. کارکنان دایره فروش شرکت گاما برای ادراک و نظارت بر میزان مطابقت ویژگیهای محصول با نیازهای مشتریان، با آنها رابطه نزدیک و صمیمانه‌ای دارند.

دیدگاه یادگیری و رشد
این دیدگاه معرف توانمندیهایی است که اگر سازمان خواهان دستیابی به فرایندهای درونی برتر موجد ارزش برای مشتریان و سهامداران باشد باید در این زمینه بسیار بکوشد. دیدگاه یادگیری و رشد شرکت گاما بر سه توانمندی تاکید می‌ورزد:

- توانمندیهای کارکنان که مبنای اندازه‌گیری آن سطوح تحصیلی و مهارتی کارکنان، بررسی خشنودی کارکنان، نرخ انفعال کارکنان، و بهره‌وری آنان است،
- توانمندیهای سیستم اطلاعاتی که بر مبنای نسبت کارکنان خط مقدم دارای دسترسی به اطلاعات مشتریان، و درصد فرایندهای دارای بازخورد در زمان شکلگیری فرایند، اندازه‌گیری می‌شود، و

• برانگیختگی و مختار کردن کارکنان که با شمارگان پیشنهادهای هر یک از کارکنان، درصد پیشنهادهای اجرا شده، و درصد پاداشهای فردی یا گروهی انگیزشی اندازه‌گیری می‌شود.

پیکانهای مندرج در **نمودار ۱** حاکی از تاثیر مثبت دیدگاه یادگیری و رشد بر ارتقای فرایندهای درونی است که این نیز به نوبه خود به افزایش خشنودی مشتری و سهم بازار، و سرانجام به عملکرد مالی برتر می‌انجامد. پالایش عناصر کلیدی استقرار راهبرد در شرکت گاما، شامل مختار کردن کارکنان، آموزش، سیستمهای اطلاعاتی، بهبود کیفیت و فرایند، طراحی مجدد، و تمرکز بر مشتری در برگ امتیاز متوازن امری جالب می‌نماید. در سال ۲۰۰۳، این نوآوریها از دیدگاه مالی موفقیت‌آمیز بوده است. شرکت گاما از راهبرد پیشگامی در کنترل هزینه، سود چشمگیری به‌دست آورده که به

رشد شرکت انجامیده است. در برگ امتیاز متوازن به‌شرح مندرج در **نمودار ۱** بهره می‌برد. برای مثال، رشد درآمد، مراتب خشنودی مشتری، زمان حمل سفارش، حمل بموقع، درصد کارکنان خط مقدم که مختار به مدیریت فرایندها شده‌اند، و مراتب خشنودی کارکنان در راهبرد جدید، معیارهایی مهم به‌شمار می‌روند. به‌هر صورت نکته کلیدی همسویی، پیوند کارت امتیاز متوازن به راهبرد شرکت است. بعضی معیارهای متداول مورد استفاده در برگ امتیازهای متوازن شرکتها در **نمودار ۲** ترسیم شده است.

ویژگیهای یک برگ امتیاز متوازن خوب

به‌منظور طراحی یک برگ امتیاز متوازن خوب باید چند ویژگی زیر در نظر گرفته شود:

۱- برگ امتیاز متوازن باید با پیوند رشته‌ای از روابط علت و معلولی، راهبرد شرکت را بازگوید. برای مثال، چون هدف شرکت گاما، تولید ارزانتر محصولات و تاکید بر رشد است، برگ امتیاز متوازن، هدفها و معیارهایی را در دیدگاه

همسویی برگ امتیاز متوازن با راهبرد

راهبردهای گوناگون نیازمند برگ امتیازهای متفاوت است. فرض کنید شرکت بتا، که عضوی از شرکتهای صنعت ریز تراشه‌هاست، با طراحی ریز تراشه‌های سفارشی برای شرکتهای فعال در شبکه‌های ارتباطی، راهبرد متمایزسازی محصول را برگزیده باشد. شرکت بتا، برگ امتیاز متوازنش را به‌تناسب این راهبرد طراحی می‌کند. برای مثال، شرکت در دیدگاه مالی به ارزیابی این مطلب خواهد پرداخت که چه‌مقدار از سود عملیاتی او از محل قیمت‌های گرانتر محصولاتش حاصل می‌شود. در دیدگاه مشتری، شرکت بتا درصد درآمدهای حاصل از محصولات (و مشتریان) جدیدش را اندازه می‌گیرد. در دیدگاه فرایند درونی، شرکت بتا به اندازه‌گیری توانمندیهای پیشرفته تولید ریز تراشه‌های سفارشی می‌پردازد. در دیدگاه یادگیری و رشد، معیار شرکت بتا زمان تولید محصول جدید است. شرکت بتا نیز از بعضی معیارهای موصوف

یادگیری و رشد توصیف کرده که به بهبود فرایندهای درونی منجر می‌شود. این نیز به نوبه خود به افزایش خشنودی مشتری و سهم بازار، و سود عملیاتی بیشتر و ثروت افزونتر سهامداران می‌انجامد. هر معیار برگ امتیاز، بخشی از زنجیره علت و معلولی است؛ پیوندی از طراحی راهبرد تا دستاوردهای مالی.

۲- به کمک برگ امتیاز متوازن از راه تبدیل راهبرد به مجموعه‌ای همسو و پیوسته از هدفهای عملیاتی، قابل فهم و سنجش پذیر می‌توان راهبرد شرکت را به کلیه کارکنان القا کرد. مدیران و کارکنان، تحت هدایت برگ امتیاز، اقدامات و تصمیماتی را برمی‌گزینند که آنها را به تحقق راهبرد شرکت رهنمون می‌سازد. بعضی شرکتها همچون **موبیل (Mobil)** و **سیتی‌گروپ (Citigroup)** طراحی و تهیه برگ امتیازهایشان را به بخشها و دوایر خود واگذارده‌اند.

۳- درشرکتهای انتفاعی، برگ امتیاز متوازن باید تاکید زیادی بر هدفها و معیارهای مالی داشته باشد. گهگاه مدیران با هدف گرفتن نوآوری، کیفیت و خشنودی مشتری، تاکید بیش از اندازه‌ای بر آنها می‌ورزند (حتی در شرایطی که نتایج ملموس و مشهودی از این امر به دست نمی‌آورند). برگ امتیاز متوازن بر معیارهای غیرمالی به‌عنوان بخشی از برنامه تحقق عملکرد مالی تاکید دارد. هرگاه معیارهای مالی و غیرمالی عملکرد خوبی پیوند داده شود، بسیاری از معیارهای غیرمالی به‌عنوان شاخصه‌های هدایتگر عملکرد مالی آینده عمل می‌کنند. در مثال شرکت گاما، بهبود عوامل غیرمالی در واقع به ارتقای عوامل مالی منجر شده است.

۴- برگ امتیاز متوازن باید با شناسایی حساسترین معیارها، شمارگان معیارهای مورد استفاده را محدود سازد. پرهیز از کثرت و تکثر معیارها باعث جلب نظر مدیریت به معیارهای مهم و کلیدی استقرار راهبرد می‌شود.

۵- برگ امتیاز باید روشننگر پایاپایی نابهینه معیارهای مالی و عملیاتی با یکدیگر شود. برای مثال، در شرکتی که نوآوری عنصر کلیدی محسوب می‌شود مدیریت می‌تواند با تنزل مخارج تحقیق و توسعه، عملکرد کوتاهمدت را ارتقا بخشد. یک برگ امتیاز متوازن خوب، نمایانگر آن است که تاکید بر عملکرد مالی کوتاهمدت ممکن است بر عملکرد مالی آینده لطمه وارد سازد چرا که شاخصه پیش‌برنده

عملکرد درازمدت، یعنی مخارج تحقیق و توسعه و بازده تحقیق و توسعه کاهش می‌یابد.

دامهای موجود در راه استقرار برگ امتیاز متوازن

برای استقرار برگ امتیاز متوازن باید به دامهای موجود در این مسیر به شرح زیر توجه شود:

۱- پیوندهای علت و معلولی نباید دقیق فرض شود. این پیوندها بیش از یک فرضیه نیستند. شناسایی قوت و سرعت پیوندهای علی میان معیارهای مالی و غیرمالی، امری خطیر است. بنابراین با مرور زمان هر سازمان باید به گردآوری شواهد حاکی از وجود پیوندهای موصوف همت گمارد. سازمانها به اتکالی تجربیات و سوابق خود باید به تغییر برگ امتیازهایشان-از حیث در نظر گرفتن هدفها و معیارهای غیرمالی که بهترین شاخصه‌های پیش‌برنده عملکرد مالی است- بپردازند. اعتقاد به تکامل برگ امتیاز (در طول زمان)، مانع از انفعال ناشی از تلاش برای طراحی برگ امتیاز بی‌نقص و کامل در شروع کار می‌شود.

۲- همواره نباید به دنبال ارتقای کلیه معیارها بود. به دلیل لزوم پایاپایی بین هدفهای راهبردی گوناگون، این رویکرد ممکن است نامقتضی و نابجا باشد. برای مثال، تاکید بر افزایش بیش از اندازه کیفیت و تولید بموقع ممکن است بیفایده و بی‌ارزش باشد. ارتقای بیشتر این هدفها ممکن است با هدف حداکثرسازی سود ناسازگار باشد.

۳- در برگ امتیاز متوازن فقط از معیارهای عینی استفاده نشود. شرکت گاما علاوه بر معیارهای عینی (همچون سود عملیاتی حاصل از پیشگامی در مدیریت هزینه، سهم از بازار و بازده تولید)، از معیارهای ذهنی (همچون مرتبه خشنودی کارکنان و مشتریان) نیز بهره می‌برد. به هر صورت، مدیریت بهنگام استفاده از معیارهای ذهنی باید به پایاپایی منافع اطلاعات کاملتر (حاصل از این معیارها) و بی‌دقتی و احتمال دستکاری توجه داشته باشد.

۴- از در نظر گرفتن منافع و مخارج نوآوریهای همچون مخارج تحقیق و توسعه و فناوری اطلاعات پیش از در نظر گرفتن آنها در برگ امتیاز غفلت نشود. در غیر این صورت، مدیریت ممکن است سازمان را بر معیارهایی متمرکز کند که سرجمع به منافع مالی

درازمدت لطمه می‌زند.

۵- به‌هنگام ارزیابی مدیران و کارکنان از معیارهای غیرمالی چشم‌پوشی نشود. مدیران به تمرکز بر مبانی اندازه‌گیری عملکرد خویش گرایش دارند. نادیده گرفتن معیارهای غیرمالی در امر ارزیابی عملکرد، اهمیت و ارزش معیارهای غیرمالی برگ امتیاز را نزد مدیران شرکت تنزل می‌دهد.

منبع:

Horngrén, Foster and Datar, **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, 10th Ed., Prentice Hall International, 2000

