

کارت ارزیابی متوازن

در

مؤسسات تولیدی کوچک و متوسط

احمد خدای پور
امین اکبری

مقدمه

دستیابی به یک حالت بهبود مداوم به توانایی اندازه‌گیری پیوسته عملکرد فرایندهای کلیدی در درون یک مؤسسه بستگی دارد (Braam & Nijssen, 2004). بسیاری از سازمان‌ها بعد از گذشت چندین سال به عملکرد پیوسته و اندازه‌گیری مداوم پی برده‌اند و نوعی سیستم اندازه‌گیری عملکرد^۱ به کار گرفته‌اند (Prajogo & Sohal, 2004). برای باقی ماندن در جهان تجاری امروز، ضروری است که سازمان‌ها فرایند عملکردشان را کنترل و برای اهداف راهبردی شرکت، فرایندهایشان را تنظیم کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که فقط ۵٪ از نیروی کار سازمان‌ها از راهبردهای شرکت خود آگاه هستند. فقط ۲۵٪ از مدیران انگیزه دارند که با راهبردهای سازمان همراه شوند و ۶۰٪ از سازمان‌ها، بودجه‌ها را به راهبردها مرتبط نمی‌کنند. همچنین، ۸۵٪ از گروه‌های اجرایی، کمتر از یک ساعت در ماه را صرف گفتگو و بحث در مورد راهبردها می‌کنند (Kaplan & Norton, 2001).

این موارد و دیگر نتایج تحقیق کمک می‌کنند تا توضیح دهیم چرا دیدگاه ارزیابی متوازن، قدرت قابل ملاحظه‌ای را به همان خوبی که در تئوری بحث می‌شود، در عمل به دست می‌آورد. تحقیقات زیادی در این مورد وجود دارد که بیانگر موفقیت شرکت‌ها در بخش‌های مختلف موسسه است. تحقیقات برآورد کرده‌اند که در حدود ۶۰٪ از موفقیت ۱۰۰۰ شرکت برتر در ایالات متحد، به‌خاطر آشنایی با مفهوم ارزیابی متوازن است (Silk, 1998). اگر چه ادعای تحقیقات، این استدلال را پشتیبانی می‌کند که کارت ارزیابی متوازن به‌طور وسیعی در صنعت استفاده می‌شود، اما آنها بیان می‌کنند که این انتخاب عمدتاً در شرکت‌های بزرگ انجام می‌شود. به‌علاوه، محدودیت‌های بسیاری درباره به‌کارگیری کارت ارزیابی متوازن در مؤسسات کوچک و متوسط وجود دارد. موسساتی ادعای به‌کارگیری کارت ارزیابی متوازن را دارند که ترکیبی از معیارهای مالی و غیرمالی را استفاده می‌کنند (Kaplan & Norton, 2001). کاپلان (Kaplan) و نورتون (Norton) چنین استدلال می‌کنند که مفهوم ارزیابی متوازن، فراتر از این دیدگاه محدود است. هر دو محقق، موکداً استدلال می‌کنند که ارزیابی متوازن یک مفهوم راکد نیست، بلکه یک ابزار پویای هدف‌دار است. ارزیابی متوازن، در اصل به‌وسیله کاپلان و نورتون به‌عنوان یک ابزار اندازه‌گیری تجربه گردید و اکنون به‌عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک به‌شمار می‌آید. گرچه کاپلان و نورتون ادعا کرده‌اند که این چارچوب می‌تواند به‌وسیله شرکت‌های کوچک‌تر نیز اتخاذ شود، اما آنها راه‌حل عملی برای اجرای کارت ارزیابی متوازن در مؤسسات کوچک و متوسط پیشنهاد نکرده‌اند؛ زیرا در این شرکت‌ها، محدودیت منابع و مهارت به‌عنوان یک مسئله اصلی مطرح است. اجرای کارت ارزیابی متوازن مانند هر سیستم جدید دیگری زمان‌بر و هزینه‌بر می‌باشد و ممکن است با مخالفت مسئولان روبه‌رو شود و یا اجرای آن متوقف گردد. به‌همین دلیل، باید اجرای آن براساس اصل فزونی منافع بر مخارج باشد تا بتوان با اطمینان بیشتری نسبت به اجرای آن تصمیم‌گیری کرد. با این اوصاف، این مقاله کاربرد کارت ارزیابی متوازن را در مؤسسات کوچک و متوسط مورد بررسی قرار می‌دهد.

مفهوم ارزیابی متوازن

دیدگاه ارزیابی متوازن ابتدا توسط کاپلان و نورتون به عنوان یک ابزار عملکرد مدیریتی و به عنوان نتایج مطالعه یک ساله چند شرکت در سال ۱۹۹۰ معرفی و به کار برده شد. هدف این دیدگاه، ارائه خلاصه‌ای از معیارهای عملکردی کلیدی (اساسی)^۲ (KPI) یک موسسه به مدیریت و تسهیل تنظیم عملیات موسسه با راهبرد کلی به شمار می‌آید.

کاپلان و نورتون به این حقیقت پی‌بردند که شرکت‌ها عمدتاً بر نسبت‌های مالی قدیمی حسابداری تکیه می‌کنند (مانند ROI و دوره بازپرداخت) که یک تصویر ناقص و ضعیفی از عملکرد شرکت به دست می‌دهد. به عنوان یک نتیجه، آنها پیشنهاد کردند که نسبت‌های مالی با شاخص‌های بیشتری که رضایت مشتری، فرایندهای کاری داخلی و توانایی یادگیری و رشد را منعکس می‌کند، تکمیل شوند. بدین ترتیب، کارت‌های ارزیابی متوازن با توجه به تمام نسبت‌های مالی عملکرد گذشته و نسبت‌های محرک عملکرد آینده طراحی شد (Kaplan & Norton, 1992). چنین به نظر می‌رسد که هدف آنها، ارزیابی یک مجموعه از معیارهای عملکرد کلیدی است که می‌تواند نوعی توازن را بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، نسبت‌های مالی و غیرمالی و چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار کند. به وسیله اتخاذ یک چشم‌انداز جامع، کاپلان و نورتون امیدوارند که مدیران نسبت به زمان صرف شده برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، زمان بیشتری را برای تصمیم‌گیری صرف کنند. طرح اولیه کارت ارزیابی متوازن، چهار دیدگاه را معرفی می‌کند: دیدگاه مالی^۳، جنبه مشتری^۴، جنبه فرایندکاری داخلی^۵ و جنبه یادگیری و رشد^۶. این دیدگاه‌ها به سه گروه از افراد ذی‌نفع در هر موسسه اشاره می‌کنند: سهامداران، مشتریان و کارکنان ارزیابی

متوازن نیازمند این است که معیارهای عملکردی کلیدی از چهار جنبه طبقه‌بندی شوند (نمایشگر ۱). شرکت‌ها باید معیارهای عملکرد کلیدی (اساسی) را از این چهار جنبه گروه‌بندی کنند و معیارهای عملکردی را درون هر یک از این دیدگاه‌ها یا گروه‌ها گسترش دهند. کارت ارزیابی متوازن، عملکرد واحد تجاری را در چهار مقوله زیر ارزیابی می‌کند:

- عملکرد مالی،
- رضایت مشتری،
- فرایندهای کاری داخلی، و
- یادگیری و رشد.

شرکت ممکن است مایل باشد تا این موارد را با ارزش استراتژیک آنها در نظر بگیرد. برای مثال، شرکت ممکن است روی رضایت مشتری تأکید کند، زیرا رضایت مشتری برای موقعیت بازار و رشد فروش‌های برنامه‌ریزی شده مهم است. کارت ارزیابی متوازن و ارزیابی عملکرد، ایده‌های جدیدی نیستند، ولی با وجود شبکه جهانی اینترنت، سیستم‌های اطلاعات یکپارچه و دیگر فناوری‌های پیشرفته، کارت ارزیابی متوازن و دیگر راهکارها برای نیل به ارزیابی عملکرد به سرعت در حال تبدیل به ابزار هوشمند تجاری ارزشمند هستند. واحدهای تجاری از معیارهای عملکردی کلیدی برای سنجش و ارزیابی فعالیت‌ها در کارت ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند. برای مثال، یک معیار عملکرد کلیدی در حوزه مشتری، می‌تواند نرخ بازگشت سرمایه باشد. کاپلان و نورتون تأکید کرده‌اند که اهداف راهبردی اطلاعات غیرمالی، نباید شامل جمع‌آوری نسبت‌های نامعقول شود، بلکه باید ارائه متوازن نسبت‌های مالی و غیرمالی را در برگیرد. بسیاری از مدیران معتقدند برای

مالی

برای کسب موفقیت مالی، چگونه انتظارات سهامداران را برآورده سازیم؟

مشتری

برای تحقق چشم‌انداز، چگونه در نظر مشتریان ظاهر شویم؟

چشم‌انداز و استراتژی

یادگیری و رشد

برای نیل به چشم‌انداز شرکت، چگونه از قابلیت‌هایمان برای تحول و برتری استفاده کنیم؟

فرایندهای کاری داخلی

برای کسب رضایت‌مندی سهامداران و مشتریان در کدام یک از فرایندهای کسب و کار متعالی شویم؟

نمایشگر ۱: چارچوب کارت ارزیابی متوازن کاپلان و نورتون (Kaplan & Norton, 1996)

ارزیابی متوازن در اصل به وسیله کاپلان و نورتون

به عنوان یک ابزار اندازه گیری

تجربه گردید

و

اکنون به عنوان

یک سیستم مدیریت استراتژیک

به شمار می آید

سیستم‌های خنک کننده و تهویه هوا در بریتانیا است. این شرکت به عنوان یک موسسه کوچک و متوسط طبقه بندی می شود و کمتر از ۲۵۰ نفر کارمند و کارگر دارد. شرکت همانند دیگر موسسات کوچک و متوسط در این ناحیه، دارای یک سلسله مراتب ساختار سازمانی است که به وسیله مدیرعامل رهبری می شود.

روش شناسی بسط یافته در این مقاله، یک پایه قوی در مدل چهارجانبه فهرست شده در **نمایشگر ۱** کاپلان و نورتون دارد. این دیدگاه، ایده اجرای کارت ارزیابی متوازن در محیط موسسات کوچک و متوسط را نتیجه می دهد. روش شناسی بسط یافته، یک روش ساختاری هشت مرحله ای دارد که یک طراحی ویژه برای برآوردن شرایط عملیاتی زیر در شرکت را مورد بررسی انجام می دهد:

- نداشتن منابع انسانی نسبت به منابع مالی، یک مانع داخلی اصلی برای اجرای کارت ارزیابی متوازن در شرکت مورد بررسی است.
- اجرای کارت ارزیابی متوازن، در یک فرایند متناوب در شرکت مورد بررسی مشاهده می شود.

- شرکت مورد بررسی همانند دیگر موسسات کوچک و متوسط، عمدتاً در مورد کارت ارزیابی متوازن بی اطلاع است. اینکه چگونه کار می کند و چه منافعی از اجرای آن به دست می آید.

- شرکت مورد بررسی همانند دیگر موسسات کوچک و متوسط، با تناقضها و موانعی از سوی مشاوران خارجی مواجه می شود که درباره هزینه های بالای مرتبط با اجرای چنین فرایندهایی، اعتراض می کنند.

- شرکت مورد بررسی، نیازمند حمایت و راهنمایی برای اجرای کارت ارزیابی متوازن است.

- مدیران شرکت مورد بررسی درباره منافع، صرفه جویی در هزینه ها و پاداش مربوط به عملکرد، به کارت ارزیابی متوازن مشکوک هستند و این عقیده وجود دارد که منافع به آرامی انباشته می شوند، اما در اجرای کارت ارزیابی متوازن به سرعت هزینه می شوند.

بسط روش شناسی هشت مرحله ای یاد شده، در **نمایشگر ۲** ارائه شده است. در این جا، از تشریح و نحوه اجرای مراحل تحقیق که توسط محققان صورت گرفته، صرف نظر گردیده و تنها به ذکر مزایا و منافع حاصل از اجرای آن پرداخته شده است.

تکمیل نسبت های مالی قدیمی با نسبت های غیرمالی درباره مشتریان، فرایندها و کارکنان، کارت ارزیابی متوازن را مورد استفاده قرار می دهند. اما کارت ارزیابی متوازن بیشتر بر تحصیل نسبت های مالی و غیرمالی تاکید دارد. اساس نظریه کاپلان و نورتون، اندازه گیری یادگیری و رشد سازمانی است که محرک های فرایندهای کاری داخلی به شمار می آیند.

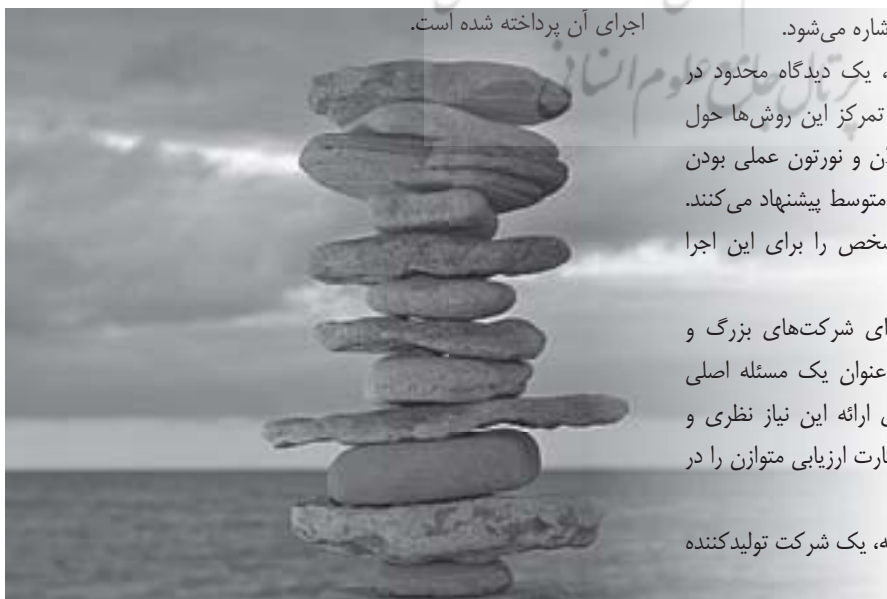
پیاده سازی کارت ارزیابی متوازن در موسسات تولیدی کوچک و متوسط

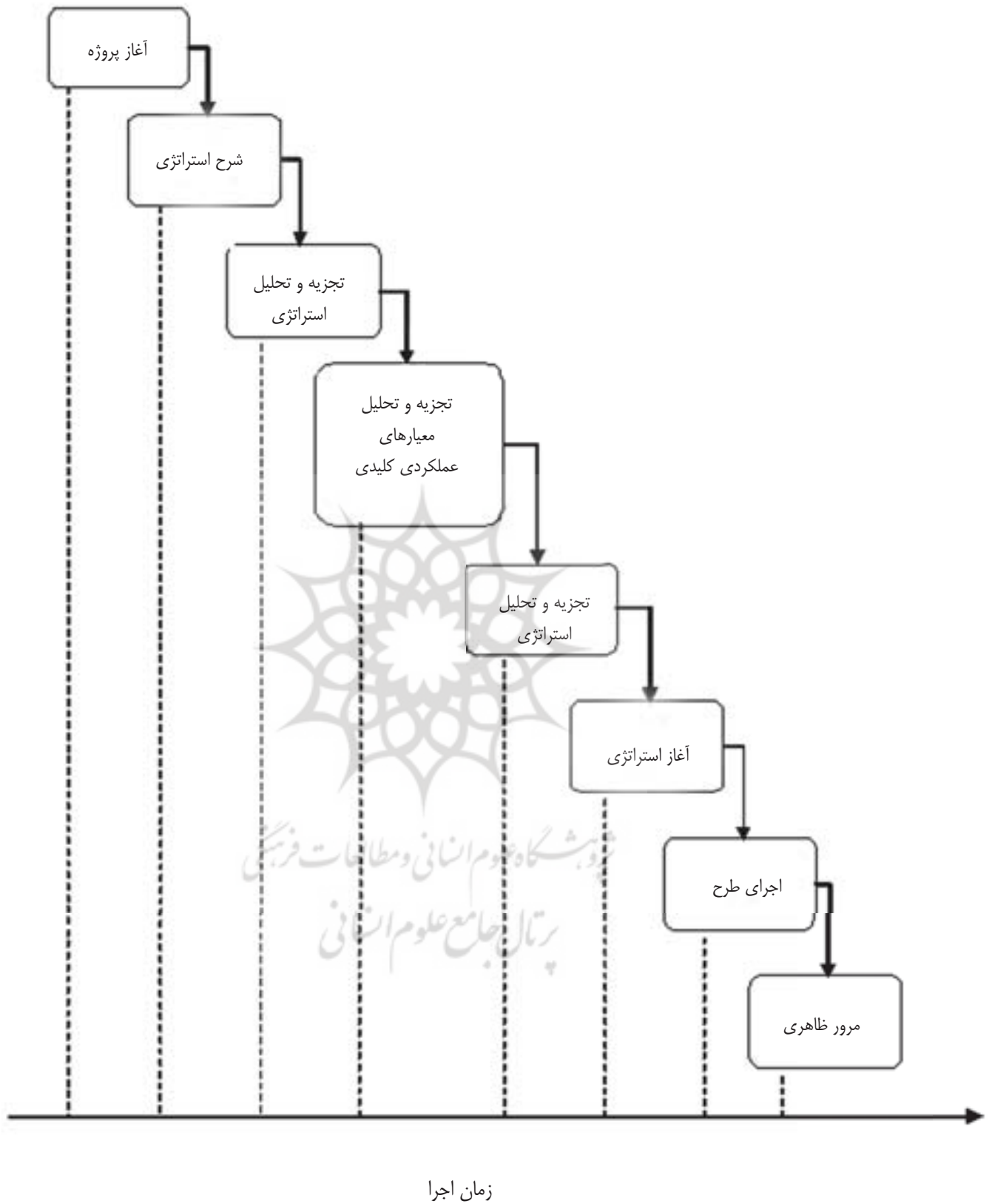
سؤال کلیدی که در این جا مطرح می شود، این است که آیا می توان کارت ارزیابی متوازن را در موسسات تولیدی کوچک و متوسط به عنوان یک روش جامع و با توجه به محدودیت منابع و مدیران سطح بالا به کار برد؟ جواب به این سؤال خیلی مهم است، زیرا تحقق این روش نتایج اجرای فرایندها را تعیین می کند. در تلاش برای پاسخ به این سؤال، به دلیل اینکه هیچ گونه مطالعه موردی در این زمینه در ایران یافت نشده است، به یک مورد از مطالعات انجام شده در موسسات کوچک و متوسط با وجود محدودیت منابع و مدیران سطح بالا در بریتانیا اشاره می شود.

در مورد تحقق فرایند کارت ارزیابی متوازن، یک دیدگاه محدود در میان محققان وجود دارد و علاوه براین، بیشتر تمرکز این روش ها حول شرکت های بزرگ است. در کارهای اخیر، کاپلان و نورتون عملی بودن چارچوب جدیدشان را برای موسسات کوچک و متوسط پیشنهاد می کنند. به هر حال، آنها به طور یک روش شناسی مشخص را برای این اجرا (کاربرد) ارائه ندادند.

کاپلان و نورتون اجرای روش شناسی را برای شرکت های بزرگ و ثروتمند که منابع، زمان و تخصص در آنها به عنوان یک مسئله اصلی مطرح نیست را گسترش دادند. در تلاش برای ارائه این نیاز نظری و عملی، این مقاله یک مطالعه موردی از اجرای کارت ارزیابی متوازن را در موسسات کوچک و متوسط ارائه می کند.

شرکتی که در آن مطالعه موردی صورت گرفته، یک شرکت تولید کننده





نمایشگر ۲: روش شناسی به کار گرفته شده برای اجرای کارت ارزیابی متوازن در شرکت مورد بررسی

معیارهای عملکرد کلیدی در شرکت مورد بررسی			
مسئول	معیارهای عملکردی کلیدی	استراتژی	جنبه
مدیر مالی	رشد درآمد بازده سرمایه بهای تمام شده هر واحد ارزش افزوده اقتصادی *EBIT	رشد سودآوری رهبری و هزینه ارزش افزوده شرکت درآمد افزایشی	مالی
مدیر عملیاتی / مدیر کنترل کیفیت مدیر اداری	دوره زمانی کارایی جا انداختن واقعی کالا در بازار کاهش در W/F زمان سررسید فرایند جدید درصد محصولات ارائه شده در ۸۰ درصد فروشها مقایسه با رقبا	مزیت محصول افزایش بهره‌وری محصول جا انداختن محصول در بازار گردش کارکنان یادگیری محصول تمرکز محصول زمان بندی بازار	فرایند کاری داخلی

* سود قبل از کسر بهره و مالیات

برای کنترل عملکرد سازمان به کار رود. نیاز به بهتر بودن مداوم، به وسیله هر دوی عوامل داخلی و خارجی در یک موسسه کوچک و متوسط تعیین می‌شود. نیروهای خارجی از جمله بازارهای جهانی جدید و نیروهای داخلی مثل نداشتن مهارت نیروی کار، یک محیط پویای فعالیت برای موسسات کوچک و متوسط ایجاد می‌کند. محققان چنین بیان کرده‌اند که اجرای عملی کارت ارزیابی متوازن در شرکت مورد بررسی، منافع زیر را نتیجه می‌دهد:

- اجرای کارت ارزیابی متوازن، توانایی شرکت مورد بررسی را در واکنش سریع به هرگونه تغییر بازار وسایل خنک کننده و تصویه هوا که در آن فعالیت می‌کند، می‌افزاید.
- برپایداری و توان عملیاتی شرکت می‌افزاید. برای مثال، میزان کسری مواد اولیه ۱۵ درصد کاهش یافته است. این به طراحان اجازه می‌دهد تا کمبود منابع را تعیین کنند. این نتایج، به‌طور اساسی سود شرکت را افزایش می‌دهد.
- موجودی می‌تواند در سطح پایینی نگهداری شود. برای داشتن اطلاعات دقیق و به‌موقع، شرکت می‌تواند به‌طور منطقی و موثر سطح موجودی را کنترل کند. با استفاده از شاخص‌های کنترل موجودی، سطح موجودی مواد اولیه، قطعات، کالای در جریان ساخت و کالای ساخته شده در حدود ۱۲ الی ۱۸ درصد کاهش می‌یابد، و
- میانگین گردش موجودی کالای تولید شده در انبار، در حدود ۸ درصد و قطعات و کالاهای در جریان ساخت، در حدود ۶ درصد کاهش می‌یابد. پیاده‌سازی کارت ارزیابی متوازن، همچنین برخی نتایج غیرمستقیم را نیز شامل می‌شود. پنج هدف مشترک در موسسات کوچک و متوسط

در جدول بالا، برخی از معیارهای عملکرد کلیدی (اساسی) شرکت مورد بررسی که به هر یک از چهار جنبه تخصیص داده شده، ارائه گردیده است.

محققان برای نتیجه‌گیری از اجرای پروژه، کل فرایندهای اجرا شده را در دو سطح داخلی و خارجی بررسی می‌کنند. به‌عنوان قسمتی از فرایند بررسی داخلی، از مدیران بخش‌ها خواسته می‌شود که یک شمای کلی از بخش خود را برای اجرای فرایند و درباره منافع مشهود کارت ارزیابی متوازن در آن، ارائه کنند. بیش از ۸۰ مدیران بخش‌ها بیان می‌کنند که آنها و کارکنانشان می‌توانند همواره به عملکرد بخش خود دست یابند (برای چهار جنبه) و این امر به‌طور آشکار با دید شرکت ارتباط می‌یابد. باقی‌مانده احساس می‌کردند که به زمان بیشتری برای دستیابی به نتیجه نیاز دارند، اما موافق بودند که کارت ارزیابی متوازن یک سیستم مدیریت خوب می‌باشد که توسط شرکت مورد بررسی پذیرفته شده است. در قسمت بررسی خارجی که توسط یک مشاور اجرا می‌گردد، یافته‌ها حکایت از آن دارد که کارت ارزیابی متوازن اگر براساس الگوی صحیحی اجرا شود، در موسسات کوچک و متوسط نتایج مثبتی به‌بار خواهد آورد. بر مبنای نتایج هر دو بررسی، محققان به این نتیجه رسیدند که کارت ارزیابی متوازن می‌تواند در موسسات کوچک و متوسط و با استفاده از یک روش‌شناسی بسط یافته اجرا شود.

مزایا و منافع حاصل از اجرای کارت ارزیابی متوازن در شرکت مورد بررسی

کارت ارزیابی متوازن، دیدگاهی است که می‌تواند به‌طور مداوم و پیوسته

فنون آوران دانش آسیا

ارائه دهنده نرم افزارهای مالی، اداری و بازرگانی

✓ نرم افزار بامداد

راهکار جامع مالی و اداری شرکتها

✓ نرم افزار آسیا

مناسب کسب و کارهای کوچک

- قابل تطبیق با گردش کار شرکتهای مختلف
- کاربری آسان و راه اندازی سریع
- پویایی و قابلیت تغییر در جهت رفع نیاز مشتریان

www.fdasys.com

تهران: ۸۸۴۰۵۷۱۰-۸۸۴۲۵۹۶۲

نماینده اصفهان: ۰۹۱۳۳۰۶۱۲۶۱

به دست آمده است که منجر به تثبیت استانداردهای کنترل کیفی، طرح توسعه و تولید، روش‌های حفاظت از دارایی‌های فکری، استراتژی‌های رقابتی و خط‌مشی‌های قیمت‌گذاری محصول می‌شود. پیاده‌سازی کارت ارزیابی متوازن، همچنین همکاری بین گروه‌های مختلف را بهبود می‌بخشد و یک فرهنگ یکسان را ترویج می‌دهد.

نتیجه‌گیری

ارزیابی متوازن، یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد است که عملکرد واحد تجاری را در چهار مقوله مالی، رضایت مشتری، فرایندهای کاری داخلی و یادگیری و رشد ارزیابی می‌کند. بسیاری از موسسات تجاری، هم‌اکنون از کارت ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند و بسیاری نیز در آینده آن را به کار خواهند گرفت. موسسات کوچک و متوسط می‌توانند در سطحی کلی‌تر، دیدگاه کارت ارزیابی متوازن را با استفاده از روش‌شناسی پیشنهاد شده در این مقاله اجرا کنند و هزینه‌ها را کاهش دهند.

این مقاله نوعی شناخت در زمینه اجرای کارت ارزیابی متوازن در موسسات کوچک و متوسط ارائه می‌کند. علاوه بر این، نشان‌دهنده عملی بودن چهار جنبه کاپلان و نورتون برای موسسات تولیدی کوچک و متوسط است. با توجه به مطالعات صورت گرفته و موارد بیان شده، چنین برداشت می‌شود که می‌توان بر محدودیت‌های مربوط به منابع و مهارت در موسسات کوچک و متوسط غلبه کرد و کارت ارزیابی متوازن را در این موسسات همانند موسسات بزرگ به خوبی اجرا نمود و از مزایا و منافع آنها بهره برد.

پانویس‌ها

- 1- Performance Measurement Systems (PMS)
- 2- Key Performance Indicators (KPI)
- 3- Financial Perspective
- 4- Customer Perspective
- 5- Internal-Business-Process Perspective
- 6- Learning and Growth Perspective

منابع:

- ✓ Braam, G., Nijssen, E., **Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience**. Long Range Planning 37 (7), 2004, 335-349
- ✓ Kaplan, R.S., Norton, D., **The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996
- ✓ Kaplan, R.S., Norton, D., **The Strategy-Focused Organization**, Harvard Business School Press, Harvard, 2001
- ✓ Kiran Jude Fernandes, Vinesh Raja, and Andrew Whalley, **Lessons From Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization**, Technovation 26, 2006, 623-634
- ✓ Prajogo, D., Sohal, A., **The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance-An Empirical Examination**. Technovation 24(6), 2004, 443-453
- ✓ Silk, S., **Automating the Balanced Scorecard**, Management Accounting 79 (11), 1998, 38-44