



ارزیابی عملکرد زنجیره ارزش با استفاده از مدل BSC

دکتر علیرضا رشیدی کمیجانی*
محمد شفیعی خانی**

چکیده

در فضای اقتصادی نوین، در صورتی که سازمان‌ها تمایل به کسب شایستگی‌های اصلی داشته باشند، می‌بایست از اینترنت به منظور برآورده سازی نیازها بازار استفاده نمایند و از حداکثر مزایای منابع موجود در اینترنت بهره مند گردند. بنابر این، سازمان‌هایی که در یک زنجیره ارزش تخصصی قرار دارند و به ارزیابی عملکرد کل زنجیره ارزش می‌پردازند، از فرصت‌های ایجاد شده برای بهبود مستمر استفاده می‌کنند و از مزایای مبتنی بر بهینه سازی کل زنجیره ارزش برای کسب مزایای رقابتی بهره می‌برند. بر این اساس، در این مقاله ضمن تشریح مفاهیم زنجیره ارزش و مدیریت عملکرد، به بیان دیدگاه یکپارچه به ارزیابی عملکرد کل زنجیره ارزش با استفاده از مدل BSC به منظور دستیابی به مزایای رقابتی پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: زنجیره ارزش، ارزیابی عملکرد، کارت امتیاز متوازن (BSC)

۱- مقدمه

در کمتر از یک دهه قبل، سازمانها در تلاش بودند تا عملکرد خود را در حد کلاس جهانی^۱ نگاهدارند. بر این اساس، دیدگاههای نوینی در سازمان برای کسب سرآمدی و دستیابی به اولویت‌های عملیاتی پدیدار شد (TQM, BPR, MRPII, Six Sigma) که بر مفاهیم مشتری مداری و ارتقاء سطح عملکرد خود از طریق بهبود مستمر در زمینه‌های مختلف کسب و کار متمرکز بودند. با ظهور تکنولوژی‌های وب^۲ و ایجاد زنجیره‌های مشارکت بین سازمان‌ها، دستیابی به این مفاهیم با سرعت بیشتری انجام می‌گیرد که این پدیده منجر به تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد در کل

زنجیره ارزش خواهد شد. به عبارت دیگر، ارزیابی زنجیره‌های ارزش تخصصی، پیش‌نیاز ارائه محصولات و خدمات به صورت رقابتی هستند. زیرا باعث اثربخشی هزینه‌ها و کاهش عدم اطمینان و تاخیر در کل زنجیره ارزش خواهد شد و دیگر به سازمان محدود نمی‌گردد. (شکل شماره ۱).
براین اساس، هر سازمانی در یک زنجیره ارزش خاص قرار دارد و به صورت پویا و موقت در جهت برآورده سازی نیازهای بازار و سازگاری با محیط اطلاعاتی و جهانی با یکدیگر همکاری می‌نمایند. بنابراین، سازمان‌ها می‌بایست دارای اطلاعات دقیقی از وضعیت خود و سایر سازمان‌های زنجیره ارزش باشند و از مزایای شبکه برای دستیابی به تغییرات صورت گرفته در نیازهای بازار و تقاضای مشتریان بهره برداری نمایند.

فرآیند مدیریت ارزش به دنبال یافتن پاسخ برای پرسشهایی است که با "چرا" آغاز می‌شوند؛ به عنوان مثال "چرا اجرای پروژه یا فرآیند ضروری است؟"، همچنین مدیریت ارزش روشی مجرد و منفرد نیست، بلکه چارچوبی با قابلیت‌های اثبات شده است که به طور نظامند و سازمان یافته روش‌های متنوع را برای دستیابی به ارزش بیشتر برای پروژه، محصول یا خدمات به کار می‌گیرد. در استاندارد اروپایی در مورد مدیریت ارزش این گونه آمده است:

سازمان	زنجیره ارزش یکپارچه
مستقل و رقابتی	شبکه و مشارکت
بی اطلاع از دنیای خارج	آگاه از مشتری و شرکاء
تمرکز به دورن	تمرکز بر بازار
برنامه‌های بلند مدت و	جهت‌گیری‌های استراتژیک
استراتژیک	ایجاد و تسهیم اطلاعات
کهنگی اطلاعات	استفاده از تکنولوژی وب
محدودیت‌های تکنولوژیکی	سرآمدی شبکه
سرآمدی سازمان	

شکل شماره ۱- تغییر معیارهای عملکرد

۲- ارزش

مدیریت ارزش رویکردی متمایز نسبت به سایر رویکردهای مدیریتی است زیرا "به طور همزمان گرایش‌ها و ویژگی‌هایی را در بردارد که هیچ رویکرد دیگری همزمان شامل آنها نمی‌شود. "مدیریت ارزش تنها سیستمی است که ویژگی‌های زیر را در یک چهارچوب جای داده است:

- روابط پویا و موثر انسانی،
- در نظر گرفتن محیط درونی و بیرونی سازمان،
- استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های موثر و کارآمد.

استاندارد اروپایی مدیریت ارزش را به صورت زیر تعریف می‌کند:

شیوه‌ای است برای مدیریت که با استفاده صحیح از منابع انسانی، توسعه مهارت‌ها و ترویج هم‌افزایی خلاقیت‌ها، به دنبال بیشینه نمودن کارایی کل سازمان است."

در حالی که هدف مهندسی ارزش دستیابی به کارکردهای ضروری با حداقل هزینه و بدون تاثیر منفی کیفیت، کارایی، قابلیت اعتماد و... است. در مورد ارزیابی و بهره‌برداری از ارزش، دو دیدگاه مکمل وجود دارد. نخستین دیدگاه در جستجوی شناسایی "ارزش" کسب شده توسط مشتری از محصول و خدمات سازمان می‌باشد. در

۱	ارزش استفاده	خواص، شاخص‌ها و کیفیت‌هایی که موجب استفاده، کار یا خدمت شده و باعث می‌شوند که جزء خاص عمل کند یا به هدف برساند.
۲	ارزش اعتبار	خواص، شاخص‌ها و یا جذابیت‌هایی که موجب می‌شوند فرد آرزوی مالکیت یک شی را نماید - آن شاخص که یک جزء خاص برای آن به فروش می‌رسد.
۳	ارزش مبادله	خواص یا کیفیت‌هایی که ما را قادر می‌سازد یک جزء را به جای جزء دیگری مبادله کنیم.
۴	ارزش هزینه‌ای	مجموع مواد، کار و دیگر هزینه‌ها که باید بکار گرفت تا محصول تولید شود.

شکل شماره ۲ - معیارهای چهارگانه برای ارزش

صورتی که این ارزش از ارزش ارائه شده توسط رقبا "بهرتر" یا "بیشتر" باشد، سازمان در بازار موفق تر خواهد بود. دیدگاه دوم، ارزیابی ارزش است که به مشتری ارائه شده است. به عبارت دیگر، ارزش را می‌توان به صورت کمی مورد توجه قرار داد، منوط به اینکه ارزش‌های متعددی که هر جزء دارد را شناسایی و برای هر کدام یک مقدار مادی تعیین کنیم.

۳- عملکرد

آنچه باعث می‌شود که یک محصول به فروش برسد. عملکرد طبیعی یا شاخص انجام شده که توسط محصول یا خدمت صورت می‌پذیرد.

انواع عملکرد

عملکرد اصلی، عملکرد عمده و عملکرد استفاده مواردی که مشتری و یا کاربر محصول و یا قطعه را برای آن می‌خرد. هدف اصلی،

همه ما این عبارت را استفاده می‌کنیم و همه روزه بطور مستمر بکار می‌بریم. از آنجا که ارزش^۳ از یک طرف یک کیفیت مانند ظاهر، سبک و غیره است که توسط احساسات تعیین می‌گردد و از طرفی یک کیفیت واقعی است که از طریق خواص و مشخصات تعیین می‌گردد. در نتیجه مفهومی است که براحتی قابل تعریف نمی‌باشد. محدوده بزرگی که تعریف ارزش بخود اختصاص می‌دهد موجب بکارگیری وسیع این کلمه شده است. بر این اساس می‌توان ارزش را در چهار مفهوم تعریف نمود (شکل شماره ۲).

چنانکه آقای "میلز" معتقد است "یک محصول یا خدمت زمانی دارای ارزش است که آن محصول یا خدمت دارای عملکرد و هزینه مناسب باشد". کمترین هزینه‌ای که توسط آن یک عملکرد را (به هر وسیله‌ای) می‌توان به صورت موثر، قابل اطمینان و خوب انجام داد. کمترین هزینه برای اینکه عملکردها و یا خدمت لازم را در زمان و مکان مطلوب و با کیفیت و قابلیت مناسب انجام داد (محمد سعید جبل عاملی، علیرضا میر محمد صادقی، مهندسی ارزش، ص ۲۰). بر این اساس، ارزش را می‌توان با افزایش بهای کارکرد یا کاهش هزینه و یا هر دو بهبود داد.

$$\text{ارزش} = \frac{\text{آنچه بدست می‌آید}}{\text{آنچه پرداخت می‌شود}} \quad \text{یا} \quad \frac{\text{بهای کارکرد}}{\text{هزینه دوره بهره‌برداری}}$$

کاربرد

- ۱- تمرکز مدیران در دستیابی به اهداف استراتژیک
- ۲- پشتیبانی از ارتباط بین اولویت‌های استراتژیک و عملکرد سازمانی
- ۳- همجهت نمودن اهداف و پاداش‌های مربوط به استراتژی‌های کلی سازمان
- ۴- پشتیبانی از یادگیری مستمر پیرامون روابط "علی و معلولی" استراتژیک که بر سازمان تاثیر می‌گذارند.

خروجی (مستندات)

- ۱- بیانیه جامع و روشن از دیدگاه و استراتژی‌ها
- ۲- مجموعه‌ای از اهداف استراتژیک و قابل اندازه‌گیری با توجه به دیدگاه‌ها
- ۳- مجموعه‌ای از اولویت‌های مرتبط با اهداف استراتژیک و ارزیابی‌ها

عوامل اصلی موفقیت

- ۱- تعهد تیم مدیریت
- ۲- معرفی فرآیند مدیریت "جایگزینی" با هدف بکارگیری، بازنگری و نوسازی کارت امتیاز متوازن

خاستگاه

کارت امتیاز متوازن نخستین بار در مطالعاتی که یک شرکت چند ملیتی تحت عنوان "ارزیابی عملکرد در سازمان‌های آینده" در سال ۱۹۹۰ انجام داد مطرح گردید. مسئولیت پروژه به عهده یک شرکت بزرگ امریکایی بود و به دلیل روشن شدن علت نارضایتی فزاینده در خصوص ارزیابی‌های مالی سنتی و یا ارزیابی عملکرد شرکت اجراء گردید. نتیجه مطالعات بیانگر الزام برای بهبود سیستم‌های کنترلی مدیریت بر مبنای درک عملکرد واقعی در مقایسه با اهداف استراتژیک بود و تحت عنوان "کارت امتیاز متوازن" مطرح گردید.

نحوه پیاده‌سازی

کارت امتیاز متوازن بیانگر مفاهیم کلیدی ذیل در خصوص عملیات مدیریتی است:

- ۱- رابطه علی و معلولی - اعتقاد به اینکه مدیران با شناسایی عملیات مورد نیاز و هدایت آنها به سمت خروجی‌های کلیدی می‌توانند کامیاب شوند
- ۲- یادگیری - اعتقاد به اینکه اغلب سازمان‌ها بواسطه تیم‌ها و افراد، فعالیت‌های مدیریتی خود را اجراء می‌نمایند
- ۳- ارتباطات - اعتقاد به اینکه برقراری ارتباطات شفاف در زمینه اهداف، اولویت‌ها و انتظارات به منظور دستیابی به سطوح بالای عملکرد سازمانی الزامی است
- ۴- اطلاعات ارزیابی معمولاً به صورت سه ماهه جمع‌آوری و به صورت گزارش مکتوب و یا الکترونیکی ارائه شده و در جلسات

هدف عمده، خصوصیات سود رسانی و یا شاخص که نیاز مشتری را برآورده می‌سازد، مهمترین کاری است که توسط محصول و یا خدمت صورت می‌پذیرد.

عملکرد ثانوی، عملکرد پشتیبانی عملکردهایی که لازمند تا موجب شوند (با انتخاب طراح) عملکرد اصلی صورت گیرد. عملکرد دیگری که مستقیماً با اهداف اصلی مربوط نیست ولی آن را پشتیبانی می‌کند و یا عملکردی که بر اثر انتخاب روش خاص در طراحی حاصل می‌شود و در واقع یک عملکرد اضافی برای تسهیل فروش محصول است. اهمیت عملکرد ثانویه به اندازه یک عملکرد اصلی نیست.

عملکرد ضروری عملکردی است که باید توسط محصول یا قطعه برای برآورده کردن نیاز کاربر انجام پذیرد. عملکرد غیر ضروری عملکردی است که غیر لازم و یا اضافه بر نیاز کاربر باشد.

معیارهای عملکرد دو اثر عمده دارند و در دو جهت کار می‌کنند. در ابتدا، می‌توان آنها را بعنوان تشریح مناسبی از موقعیت موجود (آنچه که هست) استفاده کرد. از طرف دیگر، آنها را برای تعیین آرمان‌های عملکرد استفاده کرد و بر آینده تمرکز کرد. با تثبیت یک هدف یا ارزشی که باید برای یک معیار عملکرد وجود داشته باشد، این امکان حاصل می‌شود تا پیشرفت در راه‌هدف و موفقیت در نیل به آن مشاهده شود. از جمله ابزارهایی که با هدف ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه گردید، کارت امتیاز متوازن^۴ بود که توانایی متمرکز کردن مدل‌های کسب و کار و عملکرد سازمان را دارا بود. کارت امتیاز متوازن چارچوبی است برای بیان استراتژی‌های سازمان به صورت مجموعه‌ای از اهداف قابل اندازه‌گیری با توجه به دیدگاه‌های مالک/ سرمایه‌گذار، سهامداران خارج از سازمان و سازمان. در صورتیکه اهداف و ارزیابی‌های مربوطه خوب انتخاب گردند، همچنین کارت امتیاز متوازن به مدیران در تمرکز بر عملیات و به سازمان در دستیابی به اهداف جامع و دیدگاه‌های استراتژیک کمک خواهد نمود. فرآیند طراحی کارت امتیاز متوازن (BSC) با هدف اعتبار دهی به گزینش اهداف استراتژیک به صورت "نقشه" با چهار دیدگاه عملکردی توسط کاپلن و نورتون (Kaplan Norton) ارائه گردیده است (شکل شماره ۳).

تعریف

کارت امتیاز متوازن چارچوبی است برای بیان استراتژی‌های سازمان به صورت مجموعه‌ای از اهداف قابل اندازه‌گیری با توجه به دیدگاه‌های مالک/ سرمایه‌گذار، سهامداران خارج از سازمان و سازمان. در صورتی که اهداف و ارزیابی‌های مربوطه خوب انتخاب گردند، همچنین کارت امتیاز متوازن به مدیران در تمرکز بر عملیات و به سازمان در دستیابی به اهداف جامع و دیدگاه‌های استراتژیک کمک خواهد نمود.

سازمان است که از چهار جنبه عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد و به مدیران اجازه می دهد تا به کسب و کارشان از چهاروجه متفاوت نگاه نمایند. در کنار چهار وجه مورد نظر می بایست سازمان به مشارکت های بین المللی و معیارهای ایجاد مشارکت توجه ویژه داشته باشد. به عبارت دیگر، در کنار چهار جنبه کارت امتیاز متوازن، توجه به مشارکت های استراتژیک بعنوان وجهی دیگر، می تواند در افزایش توان رقابتی زنجیره ارزش سودمند باشد. بنابراین، رقابت بین زنجیره های ارزش تحت شرایط نوین اقتصادی می تواند به سازمان ها در همکاری با یکدیگر کمک نماید و روابط برنده - بازنده^۷ سازمان ها را به روابط برنده - برنده^۸ و در برخی موارد به برندگی چندگانه^۹ تغییر دهد. این نوع روابط بین سازمان ها باعث دسترسی به منابع مناسب شامل سرمایه، تکنولوژی، بازار و ارائه خدمات در سطح بین الملل با هدف برآورده سازی نیازهای متفاوت مشتریان می گردد.

ارزیابی زنجیره ارزش دارای دستاوردها و صرفه جویی های قابل توجه است. در صورت بکارگیری مدیریت ارزش در تلفیق با متدولوژی مدیریت عملکرد در مراحل چرخه عمر زنجیره ارزش، هزینه ها، با توجه به دستاوردهای آن قابل چشم پوشی هستند و باعث کسب مزایایی همچون کاهش هزینه خرید، کاهش موجودی انبار، کوتاه کردن دوره تولید محصول، کاهش هزینه بازاریابی، ارائه خدمات به مشتری با کیفیت بالا، توسعه کانال های توزیع و غیره می گردد.

علاوه بر موارد بیان شده، این فرآیند دارای دستاوردهای دیگری به شرح زیر می باشد:

- تصحیح ابهامات و برداشت های نادرست احتمالی
- تعریف دقیق مسوولیت ها و برنامه ها
- بهبود روابط کاری بین اعضای زنجیره ارزش
- نهادینه شدن فرهنگ ارزش

بر اساس تجزیه و تحلیل فوق، دستیابی به مزایای رقابتی از ویژگی های ارزیابی عملکرد زنجیره ارزش است. زیرا مشتریان خواهان محصولاتی هستند که متنوع و منحصر بفرد باشد. در نتیجه، سازمان ها می بایست منعطف بوده و با ارزیابی عملکرد و مشخص کردن حوزه های بهبود و اعمال تغییرات در کل زنجیره ارزش با بازار سازگار شوند (شکل شماره ۴).

۵- شاخص های کلیدی عملکرد برای مدیریت زنجیره ارزش

سازمان اصلی می بایست دارای اطلاعات دقیقی از وضعیت زنجیره ارزش باشد و از مزایای شبکه برای دستیابی به تغییرات صورت گرفته در نیازهای بازار و تقاضای مشتریان بهره برداری نماید و از این طریق قادر است به سرعت به اطلاعات دست یافته و از آنها برای تغییر میزان سرمایه خود در شبکه، جستجوی تامین کنندگان شایسته برای دستیابی به دانش پیشرفته، تکنولوژی اطلاعات، سرمایه لازم برای طراحی و

رسمی تیم مدیریت مطرح می گردد

۵- بطور کلی، اطلاعات کارت امتیاز متوازن مستقیماً برای مقایسه با شاخص های صنعت و یا عملیات های سایر شرکت ها مفید نیست

روش های طراحی "الگوهای بهینه"

فرآیند طراحی کارگاه محور با تاکید بر درگیر شده تیم مدیریتی باعث ارائه طرح های مدیریتی می گردد، در حالی که توجه به تغییر گام ها^۵ در عملکرد باعث ایجاد مجموعه ای از اهداف استراتژیک شده که برای سازمان "منحصر بفرد" هستند

مسائل موجود در اجراء

۱- گزینش سیستم ارزیابی و معرفی راه های جدید بکار گیری اطلاعات ایجاد شده از طریق کارت امتیاز متوازن مهمترین چالش در طراحی کارت امتیاز متوازن است.

۲- کاربران حرفه ای، کارت امتیاز متوازن را در سازمان از طریق "اتصال آبخاری"^۶ ایجاد هر می از کارت های امتیاز متوازن کوچک و مرتبط در کل سازمان "توسعه داده و فرآیندهای کسب و کار مرتبط را اصلاح می نماید

۳- همانطور که اهداف استراتژیک یک سازمان تغییر می نماید به طبع کارت امتیاز متوازن سازمان نیز می باید تغییر یابد.

چهار جنبه کاپلن و نورتن بیانگر چارچوب سازماندهی شده ای می باشد که اهداف استراتژیک سازمان را پوشش می دهد.

ساختار کارت امتیاز متوازن با توجه به فرآیند مورد نظر در جنبه ذیل قابل بررسی است:

- ۱- وجه مالی
- ۲- وجه مشتری
- ۳- وجه کسب و کار داخلی
- ۴- وجه بالندگی و رشد

معمولاً فرآیند طراحی BSC با شناسایی سطوح اصلی عملکرد استراتژیک سازمان آغاز می گردد که برای انجام پایش توسط تیم مدیریتی مورد نیاز می باشند. تشخیص اولویت سطوح عملکرد استراتژیک بر اساس توسعه "دیدگاه" استراتژیک سازمان صورت می گیرد و بر مبنای شناسایی عملیات مورد نیاز برای دستیابی به دیدگاه مورد نظر ادامه می یابد. در صورتی که این فرآیند با مشارکت تمام عناصر تیم مدیریت اجراء گردد اثربخشی افزایش یافته و امکان شناسایی و ارائه تفصیلی اهداف و عملیات مورد نیاز بر اساس تجارب و دانش مشترک کل تیم اجراء شده و دیدگاه آنها با توجه با رابطه علی و معلولی در نظر گرفته شده و باعث ایجاد احساس اجماع، مالکیت و درک عمومی از اهداف فراهم می آید.

۴- ارزیابی عملکرد زنجیره ارزش

موضوعات و ارزیابی های BSC برگرفته از استراتژی و رسالت

تدوین اهداف و معیارهای مالی آغاز شده و این اهداف و معیارها نقشی دو گانه بازی می کنند آنها بیانگر عملکرد مالی مورد انتظار از اجرای استراتژی بوده و مقاصد نهایی برای اهداف و معیارهای سایر دیدگاه های در BSC می باشند:

۲-۵- وجه مشتری :

دیدگاه مشتری موسسه را قادر می سازد تا مشتریان خود را شناسایی نموده و ارزش هایی را که آنها انتظار دریافت آن را دارند مشخص و قابل اندازه گیری نماید.

در این دیدگاه مدیران فرآیندهایی را که برای دستیابی به اهداف سهامداران و مشتریان حیاتی است شناسایی می نمایند. در BSC عموماً اهداف و معیارهای اندازه گیری این دیدگاه پس از تدوین اهداف و معیارهای اندازه گیری دیدگاههای مالی و مشتری تدوین می شود. این توالی بالا به پائین معمولاً منجر به ارائه فرآیندهای جدیدی می شود که سازمان باید برای دستیابی به اهداف سطوح بالاتر اقدام به طراحی آنان بنماید.

۳-۵- وجه یادگیری و رشد:

چهارمین و آخرین دیدگاه در BSC تدوین اهداف و معیارهایی است که سازمان را در جهت یادگیری و رشد راهنمایی می کند، اهداف یادگیری و رشد سازمان را قادر می سازد تا به سایر اهداف دیدگاه قبلی دست پیدا کنند. مدیران باید جهت دستیابی به اهداف مالی خود بر روی افراد و سیستم های سازمان سرمایه گذاری کنند. سرمایه گذاری بر روی افراد و سیستم های سازمان باعث ارتقاء توانمندی های سازمان در درازمدت شده و در واقع این نوع سرمایه گذاری یک سرمایه گذاری برای آینده بوده و بر خلاف سرمایه گذاری بر روی تجهیزات و حتی فرآیند R&D اگر چه سرمایه گذاری بر روی تجهیزات و R&D بسیار مهم است اما شرط کافی برای موفقیت در آینده نیست. سازمانها اگر می خواهند در درازمدت موفق بوده و به اهداف استراتژیک خود نائل شوند باید بر روی افراد، سیستم ها و روش های اجرایی خود سرمایه گذاری نمایند.

۴-۵- نوسازی و توسعه مشارکت ها:

همکاری جهانی به معنای ترکیب مزایای رقابتی با هدف کمک به شرکاء در اتحاد تجاری است. اغلب در مشارکت های کارآمد، میزان بالای همکاری و توسعه

تولید محصول مورد نیاز در بازار و همکاری با توزیع کنندگان توانمند استفاده نماید. بر این اساس، عملکرد سازمان می بایست به طرق مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته و سازمان از ابزارهای آماری مناسب برای این منظور استفاده نماید.

شاخص های سنتی موفقیت سازمان عبارت بودند از نتایج مالی مثبت، در حالی که امروزه موارد متعددی در موفقیت سازمان دخیل هستند و ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخص هایی علاوه بر شاخص های مالی است و مقیاس وسیع تری را در بر می گیرند. شاخص های جدید عبارتند از مشتریان، فرآیندها، منابع انسانی و بکارگیری تکنولوژی نوین و توسعه مشارکت ها (جدول شماره ۱).

۱-۵- وجه مالی :

موضوعات مالی بیانگر اهداف بلند مدت سازمان یعنی بازگشت بهتر سرمایه است برای شروع BSC یک واحد کسب و کار باید اهداف مالی خود را به استراتژی متصل نماید. اهداف مالی بیانگر مقاصد اصلی است که سازمان می خواهد در بلند مدت به آنها دست پیدا کند، BSC با



شکل شماره ۴- ارزیابی عملکرد سازمان در زنجیره ارزش بر اساس مدل BSC

مشتريان	مالي
سهم بازار %	دارايي كل \$
تعداد مشتريان #	كاركنان / دارايي كل \$
مشتريان / فروش سالانه \$	دارايي / درآمد كل %
هزينه از دست دادن مشتريان #	دارايي / سود كل %
متوسط طول زمان ارتباط با مشتري #	درآمد حاصل از عمليات جديد كسب و كار \$
متوسط خريد مشتريان \$	كاركنان / درآمد \$
درصد تعداد كاركنان %	تعداد كاركنان / سود \$
تعداد كاركنان / مشتريان #	درآمد كل / درآمد حاصل از مشتريان جديد %
تعداد كاركنان فروش #	ارزش بازار \$
شاخص رضايست مشتريان %	نرخ بازگشت ارزش خالص دارايي ها %
تعداد كاركنان فروش / سرمايه گذاري در SIT	تعداد كاركنان / ارزش افزوده \$
مشتريان / هزينه هاي پشنيباني \$	تعداد كاركنان IT / ارزش افزوده \$
	سرمايه گذاري در SIT
نوسازي و توسعه مشاركت ها	يادگيري و رشد (منابع انساني)
تعداد كاركنان / هزينه توسعه شايستگي ها \$	شاخص رهبري #
شاخص رضايست كاركنان #	شاخص انگيزش #
مشتريان / هزينه بازار يابي \$	شاخص تقويت پرسنل #
سهم ساعت آموزش %	تعداد كاركنان #
سهم ساعات توسعه %	جابجايي كاركنان %
هزينه هاي اداري / هزينه R&D %	متوسط سال هاي همكاري كاركنان با سازمان #
كاركنان / هزينه آموزش \$	تعداد مديران #
هزينه هاي اداري / هزينه آموزش %	متوسط سن كاركنان #
كاركنان زير ۴۰ سال %	كاركنان منفصل از خدمت كمتر از ۴۰ سال %
هزينه IT / هزينه آموزش IT %	ميزان آموزش (روز/سال) #
كل منابع / منابع R&D %	تعداد كاركنان تمام وقت و نيمه وقت #
متوسط درآمد مشتريان \$	جابجايي سالانه كاركنان تمام وقت #
متوسط همكاري مشتريان با سازمان (ماه) #	تعداد كاركنان تمام وقت #
مشتري / سرمايه گذاري در آموزش \$	هزينه سرمايه گذاري سالانه در برنامه هاي آموزش ، ارتباطات و پشنيباني \$
سرمايه گذاري در توسعه بازار هاي جديد \$	
تعداد مديران عالي شركت : بازرگاني % - مهندسي % - هنر %	خانواده محصولات / محصولات جديد (كمتر از ۲ سال %)
ميزان سرمايه گذاري R&D در تحقيقات بنيادي %	فرآيند
ميزان سرمايه گذاري R&D در طراحي محصولات %	درآمد كل / هزينه هاي اداري %
ميزان سرمايه گذاري R&D در فرآيندها %	درآمد مديريت / هزينه خطاي اداري %
متوسط عمر انحصار شركت #	زمان پردازش ، مطالبات مشكوك الوصول #
مدت انحصار #	قراردادهاي قطعي #
	كاركنان / هزينه SIT
	هزينه هاي اداري / هزينه IT %
	تغيير در اختراعات SIT
	اهداف كيفي شركت #
	اهداف كيفي / عملکرد شركت %

جدول شماره ۱- معيارهاي ارزشي عملکرد با هدف ارزشي ارزش عملکرد سازمان در زنجيره ارزش

عملکرد زنجیره ارزش با استفاده از مدل BSC به منظور دستیابی به مزایای رقابتی در کل زنجیره ارزش پرداخته شده است. ■

منابع

- ۱- اس. ای. پر، ۱۳۸۰، مهندسی ارزش، محمدسعید جبل آملی و، سید علیرضا میر محمد صادقی، انتشارات فرات.
- ۲- استدلر، هارتموت - کریستوف، کیلگر، ۱۳۸۲، مدیریت زنجیره تامین برنامه ریزی پیشرفته، نسرين عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی، انتشارات ترمه.
- ۳- فرح مشای، محمد رضا، ۱۳۸۵، مدیریت پروژه ارزش کسب شده، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۴- رجب زاده، علی، اسدزاده، بابک، ۱۳۸۵، طراحی نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد بهره وری اولین همایش مهندسی صنایع در استان خوزستان.
- ۵- وائلی، عارف، ۱۳۸۵، تعیین جریان ارزش در مدیریت تامین زنجیره، اولین همایش مهندسی صنایع در استان خوزستان.
- ۶- رستمی زاده، کریم، ۱۳۸۵، چارچوبی جهت ارزیابی سیستم مدیریت زنجیره تامین، اولین همایش مهندسی صنایع در استان خوزستان.
- 7- Evans, George, 2002, "Measuring and managing customer value", Emerald publications.
- 8-L. Escover, John, 1994 "The Value Measure" Management Decision publications.
- 9-McDuffie, Tom, Wadley, Nick, 1999, "The general principles of value chain management", Supply Chain Management: An International Journal.
- 10-L. Escover John, 1994, "The Value Measure", Management Decision publications.
- 11-Duran Josø Luis, 2006, "2016 THE FUTURE VALUE CHAIN", Global Commerce Initiative, Cap Gemini, Intel.
- 12-Diemo Urbig, 2003, "The value chain's values: Interpretations and Implications for firm and industry analysis. In: Proceedings of Perspectives in Business Informatics Research (BIR) Berlin 2003, pages 1-15, Shaker Verlag.
- 13-Macarena's, Oswald A and Kesavan, Ram and Bernacchi, Michael, 2004, "Customer value-chain involvement force-creating customer delight" Journal of Consumer Marketing.
- 14-Humphrey, John and Schmitz, Hubert, 2001, "Governance in Global Value Chain" IDS Bulletin, Institute of Development Studies.
- 15-Basu, Ron, 2001, "New criteria of performance management transition from enterprise to collaborative supply chain", Emerald publications.
- 16-Ingram, Hadyn, 1997, "Performance management: processes, quality and team working", International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- 17-Halachmi, Arie, 2002, "Performance measurement and government productivity" Work Study.
- 18-Halach, i Arie, 2005 "Performance measurement is only one way of managing performance", International Journal of Productivity and Performance Management.
- 19-Dilip Bhatt. (2000). "EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications", Published by EFQM Organization.
- 20-Anderson, Henry & law rise, Gavin & Shulver, Michael. (2000) "the balanced scorecard vs. the EFQM business excellence model". 2GC working paper.
- 21-LaMotte, G & Carter, G. (1999). "Are the renaissance balanced scorecard and the EFQM excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value tot a company?" final draft .pre publication version , released exclusively for the EFQM common interest day, December 9.
- 22- Alexander, M. (1997) "What is with strategy?" Harvard business review , volume 75 , issue 6 , , Nov/Dec .pp.42-50
- 23-Kaplan, R & Norton, D. (1996). "The balanced scorecard: translated strategy into action" ?" Harvard business school press, Boston.

زیر نویس:

- 1-World class
- 2-Web-based technology
- 3-value
- 4-World class
- 5-Balanced Scorecard
- 6-Cascade
- 7-win - lose
- 8-win - win
- 9-Multi- win

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه
** کارشناسی ارشد مدیریت

مستمر در بین سازمان‌های همکار ظاهر می‌شود. فعالیت ارتباطی یا انتقال اطلاعات بین شرکاء و فعالیت ارزیابی چندگانه عملکرد. در اتحادهای تجاری کارآمد، ارتباطات الکترونیکی برای انتقال اطلاعات بین شرکاء از کارایی بالایی برخوردار است. اما امروزه این روش بخش بسیار کوچکی از فعالیت‌های ارتباطی اینترنتی بین شرکاء می‌باشد. بحث ارتباطات در مشارکت قطعا وجود دارد بخصوص در اتحادهای تجاری جهانی که مسئله ارتباطات بدلیل فاصله جغرافیایی و پیچیدگی اتحادهای تجاری از اهمیت زیادی برخوردار است. اتحاد تجاری دارای تبادلات اطلاعاتی و سرمایه‌گذاری مناسب و کانال‌های ارتباطی مستمر و باز، بین شرکاء می‌باشد. بر این اساس، اضافه شدن عامل نوسازی و توسعه مشارکت‌ها به دیدگاه "کارت امتیاز متوازن" می‌تواند این دیدگاه را از اثربخشی لازم برخوردار نماید. زیرا کارت امتیاز متوازن شامل ارزیابی مالی، ارزیابی مشتری محور، ارزیابی اثربخشی فرآیند کسب و کار و ارزیابی یادگیری سازمانی در مشارکت می‌باشد و مشارکت‌های استراتژیک می‌تواند به عنوان حلقه اتصال جوانب دیگر مطرح گردد. ارزیابی حاصله از کارت امتیازت، بیانگر موفقیت مشارکت بر اساس شاخص‌ها و پیش‌بینی‌ها در بازار می‌باشد.

نتیجه‌گیری

امروزه، سازمان‌ها نمی‌بایست خود را در بکارگیری منابع (شامل منابع اطلاعاتی، سرمایه، مواد خام و دانش) محدود نمایند، بلکه می‌بایست زمینه لازم برای جریان‌ها و فاکتورهای تسریع‌کننده جهانی را ایجاد نمایند. زیرا رقابت در زنجیره ارزش صورت می‌گیرد و سازمان به تنهایی رقابت نمی‌کند. بنابر این، در صورتی که مشتریان اطلاعات مربوط به تقاضای خود را ارسال نمایند، سازمان‌های همبسته در زنجیره ارزش می‌بایست بلافاصله به آن پاسخ دهند و محصول مورد نظر آنها را در کوتاهترین زمان طراحی و تولید نمایند و از این طریق شایستگی کل زنجیره ارزش را توانمند نمایند. بر این اساس، هنگامی که استراتژی‌های سازمان مورد تایید قرار می‌گیرد و اجراء می‌شوند، موضوعی در سازمان‌های پیشرو مطرح می‌شود که همان نتایج عملکرد واقعی در برابر برنامه‌های مجاز سازمان می‌باشد. آیا عملکرد سازمان با برنامه‌های تنظیم شده تطابق دارد؟ آیا استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های سایر سازمان‌های موجود در زنجیره ارزش همراستا بوده است؟ و باعث ایجاد ارزش در کل زنجیره و در نهایت کسب مزیت رقابتی برای زنجیره ارزش گردیده است. بر این اساس، شاخص‌های عملکردی می‌توانند این مهم را انجام دهند و روند حرکت سازمان را نظارت کرده و نتایج نهایی را به صورت آماری برای هر سازمان که در ایجاد ارزش در زنجیره سهم هستند، محاسبه نمایند.

براین اساس در مقاله حاضر به بیان دیدگاه یکپارچه به ارزیابی