

کارت امتیازی متوازن (BSC)

رویکردهای سنجش عملکرد

9

تصمیم‌گیری استراتژیک

فرزاد حبیبی

مقدمه

سنجش عملکرد و اتخاذ تصمیمات استراتژیک، نیازمند به کارگیری روش‌های نوین و جامع است.

شاخص کارت امتیازی متوازن (BSC)، روش الگوبرداری (Benchmarking) و بهره‌گیری از رویکرد تمرکززدایی، از جمله این روش‌هاست که در سنجش عملکرد و تصمیم‌گیری استراتژیک و فراهم نمودن امکان پاسخگویی کارآمد سودمند خواهد بود. در ادامه هر یک از این رویکردها و شاخص‌ها تشریح می‌گردند.

شاخص جامع سنجش عملکرد (BSC)

در نظر گرفتن شاخصهای مالی داخلی مانند سود عملیاتی، به عنوان تنها معیار سنجش عملکرد شرکتها، مشکلات زیر را به دنبال دارد:

- شاخصهای مالی یک بعدی هستند.
- شاخصهای مالی تاریخی هستند.
- شاخصهای مالی معلول هستند و به علتها توجهی ندارند (عدم توجه به رابطه علت و معلولی).
- شاخصهای مالی پاسخی برای ذینفعان دیگر ارائه نمی دهند.

روش کارت امتیازی متوازن، به عنوان شاخص جامع سنجش عملکرد در نظر گرفته می شود. این شاخص اولین بار توسط نورتون و کاپلان مطرح گردید. از ویژگیهای این شاخص، جامعیت آن است، به طوری که در BSC معیارهای مالی و غیرمالی با یکدیگر ترکیب شده، استراتژیها به واژههای عملیاتی و همچنین اهداف کیفی به برنامههای اجرایی کمی تبدیل می شوند.

حوزه‌های اصلی BSC

1. **مالی:** سود عملیاتی، رشد درآمدی، رشد بازده، افزایش فروش، توسعه صنایع درآمدی و ...
2. **مشتری:** حفظ مشتری، افزایش رضایت مشتری، روابط مشتری و ...
3. **فرآیند داخلی:** تولید محصولات جدید، تحقیق و توسعه، تحویل سریع، خدمات اثربخش، مطلوبیت منابع و ...
4. **یادگیری و رشد:** رضایتمندی کارکنان، سطوح مدیریتی بالا، توسعه مهارت‌های استراتژیک از طریق آموزش و ...

گام‌های پیاده‌سازی BSC

گام اول: ارزیابی اعتقادات نهادی و باورهای بنیادی سازمان مانند فرصت‌های بازار، رقبا، موقعیت مالی، اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و شناسایی آنچه رضایت مشتری را جلب می‌کند. برای این کار می‌توان از بیانیه مأموریت سازمان (که در آن فلسفه وجودی سازمان شرح می‌گردد) استفاده نمود.

گام دوم: تدوین استراتژیهای کلان کسب و کار مانند استراتژیهای رشد، یکپارچگی، تمرکز، ثبات و کاهش

گام سوم: تبدیل استراتژیهای کلان به مولفه‌های کوچکتر (اهداف)

گام چهارم: تهیه نقشه استراتژیکی با توجه به استراتژیهای کلان تدوین‌شده در مراحل قبلی، یعنی هر یک از اهداف باید در یکی از حوزه‌های ۴ گانه BSC قرار بگیرند.

گام پنجم: تعیین شاخصها، معیارها و مقادیر اهداف (تبدیل هدف به یک مقدار کمی)

گام ششم: تعیین طرحها و برنامه‌ها جهت دستیابی به اهداف

همان طور که در شکل زیر مشاهده می شود در **BSC** سعی می گردد تا اهداف کیفی در ۴ حوزه مالی، مشتری، فرایند داخلی و یادگیری به برنامه های اجرایی کمی و عملیاتی تبدیل شوند.

	کدام استراتژی کسب شود و نکات حیاتی برای موفقیت آن چیست؟	چگونه موفقیت باید محاسبه شده و پیگیری (رهگیری) شود؟	توقعات عملکردی	برنامه های کلیدی مورد نیاز برای رسیدن به اهداف
	اهداف	معیار سنجش	اهداف	پیشرفته ها
مالی	وسعت دادن به صنایع درآمدی	ترکیب درآمد	۱۰٪ محصول A ۴۰٪ محصول B ۵۰٪ محصول C	<ul style="list-style-type: none"> افزایش فروش کانال جدیدی برای بازاریابی
مشتری	افزایش رضایت مشتری	حفظ مشتری	۹۵٪	<ul style="list-style-type: none"> خرید متعدد افراد
داخلی	تولید محصولات جدید	درصد درآمد از محصول جدید	۱۵٪ - ۱۳۸۶ ۵۰٪ - ۱۳۸۷ ۶۰٪ - ۱۳۸۸	<ul style="list-style-type: none"> برنامه ها تحقیق و توسعه ارتباط بامشتریان
یادگیری و رشد	توسعه مهارت های استراتژیک	دربریگیری مهارت	۹۰٪	<ul style="list-style-type: none"> آموزش های عادی کتابخانه دانش

ضرورت ارتباط دیدگاههای BSC با استراتژی سازمان

تکنیک BSC یکی از روشهای کارا و شناخته شده جهت اجرا و ارزیابی استراتژیها می باشد. استراتژیها در مدل BSC در چهار حوزه مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری تعریف می شوند. به عبارت دیگر می توان مراحل اجرای BSC را با در نظر گرفتن استراتژی سازمانی به صورت زیر ارائه نمود:

1. شناسایی و تدوین استراتژیهای اصلی سازمان
2. تعیین فرایندهای مربوط به هر استراتژی و تهیه نقشه استراتژی برای سازمان
3. شناسایی واحدها و وظایف هر کدام از آنها
4. ارزیابی استراتژیها

برای اجرا و ارزیابی استراتژیها در این روش، هر سه سطح کلان، کسب و کار و واحدها مورد توجه قرار می گیرند. نکته ای مهم اینکه، در BSC هر استراتژی با توجه به ماهیتش به یکی از ۴ حوزه مرتبط می باشد.