

طراحی و اجرای BSC به عنوان سیستم جامع ارزیابی عملکرد

دکتر رضا شباهنگ*

دکتر محمد حسن ابراهیمی سروعلیا**

چکیده

سال‌های آغازین قرن بیست و یکم - که بشر متمدن، مدت‌ها چشم انتظار آن بوده است - نوید بخش آسایش نیست و چالش‌هایی را بیش از تمامی ادوار تاریخی گذشته پیش روی انسان‌ها و تمدن‌ها، قرار داده است. سازمان‌های امروزی واحدهای ایستا نیستند، علاوه بر این اولویت‌ها نیز در حال تغییر است و سازمان‌ها باید خود را، با دو متغیر موثر بر آنها یعنی تغییرات تکنولوژی و رقابت جهانی تغییر دهند. بدین منظور باید از وضعیت خود آگاهی داشته باشند تا بتوانند در مقابل تغییرات سریع و بی‌وقفه از خود واکنش مناسب نشان دهند و لازمه این کار آگاهی از شرایط موجود و پیش‌بینی وضعیت آینده است. برای دستیابی به این هدف، لاجرم همه سازمان‌ها باید برای خود استراتژی از پیش تعیین شده‌ای داشته باشند که دورنمای اهداف سازمانی در آن مشخص شده و دستیابی به اهداف تعیین شده در فواصل زمانی مشخص مورد ارزیابی قرار گیرد. در این صورت نیاز به سیستم‌های مدرن و جامع سنجش عملکردی است که با در نظر گرفتن استراتژی سازمان، با دیدی جامع‌نگر آن را مورد ارزیابی قرار دهد. از این رو در سال ۱۹۹۲، «ابزار جامع ارزیابی عملکرد» (BSC) توسط کاپلان و نورتون معرفی شد، ابزاری که ادعا می‌کند، در ارزیابی، استفاده محض از معیارهای مالی سنتی نظیر نرخ بازگشت سرمایه (ROI) گمراه کننده است و هیچ معیار مالی به تنهایی نمی‌تواند اطلاعات کافی در خصوص عملیات کلیدی سازمان فراهم آورد. BSC با ارزیابی سازمان در چهار وجه رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی ابزاری جامع را جهت ارزیابی عملکرد در اکثر حوزه‌های مهم و اساسی سازمان ارائه می‌دهد. این روش سنجش ارزیابی عملکرد با لحاظ توأم معیارهای مالی و غیرمالی، کمی و کیفی، گذشته نگر و آینده نگر اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمان‌ها را مد نظر قرار می‌دهد. در این مقاله، ابتدا مدلی جهت طراحی مدل BSC ارائه شده و سپس با نمونه سازی، مدل مذکور پیاده و اجرا شده و در نهایت ارتباط و چهره‌گانه مطرح شده در BSC در قالب فرضیات و با داده‌های کمی مورد آزمون واقع شده‌اند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی که منبعت از فرضیات فرعی تحقیق هستند مبین آن است که: بین اغلب اجزاء وجه رشد و یادگیری با فرآیند داخلی، وجه فرآیند داخلی با وجه مشتری و وجه مشتری با وجه مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی

استراتژی، ارزیابی جامع عملکرد (BSC)^۱، وجه رشد و یادگیری (L&GP)^۲، وجه فرآیند داخلی (IP)^۳، وجه مشتری (C P)^۴، وجه مالی (F P)^۵، شبکه ارتباطی (S G)^۶، خودارزیابی (S A)^۷.

* استاد، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

** عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

1. Balanced Scorecard.
2. Learning and Growth perspective.
3. Internal Perspective.
4. Customer Perspective.
5. Financial Perspective.
6. Strategic Grid.
7. Self Assessment

مقدمه

سابقه ارزیابی در شکل ابتدایی و اولیه خود به گذشته های دور بر می گردد. در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز کرد و پدیده تقسیم کار را در شکل ابتدایی تجربه نمود، به نوعی موضوع ارزیابی را مدنظر داشت. اما استفاده از نظام های ارزیابی به صورت رسمی به قرن نوزدهم باز می گردد. می توان گفت ارزیابی عملکرد همراه با سیر توسعه اندیشه های مدیریت، در قالب مکاتب مدیریت، توسعه پیدا کرده است. تغییر در توسعه شاخص های ارزیابی در قالب آرایه اصول عام و جهان شمول برای ارزیابی سازمان ها تا مدیریت کیفیت فراگیر، سیر توسعه نظام های ارزیابی را نشان می دهد.

بررسی رویکردهای مختلف نسبت به ارزیابی عملکرد بیانگر آن است که نظام ارزیابی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان ها بوده و پاسخگوی ابعاد متنوع و متعدد باشد. توسعه تکنولوژی، نقش عوامل حیاتی موفقیت در عملکرد، ساختار رقابت داخلی و جهانی، مزیت کیفیت، جایگاه سازمان و کالا و خدمات ارائه شده توسط آن نزد بازار و مشتریان و افزایش اهمیت دارایی های نامشهود و ... از جمله عواملی هستند که امروزه باید در ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند. در چنین شرایطی آگاهی از نحوه عملکرد سازمان ضروری است و استفاده از ابزارهای ارزیابی جزئی نگر نظیر تجزیه و تحلیل صورت های مالی به دلیل محدودیت هایی نظیر داده های تاریخی، به کارگیری رویه های مختلف حسابداری، تغییر موقعیت های اقتصادی، ظاهر سازی، تورم و ... نمی تواند به عنوان ابزاری جهت ارزیابی جامع مطرح باشد، لذا نیاز به تکنیک جدیدی است که این نقیصه را جبران کند.

از زمان ارائه تکنیک BSC در سال ۱۹۹۲ توسط پروفیسور کاپلان و دکتر نورتون، تاکنون مقالات زیادی در ارتباط با تشریح ابعاد تئوریک این تکنیک نگاشته شده است ولی متأسفانه در مورد نحوه بکارگیری و اجرای آن خلاء زیادی احساس می شود. در این مقاله سعی شده است ضمن بیان مختصر تئوریک مدل BSC و ارتباط آن با برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد، نحوه طراحی و اجرای آن به صورتی کاربردی و بر پایه اطلاعات کمی مورد بحث قرار گیرد. مقاله حول دو محور نگاشته شده است. محور اول عبارتست از نحوه طراحی مدل که در آن مدل ۸ مرحله ای ارائه می شود و محور دوم عبارتست از آزمون مدل با اطلاعات کمی.

قبل از توضیح دو محور ذکر شده، کلیاتی در مورد BSC بیان شده و سپس به بیان محورهای فوق الذکر پرداخته می شود.

مفهوم BSC

BSC تکنیکی برای ارزیابی جامع عملکرد است که محور آن را استراتژی سازمان تشکیل می دهد. در این روش استراتژی به اهداف قابل سنجش تبدیل شده و سیستمی جهت نظارت بر استراتژی در چهار حوزه رشد و یادگیری، فرآیند داخلی، مشتری و مالی فراهم می آید. (Kaplan and Norton, 2000, 30)

سیر تکامل BSC

تکامل BSC را براساس نوع کاربرد می توان به سه دوره تقسیم کرد: (نمازی، ۱۳۸۲، ۳)

دوره اول، در این دوره که از سال ۱۹۹۲ همزمان با معرفی BSC شروع شده، BSC به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد سازمان شناخته شده است.

دوره دوم: این دوره که از سال ۱۹۹۶ شروع شده، BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک به کار برده شده است. دوره سوم: که از سال ۲۰۰۱ شروع شده، افزون بر کاربردهای قبلی، از BSC به عنوان چارچوبی جهت ایجاد تغییرات سازمان استفاده شده است. لازم به ذکر است که این مقاله دیدگاه اول را مورد بحث قرار داده است.

چرا تکنیک BSC به عنوان ابزار جامع ارزیابی شناخته

می شود؟: (نمازی، ۱۳۸۲، ۱۶)

این روش فقط به منافع سهامداران نمی اندیشد بلکه به منافع ذینفع های مهم دیگری نیز مانند کارمندان، مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه و خدمات هم اهمیت می دهد.

۱- این روش در ارزیابی تنها به معیارهای مالی توجه نمی کند بلکه معیارهای غیر مالی را نیز در نظر می گیرد.

۲- این روش در ارزیابی، فاکتورها و معیارهای گذشته و آینده نگر را همراه با هم در نظر می گیرد.

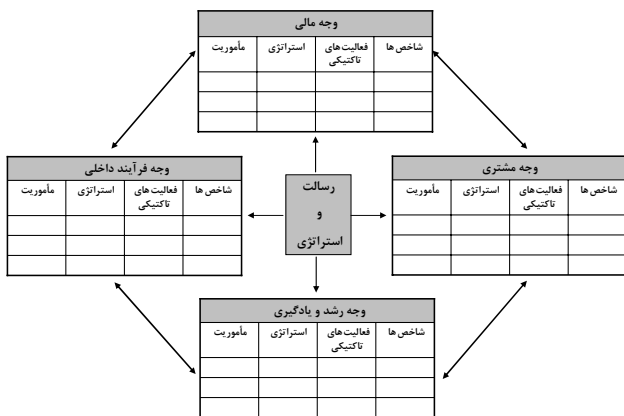
۳- اهداف کوتاه، میان و بلند مدت سازمان را در نظر می گیرد.

۴- در این روش مجموعه ای از معیارهای کمی و کیفی برای ارزیابی به کار برده می شود.

مطالعات انجام شده در ارتباط با وجوه BSC با یکدیگر

برخی از مطالعات تجربی انجام شده در ارتباط با وجوه مختلف BSC با یکدیگر در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

شکل شماره ۲- ارتباط بین وجوه چهارگانه BSC و استراتژی



همانطور که در نمودار مشخص است، در این دیدگاه، رسالت و مأموریت سازمان در مرکز قرار دارد و براساس آن و در نظر گرفتن چهار وجه رشد و یادگیری، فرآیند داخلی، مشتری و مالی، کار ارزیابی صورت می‌گیرد. در این نگرش، BSC ابزاری برای ارزیابی عملکرد است که محور آن را استراتژی تشکیل می‌دهد و در واقع استراتژی در قالب چهار وجه ذکر شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پس در این روش قبلاً استراتژی تدوین شده است و حالا نوبت آن است که این استراتژی مورد آزمون قرار گیرد. حسن BSC آن است که با ارائه وجوه چهارگانه، کار ارزیابی را آسان می‌کند و راهی را فراروی ارزیاب قرار می‌دهد. ذیلاً با توضیح مختصر هر کدام از وجوه، مقوله بالا روشن‌تر خواهد شد.

وجه رشد و یادگیری

بحث عمده در این قسمت مربوط به منابع انسانی است که به عنوان مهم‌ترین سرمایه تلقی می‌شوند. در این مقوله به جنبه‌هایی نظیر:

- ۱- توانایی کارکنان که متاثر از رضایت آنها، گردش شغلی و شایستگی آنها برای احراز شغل است.
 - ۲- زیرساخت‌های اطلاعاتی.
 - ۳- انگیزش که با فاکتورهایی چون اختیارات و پیشنهادهای دریافت شده و اجرا شده ارتباط دارد.
- پرداخته می‌شود.

عوامل فوق در مدل زیر قابل درک است. (Kaplan and Norton, 2000, 129)

در این مدل ۷ متغیر مستقل و وابسته به همدیگر مرتبط شده‌اند.

شکل شماره ۱- برخی از مطالعات تجربی انجام شده در ارتباط با

وجوه مختلف BSC با یکدیگر

| شرح | مطالعات انجام شده |
|--|--|
| ارتباط وجه رشد و یادگیری با وجه فرآیند داخلی | Schlesinger and Zornitsky(1991) |
| | Jhonson(1992) |
| | Mahmoud and Mann(1993) |
| | Sama, Kopelman and Manning (1994) |
| | Barua, Kriebel and Mukhopadhyay (1995) |
| | Kaplelman and Guynes (1995) |
| | Ang and Soh(1997) |
| | Bridi, Allan and Warr (1997) |
| | Hurley and Hult(1998) |
| | Lewis and Gabrielsen(1998) |
| | Lynch and Black(1999) |
| | Malina and Selto(2000) |
| | Kaplan and Norton(2001) |
| | Jacobson and Aaker(1987) |
| ارتباط وجه فرآیند داخلی با وجه مشتری | Gartell(1990) |
| | Rust, Subramanian and Wells (1992) |
| | Fizgeralds and Erkmann(1992) |
| | Fridman (1992) |
| | Spreng and Mackoy(1996) |
| | Abody and Lev(1998) |
| | Hurley and Hult(1998) |
| | Bourcki and Burke(1999) |
| | Malina and Selto(2000) |
| | Malina and Selto(2000) |
| ارتباط وجه مشتری با وجه مالی | Croin and Taylor (1992) |
| | Bharadwaj and Menon (1993) |
| | Anderson and others (1994) |
| | Anderson and others(1994) |
| | Spreng and Mackoy(1996) |
| | Mittal and Lassar(1996) |
| | Ittner and Larcher(1996) |
| | Rucci and others (1998) |
| | Anderson and Young(1999) |
| | Bourcki and Burke(1999) |
| | Malina and Selto(2000) |
| | Niven(2001) |
| Kaplan and Norton(2001) | |

وجوه مورد ارزیابی در BSC

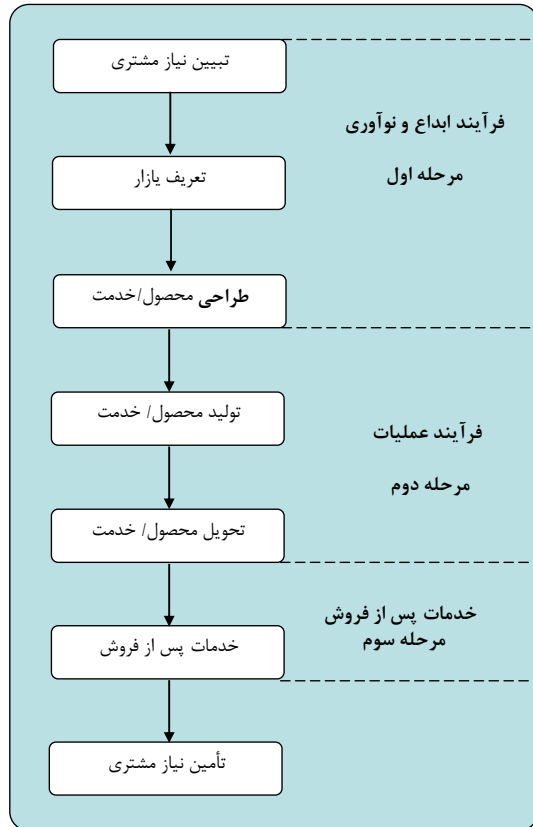
در ارزیابی به کمک BSC سازمان از چهار دیدگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد که عبارتند از: (Kaplan and Norton , 2000 , 9)

- ۱- وجه رشد و یادگیری^۱
- ۲- وجه فرآیند داخلی^۲
- ۳- وجه مشتری^۳
- ۴- وجه مالی^۴

1. Learning and growth perspective.
2. Internal perspective.
3. Customer perspective.
4. Financial perspective.

آن هستند را مشخص می‌سازند و با طراحی، تولید و ارائه محصول، نیاز بازار را تامین کرده و به ارائه خدمات پس از فروش مطلوب برای محصول می‌پردازند. پرواضح است که انتهای این سیکل به سودآوری که همانا خواسته نهایی واحد تجاری است ختم می‌شود.

شکل شماره ۴ - ارتباط بین فرآیندهای اصلی در یک سازمان

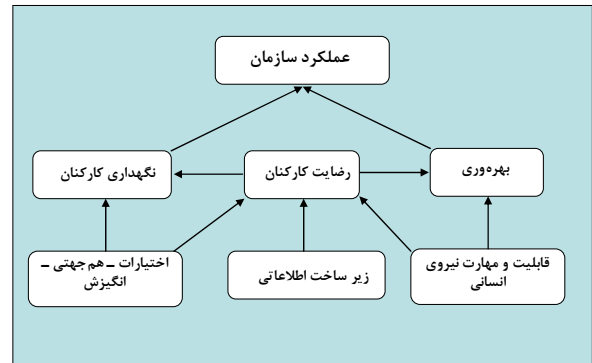


وجه مشتری

با گذشت زمان و افزایش رقابت، توجه به مشتری به مسأله اول شرکت‌ها تبدیل شده است به نحوی که تداوم تصمیم‌گیری‌ها یکی از ارکان اصلی مورد توجه مشتری است. در جهان پیشرفته و صنعتی امروزی که اغلب تولیدات توسط ماشین و بدون دخالت مستقیم انسان صورت می‌گیرد، محصولات مختلف که گاهی با هزاران کیلومتر فاصله از یکدیگر ساخته می‌شوند، دارای کیفیت یکسانی هستند بنابراین برای مصرف‌کننده همراه با کیفیت، سایر فاکتورها نظیر خدمات پس از فروش اهمیت زیادی پیدا کرده است. لذا در این میان کسانی برنده‌اند که اصل مشتری مداری را رعایت کنند و شعار معروف «مشتری ما رئیس ماست» را سرلوحه کار خویش قرار دهند.

در BSC در وجه مشتری مهمترین عواملی که مورد توجه قرار می‌گیرد عبارتند از: (Kaplan and Norton, 2000, 67)

شکل شماره ۳ - ارتباط بین عوامل مختلف موثر بر منابع انسانی و تاثیر آنها بر عملکرد سازمان



نتایج بلند مدت بنگاه‌های اقتصادی انتفاعی، افزایش سودآوری و رشد سازمان است و این اهداف از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی محقق می‌شوند و تحقق این برنامه‌ها نیز در گرو توسعه و تحول منابع انسانی است. و به دیگر سخن یکی از مهمترین عوامل تحول در سازمان، تحول در منابع انسانی آن می‌باشد.

وجه فرآیندهای داخلی

در فرآیندهای داخلی روی فاکتورهایی تاکید می‌شود که موجب رضایت مشتری شده و از این طریق روی فاکتور مالی تاثیر می‌گذارد، مثلاً در یک شرکت ارائه سرویس مناسب خدمات پس از فروش باعث افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و به تبع آن افزایش سودآوری می‌شود.

برای ایجاد تصور صحیح از فرآیندهای سازمان، نیاز به الگوهایی است که فرآیندهای اصلی سازمان را در تعامل با یکدیگر نشان دهد. این الگوها برای ریشه‌یابی نقاط ضعف سازمان طراحی و توسعه یافته و از معروفترین آنها، مدل ارائه شده از سوی مایکل پورتر است که به «زنجیره ارزش» معروف و به شکل زیر ارائه شده است. (Malina and Selto, 2000, 62)

همانطور که ملاحظه می‌شود، مدل ارائه شده شامل ۳ مرحله است.

در مرحله اول تولید کننده باید به دنبال این باشد که مشتری به چه چیزی نیاز دارد و بر آن اساس اقدام به طراحی و تولید کند. شاید زمانی تولیدکنندگان منتظر می‌ماندند تا مشتری به سراغ آنها بیاید و درخواست کالایی کند ولی الان باید واحد تحقیقات بازار شرکت‌ها به نحوی عمل کنند که شرکت سراغ مشتری برود و خواسته او را پی‌برده و اقدام به تولید کند. یعنی واحدهای تجاری قوی خود به دنبال درک نیاز مشتری هستند. آنها پس از تشخیص این نیاز بازارهایی را که قادر به فروش در

۱- سهم بازار

۲- جذب مشتری

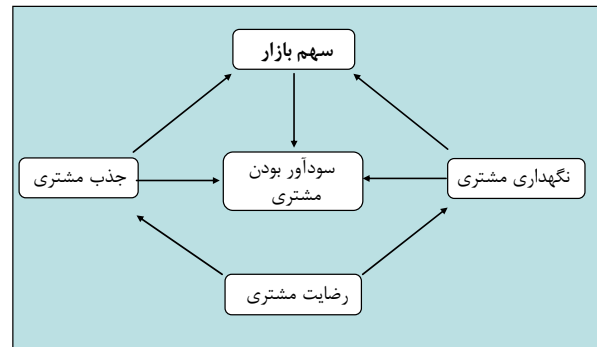
۳- نگهداری مشتری

۴- سودآور بودن مشتری

۵- رضایت مشتری

ارتباط وجوه ۵ گانه فوق در نمودار زیر قابل درک است:

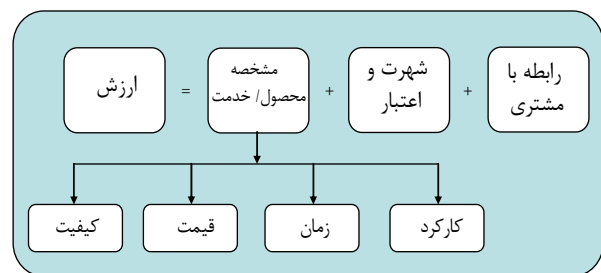
شکل شماره ۵- عوامل مهم مورد توجه در وجه مشتری در BSC



همانطور که در نمودار مشخص شده است رضایت مشتری باعث می‌شود تا مشتریان قدیمی کماکان خرید خود را از سازمانی که از آن راضی هستند انجام دهند. مضافاً این که مشتریان جدید نیز اضافه می‌شوند که این در سهم بازار شرکت تاثیر گذاشته و در نهایت منجر به افزایش سودآوری می‌گردد.

برای سنجش رضایت مشتریان از معادله ارزش استفاده می‌شود. معادله ارزش بیان می‌دارد که مشتری بر اساس ارزشی که محصول برای وی ایجاد می‌کند حاضر به خرید آن است و به صورت زیر ارائه می‌شود: (Kaplan and Norton, 2000, 81)

شکل شماره ۶ - معادله ارزش



اجزاء معادله ارزش به قرار زیر است.

الف: مشخصه‌های خدمت/محصول شامل:

۱- کیفیت^۱

از دهه ۱۹۸۰ تاکنون کیفیت عاملی بسیار اثرگذار تلقی می‌شود به نحوی که بدون توجه به آن کسب رضایت مشتری غیر ممکن است.

1. Quality

۲- قیمت^۲

در شرایط مساوی کیفیت، خدمات پس از فروش زمان تحویل، عامل قیمت مهم تلقی می‌شود. حتی با کیفیت پائین تر و خدمات پس از فروش ضعیف‌تر، مشتری ترجیح می‌دهد محصول ارزان تر را خریداری نماید.

۳- زمان^۳

زمان تحویل کالا به مشتری مهم تلقی می‌شود. چرا که هر کس براساس برنامه‌ای که تدوین کرده است اقدام به خرید کالایی می‌کند و اگر قرار باشد این برنامه به هر دلیل به موقع اجرا نشود مطلوبیت کالا را نزد مشتری کاهش می‌دهد.

۴- محصولات شیک

ظاهر کالا در خرید مشتری تاثیر می‌گذارد. بسیاری از محصولات دارای کیفیت خوبی هستند ولی به دلیل شکل ظاهری‌شان مورد پسند مشتری واقع نمی‌شوند

ب: نگرش مصرف کننده نسبت به کالا^۴

نگرش مصرف کننده نسبت به کالا حاصل شهرت و اعتباری است که او ظرف چندین سال تحصیل کرده است و البته نباید به سادگی از دست برود. نگرش مصرف کننده نسبت به کالا ممکن است به خاطر کیفیت، خدمات پس از فروش، تحویل به موقع، نیروی انسانی متخصص، خلاقیت و نوآوری و هر چیز دیگر باشد. نکته مهم این است که توجه شود این فاکتور یکی از عوامل مورد توجه مشتری است و نباید مورد غفلت یا کم توجهی قرار گیرد.

ج: رابطه با مشتری^۵

در دنیای پیشرفته ارتباطات، داشتن رابطه منطقی و صحیح مخصوصاً با مشتریان عمده می‌تواند در افزایش رضایت مشتری سهم بسزایی داشته باشد. اگر شرکتی حتی بهترین محصول با بالاترین کیفیت را تولید کند ولی ارتباط صحیحی با مشتری خود نداشته باشد موفق نخواهد بود. معمولاً شرکت‌هایی که ارتباطات قوی دارند قادرند قراردادهای عظیم منعقد کنند که به تبع آن در سودآوری آنها نقش حیاتی ایفا می‌کند.

2. Price.

3. Time

4. Image.

5. Relation ship.

وجه مالی

همانطور که قبلاً اشاره شد، از سال‌های دور سیستم اندازه‌گیری براساس فاکتورهای مالی بنا نهاده شده است. به نحوی که حسابداری به عنوان زبان تجارت^۱ نامیده شده است. شاخصهای مالی بعضی از واقعیات سازمان را انعکاس می‌دهند ولی گویای همه چیز نیستند. شاخصهای مالی جزو شاخصهای پیرو (تابع) به حساب می‌آیند.

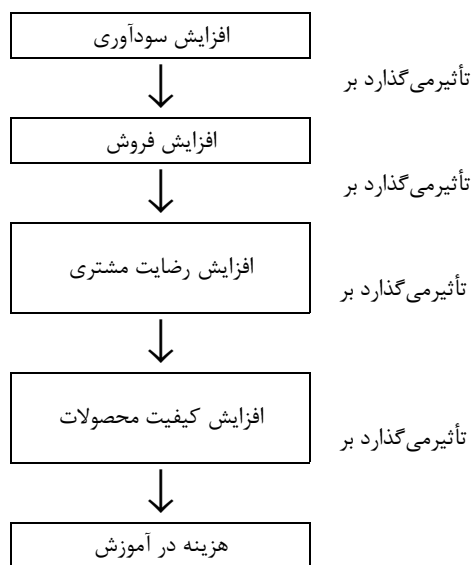
در ارزیابی نباید صرفاً به معیاری‌های مالی توجه داشت بلکه باید به سایر معیارها، همه جانبه و بلند مدت نگاه کرد. شاید در کوتاه مدت شاخص‌های مالی وضعیت را مناسب نشان دهند ولی در بلند مدت وضع به این گونه نباشد. کسب نتایج مالی مناسب در سازمان‌های انتفاعی الزامی است و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی نیز باید از نظر مالی به گونه‌ای اداره شوند که امکان فعالیت آنها وجود داشته باشد. اندازه‌گیری و تحصیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف آن به حساب می‌آید. هر چند معیارهای سنجش عملکرد سازمان در مراحل مختلف رشد، بلوغ، و پیری آن می‌تواند متفاوت باشد ولی در هر وضعیت باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی عملکرد مالی سازمان‌ها در نظر گرفت.

اهمیت ارزیابی جنبه مالی در آن است که حاصل فعالیت سایر قسمت‌ها در این جنبه مشخص می‌شود که در اغلب سازمان‌ها سودآوری است. چرا که اگر در یک مؤسسه انتفاعی در بخش آموزش و یا اصلاح سیستم‌ها هزینه‌ای صورت گیرد، انتظار آن است که این هزینه از طریق تاثیر در مثلاً کیفیت محصولات که جزئی از فرآیند داخلی است و به تبع آن تاثیر در رضایت مشتری، باعث افزایش سودآوری شود. (نمای زیر)

اگر برای یک مؤسسه انتفاعی ثابت شود که هزینه انجام شده در آموزش تاثیری در سودآوری آن نداشته است، شاید هرگز تمایلی به انجام هزینه مذکور نداشته باشد چرا که هدف اصلی آن مؤسسه کسب سود برای سهامداران است نه افزایش آگاهی پرسنل از طریق آموزش. اهداف مالی در یک سازمان، بسته به سیکل دوره عمر آن می‌تواند متفاوت باشد. در یک دیدگاه کلی می‌توان این اهداف را به ۳ دوره تقسیم کرد. (Eccles and Pyurm , 2000, 27)

- ۱- رشد^۲
- ۲- تثبیت^۳
- ۳- درو^۴

شکل شماره ۷- تاثیر سایر وجوه BSC بر وجه مالی



مرحله رشد زمانی است که سازمان تازه تشکیل شده است و در حال سرمایه‌گذاری جهت دستیابی به اهداف مورد نظرش است. در این مرحله توجه به فاکتورهایی نظیر بازده سرمایه‌گذاری مهم تلقی می‌شود.

مرحله تثبیت مرحله‌ای است که سرمایه‌گذاری‌های انجام شده و نیاز به سرمایه‌گذاری جدید نیست. در این مرحله توجه به فاکتورهایی نظیر سود عملیاتی و سود خالص مهم است. مرحله سوم مربوط به زمانی است که شرکت دیگر بدهی ندارد و باید در صدد تامین نقد نیگی جهت به‌روزرسانی سرمایه‌گذاری قبلی، مدرن کردن آن و یا سرمایه جدید در فعالیتی جدید برآید. توجه به نقدنیگی و نحوه تحصیل و اختصاص آن مهم تلقی می‌شود.

کاپلان و نورتن بر این باورند که دیدگاه مالی و مشتری مداری، نشان دهنده نتایج مورد انتظار و دیدگاه‌های رشد و یادگیری و فرآیند داخلی، نشان دهنده عوامل تغییر است. (Kaplan and Norton , 2001, 90)

BSC به عنوان ابزار تدوین استراتژی (دوره دوم بکارگیری BSC)

در این دیدگاه BSC به عنوان ابزاری جهت تدوین استراتژی شناخته می‌شود.

در فرآیند تدوین استراتژی باید مراحل مختلف مثل تعریف رسالت، مأموریت، اهداف بلندمدت، اهداف عملیاتی و سایر موارد کاملاً رعایت شود. منتهی کمکی که دیدگاه BSC به فرآیند تدوین استراتژی می‌کند آن است که به آن جهت

1. Language of Business.
2. Growth
3. Sustain

4. Harvest.

«بزرگ‌ترین و موفق‌ترین سازنده لوازم خانگی در خاورمیانه، توانمند و رقابت پذیر»

شرکت جهت دستیابی به چشم‌انداز فوق استراتژی‌های زیر را تدوین کرده است:

۱- پرورش و ارتقاء منابع انسانی به عنوان محور استراتژیک رشد و توسعه سازمان.

۲- تسری نظام جامع کیفیت در کلیه فرآیندهای تولیدی و سازمانی جهت ارائه محصولات کیفی مناسب با توجه به الزامات بازارهای هدف.

۳- ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت خدمات پس از فروش در بازارهای هدف به منظور گسترش بازار.

۴- ارتقاء تامین کنندگان، همگام با استقرار نظام جامع زنجیره عرضه (SCM)^۲ با هدف کاهش هزینه‌ها و افزایش توان پاسخگویی به هنگام به نیازهای متنوع مشتریان.

۵- توسعه بازارهای هدف از طریق شناخت بازار، ارزیابی نیازهای مشتریان و تدوین استراتژی‌های موثر حضور پایدار با توجه به مزیت‌های رقابتی.

۶- حفظ مزیت‌های رقابتی و ارتقای مستمر آن.

۷- مشتری مداری و توجه به نیازها، سلاقی و علائق مشتری.

قدم سوم: تعیین اهداف عملیاتی

در این مرحله اهداف کلان استراتژیک به اجزای عملیاتی روشن و واضح که امکان اجرا و بازخورد از آن وجود داشته باشد تبدیل می‌شود. اگر این کار انجام نشود امکان اجرای اهداف استراتژیک وجود ندارد، چرا که هدف آنقدر کلی بیان شده که امکان تعبیر و تفسیر و برداشت‌های مختلف از آن به وجود می‌آید و سر درگمی را در سازمان ایجاد می‌کند.

در این قدم مهم است که اهداف آرمانی نباشند و امکان دستیابی به آنها وجود داشته باشد و در ضمن خیلی هم سهل‌الوصول تعیین نشده باشند بلکه دست یافتنی باشند و نقش و تأثیر بخش‌های مختلف سازمان در تحصیل آنها معلوم باشد. شایسته است که برای رسیدن به اهداف تعیین شده باید تشویق‌های مادی و معنوی لحاظ کرد تا باعث ایجاد انگیزه شود. حالت بینابینی در تعیین آنها لحاظ شده باشد. مسئله دیگر این که باید اهداف برای کلیه افرادی که در دستیابی به آنها سهم دارند تشریح شود.

برخی از مهمترین اهداف عملیاتی طی ۵ سال آینده برای شرکت نمونه عبارتست از:

می‌دهد و استراتژیست را یاری می‌دهد تا بهتر بتواند تصمیم بگیرد که چه اهدافی را در چه حوزه‌هایی و چگونه باید تعریف کند. در این دیدگاه BSC وسیله‌ای برای تعیین چشم‌انداز، رسالت، مأموریت و اهداف سازمان در وجوه ۴ گانه به حساب می‌آید. حوزه‌هایی که به مدد BSC روشن شده‌اند.

در این مقاله BSC به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد (دوره اول بکارگیری BSC) معرفی شده است. به این منظور ابتدا مراحل هشت‌گانه طراحی مدلی جهت ارزیابی بیان و در قالب مثال از شرکت نمونه توضیح داده شده است.

مراحل طراحی BSC

برای اجرای BSC در سازمان لازم است این تکنیک قبلاً طراحی شده باشد. مهم‌ترین قدم‌هایی که در طراحی BSC برداشته می‌شود به شرح زیر است:

قدم اول: خود ارزیابی سازمان^۱

این مرحله تعبیر به خودارزیابی می‌شود. مدیران سازمان نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت، وضعیت بازار و رقبا، مشتریان، وضعیت مالی، موفقیت‌ها، شکست‌ها و ... را مورد شناسایی قرار می‌دهند. از آنجا که این مرحله به عنوان زیربنای مراحل بعد به حساب می‌آید، لازم است با دقت انجام شود. معمولاً در این مرحله با تشکیل گروه از قسمت‌های مختلف سازمان و ایجاد تعامل بین آنها شناخت مذکور حاصل می‌شود. در شرکت نمونه موارد زیر می‌تواند به ترتیب عنوان نقاط قوت و ضعف و تمديد و فرصت مطرح باشد:

اعتبار بالای بانکی و مالی، صادرات ضعیف، عدم دسترسی رقبای خارجی به بازارهای داخلی و وجود رقبای موفق در بعضی از بخش‌های بازار.

قدم دوم: تعیین استراتژی

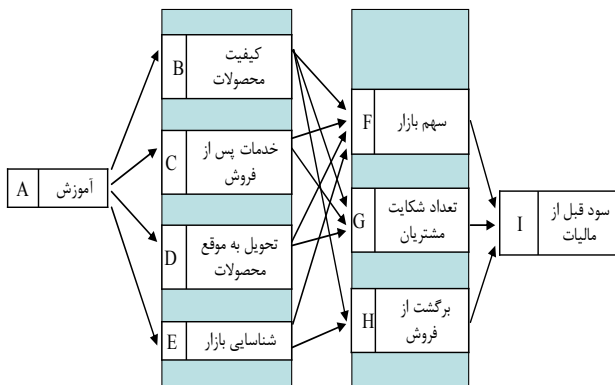
استراتژی چیزی است که فکر می‌کنیم اگر اجرا شود باعث موفقیت می‌شود. همه مطالبی که در مورد طراحی BSC نوشته شده است بر این نکته اتفاق نظر دارند که پایه ارزیابی عملکرد براساس این مدل، داشتن برنامه استراتژیک است. در این برنامه ارتباط سازمان با ذینفعان اعم از سهامداران، کارکنان، مؤسسات مالی و اعتباری، خریداران و فروشندگان کالا و خدمات و ... مشخص می‌شود.

برای شرکت نمونه، چشم‌انداز ۵ سال آینده عبارتست از:

درستی فهمید که تا چه حد هدف تعیین شده حاصل شده است و این مسأله ممکن است تا جایی پیش رود که شاخص ارزیابی نامناسب باعث شود تا از یک هدف مناسب صرفنظر شود و یا اینکه واقعاً هدفی به نتیجه نرسیده باشد ولی شاخص نامناسب نشان دهد که مقصود تأمین شده است. لذا باید در انتخاب شاخص دقت و توجه لازم صورت گیرد.

شکل شماره ۸ - شبکه ارتباطی بین فاکتورهای تعریف شده در

وجه BSC



در شرکت نمونه برخی از شاخص‌هایی را که می‌توان به کمک آنها کار ارزیابی را انجام داد از قرار زیر است.

مقایسه:

- نفر / ساعت آموزش با برنامه.
- تاخیر در تحویل کالا با برنامه.
- سود خالص نسبت به فروش.
- تعداد واحد خدمات پس از فروش ایجاد شده با برنامه.

قدم هفتم: یکپارچه سازی آنچه تاکنون بیان شده است.

حالا نوبت آن رسیده است تا آنچه بیان شده در کنار هم قرار گیرد و شمایی کلی را ارائه دهد. چارچوب مذکور به شکل زیر می‌باشد.

شکل شماره ۹ - یکپارچه سازی

| استراتژی کلیدی | اهداف استراتژیک | اهداف عملیاتی | برنامه‌ها | شاخص ارزیابی | در ارتباط با وجه |
|---------------------------------------|-------------------------|---|-----------------------------------|---|------------------|
| پرورش و ارتقاء منابع انسانی | افزایش بهره‌وری | افزایش نفر/ساعت آموزش به میانگین ۱۰ نفر/ساعت در سال | تدوین نظام جامع آموزشی | مقایسه میانگین نفر/ساعت آموزش با برنامه | رشد و یادگیری |
| تسری نظام جامع کیفیت در کلیه فرایندها | افزایش رضایت مشتری | افزایش میانگین ده درصدی کیفیت محصولات | ایجاد دواير کنترل کیفیت | مقایسه درجه کیفی محصولات با سال قبل | فرآیند داخلی |
| مشتری مداری | افزایش سودآوری | کسب حداقل ۳۵ درصد سهم بازار | توسعه کمی و کیفی خدمات پس از فروش | مقایسه سهم بازار شرکت نسبت به کل تقاضای بازار | مشتری |
| استفاده بهینه از منابع | استفاده مناسب از دارایی | افزایش ۲۰ درصدی بازده داراییهای ثابت | اجاره داراییهای ثابت مزاد | مقایسه بازده داراییها نسبت به سال قبل | مالی |

- افزایش نفر / ساعت آموزش به ۱۰ نفر / ساعت.
- افزایش میانگین ده درصدی کیفیت محصولات.
- ایجاد ۲۰ واحد خدمات پس از فروش.
- کاهش میانگین تاخیر در تحویل کالا از ۲ ماه به یک ماه.
- کسب حداقل ۷۰ درصد سهم بازار.
- کاهش ۴۰ درصدی شکایت مشتریان.
- کسب حداقل ۲۰ درصد سود خالص نسبت به فروش.

قدم چهارم: تدوین برنامه‌ها

یعنی برای رسیدن به اهدافی که در راستای استراتژی سازمان است چه کارهایی را باید انجام داد. واضح است برنامه‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که اهداف عملیاتی را حاصل کنند. از جمله برنامه‌های مدون طی ۵ سال آینده در شرکت نمونه عبارتست از:

- تدوین نظام جامع آموزشی.
- ایجاد دواير کنترل کیفیت.
- توسعه کمی و کیفی شبکه خدمات پس از فروش.
- شناسایی عوامل موثر بر تحویل به موقع کالا.
- ایجاد واحد صدای مشتری.

قدم پنجم: تعیین شبکه ارتباطی^۱

این قدم با عنوان ترسیم استراتژیک^۲ نیز شناخته می‌شود. در این مرحله اهداف عملیاتی با در نظر گرفتن ۴ وجه تأکید شده در BSC با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند، بدیهی است یکی از سخت‌ترین مراحل در طراحی BSC این مرحله است در این مرحله نقشه‌ای ترسیم می‌شود که تا آخرین مرحله به عنوان چراغی فراروی ارزیابی کننده قرار دارد لذا اگر در آن دقت لازم صورت نگیرد به مثابه خشت اولی است که تا ثریا دیوار بر اساس آن کج بالا می‌رود. در شرکت نمونه با توجه به استراتژی، اهداف عملیاتی و برنامه‌ریزی تدوین شده این شبکه به صورت زیر است.

قدم ششم: تعیین شاخص‌ها^۳

در این مرحله ابزارهایی جهت اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف تعیین می‌شوند. چه بسا ممکن است هدف به درستی تعیین شده باشد ولی شاخص ارزیابی مناسبی برای میزان دستیابی به آن معلوم نشده باشد و در نتیجه نمی‌توان به

1. Strategic Grid
2. Strategic Mapping.
3. Indicators.

قدم هشتم: ارزیابی و ارائه بازخورد

در این مرحله به کمک شاخص‌های تعریف شده در وجوه چهارگانه و ارتباطات برقرار شده بین آنها، کار ارزیابی انجام می‌شود.

در مثال مورد بررسی، ممکن است در ارزیابی به عمل آمده، تعداد شکایات مشتریان کاهش نیافته باشد و یا افزایش فروش و درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری به میزان مورد نظر محقق نشده باشد و یا موارد مذکور حاصل شده باشد که در هر صورت نتیجه ارزیابی به مدیران عالی گزارش می‌شود.

جهت آزمون ارتباط بین وجوه مطرح شده در BSC از جمله روشهای مورد استفاده تجزیه و تحلیل رگرسیون است. بدین منظور ارتباطات بین اجزاء مختلف بر اساس نمودار شبکه به صورت هر مرحله با مرحله قبل برقرار شده است. نحوه برقراری ارتباط به صورت جدول زیر می‌باشد.

نتیجه گیری

در جهان سراسر رقابتی کنونی، اطلاع از عملکرد سازمان امری کاملاً ضروری است به نحوی که بدون این آگاهی رقابت و حتی بقا برای ادامه فعالیت امری بسیار دشوار و گاهی غیر ممکن به نظر می‌رسد. ابزار ارزیابی جامع عملکرد (BSC)، معرفی شده در این تحقیق از جمله جدیدترین تکنیکهایی است که از زمان طرح آن طی ۱۴ سال گذشته به عنوان ابزاری جهت ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است. به منظور بکارگیری روش مذکور در ایران ابتدا مدل هشت مرحله‌ای فوق‌الذکر

طراحی و در قالب فرضیات زیر در یکی از شرکت‌های ایرانی مورد آزمون قرار گرفته است:

- بین وجه رشد و یادگیری و وجه فرآیند داخلی ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین وجه فرآیند داخلی و وجه مشتری ارتباط معناداری وجود دارد.

- بین وجه مشتری و وجه مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیات مبین آن است که:

بین اغلب اجزاء وجه رشد و یادگیری با فرآیند داخلی، وجه فرآیند داخلی با وجه مشتری و وجه مشتری با وجه مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

این یافته مبین تاثیر زنجیره ارزشی است که در یک سازمان ایجاد شده و به منظور پیشبرد اهداف سازمانی باید مورد توجه برنامه‌ریزان و مدیران قرار گیرد.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

با توجه به این که امروزه BSC یکی از مهمترین ابزارهای ارزیابی عملکرد به حساب می‌آید، استراتژی تدوین شده شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری و غیرتجاری به کمک این تکنیک مورد ارزیابی قرار گیرد.

در مواردی که ارتباط بین اجزاء مختلف تأیید نمی‌شود، علت معلوم شده و در صدد حل مشکل قدم برداشته شود.

به کمک BSC آثار فعالیت یک بخش در سایر بخش‌ها تشریح شود.

شکل شماره ۱۰- نحوه برقراری ارتباط بین وجوه BSC و نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون

| وجه مورد بررسی | متغیر مستقل | متغیر وابسته | Time Lag | T محاسباتی | Sig.l | نتایج آزمون عدم تأثیر متغیر مستقل در وابسته در سطح اطمینان ۹۵ درصد | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--|-------------------|--------|--|------|
| تأثیر رشد و یادگیری روی فرآیند داخلی | سراشه آموزش | کیفیت محصولات | | ۲,۷ | ۰,۰۲ | رد | |
| | | خدمات پس از فروش | | ۲,۴۸ | ۰,۰۳ | رد | |
| | | تحويل به موقع محصولات | | ۲,۰۱ | ۰,۰۴ | رد | |
| | | شناسایی بازار | | ۱,۷۸ | ۰,۱۱ | تائید | |
| تأثیر فرآیند داخلی روی وجه مشتری | کیفیت محصولات | برگشت از فروش | | -۱,۳ | ۰,۲۲ | تائید | |
| | | سهام بازار | | ۵,۸ | ۰,۰۰۰۴ | رد | |
| | | تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن | | -۱,۹۷ | ۰,۰۹ | تائید | |
| | | سهام بازار | | ۳,۰۱ | ۰,۰۰۱ | رد | |
| | | تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن | | -۲,۳۶ | ۰,۰۵ | رد | |
| | | سهام بازار | | ۱,۵۶ | ۰,۱۱ | تائید | |
| | خدمات پس از فروش | تحويل به موقع محصولات | تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن | | -۲,۹۷ | ۰,۰۳ | رد |
| | | | سهام بازار | | -۲,۲۱ | ۰,۰۲ | رد |
| | | | برگشت از فروش | | ۳,۵ | ۰,۰۲۵ | رد |
| | تأثیر وجه مشتری روی وجه مالی | برگشت از فروش | سود قبل از مالیات | | -۴,۲ | ۰,۰۰۰۲ | رد |
| | | | سهام بازار | | ۴,۷ | ۰,۰۰۱ | رد |
| | | تعداد شکایت مشتریان به تعداد فروش همگن | سود قبل از مالیات | سود قبل از مالیات | | -۱,۰۴ | ۰,۳۲ |
| سهام بازار | | | | | | | |

منابع

- ۱- نمازی محمد، «تکامل ارزیابی متوازن»، ارائه شده در هفتمین سمینار حسابداری مدیریت، دانشگاه مازندران، بابلسر، ۲۴-۲۲ مهر ماه ۱۳۸۲.
- 2- Aboody. D. and B. Lev. 1998. The value relevance of intangibles: The case of software capitalization. Journal of Accounting Research 36 PP: 161-191.
- 3- Anderson, E, C. Fornell and D. Lehmann. 1994. Customer satisfaction. market share and profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing 58 PP: 53-66.
- 4- Anderson, S.W. and S.M. Young 1999. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. Accounting, Organizations and Society 24 PP: 525-559.
- 5- Ang, J. and P.H. Soh . 1997 . User information satisfaction . job satisfaction and computer background : An explanatory study . Information & management 32 PP: 255 – 266 .
- 6- Barua, A.C.H. Kriebel and T. Mukhopadhyay . 1995 . An economic analysis of strategic, information technology investments. MIS Quarterly 15 .pp : 313-331.
- 7- Bridi.K.G.Allan and P.Warr. 1997. Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. Journal Applied phycology. pp : 845-857.
- 8- Bharadwaj, S.G. and A. Menon. 1993 . Determinants of success in service industries A PLMS – based empirical investingation . Journal of Services Marketing 7 pp : 19- 40
- 9- Borucki, C.C. and M.J.Burke. 1999 . An examination of service – related antecedents to retail store performance . Journal of Organization Behavior 20 pp: 943-962 .
- 10- Cronin Jr,J.J. and S.A.Taylor. 1992 . Measuring service quality : A reexamination and extension . Journal of marketing 56 . pp:55-68.
- 11- Eccles, R. and P.S.Pyurn. 1992. creating A comprehensive system to measure performance . Management Accounting .
- 12- Fitzgerald, C. and T. Erdmann . 1992 . Actionline . American Automotive Industry Action Group October pp: 45-56 .

- 13- Friedman, N . 1992 . Follow-up or foul-up : Service after the sale . Agency Sales Magazine October pp: 21-22 .
- 14- Gartrell, K.D 1990 . Innovation, industry specialization and shareholder wealth . California Management Review 32 pp: 87-101 .
- 15- Hurlry, R.F .and G . T .M. Hult. 1998. Innovation,marke orientation,and organizational learning. :An integration and empirical examination. Journal of marketing 62 pp:42-54.
- 16- Ittner, C.D. and D.F. Larcher . 1996 . Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance . In Advances in the Management of Organizational Quality, Vol . 1 pp: 1-37.
- 17- Jhonson , H.T. 1992. Relevance Regained : from Top – Down Control to Bottom – up empowerment. New york.
- 18- Jacobson. R. and D.A. Aaker . 1987 . The strategic role of product quality . Journal of Marketing pp : 31-44 .
- 19- Kaplan, R.S. and D.P. Norton . 2001 . Translating the Balanced scorecard from Performance Measurement to Strategic Management . Accounting Horizon. March . pp: 87-104 .
- 20- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2000 . Translating strategy into Action : The Balanced scorecard . Harward Business school press .
- 21- Kappelman, L.A and C.S. Guynes. 1995. End – user training and empowerment. Journal of systems Management 46.pp: 36-41 .
- 22- Lewis, B.R. and G.D.S. Gabrielsen. 1998 . Intra –organizational aspects of service quality management: The employees perspective. Service Industry Journal 18 pp: 64-89 .
- 23- Lynch, L.M. and S.E. Black . 1998 . Determinants of employer – related training. Industrial & Labor Relations Review Oct pp: 45-59 .
- 24- Malina. M.A and F.H. Selto. 2000. Communicating and Controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Working Paper, University of Colorado at Boulder, Boulder, CO.
- 25- Mahmood, M.A. and G.J. Mann. 1993 . Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study . Journal of Management Information Systems 10 pp: 97-122 .
- 26- Mittal. B. and W.M. Lasser . 1996 . The role of personalization in service Encounters. Journal of Retailing 72. pp: 95-109.
- 27- Niven, P.R. 2001 . Examining the Endurance of Balanced Scorecard . Journal of Cost Management . May – June . pp. 18- 24 .
- 28- Rucci, A.J, S.P. Kirn and R.T.Quinn . 1998 . The employee – customer – profit chain at Sears . Harvard Business Review 76 pp: 82-97 .
- 29- Rust, R.T, B. Subramanian and M. Wells. 1992 . Making complaintnts a management tool . Marketting Management 1pp: 40-45 .
- 30- Schelsinger, L.A. and J. Zornistsky . 1991 . Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: An examination of links and management implications . Human Resource Planning 14 .pp: 141-149 31 - Spreng, R. A. and R.D. Mackoy. 1996 . An emperical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. Journal of Retailing 72. pp: 201-214 .
- 32- Sama, L.M, R.E. Kopelman and R.J. Manning . 1994 . In search of a celing effect on work motivation: Can Kaizen keep performance rising? Journal of Social Behavior and Personality 9