



(شمس تبریزی)

سرخوشان مست را نالان مکن

ای خدا این وصل را هجران مکن

عنوان
اجرای برنامه استراتژیک
از طریق مدل کارتهای متوازن
BSC
اهمیتاری

بخش اول:

کلیات برنامه ریزی استراتژیک



چاشنی
Trigger

- ✓ سند
- ✓ بیانیه
- ✓ تصویر
- ✓ شعار
- ✓ و...

انرژی

سوخت مثبت

سوخت منفی

استراتژی‌ها

مسائل اساسی راهبردی

چشم
انداز

وضع موجود

(*) از قبیل سند، بیانیه، تصویر، شعار و...

(**) چشم انداز (vision): بیان آینده واقع گرا، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان

چشم انداز مشترک (Joint vision): چشم اندازی که تمامی ذی علائقان کلیدی سازمان بر روی آن وفاق داشته باشند

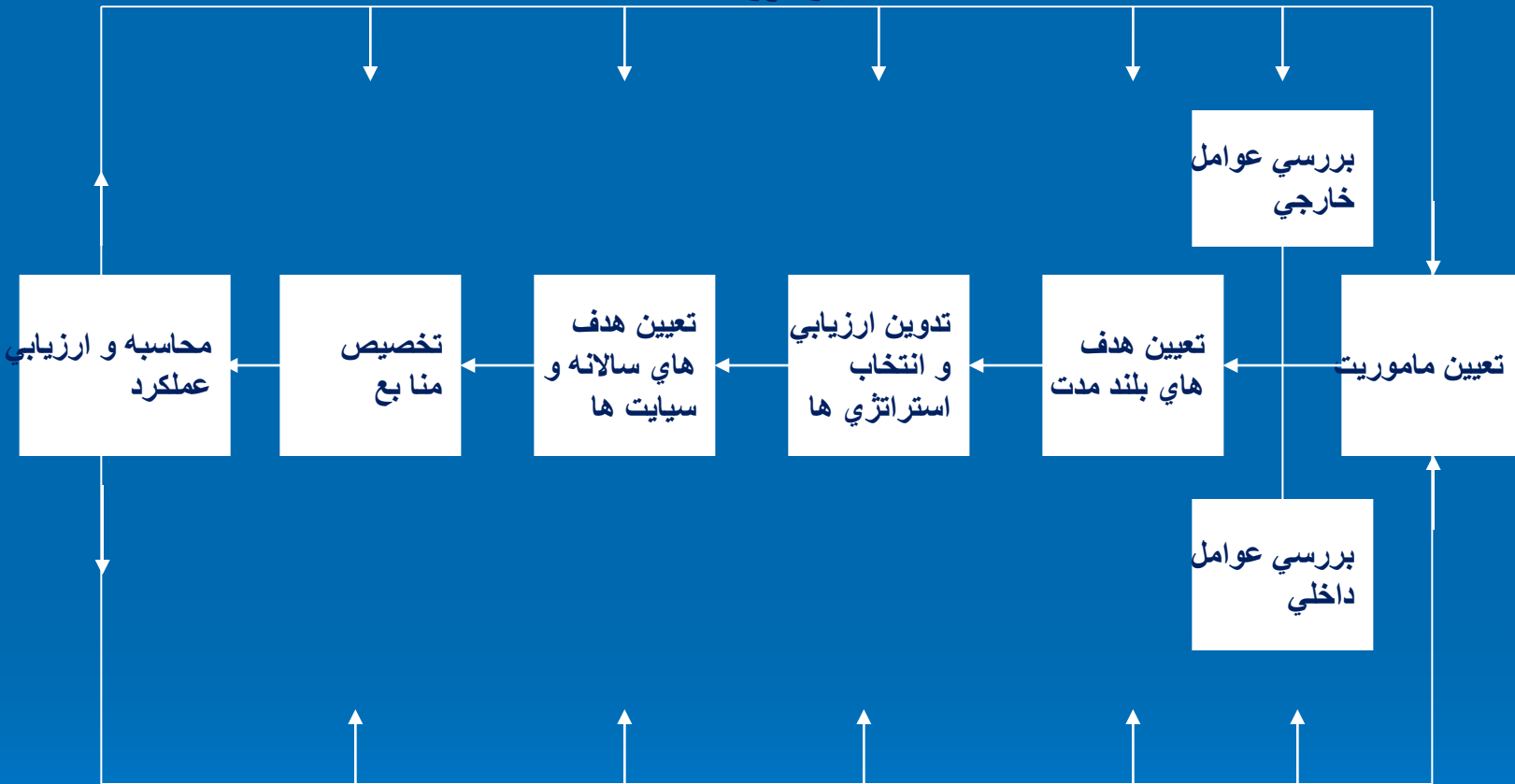
(***) استراتژی: تمرکز شایستگی های کلیدی بر خواسته های اساسی مبتنی بر بایستگی های اصولی



بخش اول : کلیات برنامه استراتژیک

الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور



ارزیابی استراتژی

اجرای استراتژی ها

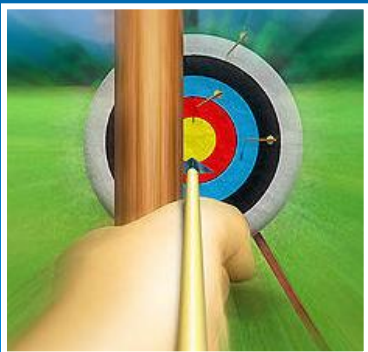
تدوین استراتژی

بخش اول : کلیات برنامه استراتژیک

یک تعریف ساده

استراتژی، مجموعه اقدامات، برنامه‌ها، روشها، سیاستها، تلاش‌ها، کوشش‌ها و رویکردهای سازمان جهت رسیدن به

وضع مطلوب می‌باشد.



یک تعریف ساده از مدیریت استراتژیک

- هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات متنوع و پیچیده ، که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یافته و بقاء خود را محیط دائما در حال تغییر حفظ کند
- مدیریت استراتژیک ، علم هماهنگی و انطباق با محیط دائما در حال تغییر امروزی است

ویژگیهای بهینه یک استراتژی

◆ عملی بودن

◆ قابل توجیه و دفاع بودن

◆ واقعی بودن

◆ دقیق بودن

◆ اصیل بودن

◆ مشارکتی تهیه شود

استراتژي سطح سازمان

سطح سازمان

سطح
کسب و کار

کسب و کار 1

کسب و کار 2

کسب و کار 3

سطح
واحدی

استراتژي هاي
روابط انساني

استراتژي هاي
بازاريابي

استراتژي هاي
مالي/
حسابداري

استراتژي هاي
توليد/
عمليات

سازمان استراتژی محور

ایجاد سازمان استراتژی محور

- تفاوت روش ارزیابی متوازن در پیاده سازی استراتژی استفاده از منابع انسانی در جهت پیاده سازی استراتژی است

سازمانهای استراتژی محور

- استراتژی

آنها استراتژی را دستور کار اصلی سازمان قرار داده‌اند.

- تمرکز

آنها تمرکز ویژه‌ای را بر روی استراتژی ایجاد کردند.

- سازمان

آنها کارکنان خود را برای انجام فعالیت‌ها بصورت کاملاً متفاوت که توسط استراتژی‌ها راهنمای می‌شوند، بسیج می‌کنند.

اصول سازمان‌های استراتژی محور

۱ ترجمه استراتژی به
اصطلاحات عملیاتی

۱

۵ بسیج سازمان توسط
رهبری ارشد به
منظور ایجاد تحول

۵

۲ همسو کردن تمامی
سازمان با استراتژی

۲

۴ تبدیل استراتژی به
یک فرآیند مستمر

۴

۳ تبدیل استراتژی به وظیفه
و کار همه کارکنان

۳



اصول سازمان استراتژی محور

هدف:

پیوند و اتصال فرآیند مدیریت با استراتژی ها

مشکل:

چگونه میتوان استراتژی را توصیف نمود؟

آنچه را که نمی‌توانید توصیف کنید،

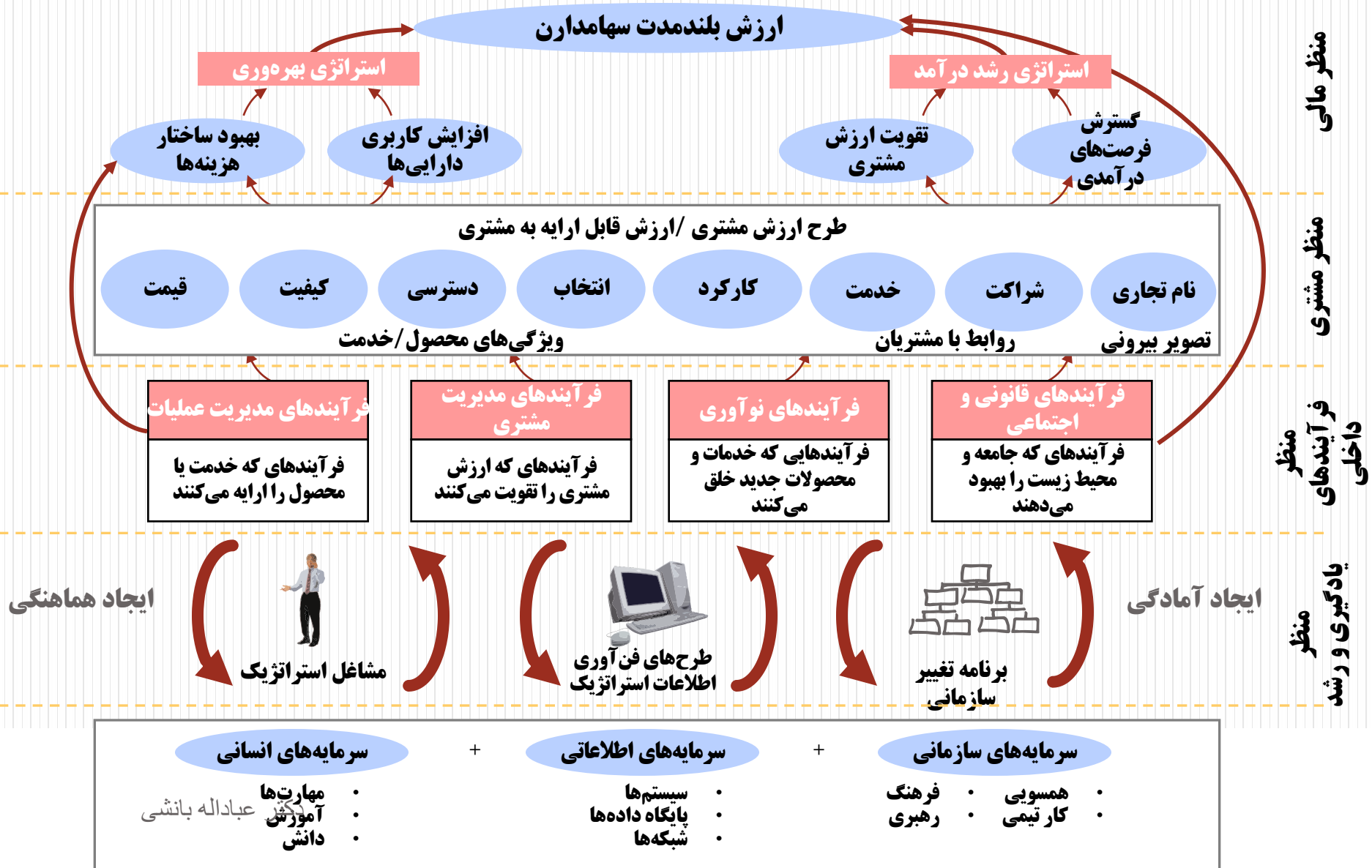
نمی‌توانید مدیریت نمائید !!

اصل اول : ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی

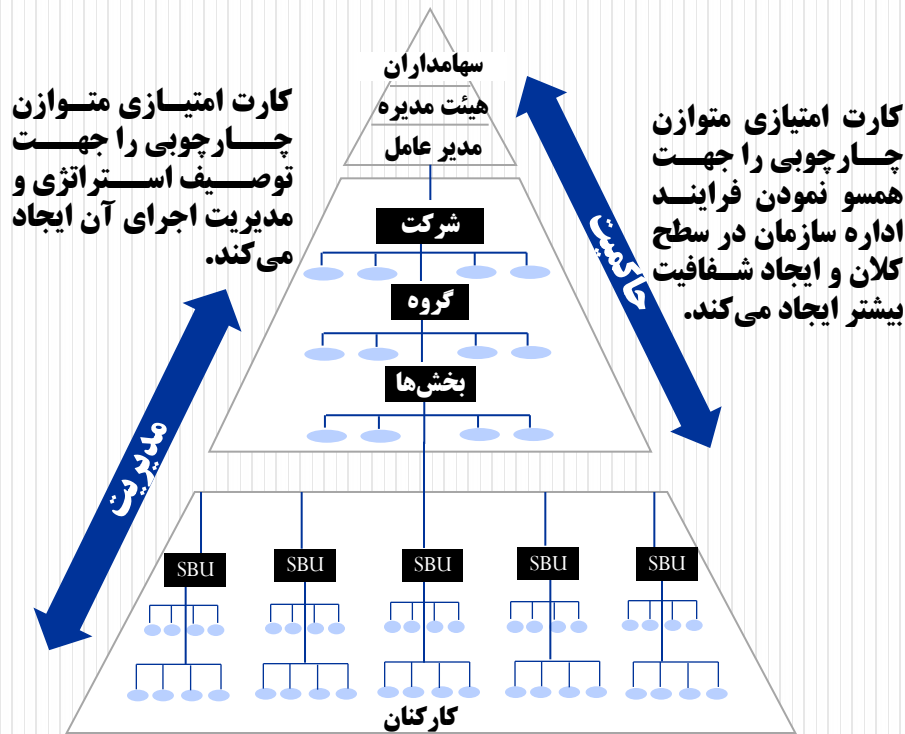
۱-۲ ایجاد و توسعه نقشه استراتژی :

۲-۲ سنجه های ارزیابی متوازن

نقشه استراتژی



۲- همسو کردن تمامی سازمان با استراتژی



اصل دوم: همسو کردن تمامی سازمان با استراتژی

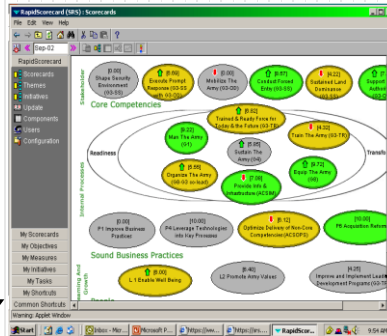
- ۱-۳ تعریف نقش شرکت
- ۲-۳ همسو نمودن شرکت با واحدهای کسب و کار (SBU)
- ۳-۳ همسو نمودن واحدهای کسب و کار با واحدهای پشتیبانی
- ۴-۳ همسو نمودن واحدهای کسب و کار با شرکای برون سازمانی
- ۵-۳ همسو نمودن اعضای هیئت مدیره

ایجاد هم‌افزایی از طریق جاری‌سازی آبخار گونه

جاری‌سازی آبخار گونه کارت امتیازی

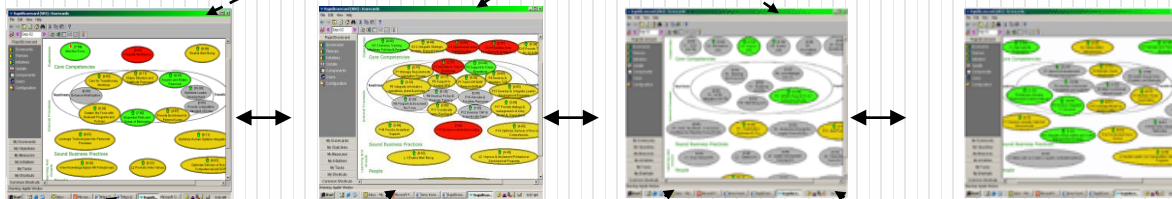
نقشه استراتژی
شرکتی

نقش شرکت



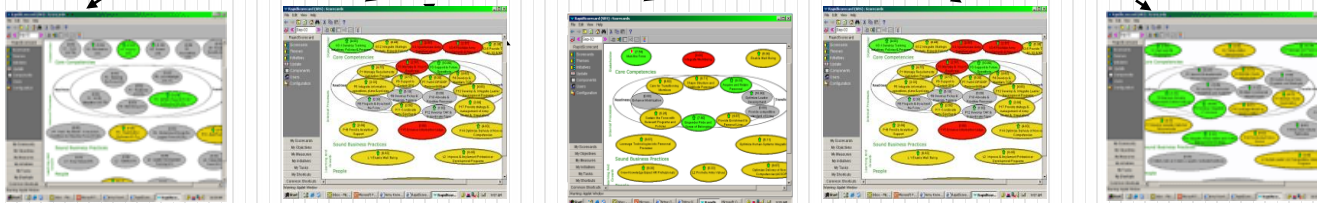
نقشه‌های
استراتژی
واحدهای
کسب و کار

ارزشهای مورد
نظر در سطح
سازمانهای تابعه



نقشه‌های
استراتژی
واحدهای
پشتیبانی

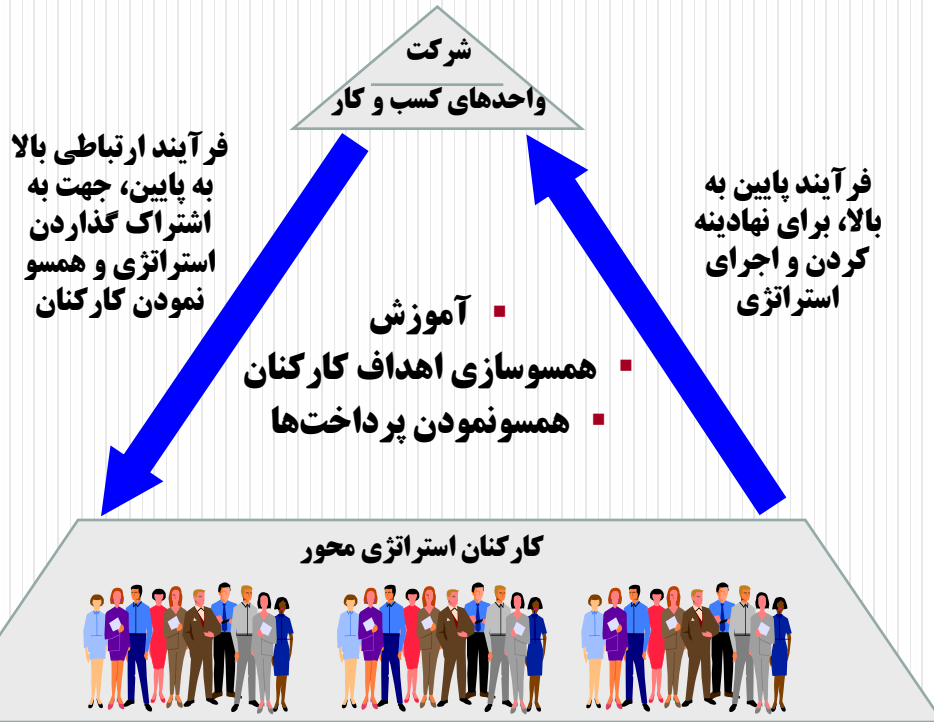
ارزشهای
مورد نظر
مشتریان



کارت امتیازی متوازن، اولویت‌ها را در سراسر سازمان همسو می‌نماید.

۳- تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان

اصل سوم: تبدیل استراتژی به وظیفه و کار همه کارکنان

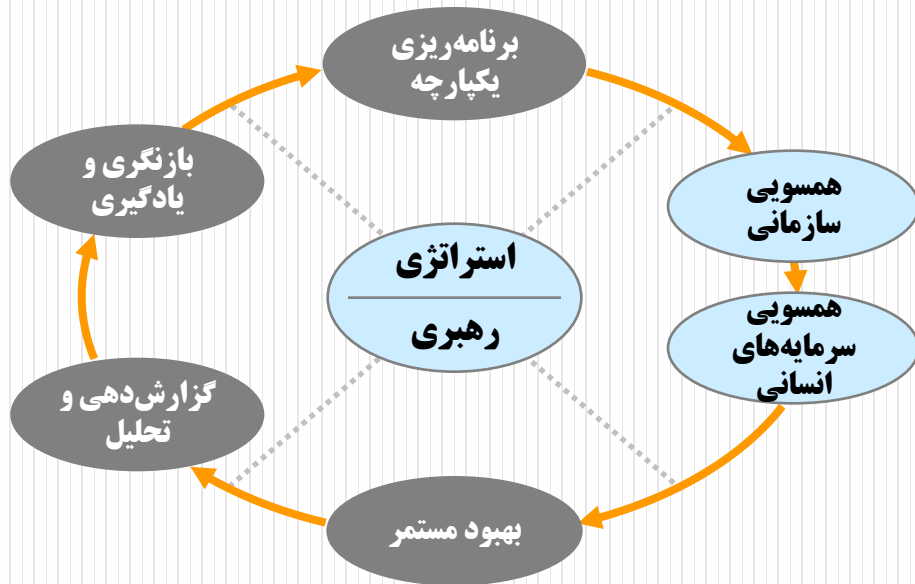


فرایندهای منابع انسانی برای انتقال استراتژی از بالا به پایین، ضروری می‌باشند.

- ۱-۴ ایجاد آگاهی‌های استراتژیک
- ۲-۴ همسو نمودن اهداف فردی کارکنان
- ۳-۴ همسو نمودن سیستم انگیزشی کارکنان
- ۴-۴ همسو نمودن توسعه شایستگی‌ها

۴- تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر

اصل چهارم : تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر



۱-۵ برقراری سیستم گزارش دهی BSC

۲-۵ برگزاری جلسات بازنگری استراتژی

۳-۵ یکپارچه سازی برنامه ریزی، بودجه بندی و استراتژی

۴-۵ برقراری ارتباط میان برنامه ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات با استراتژی

۵-۵ برقراری ارتباط میان مدیریت فرآیند با استراتژی

۶-۵ برقراری ارتباط میان به اشتراک گذاری دانش و استراتژی

۷-۵ ایجاد دفتر مدیریت استراتژیک

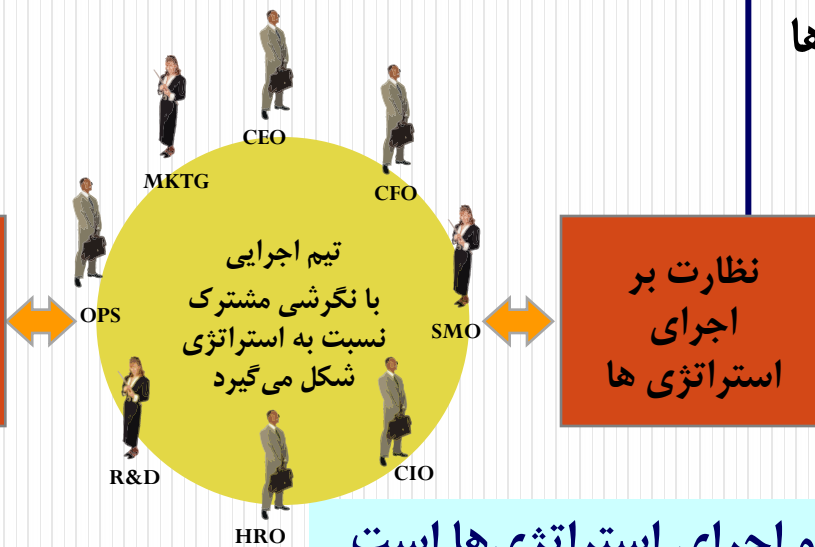
۵- بسیج سازمان توسط رهبری ارشد به منظور ایجاد تحول

شرط موفقیت یک برنامه کارت امتیازی متوازن این است که درک کنیم این برنامه، یک پروژه شاخص گذاری نیست بلکه

یک فرآیند تحول است !!!

اصل پنجم: بسیج سازمان توسط رهبری ارشد به منظور ایجاد تحول

- ۱-۱ تعهد و پایبندی رهبران ارشد
- ۲-۱ بیان کاملاً شفاف موضوعات تحول
- ۳-۱ دخالت کامل تیم رهبری
- ۴-۱ شفاف نمودن چشم انداز و استراتژی‌ها
- ۵-۱ درک روشهای نوین مدیریت
- ۶-۱ تعیین مدیر پروژه



تیم اجرایی سازمان مسئول نظارت بر تدوین و اجرای استراتژی‌ها است

بخش دوم :

معرفی مدل BSC

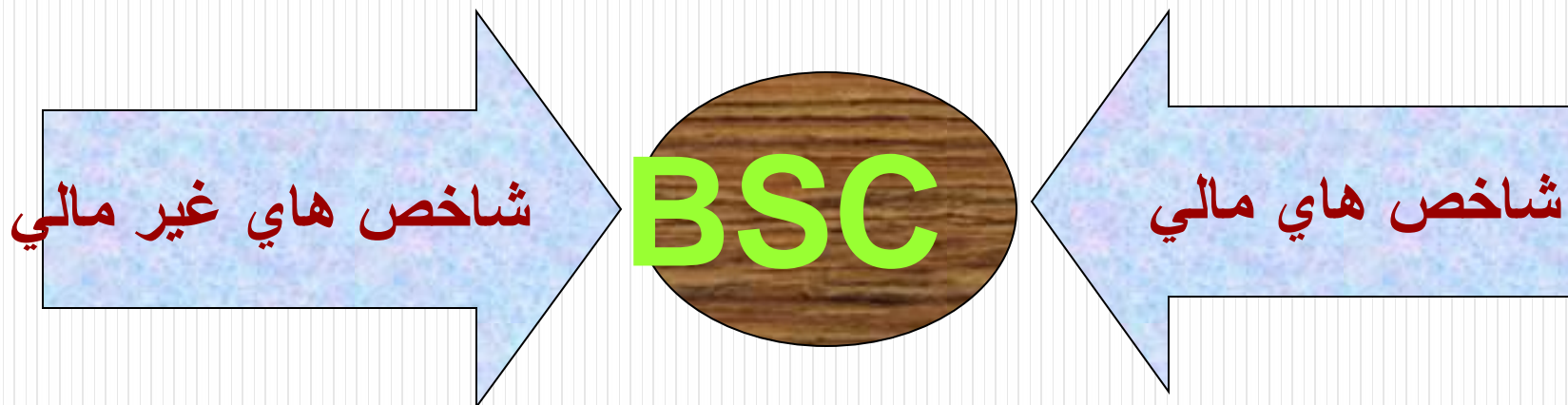
کارت امتیازی متوازن BSC



- کاپلان و نورتون در تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنج‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از چهار زاویه دید یا منظر مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند:

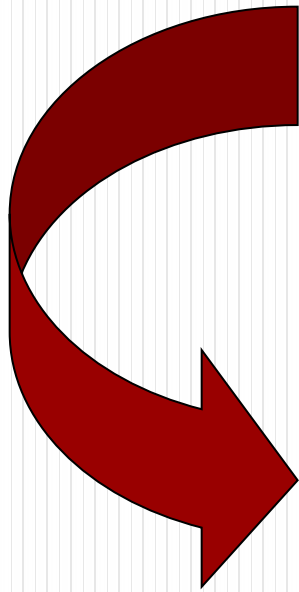
- مالی
- مشتریان بیرونی
- فرآیندهای داخلی
- رشد و یادگیری

- توجه شرکتها به عدم توانائی شاخصهای مالی در ارزیابی عملکرد صحیح سازمان
- مدیریت دارائیهای مشهود ارزش آفرینی مدیریت دارائیهای نامشهود

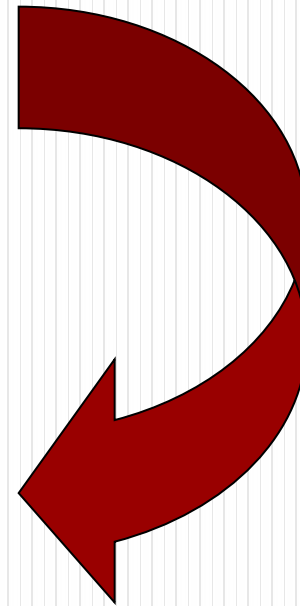


مدیریت و کنترل
استراتژی

تدوین استراتژی



BSC



کارت امتیازی متوازن (BSC)



کارت امتیازی متوازن (BSC) روشی است که در آن استراتژی‌های سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا سنجه‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری تبدیل شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می‌شود.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی است که به سازمانها برای ترجمه استراتژی‌ها به اهداف عملیاتی که محرک عملکرد و رفتار سازمان هستند، کمک می‌کند.

تعریف کارت امتیازی

- بهترین تعریف، تعریفی است که بر روی جلد کتاب کاپلان و نورتون آورده شده است.

Translating Strategy Into Action

ترجمه ی استراتژی به عمل

بنابراین:

- کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است برای تشریح فعالیت های سازمان از چهار جنبه یا منظر (Perspective) مختلف:

(۱) منظر مالی (Financial Perspective)

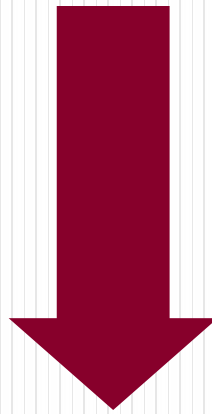
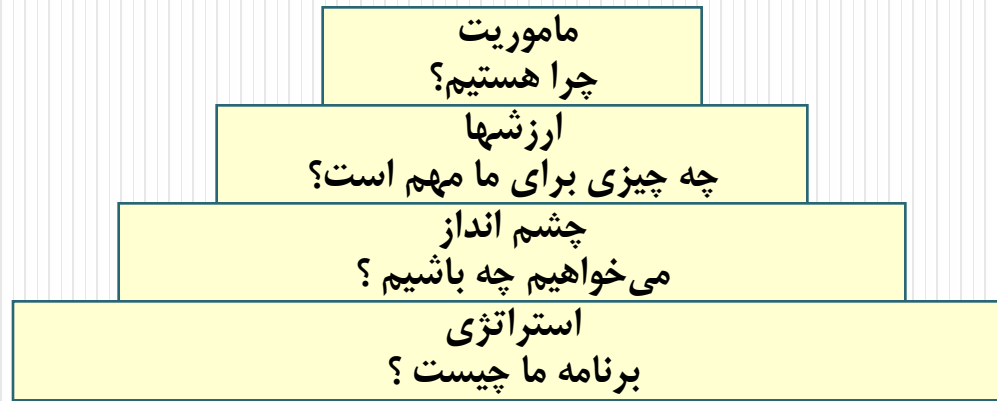
(۲) منظر مشتری (Customer Perspective)

(۳) منظر فرایندهای داخلی (Internal Process Perspective)

(۴) منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective)

شرکت های موفق در هر یک از این چهار منظر، اهداف (Objective) خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در هر یک از این اهداف در هر منظر معیارهائی (Measures) انتخاب کرده، اهداف کمی (Targets) هر یک از این معیارها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر تعیین می کنند. سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی (Initiatives) جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجرا می گذارند.

وجود شکاف بین استراتژی و عمل



دستاوردهای استراتژیک

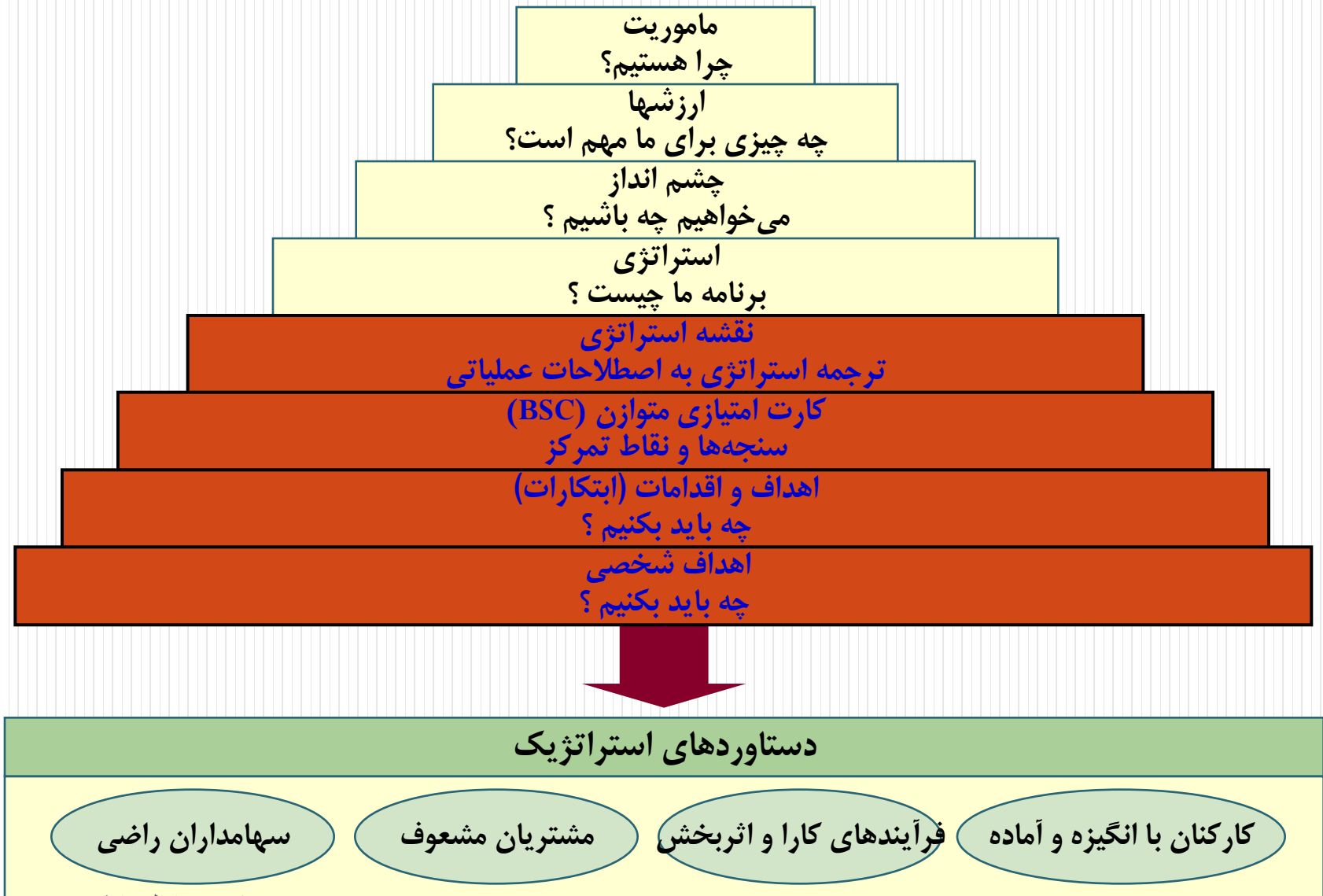
سهامداران راضی

مشتریان مشعوف

فرآیندهای کارا و اثربخش

کارکنان با انگیزه و آماده

BSC پلی برای پر کردن شکاف بین استراتژی و عمل

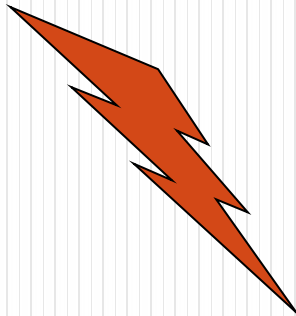
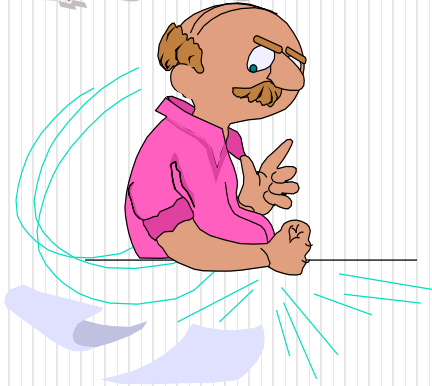


توانایی اجرای استراتژی

• استراتژی خوب یا اجرای خوب استراتژی؟

• چرا سازمانها در اجرای استراتژی های خوب
فرموله شده خود با مشکل مواجه اند؟

استراتژی



اجرا؟؟



در عصر صنعتی

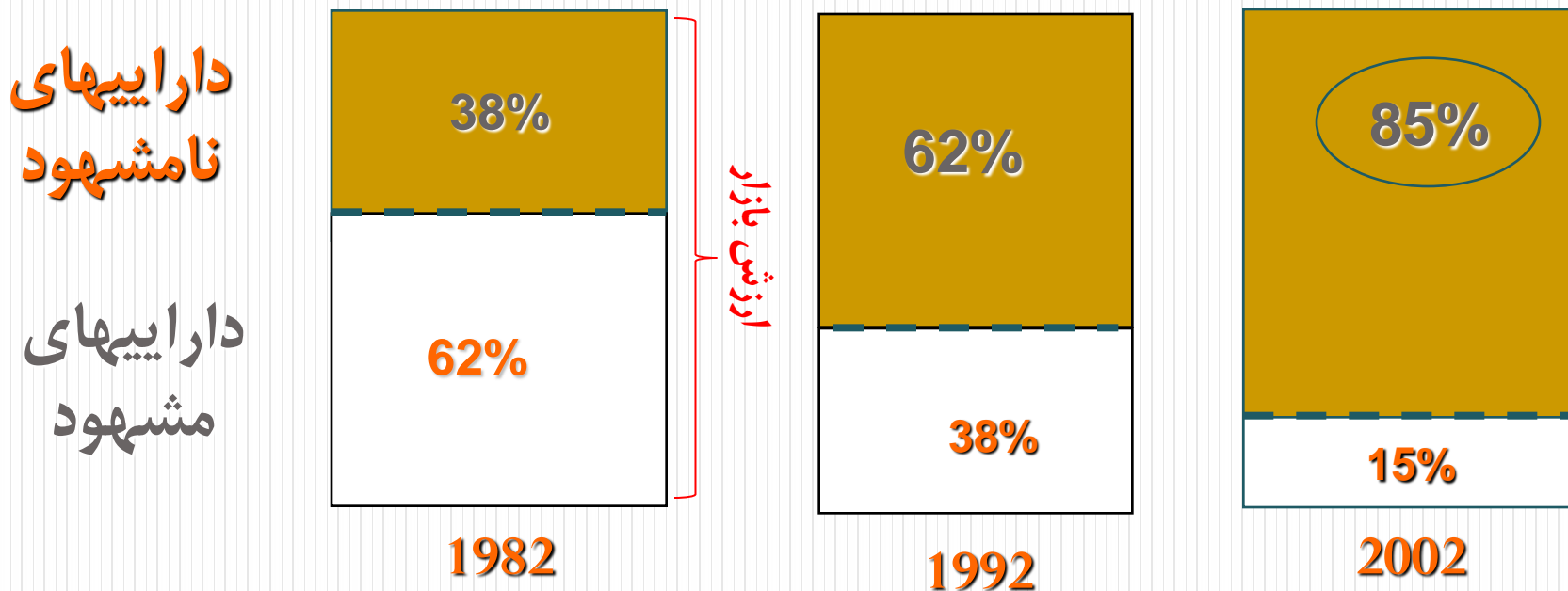
ارزش آفرینی سازمانها عمدتاً از طریق
بکارگیری سخت افزارهای تولید بود

عصر اطلاعات و اقتصاد مبتنی بر دانش

ارزش آفرینی سازمانها عمدتاً از طریق
بکارگیری

مغز افزار و داراییهای نامشهود است.

سهام داراییهای نامشهود در ارزش بازار شرکتها



1. Brookings Institute
2. Baruch Lev analysis of S&P500 companies

روابط بامشتریان، محصولات و خدمات بدیع، کیفیت بالا، فرایند عملیاتی پاسخگو، تکنولوژی و پایگاههای اطلاعاتی و توانمندی، مهارت و انگیزه کارکنان نمونه های داراییهای نامشهودند

ایجاد سازمان استراتژی محور

نگاه رویکردهای سنتی به ارزیابی عملکرد سازمان

✓ رویکردهای سنتی در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد سازمان، اغلب بر مبنای شاخص های **مالی** استوار هستند.

✓ رویکردهای سنتی اغلب دید **کوتاه مدت** نسبت به فرآیندهای ارزیابی و رشد دارند.

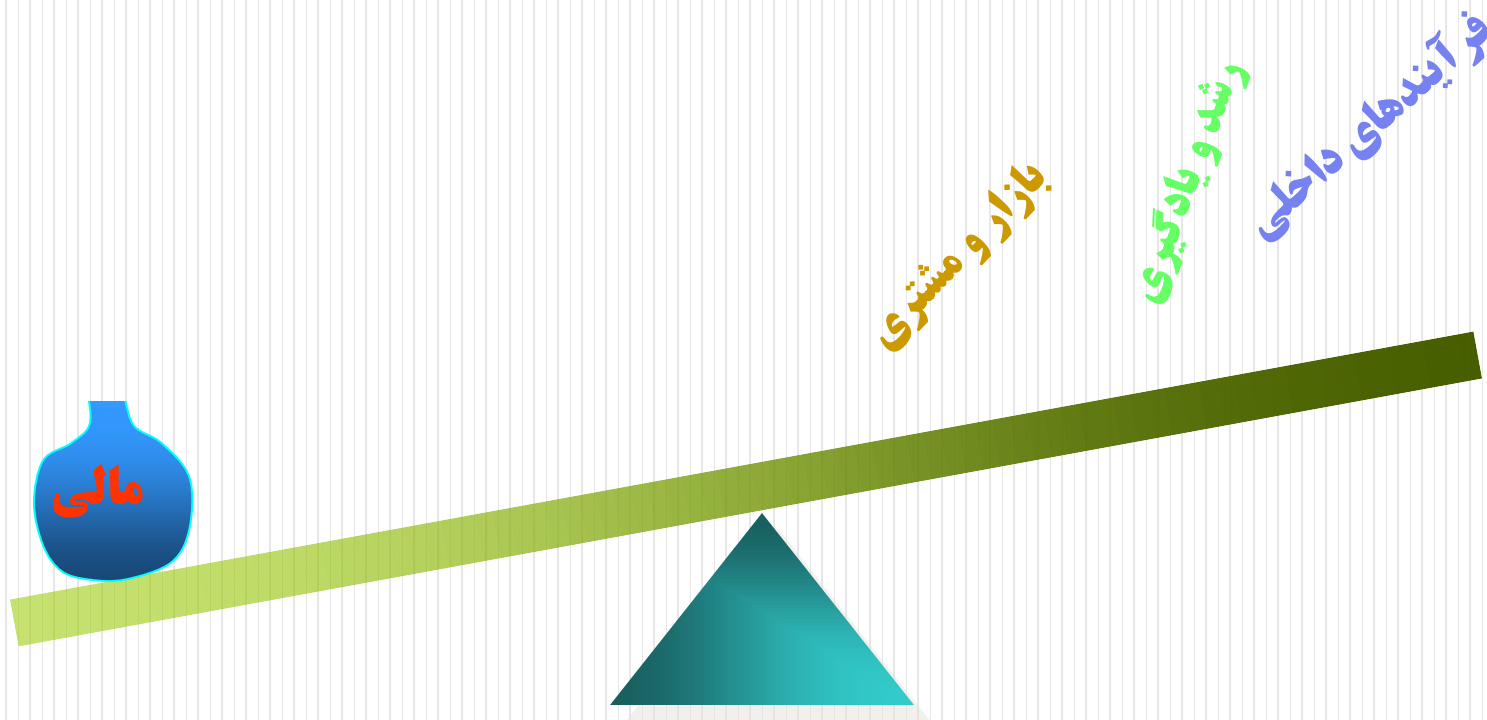
✓ رویکردهای سنتی، بیشتر بر **داراییهای ملموس** سازمان تاکید دارند.

✓ رویکردهای سنتی، بر جنبه های **غیر مالی** که می تواند متضمن رشد سازمان در **آینده و دراز مدت** باشد، توجهی ندارد.

ایجاد سازمان استراتژی محور

نگاه رویکردهای سنتی به ارزیابی عملکرد سازمان

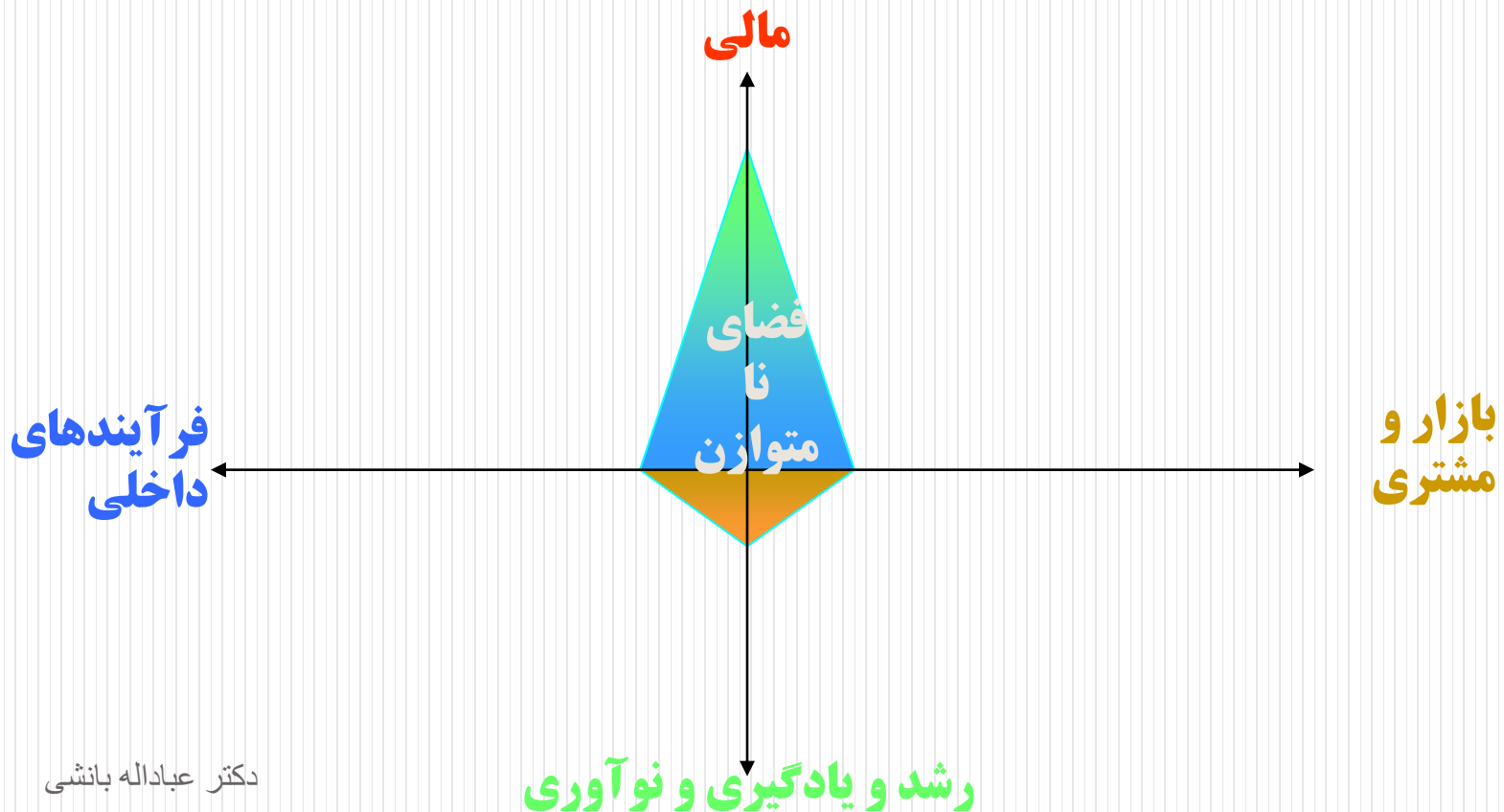
■ رویکردهای سنتی قادر به ایجاد توازن ، بین دید کوتاه مدت و نگرش بلند مدت نبود.



ایجاد سازمان استراتژی محور

نگاه رویکردهای سنتی به ارزیابی عملکرد سازمان

- به عبارت دیگر عدم برقراری توازن بین وجوه چهارگانه ارزیابی عملکرد سازمان در رویکرد سنتی در شکل زیر قابل مشاهده است.



ایجاد سازمان استراتژی محور

BSC ، به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

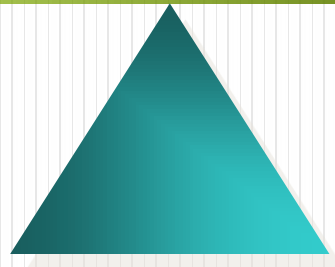
✓ BSC ، بین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمان توازن برقرار می کند.



بازار و
مشتری

فرآیندهای
داخلی

رشد و
یادگیری



ایجاد سازمان استراتژی محور

BSC ، به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

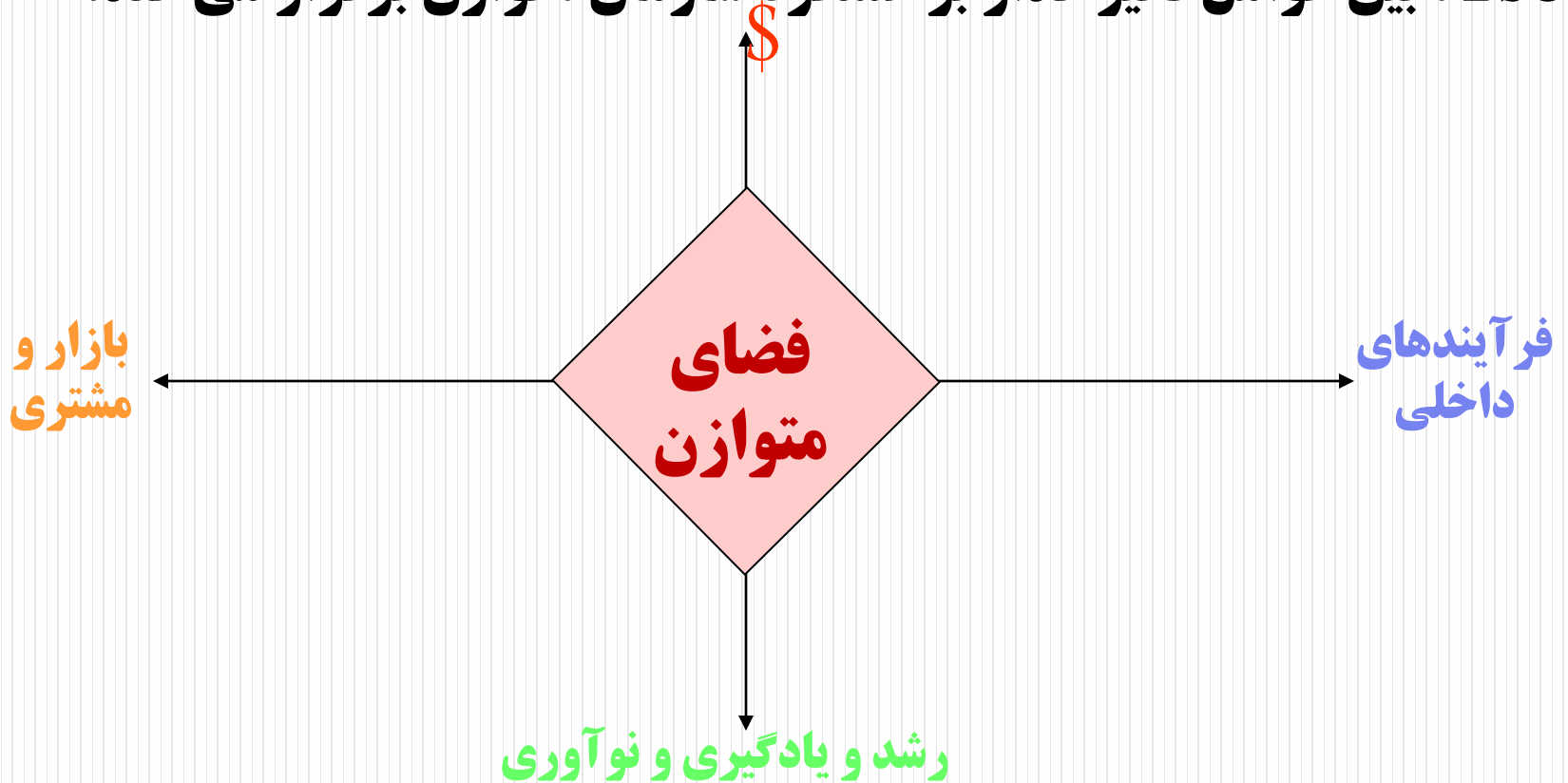
✓ در BSC ، ملاک های سنجش نشان دهنده توازن بین ملاک های بیرونی (برای مشتریان و سهامداران) و ملاکهای درونی (برای فرآیندهای کلیدی ، نوآوری ، یادگیری و رشد) هستند.

✓ در BSC ، بین سنجش شاخص های خروجی _ نتایج بدست آمده از تلاشهای گذشته _ و شاخص هایی که عملکرد آینده را جهت می دهند، توازن برقرار می شود.

✓ در BSC ، بین معیارهای کمی و کیفی (قضاوتی) مربوط به عملکرد سازمان ، توازن ایجاد می شود.

ایجاد سازمان استراتژی محور

BSC ، بین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمان ، توازن برقرار می کند.



✓ در BSC تاکید بر آن است که ابعاد مالی و غیر مالی در یک سیستم اطلاعاتی و در تمام سطوح سازمان جریان دارد.

توازن در کارت امتیازی

- توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی
- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان
- توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
- توازن بین شاخص های هادی و تابع عملکرد
- توازن بین عوامل داخلی و خارجی

بخش دوم : معرفي مدل BSC

روابط علت و معلولی

جنبه مالي

جنبه مشتري

جنبه فرآیندهاي داخلي
کسب و کار

جنبه یادگیری و رشد



رابطه علت و معلولی



منظر مالی

منظر مشتری

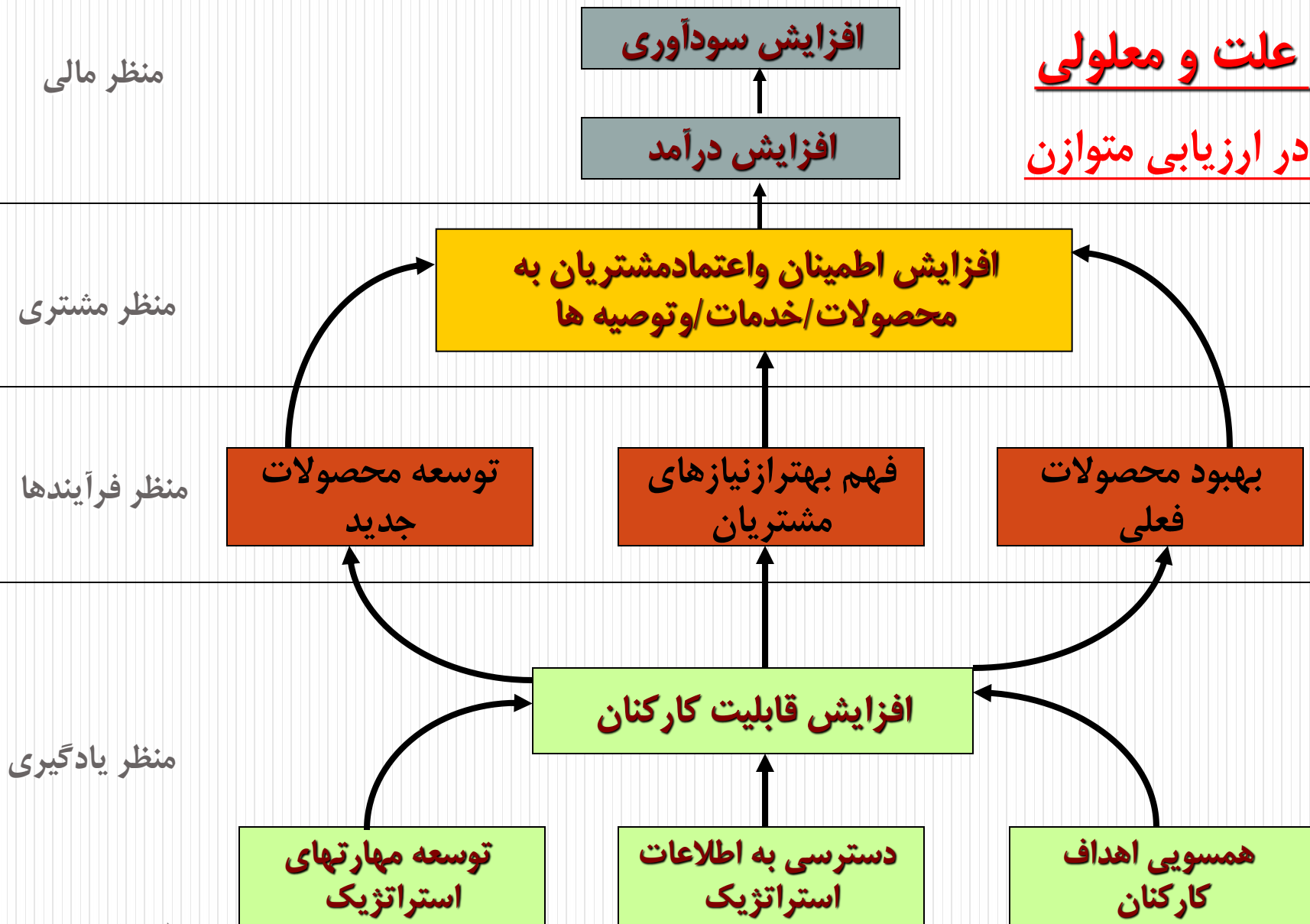
منظر فرآیندهای داخلی

منظر رشد و یادگیری

رابطه

علت و معلولی

در ارزیابی متوازن



ابتکارات و برنامه ها

اهداف کمی

سنجه ها

اهداف

مالی		<p>بازده داراییها</p> <p>حجم ریالی درآمد</p>	<p>بازده داراییها ۳۰٪ در سال</p> <p>۱۰۰ میلیارد تا پایان سال</p>	
مشتری		<p>شاخص سرعت خدمات</p> <p>کاهش شکایات مشتریان</p>	<p>بهبود شاخص ۳۰٪</p> <p>کاهش شکایات مشتریان ۵۰٪</p>	<p>برنامه ارتباط با مشتریان</p>
فرايندها		<p>کاهش زمان ارائه خدمت</p> <p>بهبود شاخصهای کیفیت</p>	<p>کاهش زمان ارائه خدمت ۲۰٪</p> <p>بهبود شاخصهای کیفیت ۳۰٪</p>	<p>مهندسی مجدد فرايندها</p>
يادگيري		<p>بهبود شاخص رضایت کارکنان</p> <p>بهبود شاخص مهارت کارکنان</p>	<p>بهبود شاخص رضایت کارکنان ۲۰٪</p> <p>بهبود شاخص مهارت کارکنان ۳۰٪</p>	<p>سیستم پاداش عملکرد</p> <p>برنامه آموزش کارکنان</p>

نمونه کارت امتیازی

منظر	اهداف	شاخص	مقادیر هدف	مقادیر واقعی
مالی	توسعه ترکیب درآمد	ترکیب درآمد	محصول الف - ۱۰٪ محصول ب - ۴۰٪ محصول ج - ۵۰٪	محصول الف - ۱۱٪ محصول ب - ۳۳٪ محصول ج - ۵۶٪
مشتری	افزایش رضایت مشتری	وفاداری مشتری	۹۵٪	۸۰٪
داخلی	توسعه محصولات جدید	درصد درآمد از محصولات جدید	۲۰۰۵ - ۱۵٪ ۲۰۰۶ - ۵۰٪ ۲۰۰۷ - ۶۰٪	۲۰۰۵ - ۱۲٪
رشد و یادگیری	توسعه مهارت های استراتژیک	پرسنل آموزش دیده	۹۰٪	۸۵٪

در هر کدام از جنبه های مدل BSC چه چیزی را جستجو می کنیم؟

- ▣ **جنبه مالی** : برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با صاحبان سهام برخورد و ارتباط داشته باشیم؟
- ▣ **جنبه مشتری** : مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟
- ▣ **جنبه فرآیندهای داخلی** : برای جلب رضایت مشتریان ، کدام فرآیندها باید بهبود یابند؟
- ▣ **جنبه یادگیری و رشد** : به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان، چگونه توانایی های خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

چشم انداز و استراتژی

برای کسب موفقیت مالی باید در نظر سهامدارانمان چگونه ظاهر شویم؟	جنبه مالی			
	اهداف ابتکارها	شاخص ها	اهداف کمی	اقدامات و برنامه ها

برای ارضاء سهامداران و مشتریانمان در کدام فرایندهای کار باید برتری یابیم؟	جنبه فرایند داخلی			
	اهداف ابتکارها	شاخص ها	اهداف کمی	اقدامات و برنامه ها

برای تحقق چشم اندازمان چگونه باید قابلیت تغییر و بهبود را ایجاد و حفظ کنیم؟	جنبه رشد و یاد گیری			
	اهداف ابتکارها	شاخص ها	اهداف کمی	اقدامات و برنامه ها

برای تحقق چشم اندازمان باید در نظر مشتریانمان چگونه ظاهر شویم؟	جنبه مشتری			
	اهداف ابتکارها	شاخص ها	اهداف کمی	اقدامات و برنامه ها

منظر مالی

- از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن هستند.
- سنجه های این منظر به ما می گویند اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتاً به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد؟
- شاخص های تابع معمولاً در منظر مالی خودنمایی می کنند از قبیل :
بازده سرمایه به کار گرفته شده (ROCE) - ارزش افزوده اقتصادی (VA)
رشد در آمد - افزایش بهره وری یا به کارگیری دارائی ها



منظر مالی

	مضامین استراتژیک	اهداف استراتژیک	سنجه های استراتژیک	
مالی	رشد مالی	بازده سرمایه بکار گرفته شده F_1	ROCE	*
		بکارگیری دارایی های موجود F_2	گردش وجوه نقد	*
		سودآوری F_3	رتبه حاشیه سود خالص (مقایسه با رقبا)	*
		رهبری بهای تمام شده در صنعت F_4	بهای تمام شده کل یک گالن (مقایسه با رقبا)	*
		رشد سودآوری F_5	نرخ رشد حجم فعالیت (در قیاس با صنعت)	*
			نسبت محصولات ممتاز	*
			درآمد و حاشیه سود محصولات غیر بنزینی	*

منظر مشتری

• در این منظر به ۲ سؤال زیر پاسخ می دهند:

(۱) چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟

(۲) ارزش های پیشنهادی ما برای آن ها چیست؟

سازمان ها معمولا از میان مضامین استراتژیک زیر مضمون مورد نظر خود را در منظر مشتری انتخاب می کنند:

✓ برتری عملیاتی

✓ رهبری محصول

✓ صمیمیت با مشتری



منظر مشتری

- مشخصات یک تجربه خرید عالی:
 1. دسترسی فوری به یک پمپ بنزین
 2. وجود خودپرداز در پمپ بنزین
 3. وجود محوطه سرپوشیده
 4. در دسترس بودن محول به صورت صد در صد
 5. زیبایی نمای خارجی جایگاه
 6. ایمنی و روشنایی جایگاه
 7. وجود فروشگاه رفاهی
 8. خرید سریع
 9. وجود پارکینگ وسیع در نزدیکی فروشگاه
 10. در دسترس بودن خدمات اتومبیل

منظر مشتری

	مضامین استراتژیک	اهداف استراتژیک	سنجه های استراتژیک	
مشتری	کسب رضایت مشتری	کسب رضایت مستمر مشتری هدف C_1	سهم در بازار انتخاب شده	*
			رتبه بندی توسط خریدار سری	*
	رابطه برد- برد با عاملین فروش	ایجاد رابطه برد- برد با عاملین فروش C_2	رشد سود ناخالص عامل فروش	*
			پیمایش عامل فروش	*

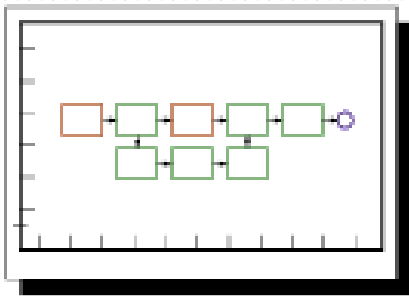
منظر فرآیندهای داخلی

- فرآیندهائی مشخص می شوند که با برتری یافتن در آن ها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتا سهامداران خود ادامه دهند.
- تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شوند مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است.
- گاهی برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و سهامداران به مجموعه کاملا جدیدی از فرآیندهای عملیاتی نیاز است از قبیل :
توسعه محصولات و خدمات جدید

تولید

خدمات پس از فروش

مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی



منظر فرآیندهای داخلی

"افزایش ارزش مورد نظر مشتری" "ایجاد امتیاز"

"کسب برتری عملیاتی"

"شهروند خوب بودن"



منظر فرآیندهای داخلی

	مضامین استراتژیک	اهداف استراتژیک	سنجه های استراتژیک	
فرآیند داخلی	ایجاد امتیاز	محصولات و خدمات بدیع I_1	حاصل از محصولات جدید ROI	*
			نرخ مقبولیت محصولات جدید	*
		بهترین تیم عاملین فروش در کلاس خود I_2	نمره کیفیت عامل فروش	*
	ایمن و قابل اتکاء		مغایرت استحصال	*
		عملکرد پالایشگاه I_3	توقف برنامه ریزی نشده	*
	تامین کننده رقابتی		سطح موجودیها	*
		مدیریت موجودیها I_4	نرخ اتمام موجودی ها	*
	رهبر بهای تمام شده در صنعت I_5	بهای تمام شده در قیاس با رقبا	*	
کیفیت		سفارشهای کامل و بدون نقص	*	
شهروند خوب	به هنگام و مطابق مشخصات فنی I_6	تعداد حوادث محیطی	*	
	EHS بهبود در I_7	نرخ روزهای دور از کاری	*	

منظر یادگیری و رشد

- چگونه می توان به اهداف بلند پروازانه ی تعیین شده در منظر های فرایند داخلی، مشتری و نهایتا سهامداران جامه ی عمل پوشاند ؟
- برای پر کردن شکاف بین مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارت ها و قابلیت ها
- برای پر کردن شکاف بین فناوری اطلاعاتی مورد نیاز و سطح فعلی سیستم های اطلاعاتی سازمان



منظر یادگیری و رشد

یک نیروی کار آماده و انگیزه مند

فضای مناسب برای کار

- همگرا و همسو
- رشد شخصی

- معیارهای ارزیابی شخصی
- بازخورد کارمند

قابلیتها

- برتری تخصصی
- مهارتهای رهبری
- دید یکپارچه

- نسبت پوشش مهارت استراتژیک

فناوری

- بهبود پردازش اطلاعات

- مشخصات سیستمها

منظر یادگیری و رشد

	مضامین استراتژیک	اهداف استراتژیک	سنجه های استراتژیک	
یادگیری	نیروی کارآماده و انگیزه مند	L_1 فضای مناسب برای کار	پیمایش کارکنان	*
و		L_2 مهارتها و قابلیت های محوری	معیارهای ارزیابی فرعی (%)	*
رشد		L_3 دسترسی به اطلاعات استراتژیک	فراهم بودن قابلیت های استراتژیک	*
			فراهم بودن اطلاعات استراتژیک	*

سنجه های استراتژیک	اهداف استراتژیک	مضامين استراتژیک	
<p>ROCE</p> <p>کردش وجوه نقد</p> <p>رتبه حاشیه سود خالص (مقایسه با رقبا)</p> <p>بهای تمام شده کل یک گالن (مقایسه با رقبا)</p> <p>نرخ رشد حجم فعالیت (در قیاس با صنعت)</p> <p>نسبت محصولات ممتاز</p> <p>درآمد و حاشیه سود محصولات غیر بنزینی</p>	<p>بازده سرمایه بکار گرفته شده F₁</p> <p>بکارگیری دارایی های موجود F₂</p> <p>سودآوری F₃</p> <p>رهبری بهای تمام شده در صنعت F₄</p> <p>رشد سود آوری F₅</p>	<p>رشد مالی</p>	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>
<p>سهم در بازار انتخاب شده</p> <p>رتبه بندی توسط خریدار سری</p> <p>رشد سود ناخالص عامل فروش</p> <p>پیمایش عامل فروش</p>	<p>کسب رضایت مستمر مشتری هدف C₁</p> <p>ایجاد رابطه برد- برد با عاملین فروش C₂</p>	<p>کسب رضایت مشتری</p> <p>رابطه برد- برد با عاملین فروش</p>	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>
<p>ROI حاصل از محصولات جدید</p> <p>نرخ مقبولیت محصولات جدید</p> <p>نمره کیفیت عامل فروش</p> <p>مقایرت استحصال</p> <p>توقف برنامه ریزی نشده</p> <p>سطح موجودیها</p> <p>نرخ اتمام موجودی ها</p> <p>بهای تمام شده در قیاس با رقبا</p> <p>سفارشهای کامل و بدون نقص</p> <p>تعداد حوادث محیطی</p> <p>نرخ روزهای دور از کاری</p>	<p>محصولات و خدمات بدیع A₁</p> <p>بهترین تیم عاملین فروش در کلاس خود A₂</p> <p>عملکرد پلاینگاه A₃</p> <p>مدیریت موجودیها A₄</p> <p>رهبر بهای تمام شده در صنعت A₅</p> <p>به هنگام و مطابق مشخصات فنی A₆</p> <p>EHS بهبود در A₇</p>	<p>فرآیند داخلی</p> <p>ایجاد امتیاز</p> <p>ایمن و قابل اتکاء</p> <p>تامین کننده رقابتی</p> <p>کیفیت</p> <p>شهروند خوب</p>	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>
<p>پیمایش کارکنان</p> <p>معیارهای ارزیابی فرعی (%)</p> <p>فراهم بودن قابلیت های استراتژیک</p> <p>فراهم بودن اطلاعات استراتژیک</p>	<p>فضای مناسب برای کار L₁</p> <p>مهارتها و قابلیت های محوری L₂</p> <p>دسترسی به اطلاعات استراتژیک L₃</p>	<p>نیروی کار آماده و انگیزه مند</p>	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>

دکتر عبادالله باناشی

Strategy map

financial

تبدیل شدن به یک سازمان تولید کننده با قیمت رقابتی

customer

گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید و یافتن راهکارهای ارتقاء فعالیت در آنها

رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی

Internal Process

همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک

پیش بینی شرایط حاصل از تحولات جهانی و برنامه توسعه تجارت بین المللی

برنامه ریزی برای خدمات پس از فروش

learning & growth

استفاده از سرمایه گذاری خارجی برای تامین تجهیزات و فراهم آوردن در راستای اهداف (تامین دانش فنی)

تهیه کارتهای متوازن امتیازی

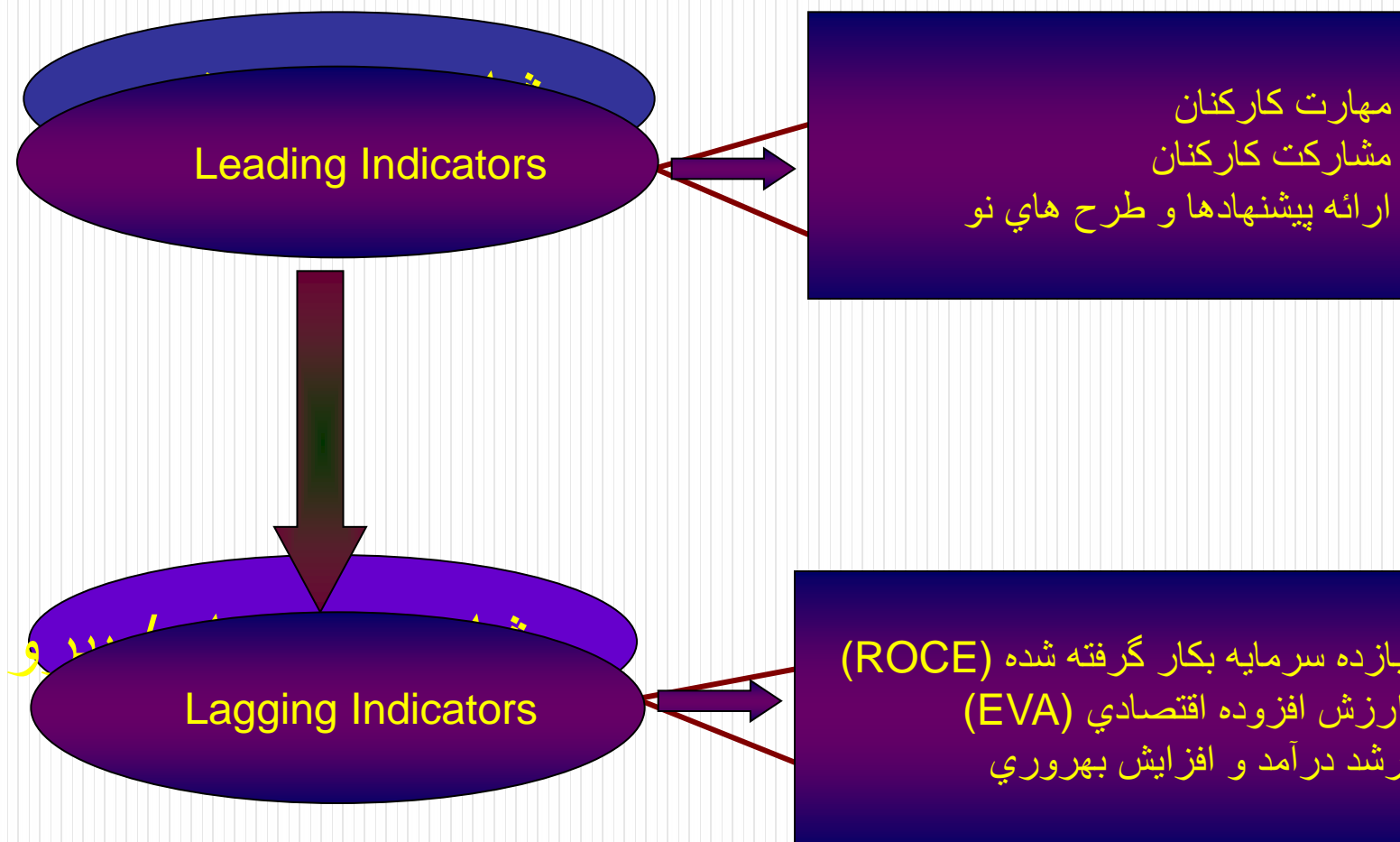
بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

تشریح چهار قسمت اصلی کارتهای امتیازی

- اهداف استراتژیک ما چیست؟ (Objective)
- شاخص های مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف کدام است؟ (Measure)
- کمیت مورد نظر برای هر یک از شاخص ها در دوره های ارزیابی چقدر باشد؟ (Target)
- چه برنامه ها و ابتکاراتی برای تحقق اهداف داریم؟ (Initiative)

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

شناسایی شاخص ها



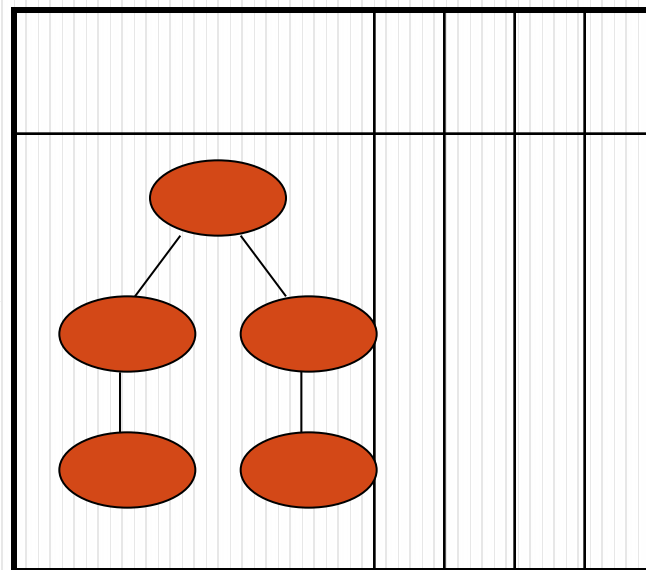
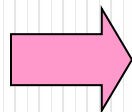
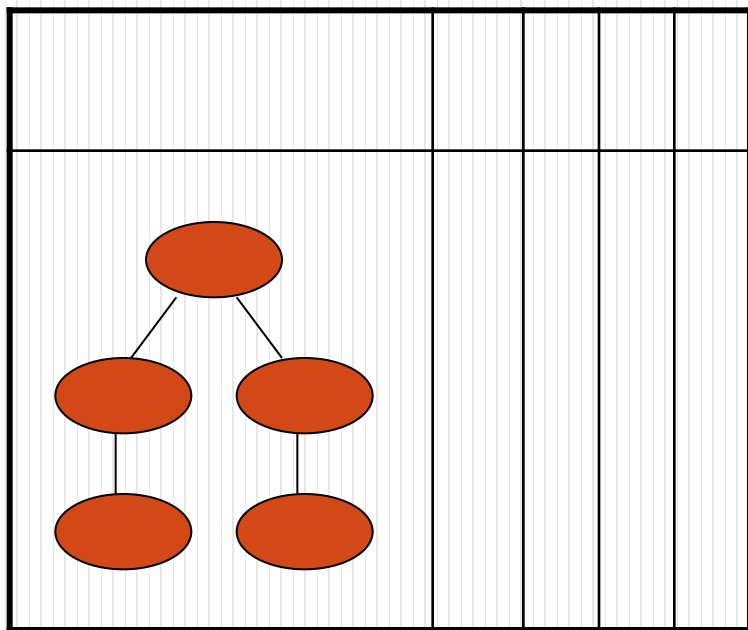
بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

نگرش آبشارگونه CASCADING

۱- تعریف شاخص های مشترک (Shared Approach)

در این حالت شاخص های اصلی و اهداف کلان شرکت را عینا به هر یک از استراتژی ها یا فرایندهای متناظر آنها تخصیص داد.

Shared cascading approach



رویکرد مشترک هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که واحدهای کسب و کار از نظر مشتریان و فرایندهای داخلی به هم شبیه باشند

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

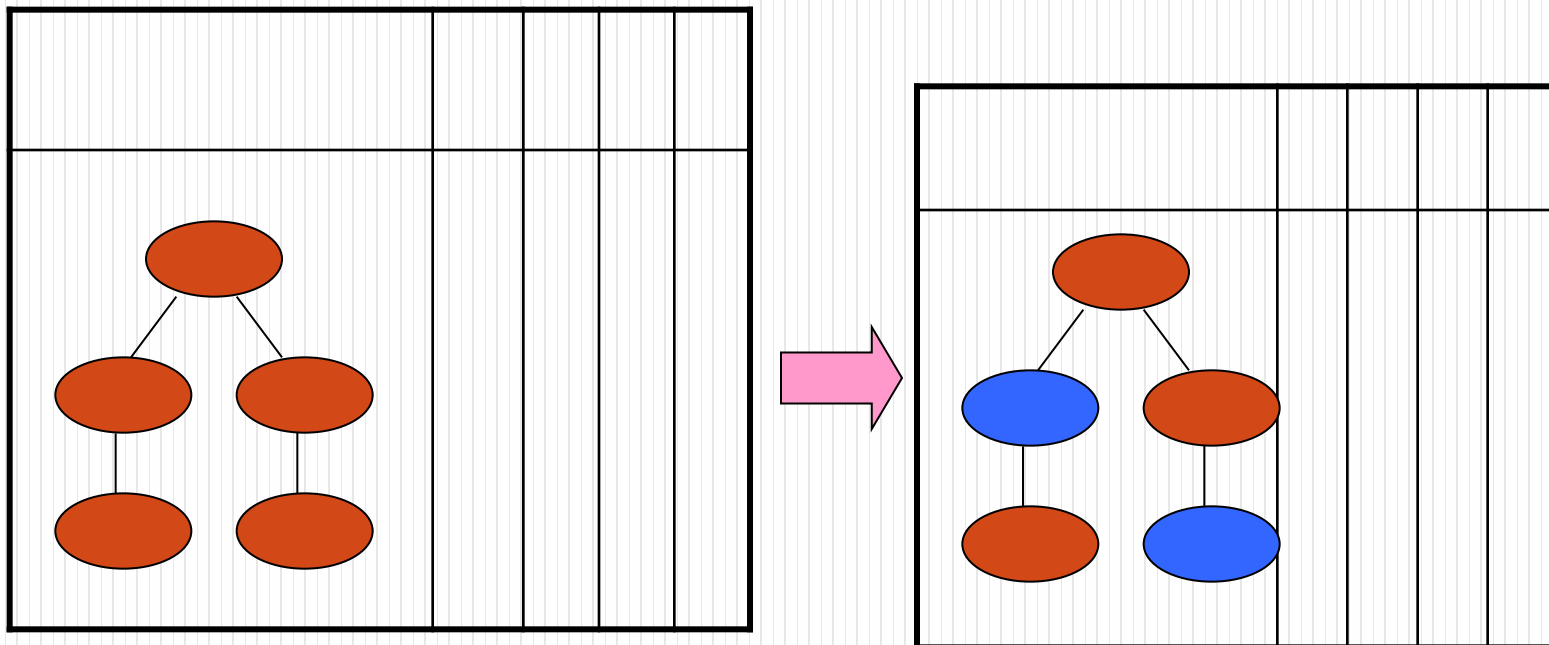
نگرش آبشارگونه CASCADING

۲- شاخص های مختص هر یک از واحدها

(Contributory Approach)

در این حالت، براساس شاخص ها و اهداف کلان شرکت، شاخص های عملکردی هر یک از استراتژی ها یا فرآیندهای متناظر آنها تعیین و مشخص می شود.

Contributory cascading approach



رویکرد فوق هنگامی مورد استفاده قرار میگیرد که واحدهای کسب و کار به یکدیگر وابسته اند ولی شباهتی بین آنها وجود ندارد و ممکن است مشتریان و فرایندهای داخلی (OVERLAPPING) مرتبطی داشته باشند

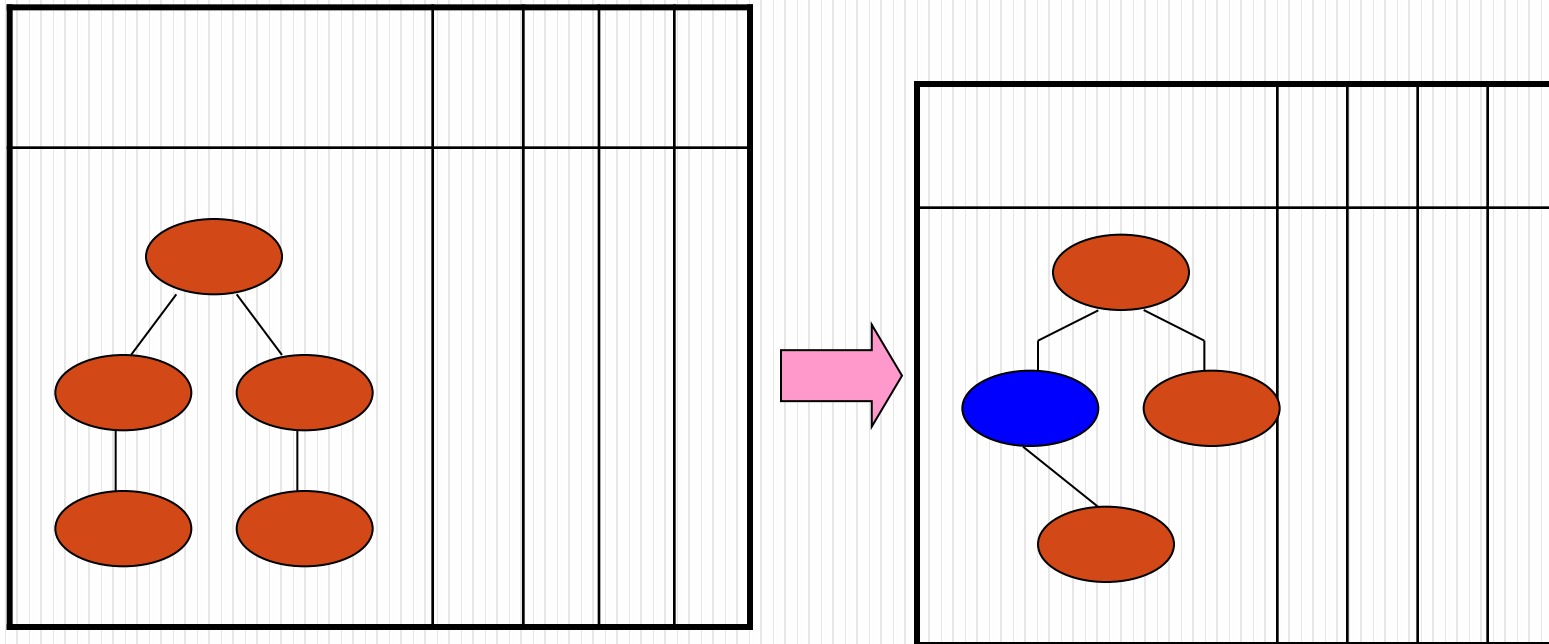
بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

نگرش آبشارگونه CASCADING

۳- تدوین شاخص ها با اهداف اختصاصی، منحصر
به فرد برای هر یک از فرایندها یا استراتژی ها
(Hybrid approach)

در این حالت شاخص ها یا اهداف خاص و اختصاصی برای هر یک
از واحدها / استراتژی ها تعریف می شود.

Hybrid cascading approach



از این رویکرد هنگامی استفاده میشود که واحدهای کسب و کار دارای حداقل وابستگی به یکدیگر بوده و دارای استراتژیهای جداگانه ای باشند ضمن اینکه ممکن است آنها مشتریان و فرایندهای داخلی متفاوتی داشته باشند

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

نمونه هایی از شاخص هایی که می توان در جنبه های چهارگانه مدل BSC از آنها بهره برد :

جنبه مشتری	جنبه مالی
<ul style="list-style-type: none">• سهم بازار• رشد تقاضای مشتری• مشتریان جدید به کل مشتریان• سفارشها به درخواستها• شکایات به سفارشات• شکایات به مشتریان• برداشت مشتری در مورد تحویل و خدمات• برداشت مشتری در مورد طراحی محصول / خدمت• هزینه متوسط درخواست	<ul style="list-style-type: none">• درآمد• حاشیه سود ناخالص (برای هربخش، مشتری و محصول)• سود خالص• مدیریت نقدینگی• متوسط ارزش سفارشات• نسبت ارزش افزوده به کارکنان• نسبت درآمد به کارکنان• نسبت درآمد به کارکنان• جمع روزهای بدهی• جمع روزهای تامین اعتبارات• گردش موجودی• نرخ بازگشت سرمایه در گردش

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

نمونه هایی از شاخص هایی که می توان در جنبه های چهارگانه مدل BSC از آنها بهره برد :

جنبه یادگیری و رشد	جنبه فرآیندهای داخلی
<ul style="list-style-type: none">• تعداد محصولات جدید عرضه شده• کل درآمد حاصل از محصولات جدید• هزینه های تحقیق و توسعه به درآمد• هزینه آموزش به درآمد• کل روزهای آموزش کارکنان به کل کارکنان• تعداد محصولات استراتژیک• تعداد مطالعات و تحقیقات انجام شده بر روی رقبا	<ul style="list-style-type: none">• تحویل های به موقع بر اساس تامین کنندگان• تعداد اقلام تامین شده بی کیفیت به تعداد خرید مواد• اتلاف ها• نرخ ضایعات• غیبت ها• گردش کارکنان• تعداد حوادث به کارکنان• تعداد کارکنان جدید به کل کارکنان• نرخ تحویل های به موقع به مشتریان• نسبت خروجی به نفر / ساعت• زمان های تنظیم• نرخ بهره وری از ماشین آلات

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

ویژگی های یک کارت امتیازی خوب:

۱. کارت متوازن امتیازی باید با پیوند رشته ای از روابط علت و معلولی، راهبرد شرکت را باز گوید. هر معیار کارت متوازن امتیازی بخشی از زنجیره علت و معلولی است، پیوندی از طراحی راهبرد تا دستاورد های مالی.

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

۲ . به کمک کارت متوازن امتیازی از راه تبدیل راهبرد به مجموعه ای همسو و پیوسته از هدفهای عملیاتی ، قابل فهم و سنجش پذیر می توان راهبرد شرکت را به کلیه کارکنان القا کرد. مدیران و کارکنان تحت هدایت یک کارت امتیازی، اقدامات و تصمیماتی را بر میگزینند که آنها را به تحقق راهبرد شرکت رهنمون می سازد.

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

۳. در شرکتهای انتفاعی، کارت متوازن امتیازی باید تاکید زیادی بر هدفها و معیارهای مالی داشته باشد. کارت متوازن امتیازی بر معیارهای غیر مالی بعنوان بخشی از برنامه تحقق عملکرد مالی تاکید دارد.

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

۴. کارت متوازن امتیازی باید با شناسایی حساس ترین معیارها، تعداد معیارهای مورد استفاده را محدود کند پرهیز از کثرت و تکثیر معیارها باعث جلب نظر مدیریت به معیارهای مهم و کلیدی استقرار راهبرد می شود.

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

۵. کارت متوازن امتیازی باید روشنگر معیار های مالی و عملیاتی با یکدیگر شود.

یک کارت متوازن امتیازی خوب، نمایانگر آن است که تاکید بر عملکرد مالی کوتاه مدت ممکن است بر عملکرد مالی بلند مدت لطمه زند چرا که شاخصه پیش برنده عملکرد دراز مدت یعنی مخارج تحقیق و توسعه کاهش می یابد.

بخش ششم : تهیه کارتهای متوازن امتیازی

۶. در کارت متوازن امتیازی علاوه بر معیار های عینی باید به معیار های ذهنی نیز توجه کرد.

معیار های عینی:

سود عملیاتی حاصل از پیشگامی در مدیریت هزینه

سهم بازار

بازده تولید

معیار های ذهنی:

درجه خشنودی کارکنان و مشتریان

نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC)

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخص های اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخص های اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژی های امور با استراتژی ها و اهداف شرکت

نمونه کارت متوازن امتیازی (BSC) شرکت XYZ بر اساس برنامه استراتژیک سازمان

شماره استراتژی	عنوان استراتژی	شاخص های اندازه گیری اجرای استراتژی	هدف کمی تعیین شده برای شاخص های اندازه گیری	برنامه های اجرایی تعیین شده برای استراتژی	ارتباط استراتژی های امور با استراتژی ها و اهداف شرکت
S1	رقابتی نمودن قیمت از طریق کاهش هزینه های عملیاتی	<ul style="list-style-type: none"> • میزان کاهش هزینه های عملیاتی نسبت به دوره قبل • افزایش رضایت مشتریان از قیمت های سازمان نسبت به قیمت های رقبا 	<p>✓ ۱۵٪ کاهش</p> <p>✓ ۲۰٪</p>	S1-P1	
S2	گسترش حوزه جغرافیایی فعالیت از طریق شناسایی و گسترش بازارهای هدف جدید	<ul style="list-style-type: none"> • درصد خدمات متنوع 	<p>✓ ۱۲٪ افزایش</p>	S2-P2	

تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

بخش هفتم : تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

عنوان استراتژی:	کد استراتژیک:
-----------------	---------------

							استراتژی مرتبط شرکت
S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی

ملاحظات	مسئولیتها		برنامه زمانبندی اجرا		P1	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی ST-1	ردیف
	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (P1)		
							A1
							A2
							A3

بخش هفتم : تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

کد استراتژیک: S3 شرح استراتژی: همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک

S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	کد استراتژی
				همکاری با شرکتهای موفق بین المللی و بررسی تاسیس شرکتهای مشترک			استراتژی شرکت

بخش هفتم : تعیین جزئیات برنامه های اجرایی

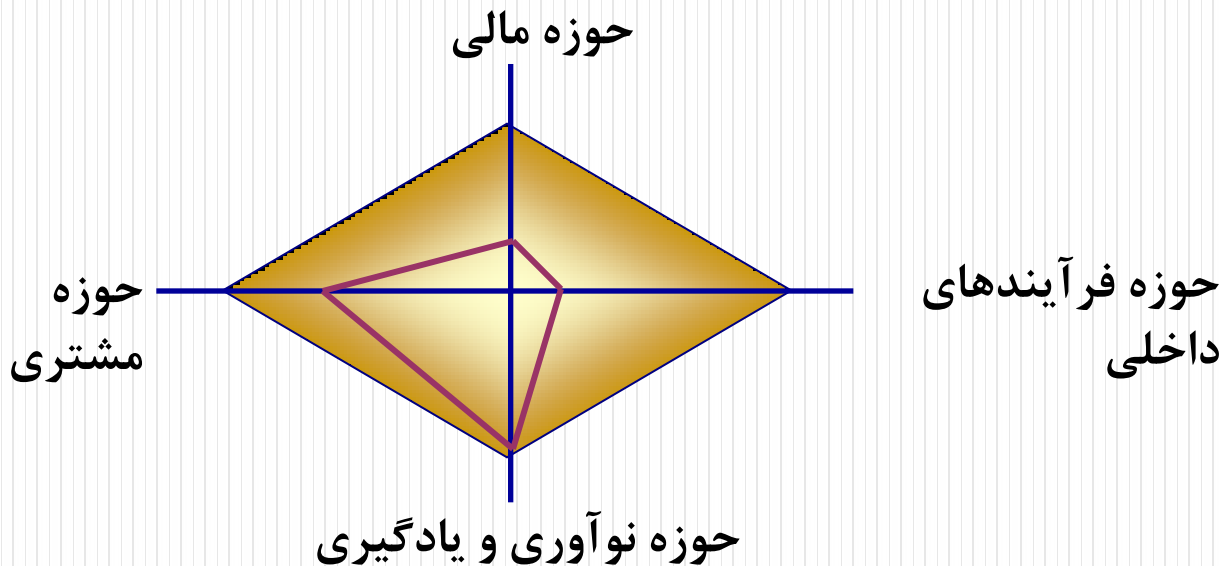
مسئولیتها		برنامه زمانبندی اجرا		S3-P3	کد برنامه های اجرایی مرتبط با استراتژی S3	رد یف
ملاحظات	مسئول کنترل و تصدیق	مسئول انجام/واحد مجری	تاریخ پایان	تاریخ شروع	برنامه اجرایی (S3-P3)	
					شناسایی شرکتهای پیشرو	A1
					غربال کردن این شرکتهای براساس ویژگیها و شرایط مورد نظر	A2
					درخواست تامین اعتبار و امکانات مورد نیاز برای تاسیس شرکت مشترک و یا بررسی امکان همکاری	A3

تست بالانس بودن

بخش هشتم : تست بالانس بودن

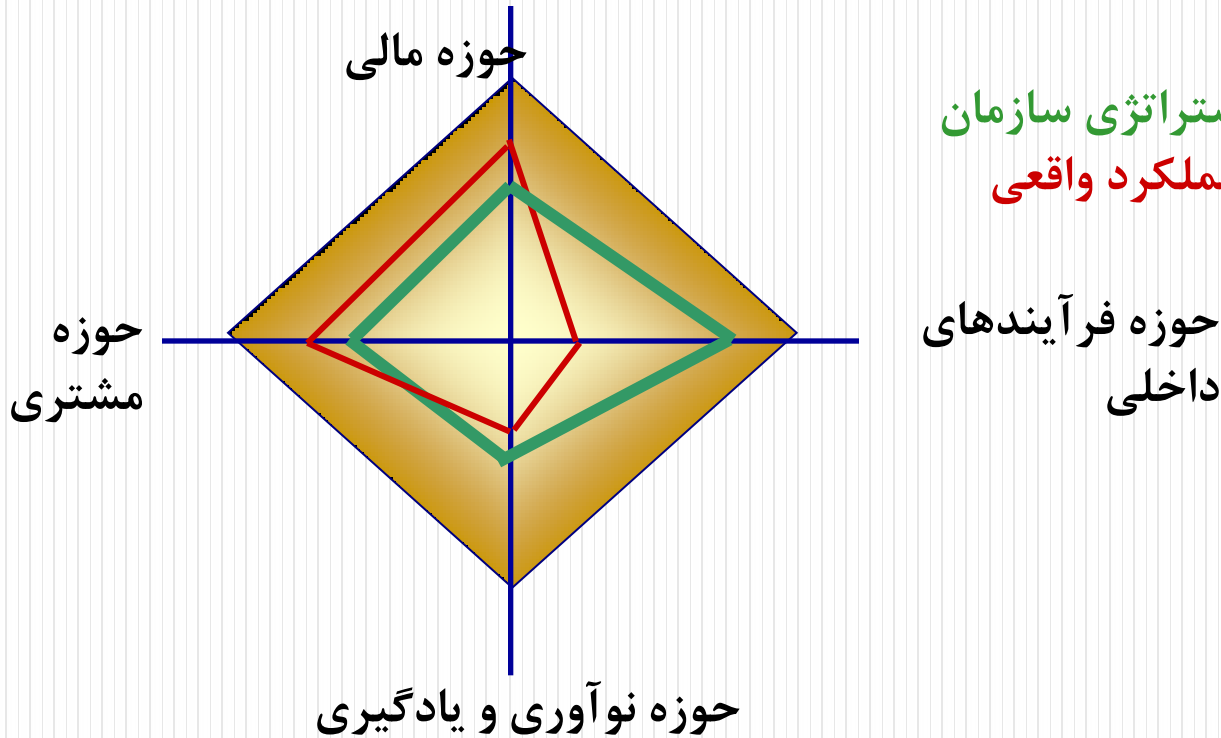
مفهوم بالانس بودن

1. عملکرد باید در هر چهار حوزه (مشتریان، مالی، فرایند داخلی، رشد و آموزش) مطابق با استراتژی ها مورد سنجش قرار گیرد.
2. بالانس بودن لزوما تناظر یک به یک نیست.
3. بالانس بودن یعنی بین فاکتورهای پیش رو و فاکتورهای پیرو تفاوت قائل شویم.



هشتم : تست بالانس بودن

در این مرحله با استفاده از نمودار **RADAR** بررسی می نمایم که آیا عملکرد شرکت در جنبه های چهار گانه مدل **BSC** مطابق استراتژی ها و اهداف تعیین شده می باشد یا خیر ؟



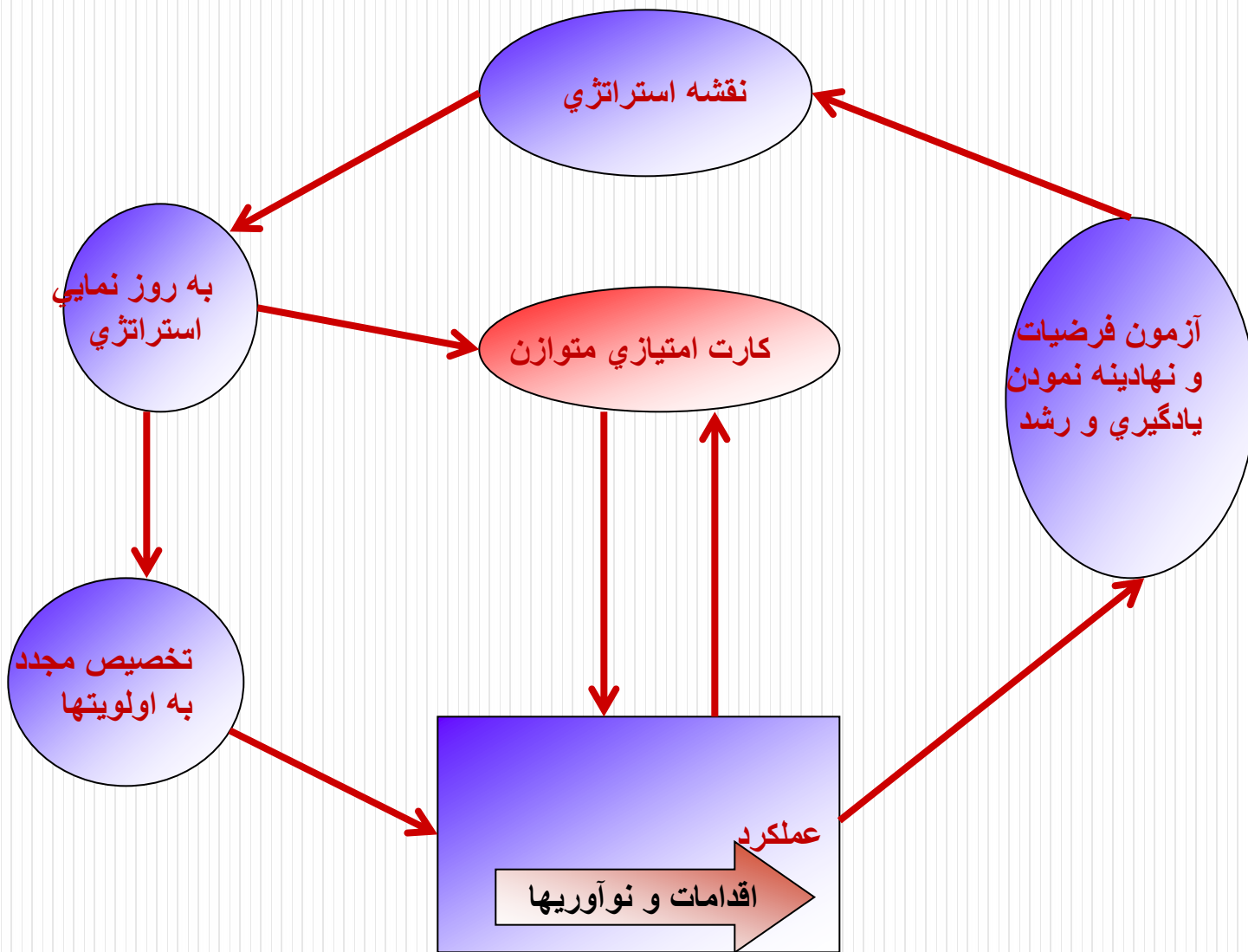
تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژی‌ها

بخش نهم : تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژی ها

جهت تجزیه و تحلیل نتایج به نکات زیر توجه کنید:

- قبل از تجزیه و تحلیل به نمودارهایی که رسم نموده اید کاملاً توجه کنید
- آن دسته از جنبه های مدل BSC را که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند انتخاب کنید
- آنها را بر اساس میزان استراتژیک بودن ، اولویت بندی کنید
- جنبه هایی که از نظر استراتژیک بودن در اولویت قرار می گیرند ، جهت تجزیه و تحلیل نیز در اولویت قرار می گیرند
- پس از تعیین جنبه استراتژیک ، آن دسته از برنامه هایی که با اهداف استراتژیک خود منطبق نیستند را انتخاب کنید
- از میان برنامه های انتخاب شده ، نتایج فعالیت هایی که استراتژیک تر است ، جهت تجزیه و تحلیل در اولویت قرار می گیرد

فرآیند بازنگری استراتژی ها





با تشکر