

به نام خدا

دانشگاه آزاد اسلامی

واحد نجف آباد

ارزیابی متوازن
BSC

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳	مقدمه
۵	استراتژی
۶	ارزیابی توازن
۷	دیدگاه های ارزیابی توازن
۱۰	معیارهای ارزیابی
۱۱	مزایای اجرای توازن
۱۲	مدل ارزیابی توازن
۱۳	مراحل پیاده سازی روش ارزیابی توازن
۱۴	موانع اجرای ارزیابی توازن
۱۵	نتیجه گیری
۱۶	فهرست منابع فارسی
۱۶	فهرست منابع غیر فارسی

مقدمه:

در محیط رقابتی امروز بقای بنگاه های اقتصادی در گرو بهبود مستمر عملکرد در راستای افزایش توان رقابتی و کسب منافع بیشتر است. اگر چه اطلاعات حسابداری شاخص و معیار مناسبی جهت بسیاری از تصمیم ها است، اما دارای محدودیت های ذاتی از قبیل ارائه کمی اطلاعات، استفاده از قضاوت ها و اعمال نظرهای شخصی، نیاز به برآورد،

قبول اصل بهای تمام شده یا تاریخی می باشد که استفاده از آن به صورت مطلق فرآیند ارزیابی عملکرد شرکت ها را مواجه با محدودیت اساسی روبرو می نماید. تأکید بیش از حد بر معیارهای کوتاه مدت برای سنجش عملکرد سازمان، همچون سودهای گزارش شده برای دوره های سه ماهه، در نهایت منجر به تدریج کاهش ارزش سازمان خواهد شد. با توسعه شرکت ها مدیریت از مالکیت جدا می شود و بحث مسئولیت پاسخگویی به وجود می آید بدین معنی که مدیران در برار مالکان باید پاسخگو باشند. با تمایز مالکان از مدیران و توجه به اینکه مالکان آگاهی کمتری از مسائل مالی دارند و به اطلاعات گزارش شده از سوی مدیریت متکی هستند آنان به ارزیابی عملکرد مدیریت نیاز دارند و در این ارزیابی ناچار به استفاده از اندازه گیری می باشند(مثالی در ادبیات مدیریت وجود دارد که اگر کسی نتواند چیزی را اندازه بگیرد نمی تواند آن را اداره کند) اما اگر این اندازه گیری تنها متکی بر ارقام و اطلاعات مالی باشد نمی تواند مبنای صحیحی برای قضاوت و تصمیم گیری پدید آورد. یک دلیل این امر آن است که مدیران مسئول گزارش ارقام و اطلاعات مالی هستند

و ممکن است اطلاعات گزارش شده انعکاسی از عملکرد واقعی شرکت نباشد. البته اگر مدیران اطلاعات مالی را به طور واقعی و صحیح هم گزارش کرده باشند تنها اتکا به این

اطلاعات در ارزیابی عملکرد مدیران کافی نیست. برای درک بیشتر موضوع فرض کنید شرکتی در دو سال متوالی دارای سود یکسانی باشد اما در سال دوم اقداماتی در جهت جلب بیشتر رضایت مشتریان انجام داده یا اقدام به برگزاری دوره های آموزشی جهت افزایش مهارت و تخصص کارکنان کرده است.

افزایش رضایت مشتریان نشانه فروش بیشتر و به دنبال آن کسب سود بیشتر در آینده است و از طرف دیگر افزایش مهارت و تخصص کارکنان موجب افزایش کارایی و بهره‌وری خواهد شد. اما اگر بخواهیم تنها بعد مالی عملکرد شرکت را اندازه بگیریم شرکت در هر دو دوره عملکرد یکسانی داشته ولی واقعیت این است که شرکت در سال دوم عملکرد بهتری داشته است. در روش ارزیابی متوازن علاوه بر تحلیل های مالی به رضایت مشتریان، آموزش مستمر کارکنان و نحوه انجام فرآیندهای داخلی توجه می شود.

استراتژی:

استراتژی چگونگی انطباق ظرفیت های یک سازمان با فرصت های موجود در بازار به منظور تحقق بخشیدن به هدف های کل سازمان را تبیین می کند. مقصود از اجرای استراتژی دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده است.

استراتژی شیوه ای است که شرکت از دیدگاه تأمین هدف های مورد نظر در صدد برمی آید توانایی های خود را با فرصت های موجود در بازار مقایسه نماید.

سازمان هنگام تدوین استراتژی باید صنعت را به شیوه ای ژرف درک نماید.

در تجزیه و تحلیل صنعت توجه سازمان معطوف به پنج نیرو می شود:

۱. شرکت های رقیب

۲. شرکت هایی که به صورت بالقوه در آینده وارد بازار خواهند شد

۳. محصولات مشابه

۴. توان چانه زنی مشتریان

۵. توان چانه زنی شرکت های عرضه کننده مواد اولیه و کالاها

شرکت برای واکنش نشان دادن در برابر چالش ها باید یکی از دو استراتژی اصلی ذیل را اتخاذ نماید:

۱. متمایز ساختن محصولات

مقصود از محصول متمایز این است که یک سازمان دارای توان کافی است و می تواند کالاها یا خدماتی را عرضه نماید که به نظر مشتریان آن ها نسبت به کالاها یا خدمات شرکت های رقیب دارای برتری یا ویژگی منحصر به فرد هستند. متمایز بودن محصول باعث میشود که مصرف کنندگان نسبت به یک نام و نشان تجاری وفادار شوند و محصولاتی با قیمت بالاتر را با آغوش باز بپذیرند.

۲. پیشرو شدت در هزینه ها

مقصود از پیشرو بودن در هزینه ها این است که یک سازمان دارای توان لازم است که در مقایسه با شرکت های رقیب و از مجرای بهبود کارایی و افزایش بهره وری، کاهش دادن ضایعات و کنترل مناسب بر هزینه ها محصولات خود را با هزینه های کمتر تولید و به بازار عرضه نماید.

ارزیابی متوازن:

ارزیابی متوازن به وسیله کاپلان و نورتون (Norton and Kaplan) به منظور تبدیل چشم انداز و استراتژی به هدف ها ارائه شد.

ارزیابی متوازن روشی است که در آن استراتژی سازمان به یک سری شاخص های عملکرد قابل اندازه گیری ترجمه شده و از طریق اجرای آن، سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می شود.

ارزیابی متوازن رویکردی است که با اندازه گیری واقعی عملکرد (هم از بعد مالی و هم از بعد غیر مالی) و مقایسه آن با هدف های از پیش تعیین شده به ما نشان می دهد تا چه حد استراتژی های برگزیده شده ما را به سمت هدف های شرکت گرایش داده است و استراتژی های مقدم و در اولویت را برای رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده به ما معرفی می کند و حتی چارچوبی را جهت اجرای استراتژی سازمان فراهم می آورد. در واقع ارزیابی متوازن ابزار مدیریت جهت دستیابی به هدف ها است. تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که از سیستم های طراحی شده مناسبی در زمینه اندازه گیری عملکرد استفاده می کنند بهتر می توانند آن را مدیریت کنند و احتمال موفقیت بیشتری دارند.

ارزیابی متوازن عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه کلیدی اندازه گیری میکند:

۱. رضایت مشتریان

۲. نحوه انجام فرآیندهای داخلی

۳. یادگیری و رشد

۴. جنبه مالی

هر دیدگاه دو تا پنج معیار خواهد داشت که این معیارها باید بعد از استقرار استراتژی تنظیم شوند بنابراین ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را هم از بعد مالی و هم از بعد غیر مالی اندازه گیری می کند.

۱. رضایت مشتریان

این جنبه شامل مواردی مانند رضایت مشتری، نظرات مشتریان، جذب مشتریان جدید، زمان برای پاسخگویی به مشتریان، سهم بازار، قابلیت سودآوری مشتریان است و در نهایت اینکه مشتریان از سازمان چه می خواهند. جنبه مشتریان نوع نگاه مشتریان به شرکت را توضیح می دهد. در ایجاد استاندارد برای اندازه گیری رضایت مشتریان، انواع مشتریان و نوع فرآیندی که محصولات یا خدمات را برای گروه های مشتریان تولید می کند، نیز باید در نظر گرفته شود.

۲. نحوه انجام فرآیندهای داخلی

این جنبه اقدامات مورد نیاز برای انجام کار موثر سازمان را توضیح می دهد و تمرکز آن بر عملکرد فرآیندهای داخلی سازمان است. این جنبه شامل معیارهای اساسی همانند طراحی تولید، گسترش تولیدات، خدمات فروش، کارایی تولید، کیفیت و بهره وری می باشد. اعمال و بهبود موارد اداری، مالی و فرآیندهای منابع انسانی، تهیه به هنگام برنامه

های نرم افزاری و سخت افزاری، عملیات نگهداری و تداوم بهبود عملیات مقررات سیستم های اطلاعاتی شامل بهبود قابلیت فهم، مطابقت جریان های داخلی سیستم های اطلاعاتی و ایجاد و تداوم بهبود اندیشه ها، نیز نمونه هایی از این جنبه هستند. در واقع جنبه داخلی توضیح روش ها، مزیت ها و برتری های درونی سازمانی می باشد. دیدگاه مربوط به فرآیند داخلی سازمان دارای سه زیر مجموعه است:

۱-۲) نوآوری در فرآیند: تولید و عرضه کالاها، خدمات و فرآیندهای جدید و بدین وسیله تأمین نیاز های مشتریان

۲-۲) فرآیند عملیاتی: تولید و عرضه کالاها و خدمات کنونی به شیوه ای که بتوان نیازهای مشتریان را تأمین کرد

۳-۲) ارائه خدمات پس از فروش: ارائه خدمات به مشتریان پس از فروش کالا یا عرضه خدمات

۳. یادگیری و رشد

این جنبه پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان می تواند فرآیند پیشرفت و ایجاد تداوم بخشد؟ این جنبه شامل معیارهای توانایی کارکنان، سیستم های اطلاعاتی و رویه های سازمانی برای ایجاد تغییرات می باشد. جنبه آموزش و فراگیری، چگونگی موفقیت سازمان را توضیح داده و توجه اصلی آن بر مبنای موفقیت آتی افراد سازمان و ساختار آن می باشد. این جنبه مربوط به زیر ساخت ها یعنی اصول لازم برای انجام اهداف در سطوح دیگر موسسه نیز می باشد.

۴. دیدگاه مالی

از این دیدگاه سودآوری استراتژی را مورد ارزیابی قرار می دهند، از آنجا که کاهش دادن هزینه ها در مقایسه با رشد فروش و هزینه های شرکت رقیب تعیین کننده اقدامات استراتژیک شرکت است، از دیدگاه مالی بر شیوه ای تأکید می شود که با کاهش دادن هزینه ها و به فروش رساندن تعداد بیشتر کالا سود عملیاتی افزایش می یابد.

معیارهای ارزیابی متوازن

۱. معیارهای عملکرد اساسی

۲. معیارهای ترکیبی

۳. معیارهای استراتژی

رهنمود هایی برای ایجاد معیار

۱. ارتباط

۲. قابلیت تکرار

۳. راهبردی

۴. حسابدهی

۵. در دسترس بودن

مزایای اجرای ارزیابی متوازن

۱. ایجاد تعادل بین اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت به وسیله اندازه گیری عملکرد مناسب

۲. ایجاد شاخص های کمی غیر مالی (شاخص فرآیند) متفاوت از شاخص های مالی

۳. حذف ابهامات و حفظ شاخص های کمی

۴. ترویج آموزش سازمانی

۵. ایجاد یک برنامه کاری ارتباط استراتژیک بین مدیران و اعضای سازمان

روش ارزیابی متوازن

روش ارزیابی متوازن، ملاک های سنجش مالی سازمان را که در ارتباط با عملکرد گذشته آن است، توسط معیارهایی که نمایانگر عملکرد آتی سازمان خواهد بود، تکمیل می کند. روش ارزیابی متوازن ابزاری است برای بیان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب یک سری ملاک های جامع سنجش عملکرد که چارچوبی را برای ارزیابی راهبردی و سیستم مدیریت فراهم می سازد. اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژیک شرکت استخراج می شوند و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه: مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد در نظر قرار می دهند. این چهار دیدگاه، چارچوب روش ارزیابی متوازن را به وجود می آورد.

این روش ارزیابی شرکت ها را قادر می سازد تا همزمان با دنبال کردن نتایج مالی، پیشرفت در زمینه افزایش قابلیت ها و کسب دارایی های نامشهود مورد نیاز برای رشد آتی را نیز مد نظر داشته باشند.

روش ارزیابی متوازن، روش ارزیابی مالی سنتی را با افزودن معیارهایی که عملکرد سازمان را از سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می دهد، تکمیل می سازد. این روش جانشین شاخص های ارزیابی مالی نگردیده است بلکه مکمل آن است.

مدیران در به کار بردن روش ارزیابی متوازن صرفاً بر معیارهای مالی کوتاه مدت به عنوان تنها ملاک سنجش عملکرد شرکت تکیه نمی کنند، بلکه روش ارزیابی متوازن این امکان را به مدیران می دهد تا اهداف بلند مدت و راهبردی را با اقدامات کوتاه مدت مرتبط سازد.

مدل ارزیابی متوازن/کارت امتیازی متوازن

- تکنیکی جهت تبدیل استراتژی به عمل می باشد
- از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک (جهت کنترل مدیریت)
- تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، مدیریت، استراتژی های سازمان
- صرفاً نقش کنترلی نداشته و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی رود
- ابزاری جهت تبیین استراتژی سازمان که با هماهنگی فعالیت ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می سازد
- استراتژی را به کلماتی ترجمه می کند که برای کارکنان سازمان در فعالیت های روزمره شان معنی دار می شوند
- ارتباط معنی داری بین دارایی های نا مشهود (برند، شهرت، لوگو و ...) با اهداف و استراتژی ها برقرار می نماید

مراحل پیاده سازی روش ارزیابی متوازن

۱. تدوین استراتژی های سازمان
۲. تعیین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت براساس استراتژی ها) از منظر مشتری، فرآیندها، یادگیری و مالی)
۳. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در تحقق اهداف
۴. تعیین شاخص های ارزیابی تحقق اهداف
۵. تدوین برنامه های اجرایی جهت تحقق اهداف
۶. ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب جهت جمع آوری، پردازش و گزارشگری اطلاعات مرتبط با کنترل نتایج حاصله و اتخاذ تصمیمات اجرایی لازم

موانع اجرایی ارزیابی متوازن

۱. اولین مانع در انجام استراتژی وقتی بروز می کند که سازمان نتواند چشم انداز و استراتژی خود را به عبارت قابل درک ترجمه کند. زمانی که چنین عدم توافق اساسی برای تعبیر چشم انداز و استراتژی وجود داشته باشد، گروه های مختلف براساس برداشت خود از چشم انداز و استراتژی شرکت برنامه های متفاوتی را دنبال خواهد کرد. از آنجایی که تلاش آن ها در جهت استراتژی اصلی از انسجام برخوردار نیست، تلاشها نه یکپارچه خواهد بود و نه هم افزا.
- روش ارزیابی متوازن چشم انداز شرکت را به موضوعات استراتژیک اصلی بدل می سازد تا در سراسر سازمان قابل اجرا باشد.

۲. دومین مانع زمانی بوجود می آید که الزامات استراتژی هر واحد کسب و کار به اهداف بخش ها، مورد توجه قرار گیرد. در این صورت گروه ها و افراد در بخش های مختلف سازمان اهداف خاص خود را دارند که در راستای نیل به اهداف کوتاه مدت و تاکتیکی همان قسمت از سازمان است و در ضمن فاقد توان ایجاد قابلیت های لازم برای کسب اهداف راهبردی سازمان است.

۳. سومین مانع بر سر راه، عدم موفقیت در پیوند برنامه های اجرایی و تعیین اولویت در تخصیص منابع به برنامه های راهبردی بلند مدت است.

۴. چهارمین مانع فقدان بازخورد در مورد اجرا و کارکرد استراتژی است. امروزه بسیاری از سیستم های مدیریت تنها در مورد عملکرد کوتاه مدت سازمان بازخورد دریافت می دارند و که بخش عمده آن نیز بازخورد براساس شاخص های مالی است که معمولا به مقایسه نتایج عملکرد واقعی سازمان با پیش بینی بودجه می پردازد. معمولا سازمان ها هیچ گونه زمانی برای تحلیل نمایه هایی که موفقیت آن ها را در اجرای استراتژیک می سنجد صرف نمی کنند و یا اگر زمانی را بر این امر اختصاص می دهند، بسیار اندک است. پیامد این امر عدم کسب بازخورد از استراتژی سازمان است که درون آن راهی برای آزمایش و یادگیری از استراتژی شرکت وجود نخواهد داشت.

نتیجه گیری

سازمان ها در عصر اطلاعات نیازمند به برخورداری از ابزارها و نگرش های نوین مدیریتی هستند که روش های ارزیابی سنتی را با روش های جدید مدیریتی که بیشتر نگاه به آینده دارد تا به گذشته، آشتی دهد. روش ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار ارزشمند در دست مدیران، ضمن برطرف ساختن بخشی از نقایص موجود در روش های ارزیابی سنتی، این امکان را برای آنان فراهم می سازد تا علاوه بر جنبه مالی از دیدگاه های دیگر به عملکرد بنگرد. این روش با تعیین عوامل حیاتی موفقیت شرکت که منعکس کننده مهمترین جنبه های کسب و کار سازمان است به مدیران کمک می کند تا با تعیین شاخص های کمی به حمایت از اجرای استراتژی و برنامه های راهبردی خود پردازد.

قدرت واقعی روش ارزیابی متوازن زمانی نمایان می گردد که از یک ابزار ارزیابی به یک ساز و کار مدیریتی تبدیل شود.