**بکارگیری رويكرد ارزیابی متوازن در شرکت­های تولیدی:**

**مطالعه موردی یک شرکت تولید خودروی ایرانی**

**چکیده**

هدف از اين مقاله، تشريح مراحل بکار رفته توسط شركت تولید خودروي نمونه برای تدوين و پياده‌سازي برنامه‌ راهبردی و بكارگيري رويكرد ارزیابی متوازن است**.** روش ارزيابي متوازن، ابزاري براي سنجش عملكرد سازمان‌ها در راستاي اهداف و راهبرد‌هاي آنها در چهار منظر مالي، مشتري، فرآيندهاي داخلي و رشد و يادگيري است. در شركت مورد مطالعه، براساس رویکرد مذکور، پس از شناسايي و شفاف­سازی مأموريت و چشم­انداز سازمان، مجموعه اهداف در هر چهار ديدگاه پيشنهادي كارت امتيازي متوازن تعريف و سپس اهداف مياني، شاخص‌ها و اقدامات تعيين شدند. در نهايت، به منظور تعيين ميزان اثربخشي شاخص‌هاي طراحي شده، عملكرد سازمان با مقايسه وضعيت فعلي و مقدار هدف ارزيابي گرديد. نتايج حاصل از اين رويكرد بيانگر كسب موفقيت این روش در جهت تحقق اهداف تعيين شده و درك اين اهداف و شاخص­ها توسط سازمان بود.

**كليد واژه:** ارزيابي متوازن، نقشه راهبرد، عوامل سرنوشت ساز موفقيت، شرکت خودروساز

**مقدمه**

اندازه­گیري عملکرد از جمله بهترین راه‌هاي کسب اطلاعات برای تصمیم­گیري در سازمان­ها است. بین سال­هاي 1850 تا1975 ، سازمان­ها می­توانستند تنها با تصمیم­گیري براساس معیارهای مالی به موفقیت خود اطمینان یابند، ولی با افزایش رقابت در بازارها، مدیران علاوه بر معیارهای مالی به آگاهی از سایر جنبه­هاي عملکرد سازمان خود نیاز پیدا کردند]7[. كارت ارزیابی متوازن، چارچوب جامعی از معيارهاي ارزيابي عملكرد ارائه کرد كه شاخص­هاي عملكرد گذشته، جاري و آينده را شامل شده و معيارهاي غيرمالي را در كنار معيارهاي مالي قرار مي­داد. این رویکرد، ديد همه جانبه‌اي از آنچه که داخل و خارج سازمان اتفاق مي­افتد، به مديران می­داد و ماموريت سازمان را در قالب روابط علي- معلولي در چهار منظر مشتري، مالي، فرآيند داخلي، رشد و يادگيري توصيف مي­كرد. هر سازماني در تلاش براي دست­يابي به اهدافش باید ارزیابی کند كه كجا بوده و كجا مي­خواهد باشد، پياده­سازي ارزیابی متوازن، شرکت­ها را قادر می سازد كه درجه و ميزان مطلوبيت نسبت به سال­هاي گذشته را ارزيابي و نیز پيش بيني کنند ]5[.

در این پژوهش با توجه به جامع بودن کارت ارزیابی متوازن برای ارزیابي عملکرد و کاربرد روزافزون آن در مباحث راهبردی مدیریت، از آن به عنوان مبنایي برای ارزیابي عملکرد یک شرکت تولید خودروی داخلی استفاده شده است. این شرکت به منظور آگاهي از میزان مطلوبیت فعالیت­های خود، به ویژه در محیط­های پیچیده و پویای امروزه با توجه به سرعت و حجم بالای پردازش اطلاعات و چالش­های پیش رو، نیاز مبرم به یک نظام ارزیابي داشت تا بتواند اطلاعات دقیق و جامعي در مورد موقعیت، جایگاه و عملکرد خود به دست آورد و با توجه به قوت­ها و ضعف­های گذشته، مانع از ایجاد خطاهای بیشتر در آینده شده و حیات خود را تضمین نماید. در ادامه مقاله ضمن تشریح کامل نحوه شکل­گیری ارزیابی متوازن، ارائه تعاریف واژه­های کلیدی و نحوه پیاده­سازی آن، به اهمیت بکارگیری این رویکرد در شرکت­های تولیدی اشاره می­شود. همچنین در مطالعه­ای موردی از یک شرکت تولید خودروی ایرانی، مراحل بکاررفته و نتایج حاصل از آن تشریح خواهد شد.

**مبانی نظری پژوهش**

**فرآيند پيدايش و بهبود رويكرد ارزيابي متوازن**

در آستانه ورود به قرن بیست و یکم و تشدید فضای رقابتی،روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد (عمدتا مبتنی بر شاخص‌های مالی)، کم رنگ‌تر شدند زیرا این شاخص‌ها ضعف‌هایی داشتند که به تنهایی برای انعکاس عملکرد شرکت‌ها مناسب نبودند. این شاخص‌ها، گذشته‌نگر و تاریخی و مبتنی بر اعداد و ارقام حسابداری بودند، دید کوتاه‌مدت داشتند و توانایی ارزیابی دارایی‌های نامشهود را نداشتند که عامل اصلی ارزش آفرینی برای شرکت‌ها محسوب می‌شوند. این شاخص‌ها انتزاعی و تک‌بعدی بوده و به متغیرهای ارزش­زایی مثل کیفیت محصول، رضایت‌مندی مشتری و کارکنان توجه نمی‌کردند و تاکید آنها صرفا ارائه اطلاعات به سهامداران بود]10[. مدیران و کارکنان به چیزی که اندازه می‌گیرند، توجه دارند و نمی‌توانند چیزی که سنجیده نمی­شود را خوب مدیریت کنند. آنان بدون نظام سنجش عملکرد قوی نمی‌توانند دارایی‌های نامشهود خود را توسعه دهند و به این ترتیب فرصت‌های بی‌شمار ارزش­آفرینی را از دست می‌دهند ]9[. کاپلان و نورتن ]23[ برای غلبه بر محدودیت شاخص‌های مالی عنوان کردند که ارزیابی عملکرد سازمان‌ها تنها از منظر مالی کافی نیست و علاوه بر آن باید سه منظر دیگر هم مورد توجه قرار گیرد تا دیدگاه متوازن‌تری بوجود آورد (مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری). آنها اسم این روش را ارزیابی متوازن[[1]](#footnote-1) گذاشتند زیرا بین ابعاد و شاخص­هاي مالی و غیر مالی، منافع ذینفعان داخلی (مثل کارکنان) و خارجی سازمان (مثل سهامداران و مشتریان) و بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت توازن ایجاد می‌کرد.

به تدریج با افزایش فشارهای رقابت جهانی، نوآوری­های فناوری و تغییرات در فرآیندهای کسب و کار، مباحث مدیریت راهبردی و نیاز به اطلاعات راهبردی مطرح شد. اندیشه راهبردی مستلزم این بود که مدیر همواره در انتظار تغییرات باشد و سریعاً خود را با تغییرات مورد انتظار تقاضای مشتریان سازگار کند. این امر نیازمند اندیشه­ای خلاق و یکپارچه بود که توانایی شناخت و حل مسائل از دیدگاه‌های مختلف را داشته باشد. مدیران به دنبال نظامی برای حل مشکل پیش روی خود بودند:" راهبرد‌های جدید چگونه پیاده سازی شوند؟". موانع زیادی در مسیر اجرای راهبرد وجود داشت که از آن جمله می­توان به عدم انتقال صحیح راهبرد به کارکنان و کل سازمان، عدم هم­سویی کارکنان با راهبرد، عدم تعهد مدیریت ارشد سازمان و عدم تخصیص منابع لازم اشاره كرد ]1[.

از آنجا که شرکت‌ها در پیاده­سازی صحیح راهبرد خود با مشکل مواجه بودند، کاپلان و نورتن ]24[ تغییراتی در روش ارزیابی متوازن که ابتدا به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد ارائه شده بود، دادند. بدین ترتیب ارزیابی متوازن با کمک به رفع موانع پیاده‌سازی راهبرد، چارچوبی براي تشریح و انتقال راهبرد به سراسر سازمان به صورت پیوسته و آگاهانه فراهم کرد و جایگاه خود را به عنوان ابزاری راهبردی تثبیت نمود. زیرا اگر نتوان راهبرد را تشریح كرد نمی‌توان انتظار اجرای درست آن را داشت. راهبرد در مرکز و هسته ارزیابی متوازن قرار دارد ]10[. کاپلان و نورتن ]10[پنج اصل را به عنوان اصول سازمان‌های متمرکز بر راهبرد بر می‌شمارند: 1- ترجمه راهبرد سازمان به اصطلاحات عملیاتی، 2- همسوسازی سازمان در جهت راهبرد و ایجاد هم­­افزایی، 3- راهبرد را کار هر روز هر فرد ساختن، 4- تبدیل راهبرد به فرآیندی مستمر و 5- رهبری تغییر از طریق بسیج منابع. در مرکز تمام این اصول، ارزیابی متوازن وجود دارد. لکن مرحله اول، مهم‌ترین مرحله است که تمرکز بر ارزیابی متوازن دارد و نشان می‌دهد چگونه ارزیابی متوازن، ماموریت و چشم انداز شرکت را به اهداف و سپس اهداف را به شاخص‌های مالی و غیر مالی ترجمه می‌کند.

**تعریف عملیاتی واژه­های اصلی روش ارزیابی متوازن**

پیش از آغاز بحث پیاده­سازی ارزیابی متوازن در شرکت‌های تولیدی، به تعریف عملیاتی واژه­های مرتبط با آن، به شرح زیر پرداخته می­شود.

**نمودار1. چارچوب كلي مدل ارزيابي متوازن** ]10[

**انتظارات سهامداران چيست؟**

مالي (صاحبان سهام)

**در كدام فرآيندها بايد برتري يابيم؟**

**ارزش­هاي مورد نظر مشتريان چيست؟**

مشتريان

فرآيندهاي كسب‌ و كار

چشم انداز و استراتژي­ها

يادگيري و رشد

**براي كسب برتري فرآيندها به چه قابليت­ها، مهارت­ها، شرايط كار و زير ساخت­ها نياز داريم؟**

ماموریت یا رسالت شرکت**[[2]](#footnote-2)** (فلسفه وجودي): فلسفه وجودي يا ماموريت، بيان­كننده علت وجودي سازمان است و بيانگر چشم­اندازهاي بلندمدت سازمان در قالب آنچه كه مي‌خواهد باشد و كساني كه مي‌خواهد به آنها خدمت ارائه نمايد. در بيانيه ماموريت، مقصود، مشتريان، محصولات يا خدمات، بازارها، فلسفه و فن­آوري اصلي مشخص خواهند شد. در این فرآيند تا آنجا كه امكان دارد باید عده بيشتري از مديران مشاركت نمايند، زيرا افراد از مجراي مشاركت، خود را نسبت به سازمان متعهد مي­کنند ]7[.

ارزش­ها**[[3]](#footnote-3):** آنچه برای شرکت حایز اهمیت است.

چشم­انداز یا آرمان**[[4]](#footnote-4)**: منطق چگونگی تحقق چشم انداز است. تصویری از آینده فراهم می­سازد و جهت حرکت و مقصد را مشخص می­کند. به عبارت دیگر، به این سوال پاسخ می­دهد که می­خواهیم چه بشویم.

منظر یا بعد**[[5]](#footnote-5)**: کاپلان و نورتن ]10[ چهار منظر اصلی مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری را معرفی کردند لکن تعداد منظرها با توجه به مضامین و حوزه­های مورد توجه سازمان در رابطه با تحقق راهبرد، می­تواند متفاوت باشد.

منظر مالی: در صورت موفقیت، از نظر سهامداران چگونه به نظر می‌رسیم؟

منظر مشتری: برای تحقق ماموریت، باید از دید مشتری چگونه به نظر برسیم؟

منظر فرآیندهای داخلی: برای رضایت مشتری، در چه فرآیندهایی باید سرآمد باشیم؟

منظر رشد و یادگیری: برای تحقق ماموریت، سازمان چگونه باید یاد بگیرد و بهبود یابد؟

راهبرد: دارای تعریف پذیرفته شده عام نیست ولی چگونگی تحقق چشم­انداز را مشخص می­سازد. راهبرد مکمل چشم­انداز است و هر دو با هم هسته اصلی ارزیابی متوازن را تشکیل می­دهند ]10[. راهبرد مجموعه سیاست­ها، روش­ها و رویکردهایی است که شرکت برای موفقیت در دوره‌های بلند­مدت اجرا می­کند. شرکت‌های فعال در يك صنعت ممکن است ماموریت یا ارزش­های یکسانی داشته باشند یا حتی چشم­انداز خود را با هم سهیم شوند اما هرگز نمی­توانند اهداف راهبردی یکسانی را دنبال کنند زیرا اگر راهبرد شرکتی برای سایرین هم قابل استفاده باشد، راهبرد خوبی نیست. البته منظور در اینجا راهبرد‌های تفصیلی است زیرا به­طورکلی یکسری راهبردهای‌های کلان در هر منظر وجود دارد که شرکت‌ها از آنها پیروی می‌کنند ]16[. به عنوان نمونه در منظر مالی معمولا با دو راهبرد رشد و سودآوری به عنوان محرک عملکرد مالی مواجه هستیم:

1) راهبرد رشد درآمد[[6]](#footnote-6): دارای دو جزء افزایش درآمد و خلق ارزش برای مشتری است.

2) راهبرد سودآوری[[7]](#footnote-7): متمرکز بر کاهش بهای تمام شده و کارایی و دارای دو جزء بهبود ساختار بهای تمام شده و بهبود بکارگیری دارایی‌ها است.

در منظر مشتری نیز سه راهبرد کلان اصلی وجود دارد که شرکت‌های تولیدی معمولا از آنها پیروی می‌کنند و به سایر مناظر نیز تسری می‌یابد.

1) راهبرد مشتری نوازی یا صمیمیت با مشتری[[8]](#footnote-8): بدین معنی است که سازمان و کارکنان، مشتریان خود را درک کنند که مستلزم برتری در فرآیندهای مرتبط با مشتری است.

2) راهبرد نوآوری محصول یا رهبر در محصول (تمایز[[9]](#footnote-9)): در این راهبرد، محصول دارای ویژگي منحصر به فردی است که مشتری را راغب به پرداخت مبلغ بالاتری می­کند. در این راهبرد باید در زمان ارائه محصول متفاوت به بازار سرعت بخشید و مستلزم برتری در فرآیندهای نوآوری است.

3) راهبرد برتری عملیاتی یا رهبر در هزینه[[10]](#footnote-10): در این راهبرد شرکت با ارائه محصول به قیمت پائین می­تواند سهم زیادی از بازار را به دست آورد. در این راهبرد برای کاهش بهای تمام شده و بهبود کیفیت باید از تجربه به مشارکت گذاشتن بهترین تجربه عملی استفاده کرد و مستلزم برتری در فرآیندهای عملیاتی است ]1،10[

اهداف کلان**[[11]](#footnote-11)**:به منظور تعيين اهداف كلان با توجه به ماموريت، آرمان و ارزش‌هاي سازمان و بررسي انتظارات ذينفعان و عوامل محيط داخلي و خارجي سازمان اقدام مي­شود ]6[.

نقشه راهبرد**[[12]](#footnote-12):** روابط علت و معلولی بین اهداف راهبردی در ابعاد مختلف ارزیابی متوازن را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد چگونه دارایی‌های نا‌مشهود به نتایج ملموس مالی تبدیل می‌شوند. سازمان‌ها در واقع راهبرد خود را به یک نقشه راهبرد تبدیل می‌کنند که برای همه قابل فهم باشد ]10[. مدیران با استفاده از نقشه راهبرد نشان می‌دهند که چگونه هر موفقیتی در ارزیابی متوازن می‌تواند بر دستیابی به اهداف در سایر ابعاد اثر بگذارد و نقش هر یک را در موفقیت سازمان نشان می‌دهد ]1 [. نمونه نقشه راهبرد ارائه شده به وسیله کاپلان و نورتن ]9[ نمودار (2) ارائه شده است.

دارایی­های نامشهود: عبارتند از سرمایه انسانی، پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیندهای با­کیفیت، قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام‌های تجاری، روابط با مشتریان و در نهایت توانایی‌های خلاقانه و فرهنگ سازمانی کهامروزه منبع اصلی خلق ارزش برای شرکت‌ها هستند ]9[.

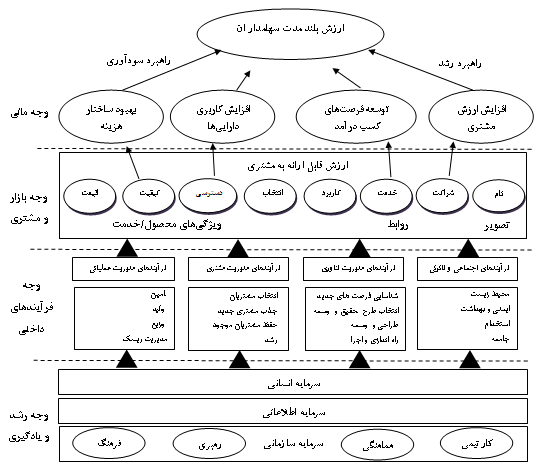
جوهره راهبرد: انتخاب اجرای متفاوت فعالیت‌ها نسبت به رقبا است طوری که موجب خلق موقعیت ارزش­زای (مزیت رقابتی) منحصر به فردی برای شرکت شود.

مضامین راهبردی**[[13]](#footnote-13)**: منعکس­کننده آن چیزی است که تیم مدیریت معتقد است باید برای کسب موفقیت انجام دهد. در واقع مدیران به تفکیک هر منظر، راهبرد را به مضامین راهبردی تجزیه می‌کنند.

اهداف میانی**[[14]](#footnote-14):** اهداف کلان برای عملیاتی شدن به اهداف و برنامه‌های میان مدت ریز می‌شوند.

تجزیه تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت­ها و تهديدها[[15]](#footnote-15)**:** روشی سیستماتیک براي تدوین و اجرای راهبرد است که با شناسایی و تجزيه و تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش­روی سازمان در محیط داخلی و خارجی، اقدام به شناسایی عوامل سرنوشت‌ساز موفقیت می‌كند. SWOTسر واژه کلمات قوت­ها و ضعف[[16]](#footnote-16)هاي داخلي كسب و كار و فرصت‌ها و تهديدهای[[17]](#footnote-17) محيط آن است. تجزيه و تحليل محيطي/ صنعتي، اطلاعات لازم براي شناخت فرصت‌ها و تهديدهای كليدي را به سازمان مي‌دهد. فرصت، موقعيتی مطلوب در محيط سازمان است. شناخت يك بخش از بازار كه پيش از اين فراموش شده بود، تغيير در وضعيت رقابتی يا قانوني، تغييرات فن­آوری، بهبود روابط با خريداران و تامين­كنندگان مي‌تواند براي سازمان فرصت تلقي شود. تهديد، مانع يا محدوديتی كليدي در موقعيت جاري يا آينده سازمان است. رشد كند بازار، افزايش قدرت چانه­زني خريدارن يا تامين­كنندگان كليدي، تغييرات عمده فناوری و تغيير مقررات و قوانين مي‌تواند تهديدات عمده براي موفقيت سازمان ‌باشند. قوت عبارت از منبع، مهارت يا مزيت ديگري نسبت به رقبا است. قوت، شايستگي متمايزی است كه مزيت مقايسه‌اي شرکت در بازار قلمداد مي‌شود. منابع مالي، تصوير ذهني، رهبري بازار و روابط با خريداران و تامين كنندگان نمونه‌هايي از اين دست هستند. ضعف، محدوديت يا كمبودی در منابع، مهارت­ها و توانايي‌هاي مديريتي، مهارت‌هاي بازاريابي و تصوير ذهني است ]3[.

**نمودار2. نقشه راهبرد**



**ارزیابی متوازن در شرکت­های تولیدی**

ارزیابی متوازن برای تمام انواع سازمان‌ها و شرکت‌ها کاربرد دارد ولی اجرای این روش در شرکت‌های تولیدی بیش از هر سازمان دیگری، با اهمیت به نظر می‌رسد. زیرا این شرکت‌ها، محصولات مختلفی را در اندازه‌ها و سریال‌های متفاوت تولید می‌کنند و دارای مراحل و فرآیندهای تولیدی زیاد و پیچیده‌ای هستند. در شرکت‌های تولیدی با سیستم‌های پیچیده برنامه‌ریزی فرآیند[[18]](#footnote-18) و برنامه‌ریزی تولید[[19]](#footnote-19)، ارزیابی متوازن کاربرد وسیعی دارد. به ویژه اين روش در شرکت‌های تولیدی با چرخه­های عملیاتی کوتاه مدت نظیر صنایع الکترونیکی اهمیت بیشتری می‌یابد که سریعاً باید خود را با راهبرد‌های رقابتی جدید همسو کنند ]17[.

از نکات کلیدی دستیابی به برتری عملیاتی در شرکت‌های تولیدی، مدیریت صحیح سیستم تولید است. در خط تولید سریالی، با سه ایستگاه 1- موجودی مواد خام 2- کالای در جریان ساخت 3- کالای ساخته شده مواجه هستیم. برای مدیریت خط تولید سریالی، سه مدل کششی[[20]](#footnote-20)، فشاری[[21]](#footnote-21) و دو رگه[[22]](#footnote-22) مورد استفاده قرار می‌گیرند. معروف‌ترین سیستم‌های کششی عبارتند از توليد به موقع، نقطه سفارش [[23]](#footnote-23) و موجودي پایه[[24]](#footnote-24) و معروف‌ترین سیستم فشاری، سیستم برنامه‌ریزی احتیاجات مواد[[25]](#footnote-25) است. از سوی دیگر در خط تولید، سناریوهای مختلفی نیز در ارتباط با نوسانات تقاضا[[26]](#footnote-26)، توقف‌های خط تولید[[27]](#footnote-27)، گلوگاه­ها[[28]](#footnote-28) و محدودیت‌های ظرفیت تولید[[29]](#footnote-29) وجود دارد. این مدل‌ها و سناریوها باید با ارزیابی متوازن تلفیق و شاخص‌های مناسب برای مشاهده رفتار سیستم و همسوسازی فعالیت‌ها با اهداف شرکت بکارگرفته شوند. در واقع ارزیابی متوازن، سناریو‌های مختلف را با فنون کنترل تولید متفاوت ترکیب و با انتخاب متوازنی از شاخص‌ها، ابزاری برای بهبود قابلیت رقابت شرکت فراهم می‌سازد ]28[. شرکت­های تولیدی دارای تنوع محصول هستند و رابطه مثبت و معناداری بین تنوع محصول و استفاده از ارزیابی متوازن وجود دارد. ارزیابی متوازن با فراهم آوردن سیستم کنترل قوی، فرصت­های بهبود برای سازمان­ها ایجاد و رابطه تنوع محصول را با متغیرهای نوآوری، مدیریت کیفیت جامع[[30]](#footnote-30) و توليد به موقع[[31]](#footnote-31) تسهیل می‌کند و اثر مثبتی بر عملکرد شرکت‌های تولیدی می‌گذارد ]27[.

کاپلان و نورتن ]25[ سیستم مدیریتی شش مرحله‌ای را براي ترجمه ماموریت شرکت به اهداف و شاخص‌ها پیشنهاد نمودند که شامل مراحل زیر است. در بخش­های بعدی، مرحله اول و دوم این سیستم به صورت ساختار سلسه مراتبی بالا به پائین برای شرکت تولیدی نمونه تشریح خواهد شد.

مرحله اول- ایجاد و توسعه راهبرد: در این مرحله مدیران پس از مشخص کردن ماموریت، ارزش‌ها و چشم­انداز شرکت با استفاده از فنونی مانند تجزيه و تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت­ها و تهدیدها و تجزیه تحلیل زنجیره ارزش که شامل شناسایی عوامل سرنوشت­ساز موفقیت شرکت و فرآیندهای مرتبط با آنها است، اقدام به تدوین راهبرد می‌کنند. سپس تجزيه و تحلیل راهبردی انجام و راهبرد در قالب چهار منظر اصلی، فرمول­بندی می‌شود.

مرحله دوم- طرح­ریزی راهبرد: در این مرحله، از ارزیابی متوازن و نقشه راهبرد استفاده می‌شود، یعنی مضامین راهبردی مشخص می‌شوند و راهبرد در قالب چهار منظر اصلی، عملیاتی شده و در راستای مضامین به اهداف و شاخص‌ها ترجمه می‌شود.

مرحله سوم- همسوسازی سازمان، کارکنان و واحدهای پشتیبانی با راهبرد: در این مرحله اهداف و انگیزه‌های فردی با اهداف راهبردی همسو می‌شوند.

مرحله چهارم- طرح‌ریزی عملیات: شامل بهبود فرآیند‌های کلیدی، برنامه‌ریزی فروش و ظرفیت منابع و بودجه‌بندی است. ابزارهايی که برای برنامه‌ریزی عملیات استفاده می‌شوند، شامل مدیریت فرآیند و کیفیت، مهندسی مجدد و بهایابی بر مبنای فعالیت است.

مرحله پنجم- نظارت و یادگیری: در این مرحله راهبرد و عملیات مرور می‌شوند و مطالبی درباره مشکلات و محدودیت‌ها آموخته می‌شود.

مرحله ششم- آزمون و پذیرش.

در اینجا، سه اصطلاح شاخص، اهداف کمی و عوامل سرنوشت ساز موفقیت که از این پس مورد نیاز هستند، به شرح زیر تعریف می­شوند.

شاخص/ سنجه/ معیار**[[32]](#footnote-32)**: پس از مشخص شدن اهداف در هر منظر، برای کنترل پیشرفت آنها شاخص‌هایی در نظرگرفته می‌شود که می‌توانند مالی یا غیر مالی باشند. شاخص‌های مالی را شاخص‌های تابع[[33]](#footnote-33) و شاخص‌های غیر مالی را شاخص‌های هادی[[34]](#footnote-34) می‌گوئیم.

اهداف کمی: برای هر شاخص تعیین شده در راستای دستیابی به اهداف میان­مدت، مقدار هدفی در مقابل سطح فعلی مشخص می‌گردد ]6،10[.

عوامل سرنوشت ساز موفقيت[[35]](#footnote-35): عوامل كليدي موفقيت عبارتند ازتعداد محدودي از حوزه‌هاي فعاليت كه عملكرد رقابتي موفقيت­آميزي در پي­خواهند داشت. عوامل كليدي موفقيت، عواملي هستند كه به طور قابل ملاحظه‌اي شانس اجراي پروژه‌ها را بهبود مي‌بخشند. در حوزه مديريت استراتژيك، تعريف عوامل كليدي موفقيت از جامعيت بيشتري برخوردار بوده و نشان­دهنده پيوند ايده­آل بين شرايط محيطي و مشخصه‌هاي كسب‌ و ‌كار است ]14[.

**پیشینه پژوهش**

پژوهش­های متعددی در مورد بکارگیری رويكرد ارزیابی متوازن در شرکت‌های تولیدی و دیگر صنایع، در ایران و خارج از ایران انجام شده است. با این وجود، استفاده از این روش در صنعت خودروسازي کشور محدود بوده است که از آن جمله می­توان به ملک اخلاق و همکاران ]12[ اشاره کرد. آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نظرسنجی از خبرگان و کارکنان، به شناسايي و رتبه­بندي شاخص‌هاي ارزيابي متوازن در شركت ايران خودرو از نظر عملکرد ورود به بازارهاي خارجي (صادرات) پرداختند. یافته­ها نشان داد ترتیب منظرهاي كارت امتيازدهي متوازن در این شرکت از نظر درجه موفقيت عبارت است از: نوآوري و توسعه 62%، مشتري 52%، فرايندهاي كسب و كار 47% و مالي 24% است. نتایج حاکی از آن بود که كوشش شركت ايران خودرو در سال­هاي اوليه ورود به بازارهاي خارجي براي شناخته شدن برند اين شركت تا حدودي موفقيت آميز بوده است و به منظور موفقيت در استراتژي جديد يعني صادرات اقتصادي بايد در زمينه­هاي كيفيت محصولات، خدمات فروش و پس از فروش، عملكرد نمايندگي­هاي فروش و خدمات پس از فروش، چابك سازي زنجيره تامين و توليد خودرو ارزان قيمت و شاخص تنوع محصول، برنامه­ريزي اصلاحي داشته باشد تا بتواند عقب ماندگی خود از منظر مالی را جبران نماید. پرهیزگار و جزنی ]2 [ اشاره می­کنند که بر اساس نظرسنجی­های به عمل آمده از مدیران شرکت تام ایران خودرو، تغییرات محسوسی در این شرکت بعد از اجرای کارت ارزیابی متوازن رخ نداده است که نشان­دهنده کاستی­هایی در اجرا است که باعث شده میزان تحقق شاخص­ها و اهداف در هر چهار منظر نامطلوب باشد. میزان تحقق شاخص­ها در منظر مالی 50%، در منظر مشتری 33%، در منظر فرآیندهای داخلی 57% و در منظر رشد و یادگیری 75% بوده است. پژوهشگران این کاستی­ها را ناشی از عدم تعهد مدیریت ارشد به اجرای برنامه راهبردی سازمان و عدم تخصیص منابع لازم به آن، عدم اطلاع و درک صحیح کارکنان از راهبرد، مقاومت در برابر تغییر و هدف­گذاری غیر واقعی در مناظر ارزیابی متوازن می­دانند. ودیعی و جمالی ]13[ در مطالعه­ای پرسشنامه­ای، به امكان­سنجي و بررسي موانع پياده­سازي ارزيابي متوازن در واحدهاي توليدي خودروسازي و قطعات خودروی استان خراسان و ارائه ساز و كارهاي بهبود پرداختند. نتايج حاصل حاكي از آن بود كه بستر پياده­سازي و اجراي ارزیابی متوازن در شركت‌هاي خودروسازي ايران فراهم است و اكثر مديران متمايل به اجراي این روش در شركت‌ها مي‌باشند؛ هرچند در زمينه اطلاع­رساني و آگاه نمودن شركت‌ها از اين رويكرد گام­هاي اساسي برداشته نشده است. آنها اشاره کردند که به جز منظر رشد و یادگیری از سه منظر دیگر (مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی) امکان شاخص­سازی در این صنعت وجود دارد.

در خصوص پژوهش­های خارج از ایران نیز برخی پژوهش­ها، به تشریح ارزیابی متوازن در شرکت­های تولید خودرو پرداخته­اند. به­عنوان مثال، ناگیووا و استووا ]26[ اقدام به پیاده­سازی ارزیابی متوازن در شرکتی خودروساز نمودند تا اهداف را با راهبرد سازمان همسو کنند. آنها از ارزیابی متوازن به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد برای ایجاد شاخص­هایی از موفقیت سازمان استفاده کردند. آنها اقدام به ترسیم نقشه راهبرد و تعیین شاخص­ها در چهار منظر ارزیابی متوازن نمودند و عنوان کردند که این روش تنها در صورت انجام اقدامات اصلاحی، اثر بخش است. منظر مالی در بالاترین و منظر رشد و نوآوری در پایین­ترین سطح نقشه قرار گرفت. این روش امکان ترسیم اهداف و مرتبط ساختن آنها با راهبردهای سازمان و بهبود عملکرد شرکت خودروسازی مورد مطالعه را فراهم ساخت. هبیدین و همکاران ]21[ اشاره می­کنند که صنعت خودروسازی در مالزی به دلیل رقابت شدید با تولیدکنندگان داخلی و خارجی، با افزایش درخواست برای کیفیت بالاتر و استفاده از برنامه­های کیفی نظیر ارزیابی متوازن مواجه است. آنها به مرور و بررسی رابطه سیستم­های کنترل راهبردی و عملکرد سازمانی در این صنعت پرداختند. نتایج حاصل حاکی از مفید بودن کارت ارزیابی متوازن برای کمک به مدیران این صنعت بود تا برنامه راهبردی خود را مدیریت و نظارت کنند و نتایج عملکرد را کنترل ، ارتباطات موثر را تشویق و با ایجاد یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد و دریافت بازخوردهای صحیح، در راستای اهداف سازمان گام بردارند. انتریتر ]25[ در پژوهش خود اشاره می­کند که استفاده از ارزیابی متوازن در برنامه­ریزی تولید و کشف انحرافات (با استفاده از بازخوردهای مستمر حاصل)، در شرکت تولید خودرو مورد بررسی­اش مفید بوده است. وی همچنین معتقد است استفاده از ارزیابی متوازن در پیش­بینی آینده، بهبود مستمر و نیز ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت مربوطه، سودمند می­باشد.

**مطالعه موردی پیاده­سازی ارزیابی متوازن در شرکت تولید خودروی نمونه**

**مراحل پیاده­سازی**

براي ارائه نمونه‌اي ملموس از نحوه عمل ترجمه ماموریت شرکت­های تولیدی به اهداف و شاخص­ها با استفاده از روش ارزیابی متوازن، شرکت خودروسازی نمونه، فعال در زمینه تولید وانت، اتوبوس و کامیون را در نظر مي‌گيريم. مراحل طی شده برای اجرای ارزیابی متوازن در این شرکت، به شرح نمودار (3) است ]6[.

**نمودار 3. مراحل تدوين راهبرد و اجراي ارزيابي متوازن در شركت نمونه**

تدوين ماموريت، آرمان و ارزش­ها

مطالعه محيط بيروني و دروني شركت و شناسايي عوامل سرنوشت ساز موفقيت با تجزيه و تحليل نقاط قوت، ضعف، فرصت­ها و تهديدها

تدوين استراتراتژي­هاي كلان و اهداف كلان

تدوين و الويت­بندي استراتژي­هاي شركت

تعيين مضامين استراتژيك

تعيين اهداف مياني و تهيه نقشه استراتژي

تعيين شاخص­هاي اهداف مياني

تعيين اهداف كمي شاخص­ها

تعيين اقدامات و برنامه­هاي اجرايي

1- تعیین ماموریت شرکت نمونه: تامين نيازهاي ناوگان حمل و نقل بار و مسافر در داخل و خارج از كشور از طريق توليد و عرضه خودروهاي تجاري و محصولات داراي طراحي و مهندسي ساخت[[36]](#footnote-36) مشترك با كيفيت برتر و فن­آوري روز دنيا در سازماني خلاق و نوآور.

2- مشخص کردن چشم انداز شرکت نمونه**:** پیشتاز بودن در تولید خودروهای تجاري شامل محصولات سبك (حداقل 40درصد سهم بازار) و سنگين (حداقل 15درصد سهم بازار)، تا این شرکت با شناسايي فرصت­هاي بازار، نيازهاي حال و آينده مشتريان را برآورده كرده و با استفاده از طراحي و نوآوري در محصولات با كيفيت، ارائه خدمات حرفه‌اي فروش و پس از فروش، ‌همكاري‌هاي راهبردي‌، نيروي انساني كارآمد و فرايندهاي رقابتي، جايگاه خود را در منطقه ارتقا داده و سود پايدار براي سهامداران ايجاد ‌نمايد.

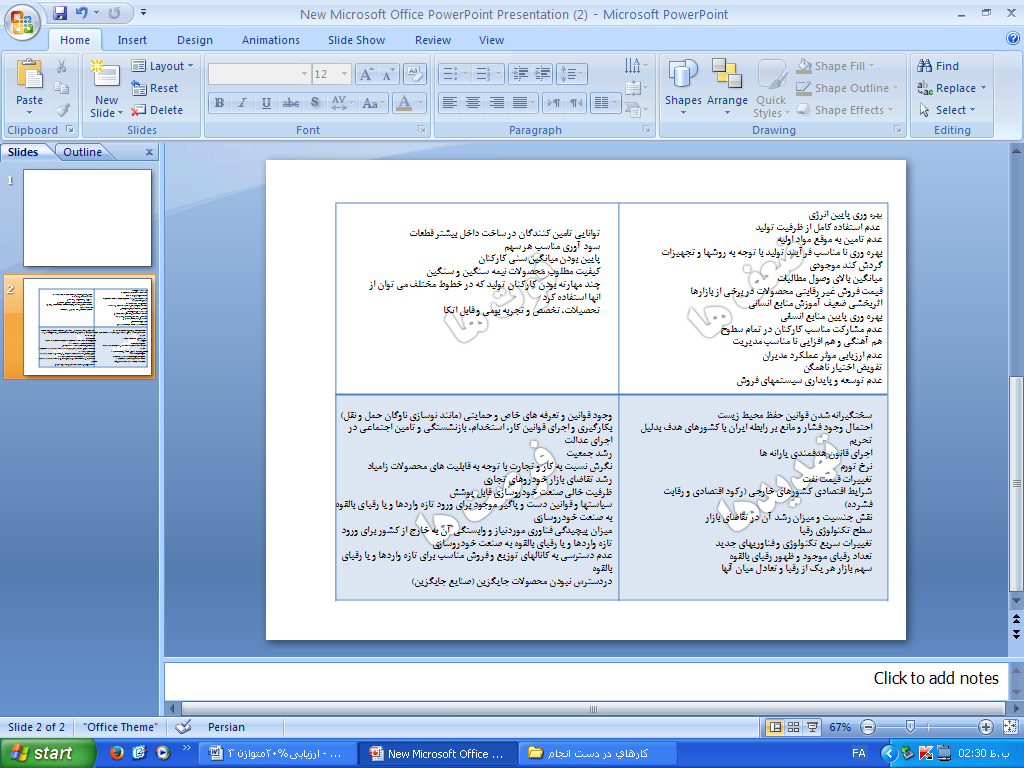
3- تعیین ارزش­های شرکت نمونه:

* ما به كيفيت كار و محصول خود بها مي‌دهيم و متعهد به بهبود مستمر و تعالي سازمان هستيم.
* ما به برتری در رقابت قیمتی محصولات، متناسب با توان خرید مشتریان پايبنديم.
* ما به ارائه محصولات متنوع، در زمان مورد انتظار مشتریان راسخ هستيم.
* ما به ارتقا و روحيه همكاري كاركنان و توسعه قابليت­هاي فردي و جمعي آنها اهتمام مي‌ورزيم.
* ما خود را متعهد به تامين حقوق و منافع مشتري مي‌دانيم.

**4- تجزیه و تحلیل نقاط ضعف، قوت، فرصت­ها و تهدیدها:**

در این مرحله، محیط داخلی و خارجی شرکت بررسی و سپس از طریق مصاحبه با کارکنان و مدیران، عوامل سرنوشت­ساز موفقیت شناسایی شد. محیط داخلی شرکت در شش حوزه منابع انسانی، بازاریابی و فروش، تحقیق و توسعه، منابع مالی، منابع مدیریتی، تولید و عملیات و سیستم­های اطلاعاتی، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. محیط کلان (عمومی) از نظر عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و فناوری بررسی شد. نهایتا محیط رقابتی صنعت از نظر رقابت بین رقبای موجود، تازه­واردها و رقبای بالقوه، قدرت مشتریان، محصولات جایگزین و قدرت تامین­کنندگان، مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل در جدول (1) ارائه شده است.

**نگاره1. نقاط قوت، ضعف، فرصت­ها و تهديدهای شرکت خودروسازی نمونه**



5- بر اساس عوامل سرنوشت­ساز موفقیت استخراج شده از مرحله قبل، راهبرد کلان برتری عملیاتی انتخاب و چهار هدف راهبردی کلان به شرح زیر استخراج شد. بر اساس این اهداف و عوامل کلیدی می­توان انواع راهبرد‌های تفصیلی شرکت را تدوین و آنها را اولویت­بندی کرد که متعاقبا در کارت­های ارزیابی متوازن ملاحظه خواهید کرد. برای تعیین اهداف در هر منظر نیز از مصاحبه با مدیران و مشاوران داخلی و خارجی کمک گرفته شد ]6،20[.

**نگاره 2. اهداف كلان و عوامل سرنوشت ساز موفقيت هر هدف**

|  |  |
| --- | --- |
| **اهداف كلان** | **عوامل سرنوشت ساز موفقیت** |
| سودآوري پايدار براي سهامداران | بهره­وري |
| سود هر سهم |
| درآمد |
| سود پس از كسر ماليات |
| افزايش سهم بازار خودروهاي تجاري | تامين به موقع مواداوليه و قطعات |
| ظرفيت خطوط توليد |
| سيستم­هاي بازاريابي، فروش و خدمات پس از فروش |
| نسل و كيفيت محصولات |
| يكپارچگي در فرايندهاي توليدي و بهره گيري ازسيستم هاي مديريت كيفيت جامع به عنوان يك مزيت رقابتي | تحويل به موقع |
| توليد به موقع |
| رسيدن به سطح نقص صفر |
| اثربخشي پروژه­هاي بهبود |
| افزايش سطح رضايت­مندي كاركنان | مشاركت موثر كاركنان |
| ارتقاء و شايسته سالاري |
| عدالت در پرداخت |

منبع: یافته­های پژوهش­

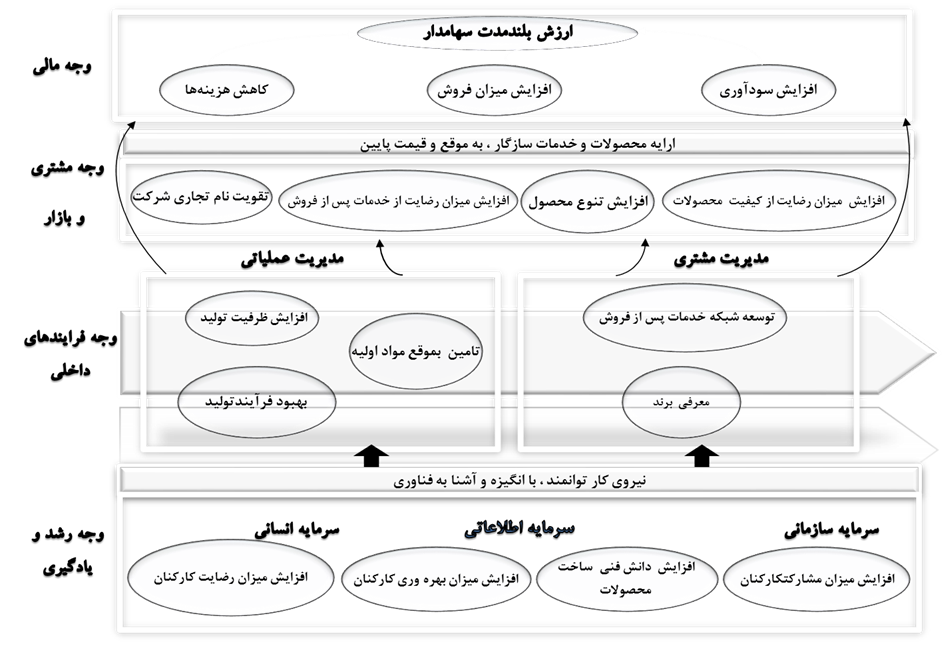
6- بر اساس تحلیل راهبردی به عمل آمده در مراحل قبل، هفت مضمون راهبردی زیر به عنوان محورهای راهبردی شرکت خودروسازی نمونه تحت عنوان **برخاستن** در نظرگرفته شدند:

* **ب**رندسازی بهتر
* **ر**شد دارایی­های استراتژیک
* **خ**دمت­رسانی بهتر
* **ا**فزایش سهم بازار
* **س**هیم سازی شریک تجاری
* **ت**وسعه محصولات با کیفیت و قیمت پائین
* **ن**فوذ در بازارهای هدف

**7- تعیین اهداف میانی و تهیه نقشه راهبرد (آغاز ارزیابی متوازن):** در این مرحله، در راستای مضامین راهبردی، اهداف میانی تعیین و در چهار منظر معروف، گنجانده و بر اساس روابط علت و معلولی بین اهداف در منظرهای مختلف، نقشه راهبردی به شرح نمودار (4) تهیه شد. نقشه راهبردی، معماري منطقي است كه راهبرد را به وسيله مشخص كردن ارتباطات علت و معلولي ميان سهامداران، مشتريان، فرآيندهاي داخلي كسب و كار و قابليت­هاي نيروي انساني تعريف مي­كند. آن، فرآيندي از بالا به پايين است كه با نتايج مالي آغاز مي­شود و سپس به ارزش­هاي مورد نظرمشتريان، فرايندهاي داخلي كسب و كار و زيرساخت­هايي مي­رسد كه محركه­هاي تحول­اند ]10[. اغلب شرکت­های تولیدی، موفقیت خود را بر پایه رشد و یادگیری می­گذارند زیرا این امر باعث بهبود فرآیندهای داخلی می‌شود، عملیات بهتر به معنای افزایش رضایت مشتریان است. سرانجام مشتریان خشنود باعث بهبود عملکرد مالی شرکت می­شوند ]1[. در شرکت‌های تولیدی با راهبرد برتری عملیاتی یا رهبر در هزینه معمولا نقشه راهبرد همانند نقشه شرکت خودروسازی نمونه است. در شرکت‌ها‌ی با راهبرد رهبر در محصول معمولا منظر مشتری در بالاترین سطح قرار دارد. در صنایع تولیدی مختلف ممکن است این نقشه و اهمیت ابعاد آن متفاوت باشد**.** قدرتیان و انوار رستمی ]8[. در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اولویت مناظر در شرکت‌های خودروسازی ایرانی به ترتیب عبارت از: مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و توسعه و نوآوری هستند.

8- ادامه بکارگیری روش ارزیابی متوازن: برای هر یک از اهداف میانی، شاخص­های مربوط طراحی و مقدار هدف آن شاخص­ها و اقدامات لازم برای دست‌یابی به آنها[[37]](#footnote-37) تعیین و کارت‌های ارزیابی متوازن به شرح نگاره (3) تهیه شدند. در این مرحله، فهرست اولیه‌اي از عوامل سرنوشت­ساز موفقیت که در تجزيه و تحليل نقاط قوت، ضعف، فرصت­ها و تهديدها به دست آمده بود، توسط تیم پروژه، مرور، بحث و اصلاح و برخی از آنها حذف و مهم­ترین موارد با توجه به راهبرد شرکت انتخاب شدند. برای هر یک از اهداف کمی، باید مناسب‌ترین دوره اندازه‌گیری مثلا یک­ساله، شش ماهه یا سه ماه انتخاب و متولی اقدامات مربوط نیز مشخص شود ]6،20[.

**نمودار4. اهداف كلان و عوامل سرنوشت ساز موفقيت هر هدف**



**نگاره 3. کارت­های ارزیابی متوازن شرکت خودروسازی نمونه**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **منظر مالی** | **اهداف مياني** | **شاخص** | **مقدار فعلي** | **اندازه هدف** | **اقدامات** |
| افزايش سودآوري | بازده دارايي | 12.08% | 16% | شناسايي و فروش دارايي­هاي مازاد |
| درصد تحقق فروش محصولات نسبت به بودجه تعدادي | 75% | 100% | بازاريابي و بازارسازي محصولات در حال توليد  توانمندسازي شبكه فروش و خدمات پس از فروش  كاهش ماند خودرو از تحويل تا صدور فاكتور |
| نسبت سود خالص پس از كسر ماليات به فروش | - | 20% | متاثر از سایر اقدامات |
| كاهش هزينه­ها | هزينه خدمات پس از فروش | 439 | 393 | مديريت كليم و هزينه­هاي خدمات پس از فروش شامل بهبود كيفيت قطعات تامين كنندگان |
| هزينه جرائم پرداختي به مشتريان | 150 | 75 | كاهش هزينه خواب محصولات و جرائم پرداختي به مشتريان |
| دفعات گردش موجودی کالا | 2.24 | 3.8 | شناسايي و فروش اقلام موجودي راكد و حرکت به سمت تولید به هنگام |
| دفعات گردش حسابهای دریافتنی | 5.6 | 7.5 | تجهيز و استقرار نظام مند سيستم وصول مطالبات |
| افزايش ميزان فروش | حجم فروش تعدادي محصولات سبك | 48496 | 70000 | بازاريابي و بازارسازي محصولات در حال توليد  كاهش زمان ماند خودرو از تحويل تا صدور فاكتور |
| حجم فروش تعدادي محصولات سنگين | 362 | 1000 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| منظر مشتري | اهداف مياني | شاخص | مقدار فعلي | اندازه هدف | اقدامات |
| افزايش ميزان رضايت از كيفيت محصولات | شاخص100 C [[38]](#footnote-38) | 121 | 100 | برنامه‌ريزي جهت بهبود و ارتقاء كيفيت قطعات در زنجيره تامين  تدوين و اجراي برنامه­هاي بهبود كيفيت‌ فرآيندهاي توليدي و محصولات  نوسازي و به­سازي خطوط توليد |
| ميزان شكايات از كيفيت محصولات | 183 | كاهش 50% |
| نمره منفي محصولات[[39]](#footnote-39) | 230 | 155 |
| افزايش تنوع محصول | تعداد مدل / محصول جديد | 3 | 7 | شناسايي و انتخاب محصول جديد در طيف­هاي مختلف قيمتي و ظرفيتي |
| تقويت نام تجاري شرکت (برند) | سهم بازار محصولات | 38% | 42% | حضور بيشتر و موثرتر در مناسبات اجتماعي و توسعه ارتباطات |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **منظر**  **يادگيري**  **و**  **رشد** | **اهداف مياني** | **شاخص** | **مقدار فعلي** | **اندازه هدف** | **اقدامات** |
| افزايش دانش فني ساخت محصولات | تحقق برنامه­اي پروژه­هاي بهبود محصول و فرايند و عدم تاخير با در نظر گرفتن تامين تا توليد انبوه | 30% | 100% | توليد خودروي جديد با همكاري شريك تجاري معتبر  آموزش نظري و عملي تكنولوزي­هاي روز خودرويي از طريق اعزام كارشناس به خارج از كشور و بورسيه نمودن ايشان  بهره­گيري از مشاور فني معتبر و متخصص در طراحي اجزاء مختلف خودرو |
| بهينه سازي و توسعه محصولات فعلي | 20% | 100% |
| افزايش ميزان مشاركت كاركنان | سرانه ارائه پيشنهادات | 0.23 | 0.5 | توسعه نظام مشاركتي و كار تيمي  تقويت نظام پيشنهادات با هدف ارائه پاداش و ايجاد انگيزه |
| افزايش بهره­وري كاركنان | اثربخشي دور­ه­هاي آموزشي | 50% | 76% | ارتقاء دوره هاي آموزشي- آموزش ضمن خدمت |
| افزايش ميزان رضايت كاركنان | درصد رضايت كاركنان | 50% | 70% | بازنگري طرح طبقه بندي مشاغل  ارتقاء سطح اثربخشي نظام جبران خدمت و توسعه آن در همه زمينه‌هاي حقوق ،‌ آكورد ،‌ رفاهي ، پاداش و ... ) |
| نرخ ترك كار كاركنان | 38% | 25% |
| سرانه تسهيلات رفاهي | 60% | 85% |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **منظر فرايندهاي داخلي** | **اهداف مياني** | **شاخص** | **مقدار فعلي** | **اندازه هدف** | **اقدامات** |
| تامين به موقع مواد اوليه | نرخ توقفات به دلايلی غير از مشكلات تامين به كل توقفات | 2.38% | 2% | توسعه سيستم نت جهت جلو‌گيري از توقفات ناشي از خرابي تجهيزات |
| توقفات ناشي از كسري قطعات به ساعت | 1360 ساعت | 952 ساعت | برنامه‌ريزي تامين به موقع بر اساس اهداف توليد و كيفيت |
| افزايش ظرفيت توليد | سيكل عملياتي توليد محصولات سبك و سنگين | 3 | 2 | اصلاح و توسعه فيزيكي كارخانه |
| بهبود فرآيند توليد | سرانه توليد | 9 | 14 | بازنگري، اصلاح و اجراي دستورالعمل­هاي راه­اندازي دستگاه­ها ، تجهيزات و روش­هاي بكارگيري ابزار و آموزش پرسنل مربوطه  تدوين و اجراي برنامه­هاي بهبود كيفيت فرآيندهاي توليد  متناسب سازي كاركنان با تيراژ توليد |
| نرخ ضايعات | 45% | 10% |
| معرفي برند | درصد تبليغات و شركت در نمايشگاه­هاي داخلي و خارجي | 20% | 100% | تدوين و اجراي دستورالعمل تبليغ و اطلاع­رساني پيوسته |
| توسعه شبكه فروش و خدمات پس از فروش | تعداد نمايندگي | 200 | 220 | تدوين برنامه توسعه فروش و خدمات پس از فروش‌و اعطاء نمايندگي در مناطق مورد نياز |

**ملاحظات مربوط به انتخاب شاخص‌های[[40]](#footnote-40) مناسب ارزیابی متوازن**

مدیران باید شاخص‌هایی را که براي هدایت و کنترل راهبرد مورد استفاده قرار خواهند گرفت و چگونگی محاسبه این شاخص‌ها با داده‌های مربوط را به روشنی تعریف کنند. زیاد بودن شاخص‌های کلیدی عملکرد، زمان زیادی از مدیران خواهد گرفت و باعث اضافه بار اطلاعاتی[[41]](#footnote-41) خواهد شد. از سوی دیگر همواره بیم آن وجود دارد که با انتخاب تعداد کمی شاخص، عوامل کلیدی موفقیت از قلم بیفتند و سازمان در دستیابی به چشم‌انداز خود دچار مشکل شود. کاپلان و نورتن]9[ انتخاب بیش از بیست شاخص را توصیه نکرده‌اند. ضمن اینکه آنها اشاره می‌کنند این شاخص‌ها باید به صورت ادواری به روز و با تغییرات در راهبرد شرکت متناسب شوند. آنها تاکید می‌کنند که در ارزیابی متوازن باید ترکیبی از شاخص‌های نتیجه[[42]](#footnote-42) و شاخص‌های محرک عملکرد [[43]](#footnote-43)بکار روند ]11،10[. کاپلان و نورتن]2[ نحوه چیدمان شاخص‌ها را در ابعاد مختلف ارزیابی متوازن مشخص کرده‌اند اما در شرکت­های تولیدی مختلف، انحرافاتی از این شکل استاندارد مشاهده می­شود. در بسیاری موارد، شاخص­های مرتبط با فرآیندهای مشتری در بعد مشتری و نه فرآیندهای داخلی یا شاخص­های مرتبط با فرآیندهای نوآورانه در بعد رشد و یادگیری گنجانده می­شوند. به دلیل تکرار در مطالعات، در این پژوهش فرآیند خدمات پس از فروش در منظر مشتری و خدمات نوآورانه در بخش رشد و یادگیری ارائه شدند ولی به طور کل باید در نظر داشت که هر شرکت به فراخور استفاده و هدف خود، شاخص‌ها را در منظرهای مختلف قرار می‌دهد و این امر انعطاف­پذیری در جایابی را توجیه می‌کند و حتی ممکن است شاخصی را با توجه به هدف مورد استفاده در چند منظر ببینیم.

منظر مالی: استفاده از شاخص‌های مالی، روش سنتی ارزیابی موفقیت سازمان‌ها و شامل عناصری نظیر سودآوری، رشد فروش، ارزش افزوده اقتصادی و متغیرهایی از این دست می‌باشند. هر چند ارزیابی متوازن تاکید می‌کند که باید شاخص‌های اضافی با این عوامل ترکیب شوند ولی هنوز شاخص‌های مالی، قوی‌ترین شاخص‌ها جهت تعیین موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند زیرا خیلی مهم است بدانیم پول از کجا آمده و باید چگونه سرمایه‌گذاری شود که سودآور باشد. شاخص‌های مالی نتایج ملموسی فراهم می‌کنند که بفهمیم نهایتاً سازمان چقدر بازده برای سهامداران خود فراهم آورده است ]19،22[.

منظر مشتری:هدف این دیدگاه تمرکز بر مشتریان هدف و خلق راهبردها در راستای جذب آنها است چرا که مشتریان دلیل اصلی وجود هر سازمانی قلمداد می‌شوند. انتخاب شاخص در این منظر به نوع مشتریان هدف[[44]](#footnote-44) و ارزشی که سازمان برای آنها فراهم می‌کند بستگی دارد.

منظر فرآیندهای داخلی**:** این منظر بر تمام فرآیندها و فعالیت‌های داخلی سازمان که برای خلق ارزش جهت مشتریان حیاتی هستند، تمرکز دارد نظیر سفارش‌گذاری، تولید محصول، تحویل و توزیع و غیره. کلید موفقیت یک سازمان، برتری یافتن در فرآیندهایی است که می‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند. به عنوان مثال اگر مشتریان در ارتباط با تاخیر در تحویل محصول شکایت دارند، سازمان باید سیستم فعلی این فرآیند را مورد بازنگری قرار دهد ]19[.

منظر رشد و یادگیری:این منظر ستون فقرات ارزیابی متوازن محسوب می‌شود و مهارت‌های کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی را در بر می‌گیرد. این منظر عواملی نظیر رضایت کارکنان، هم­سویی آنها با شغل محوله، ساعات آموزش و مواردی از این دست را مورد توجه قرار می‌دهد. سازمان‌ها باید بدانند که کارکنان نه فقط به خاطر وظایفی که انجام می‌دهند بلکه همچنین به دلیل توانایی و خلاقیت­شان در خلق ایده‌های نو بسیار با اهمیت هستند. برخی سازمان‌ها شرح مشاغل، نحوه تخصیص پرسنل در واحدهای مختلف، چرخش کارکنان و ایجاد برنامه‌های انگیزشی و آموزشی برای برانگیختن کارکنان به منظور ارائه پیشنهادهای موثر را در دستور کار خود قرار می‌دهند. نیاز به کارکنان، توانایی‌ها و مهارت‌های آنها با ورود فناوري‌ها و فرآیندهای جدید به بازار، دو چندان می‌شود ]19،22[.

**بحث و مقایسه**

بر اساس مصاحبه با پرسنل واحد برنامه­ریزی راهبردی شرکت خودروسازی نمونه، بکارگیری ارزیابی متوازن در این شرکت، مزایا و نیز کاستی­هایی به همراه داشته است. از جمله نکات مثبت و مزایای بکارگیری این روش، می­توان به مواردی از این دست اشاره کرد: تعريف دقيق و اصلي پروژه­­ها مطابق اهداف، همكاري و همراهي واحدها در ارسال اطلاعات شاخص­ها و اقدامات (ایجاد روحیه کار تیمی و احساس مسئولیت مشترک)، تعيين اهداف زيرمجموعه­ها و واحدهاي سازماني مطابق با راهبردهای سازمان، اندازه­گيري دقيق عملكرد واحدها با استفاده از این رويكرد و تحقق 66 درصدی راهبردها و اهداف سازمانی. تجربه این مطالعه موردی با پژوهش ودیعی و جمالی ]13[ از این جهت که پیاده­سازی ارزیابی متوازن در شرکت­های خودروسازی را امکان­پذیر می­دانند، منطبق است ولی برخلاف نظر آنها، به راحتی امکان شاخص­سازی در منظر رشد و یادگیری وجود دارد همانطور که پرهیزگار و جزنی ]2[ و ملک اخلاق و همکاران ]12[ به این کار مبادرت ورزیده­اند. نتایج این مطالعه به لحاظ سودمندی ارزیابی متوازن در کسب مزیت رقابتی و دست­یابی به اهداف سازمانی همسو با پژوهش انترتر ]17[، هبیدین و همکاران ]21[ و ناگیووا و استووا ]26[ است. همچنین مراحل عملی بکار رفته در اجرا، منطبق با پژوهش ناگیووا و استووا ]26[ در صنعت خودروسازی مالزی است.

همانطور که پرهیزگار و جزنی ]2[ نیز در خصوص شرکت تام ایران خودرو اشاره می­کنند که کاستی­هایی در اجرای ارزیابی متوازن وجود داشته، پیاده­سازی آن در شرکت تولید خودروی نمونه نیز خالی از نقص نبوده است که منجر به تحقق 66 درصدی راهبرد و اهداف شده است. از جمله این ضعف­ها می­توان به موارد زیر اشاره کرد که لازم است اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد: واحدها فرآيند­هاي جداگانه­ای براي برنامه­ريزي بودجه و فعاليت­هاي درون واحدي دارند بنابراين اكثر تلاش سازمان به اهداف كوتاه­مدت منجر مي­شود نه کاملا به راهبردهای تعريف شده. برخی معيارهاي سنجش، كوتاه­مدت و غير راهبردی بودند و نیز افزايش تعدد شاخص­ها و افزايش زمان تحليل آنها در برخی جاها مشکل­ساز بوده است که لازم است مورد بررسی و بازبینی مجدد قرار گیرند. از جمله مهم­ترین اقدامات لازم برای این شرکت، برگزاری دوره­های آموزشی برای افزایش یادگیری مدیران و کارکنان در این حوزه و ضرورت در نظر گرفتن حداقل شاخص­هایی است که موفقیت در اجرای راهبرد را منعکس کنند.

**خلاصه و نتیجه­گیری**

رشد سریع رقابت‌های بین‌المللی در دهه گذشته، در نتیجه تغییر در فن­آوري و افزایش در تغییرپذیری محصولات باعث شد که سازمان‌ها ضرورت بهبود مستمر در عملیات را بیش از پیش احساس کنند. این امر بدون اندازه‌گیری و کنترل عملکرد سازمان براي دستیابی به اهداف و راهبردهای بلندمدت امکان پذیر نبود. در همین راستا، ارزیابی متوازن به عنوان یک ابزار راهبردی براي اندازه‌گیری عملکرد و ترجمه راهبرد سازمان‌ها به شاخص‌های ملموس شکل گرفت. پژوهشگران ثابت کردند که رابطه مثبت و معناداری بین تنوع محصول و استفاده از ارزیابی متوازن وجود دارد و به همین دلیل در شرکت‌های تولیدی کاربرد وسیعی پیدا کرده است زیرا در شرکت‌های داراي تنوع محصول، نقش نوآوری حایز اهمیت است و این روش استفاده از نوآوری­هایی نظیر توليد به موقع و مديريت كيفيت جامع را تسهیل می‌کند ]27[. از جمله مزایای بکارگیری ارزیابی متوازن در شرکت‌های تولیدی می‌توان به این موارد اشاره کرد که ارزیابی متوازن انعطاف‌پذیری لازم براي ارائه پیش‌بینی‌های مناسب در وظایف برنامه‌ریزی تولید را دارد و با سیستم‌های توليد به موقع و برنامه ريزي احتياجات مواد، قابل ارتباط می‌باشد. بازخورد مستمر نتایج می‌تواند به شرکت در کشف عوامل ریشه‌ای انحرافات و کسب مزیت رقابتی کمک کند ]17[. به طور کل این روش به شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه در سازمان‌ها کمک می‌کند که این امر به نوبه خود منجر به بهبود در سود نهایی می‌شود ]15[. با این وجود باید توجه کرد که همواره موانعی در اجرای این روش وجود دارد که از آن جمله می­توان به مواردی از این دست اشاره کرد: مشکلات تخصیص وزن (اهمیت) به مناظر مختلف، مشکلات مرتبط با ایجاد رابطه علی و معلولی بین مناظر مختلف، مشکل وزن­دهی به شاخص‌ها در داخل هر منظر و کمی کردن آنها، فقدان شفافیت ناشی از تعداد زیاد مناظر یا تعداد زیاد شاخص‌ها در هر منظر و فقدان حمایت مدیران و کارکنان به ویژه مدیران میانی و کمبود منابع وقت و هزینه لازم.

به دلیل اهمیت روش مذکور، در این مطالعه ضمن ارائه مقدمه‌ای از تاریخچه و چگونگی شکل‌گیری ارزیابی متوازن، واژه‌های کلیدی این روش تعریف و مراحل بکارگیری آن با ارائه مثالی از یک شرکت خودروسازی داخلی تشریح گردید. اجرای این روش، توانایی این شرکت را در واکنش سریع به هرگونه تغییر در بازار محصول مربوطه افزایش و بر پایداری و توان عملیاتی این شرکت، همچنین امکان خروج از بحران و ورود به منطقه سودآوری، افزوده است. همچنین پس از بکارگیری این روش، میزان کسری مواد اولیه کاهش یافته است و این شرکت توانسته به اهداف مورد نظر خود نزدیک­تر شود. همانند هر پژوهش دیگری، این مطالعه نیز عاری از محدودیت نبوده است. از مهم­ترین محدودیت­های این پژوهش می­توان به نداشتن مجوز لازم برای درج نام شرکت مورد مطالعه و افشای برخی اطلاعات تفضیلی و راهبردی اشاره کرد. پیشنهاد می­شود با توجه به اهمیت برنامه­ریزی راهبردی و کیفی در شرکت­های تولیدی، پژوهشگران آتی به تشریح بکارگیری ارزیابی متوازن و دیگر رویکرد­ها نظیر مدیریت کیفیت جامع و هزینه­یابی کیفیت در شرکت­های خودروسازی و نیز سایر صنایع تولیدی (نظیر صنایع غذایی، دارویی، پوشاک و غیره) بپردازند. به­علاوه گزارش نحوه اجرا و پیاده­سازی این روش در سازمان­های خدماتی نظیر هتل­ها، بیمارستان­ها، شهرداری­ها و موسسات غیرانتفاعی نیز سودمند خواهد بود.

**منابع**

1. بلوچر، چن و لین.(1387). *حسابداری مدیریت با تاکید استراتژیک*. ترجمه: علی پارسائیان. تهران: *انتشارات ترمه*، چاپ سوم.
2. پرهیزگار، محمد مهدی و مینا جزنی.(1390). تبیین نقشه اجرایی برنامه استراتژیک بنگاه­ها. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره 8، صص 35-60.
3. پيرس و رابينسون.(1393*). برنامه‌ريزي و مديريت استراتژيك*. ترجمه: دكتر سهراب خليلي شوريني. تهران: انتشارات دانش پژوه، چاپ نهم.
4. خدامی پور، احمد و امین اکبری.(1388). کارت ارزیابی متوازن در موسسات تولیدی کوچک و متوسط. *نشریه حسابدار*، شماره 206، صص 77-72.
5. سجادی، حانیه سادات، حریری، محمد حسین، کریمي، سعید و سارا براتپور.(1387). .خودارزیابي عملکرد بیمارستان­ها و مراکز آموزشي-درماني تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکي و خدمات بهداشتي - درماني استان اصفهان با استفاده از مدل تعالي سازمانی سال1385. *مجله پژوهش در پزشکي*، دوره 32، شماره 3، صص227-231.
6. شرکت خودروسازی نمونه.(1396*). برنامه میان­مدت سال­های 91 الی96*. مديريت مطالعات راهبردي و انتخاب محصول، اداره برنامه­ريزي استراتژيك.
7. فرد.آر. دیوید.(1389). *مدیریت استراتژیک*، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش­های فرهنگی، صص 169-174.
8. قدرتیان کاشیان، سید عبدالجابر و علی اصغر انواري رستمی.(1383). طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد و رتبه­بندي شرکت­ها. *فصلنامة مدرس علوم انساني، ویژه­نامه مدیریت*، صص134-109.
9. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی. نورتن.(1390). *نقشه استراتژی: تبدیل دارایی­های نامشهود به پیامدهای مشهود*. ترجمه: حسین اکبری و همکاران، تهران: نشر آریانا قلم.
10. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی. نورتن.(1391). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه: پرویز بختیاری. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سیزدهم.
11. محمودی، جعفر، پوررضا ، ناصر و امیر تربتی.(1391). الگويي براي شناسايي شاخص هاي كليدي عملكرد با استفاده از كارت امتياز متوازن و پويايي هاي سيستم، *توسعة سازماني پلیس*، شمارة42 ، صص48-29.
12. ملک اخلاق، اسماعیل، نوع پسند، سید محمد و خدیجه جمالی.(1390). شناسايي و رتبه بندي شاخص هاي ارزيابي عملكرد در ورود به بازارهاي خارجي (مطالعه موردي : ايران خودرو). *مجله علمي پژوهشي تحقيقات بازاريابي نوين*، سال اول، شماره دوم، صص78-61.
13. ودیعی و جمالی.(1388). امکان سنجی و بررسی موانع موجود در پیاده­سازی فرآیند ارزیابی متوازن در واحدهای تولید خودروسازی و قطعات خودروی خراسان و ارائه ساز و کارهای بهبود آن. *دانش و فناوری*، سال اول، شماره یک، صص 125-141*.*
14. Amberg, M., Fichle, F and Wiener, M. (2005). Background of Critical Success Factor Research, *Working paper*, Vol. 10, No.5, pp. 1-7.
15. Anand, Manoj, Sahay, B S. & Subhashish Saha.(2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *VIKALPA*, VOL 30, NO 2, pp 11-25.
16. Anagnostopoulos, K.P. (2010). Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company: A Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation*. International Journal of Business and Management*, Vol 5, No 2: 12-25.
17. Antreter, Ferenc. (2011). BALANCED SCORE CARD MEASUREMENT APPLICATIONS AT A CAR MANUFACTURER SUPPLIER COMPANY*.* *7th Research/Expert Conference with International Participations*. Neum, B&H, June 01 – 04*.*
18. Darvish, Hassan, Mohammadi. Mostafa. & Parviz Afsharpour.(2012). *Studying the Knowledge Management - Effect of Promoting the* Four Balanced Scorecard Perspectives: Promoting the Four Balanced Scorecard Perspectives: a Case Study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights – Trends and Challenges*. Vol. LXIV, No. 1, pp:9-21.
19. Farooq. Aesha & Zareen Hussain. (2011). Balanced Scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp 754–768.
20. Fernandes, K., Vinesh Raja and Andrew Whalley.(2006). Lessons From Implementing the Balanced Score card in a Small and Medium Size Manufacturing Organization, *Technovation* 26, 623-634.
21. Habidin, Nurul Fadly et al.(2012). A Proposed Strategic Balanced Scorecard Model: StrategicControl System and Organizational Performance in Malaysian Automotive Industry. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, Volume 1, Issue 6, PP 39-44.
22. Ivanov, Cristian-Ionuţ & Silvia Avasilcăi.(2014). Measuring the performance of innovation processes: A BalancedScorecard perspective*. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 1190 – 1193.
23. Kaplan, R. S. and D.P. Norton. (1992). the Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review,* (January-February): 71-79.
24. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, MA*: *Harvard Business School Press.*
25. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, *Harvard Business School Press*.
26. NAGYOVÁ, ANNA & ANDREA SÜTOVÁ. (2014). CASE STUDY OF BALANCED SCORECARD USE IN AUTOMOTIVE INDUSTRY .PROCEEDINGS OF THE SCIENTIFIC CONFERENCE QUALITY AND LEADING INNOVATION. KOŠICE – HRADEC KRÁLOVÉ, SEPTEMBER 19 – 20.
27. Saeb Jarrar. Nazmi & Malcolm. (2011). Product Diversification: The Need for Innovationand the Role of a Balanced Scorecard*. JAMAR*, Vol. 9, No. 2·,pp 43-60.
28. Usano, R.R., Crespo Marquez, A. & Jose M.Framinan. (2004). SUPPORTING THE BALANCED SCORECARD FROM THE MANUFACTURING *SYSTEM*. *Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference*, Cancun, Mexico, April 30 – May 3.

**Implication of Balanced Scorecard Approach in Manufacturing Firms: A Case Study of an Iranian Car Manufacturing Company**

**Abstract**

The aim of this article is to illustrate the development and implementation of Strategic Planning and Balanced scorecard Approach in a car manufacturing company. Balanced Scorecard is a tool for measuring organizational performance in line with the objectives and strategies in the four perspectives: financial, customer, internal processes and learning & growth. According to This model, after identifying and clarifying the mission and vision of the organization in the studied company, the objectives in each of the four perspectives of the balanced scorecard were defined, and then the intermediate targets (goals), indicators (measures) and initiatives were determined. Finally, in order to determine the effectiveness of designed measures, performance of the company was evaluated by comparing the current situation and target values. The results indicate the success of this approach in order to achieve the goals set and the organization's understanding of the goals and indices.

**Keywords**: Balanced Score Card, Strategy Map, Critical Success Factors, Car Manufacturing Company

1. Balanced Score Card (BSC) [↑](#footnote-ref-1)
2. Mission [↑](#footnote-ref-2)
3. Values [↑](#footnote-ref-3)
4. Vission [↑](#footnote-ref-4)
5. Perspective [↑](#footnote-ref-5)
6. Revenue Growth Strategy [↑](#footnote-ref-6)
7. Productivity Strategy [↑](#footnote-ref-7)
8. Customer Intimacy [↑](#footnote-ref-8)
9. Differentiation [↑](#footnote-ref-9)
10. Cost Leading [↑](#footnote-ref-10)
11. Goals [↑](#footnote-ref-11)
12. Strategy Map [↑](#footnote-ref-12)
13. Strategic themes [↑](#footnote-ref-13)
14. Objectives [↑](#footnote-ref-14)
15. SWOT [↑](#footnote-ref-15)
16. Strengths and WeaKnesses [↑](#footnote-ref-16)
17. Opportunities and Threats [↑](#footnote-ref-17)
18. Process Planning [↑](#footnote-ref-18)
19. Production Planning [↑](#footnote-ref-19)
20. Pull [↑](#footnote-ref-20)
21. Push [↑](#footnote-ref-21)
22. Hybrid [↑](#footnote-ref-22)
23. Order point [↑](#footnote-ref-23)
24. Base Stock [↑](#footnote-ref-24)
25. MRP [↑](#footnote-ref-25)
26. Demand Variations [↑](#footnote-ref-26)
27. Stations Breakdowns [↑](#footnote-ref-27)
28. Bottlenecks [↑](#footnote-ref-28)
29. Capacity Constraints [↑](#footnote-ref-29)
30. TQM [↑](#footnote-ref-30)
31. ### JIT (Just-In-Time)

    [↑](#footnote-ref-31)
32. Measure or Indicator [↑](#footnote-ref-32)
33. Lag [↑](#footnote-ref-33)
34. Lead [↑](#footnote-ref-34)
35. 18 CSF (Critical Success Factors) [↑](#footnote-ref-35)
36. platform [↑](#footnote-ref-36)
37. Initiatives [↑](#footnote-ref-37)
38. شاخص استانداردی است مربوط به تعداد قطعات تعویضی در دوره گارانتی بری خودروهای تحویلی در دوره مورد نظربه تعداد خودروهای تحویل شده در آن دوره به ازای هر صد خودرو [↑](#footnote-ref-38)
39. نمره­ای است که سازمان بازرسی محصول هر شش ماه یک بار با توجه به ارزيابي هاي دوره اي سازمان­ها، ارائه مي دهد. [↑](#footnote-ref-39)
40. Targets [↑](#footnote-ref-40)
41. Information Overload [↑](#footnote-ref-41)
42. Lag [↑](#footnote-ref-42)
43. Lead [↑](#footnote-ref-43)
44. Desired [↑](#footnote-ref-44)