)Balanced Scorecardکارت امتیازی متوازن (

ضرورت تعریف:از آنجایی که یکی از عناصر سه گانه در برنامه ریزی استراتژیک،ارزیابی و کنترل است،پروژزه ای تعریف گردید تا مهمترین ومعتبرترین و رایج ترین مدل یا سیستم ارزیابی عملکرد استراتژی شناسایی و آموخته شود.کارت امتیازی متوازن )وسیله ای محبوب و شناخته شده برای سنجش عملکرد سازمان است.این مدل توسط حسابداران پایه گذاری شده است. BSC(

اما کاپلان و نورتون که استراتژیستهای معروفی بوده اند سهم عمده ای در توسعه وایجاد استاندارد این مدل داشته اند.تا پیش از دهه90،عمدتا گزارش های مالی وسیله سنجش عملکرد سازمان بود.با ظهور عصر اطلاعات،اتکا کردن به سیستم اندازه گیری مالی برای رقابت و کسب مزیت های رقابتی کافی نبود.در این عصر ،سازمان ها باید سیستم های اندازه گیری خود را تغییر دهند و صرفا نمی توانند به جنبه های مالی اکتفا کنند.

با درBSCدر اندازه گیری مالی پس از گذشت زمان ومعمولا بعد از یک سال مالی ،اتفاق سال گذشته گزارش می شود،ولی در

نظر گرفتن عواملی به جز عوامل مالی به عنوان ملاک های سنجش عملکرد،می توان وضیعیت سازمان را در هر لحظه پایش کرد و اقدامات کنترلی لازم را به عمل آورد.

کارت امتیازی متوازن،چهارچوب جامع و تشریحی برای اندازه گیری استراتژی های راهبردی شرکت از طریق شاخصه های اندازه گیری است.کارت امتیازی متوازن ،اجرای برنامه های عملی برای پیشبرد استراتژی ها را پایش کرده و باعث حاکم شدن برنامه های عملی در سازمان می شود.

کارت امتیازی متوازن، شاخص های مالی را برای سنجش عملکرد سازمان کافی نمی داند.در فلسفه کارت امتیازی متوازن،سازمان را باید در چهار وجه نگریست. کارت امتیازی متوازن،این چهار وجه را توصیفی کامل از وضعیت و عملکرد سازمان تلقی می کند.

|  |
| --- |
| وجه مالی  وجه مشتریان  وجه فرایندهای داخلی کسب و کار  وجه رشد و یادگیری |

وجه مالی –تقریبا در همه سازمانها ، شاخصه های مالی اهمیت فراوانی دارند.سازمانها برای افزایش درآمد،کاهش هزینه ها و استفاده موثر از دارایی ها و افزایش بهره وری تلاش می کنند. در واقع کسب نتایج مالی مناسب در شرکت ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و انداز گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان ، از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان هاست.

**هدف نهایی بسیاری از سازمانها ،سودآوری و کسب نتایج مالی است.**

وجه مشتری –وجه مشتریان ،سازمان را قادر می سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت و وفاداری ،حفظ و نگهداری ،کسب مشتریان جدیدو...را مورد توجه قرار دهد.این وجه به سازمان این امکان را می دهد که ارزش اقتصادی و غیر اقتصادی ارائه شده به مشتریان و بازارهای مختلف را تعیین و اندازه گیری کند.وجه مشتری به مدیران یادآوری می کند که آیا سازمان ،مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است یا خیر.

وجه فرآیندهای داخلی کسب وکار-فرآیندهای داخلی سازمان آن دسته از فعالیتهایی هستند که در زنجیره ای از تولیدارزش ،برای مشتریان ایجاد ارزش میکنند.این فرآیندها برای نیل به اهداف استراتژیک از جایگاه ویژه ای برخوردارند.شکل زیر زنجیره ارزش سازمان را به تصویر می کشد:

|  |
| --- |
| خدمات پس از فروش فرآیند عملیات فرآیند نوآوری  تحویل محصول یا خدمات  تامین نیاز های مشتریان  خدمات پس از فروش  تولید محصول یا خدمات  شناسایی بازار و طراحی  توسعه محصول یا خدمات  زنجیره عرضه  زمان عرضه به بازار |

وجه رشد و یادگیری –توانایی یک سازمان در نوآوری ،بهبود و یادگیری ،پایه و اساس همه وجوه بالاست. یادگیری برای سازمانها مانند نفس کشیدن است. یادگیری برای ادامه حیات و انجام فعالیتهای شرکت ضروری است. کارت امتیازی متوازن شده نه تنها در زمینه تکنولوژی و تحقیق و توسعه بر سرمایه گذاری تاکید می کندبلکه در زمینه زیر ساخت هایی چون نیروی کار،سیستمها و روش ها وبه عبارتی رشد و یادگیری نیز بر این امر تاکید می کند.این وجه از کارت امتیازی متوازن،در مورد توانایی کارکنان ،سیستم های اطلاعاتی و ساختار سازمانی در مدیریت کسب و کار و آمادگی برای تغییر صحبت میکند.

**علت جامع بودن این 4وجهبرای سنجش عملکرد سازمان و استراتژیها در جمله خلاصه می شود:**

یک شرکت در نهایت خواهان دسترسی به نتایج مالی است (وجه اول)،که برای دسترسی به این نتایج بایستی از رضایت وحمایت مشتری برخوردار باشد ومحصولاتی با کیفیت مناسب ،قیمت کم و زمان اندک به او بدهد(وجه دوم)وبرای رسیدن به نتایج مورد انتظار در وجه مشتری ،باید فرآیندهای داخلی خود را تصحیح،توسعه و کنترل کند(وجه سوم)وبرای رسیدن به نتایج مورد انتظار در سطح فرآیندها باید یادگیری سازمانی را تقویت و کنترل کند و به فکر سطح مهارت و دانش کارکنان خود باشد(وجه چهارم).

هرم زیر این چهار وجه استاندارد کارتهای امتیازی متوازن شده را نمایش داده و رابطه میان آنها را به تصویر می کشد:

|  |
| --- |
| مالی  مشتریان    فرآیندهای داخلی  رشد و یادگیری  رشد و یاگیری  ر |

تصویر زیر چهرچوب کلی کارت امتیازی متوازن را به تصویر می کشد :

|  |
| --- |
| مشتریان :برای رسیدن به آرمانها کدام انتظارات باید برآورده شود؟  فرآیندهای داخلی :برای راضی کردن سهامداران و...کدام فرآیندها باید کارآمد شود؟  آرمانها و استاراتژی ها  مالی: برای کامیابی در امور مالی کدا یک از انتظارات برآورده می شود ؟  رشد و یادگیری :کدام یک از امکانات و منابع باید تقویت گردند؟ |

منابع:

1)Robert S.Kaplan and david P.norton;”The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance “ Harvard Business Review.(January-February1992)

2) Robert S.Kaplan and david P.norton;”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ Harvard Business Review.(January-February1996

3)رابرت کاپلان و دیوید نورتون،سازمانهای استراتژی محور،ترجمه پرویز بختیاری،سازمان مدیریت صنعتی،1383.

4)سایت شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مبنا.

گردآوري :سارا نيرومندتوماج متصدي اموربانكي شعبه سيمين شهر