



ب

نگاهی دقیق تر
به مناظر چهارگانه کام

• جاری سازی استراتژی •

منظر مالی: بیانگر نتایج عملکرد سازمان

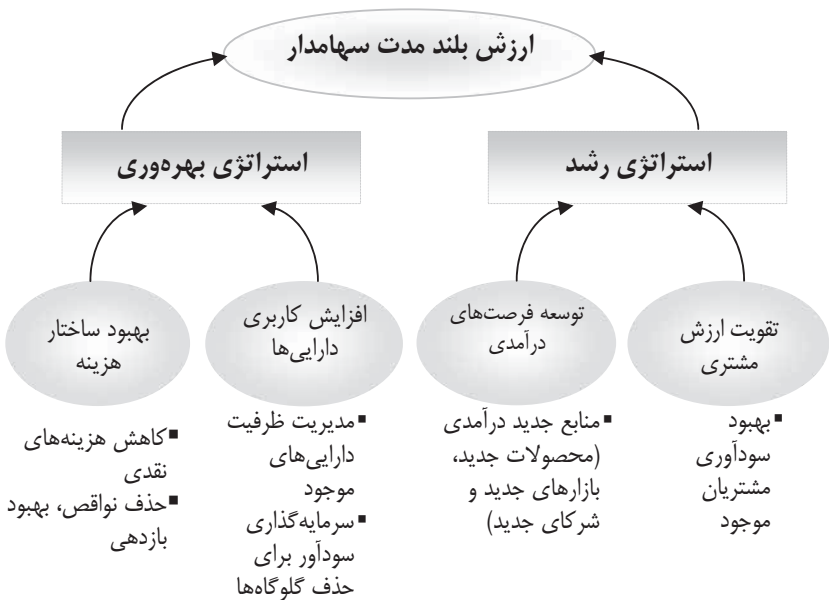
کارت امتیازی متوازن منظر مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. دقت شود که این منظر برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی می‌تواند با منظر دیگری مانند رضایت ذی‌نفعان و یا خدمات اجتماعی و ... جایگزین شود. اهداف مالی نوعاً مربوط به معیارهای سودآوری، نظیر درآمد عملیاتی و بازگشت سرمایه‌گذاری هستند. شرکت‌ها از طریق فروش بیشتر و هزینه کمتر می‌توانند سود بیشتری ایجاد کنند. هر برنامه‌ای اعم از مشتری‌مداری، مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مدیریت دانش، فن‌آوری یا یک سیستم تولید جدید، تنها در صورتی پول بیشتری برای شرکت به ارمغان می‌آورد که منجر به فروش بیشتر شده و یا هزینه را کمتر نماید. در نتیجه، عملکرد مالی شرکت با دو رویکرد اصلی رشد درآمد و ارتقای بهره‌وری بهبود می‌یابد.

شرکت‌ها از طریق تعمیق روابط با مشتریان فعلی می‌توانند درآمد و سودآوری را افزایش دهند. این امر آنها را قادر می‌سازد تا محصولات و خدمات فعلی یا جانبی بیشتری بفروشند. همچنین شرکت‌ها می‌توانند درآمد را با فروش محصولات جدید افزایش دهند.

بهبود بهره‌وری نیز به دو طریق محقق می‌شود. نخست شرکت‌ها کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم را در دستور کار قرار می‌دهند. چنین کاهش هزینه‌ای شرکت را قادر می‌سازد تا همان حجم از خروجی را با صرف هزینه کمتر برای افراد، مواد، انرژی و منابع تولید کند. دوم، شرکت‌ها با استفاده مؤثرتر از دارایی‌های مالی و فیزیکی خود، سرمایه در گردش و ثابت مورد نیاز برای پشتیبانی سطح معینی از کسب و کار را کاهش می‌دهند. برای مثال، شرکت‌ها می‌توانند با رویکرد تولید به هنگام سطح معینی از کسب و کار را با موجودی انبار کمتر پشتیبانی کنند و یا با کاهش مدت زمان بلااستفاده ماندن تجهیزات،

تولید بیشتری را بدون افزایش سرمایه‌گذاری روی تجهیزات و کارخانه داشته باشند.

پیوند با استراتژی در منظر مالی، ناشی از ایجاد توازن دو هرم متضاد رشد و بهره‌وری است. افزایش رشد درآمد نسبت به افزایش بهره‌وری، مدت زمان بیشتری به طول می‌انجامد. تحت فشار هر روزه برای ارائه نتایج مالی به سهام‌داران، توجه به نتایج کوتاه‌مدت نسبت به نتایج بلندمدت بیشتر است. ایجاد لایه نخست از نقشه استراتژی سازمان را مجبور به رویارویی با این فشار می‌کند. هدف فراگیر منظر مالی، پایدار کردن رشد حقوق صاحبان سهام است. لذا عنصر مالی استراتژی باید هر دو بعد کوتاه‌مدت (بهره‌وری) و بلندمدت (رشد) را لحاظ نماید. توازن هم‌زمان این دو نیرو، چارچوب سازمان‌دهی سایر وجوه نقشه استراتژی است.



تشریح منظر مالی

منظر مشتری و بازار

استراتژی رشد درآمد نیازمند ارزش قابل ارائه به مشتری خاصی در منظر مشتری است که چگونگی خلق ارزش پایدار و متمایز را برای بخش‌های مورد نظر بازار مشخص می‌کند. در منظر مشتری نقشه استراتژی، مدیران بخش‌های بازار، مشتریان هدفی را که کسب و کار در آنها رقابتی است و همچنین معیارهای عملکرد کسب و کار برای مشتریان مزبور را معرفی می‌کنند. منظر مشتری معمولاً شامل معیارهای مشترک است که از نتایج موفق استراتژی با اجرای مناسب ناشی شده است.

• رضایت مشتری^۱

• حفظ مشتری^۲

• جذب مشتری^۳

• سودآوری مشتری^۴

• سهم بازار^۵

• سهم از سبد خرید مشتری^۶

این معیارها در منظر مشتری به صورت روابط علی و معلولی دیده می‌شوند. برای مثال، رضایت مشتری معمولاً منجر به حفظ مشتری می‌شود و با گفت‌وگو، مشتری جدید جذب می‌شود. شرکت می‌تواند با حفظ مشتریان، سهم کسب و کار از مشتریان وفادار را افزایش دهد یعنی به همان مشتریان بیشتر بفروشد. با ترکیب جذب مشتری و توسعه کسب و کار با مشتریان موجود، شرکت سهم بازار خود را از مشتریان هدف افزایش می‌دهد. در نهایت، حفظ مشتریان

1. Customer Satisfaction
2. Customer Retention
3. Customer Acquisition
4. Customer Profitability
5. Market Share
6. Account Share

باید منجر به افزایش سودآوری مشتری شود، چراکه هزینه حفظ یک مشتری خیلی کمتر از هزینه جذب مشتری جدید یا جایگزین است.

تقریباً همه سازمان‌ها برای بهبود این معیارهای عمومی تلاش می‌کنند، اما به ندرت رضایت و حفظ مشتریان به عنوان یک استراتژی مطرح می‌باشد. یک استراتژی باید بخش‌های خاص مشتری را که شرکت برای رشد و سودآوری مدنظر دارد، شناسایی کند. برای مثال، خطوط هوایی ساوت وست^۱ برای حفظ و ارضای مشتریانی که نسبت به قیمت حساس هستند، قیمت‌های پایینی را پیشنهاد کرده است. از سوی دیگر، برخی خطوط هوایی مشتریانی را هدف قرار داده است که حاضرند برای خاویار و نوشیدنی‌های گران قیمت و خواب راحت قیمت‌های بالا بپردازند. شرکت‌ها باید رضایت مشتری، حفظ مشتری و سهم بازار مشتریان هدف خود را مورد سنجش قرار دهند. مشتریان حساس به قیمت و قدرت خرید پایین، با خرید از خطوط هوایی که خدمات فرست کلاس ارائه می‌دهند، راضی نخواهند بود و همچنین مسافران تجاری با درآمد بالا به دلیل پروازهای طولانی و نداشتن صندلی‌های رزرو شده و کابین‌های درجه یک، سراغ خطوط هوایی ساوت وست نخواهند رفت.

وقتی شرکتی مشتریان هدفش را شناسایی نماید می‌تواند اهداف و معیارهای خود را برای ارزش قابل ارائه به مشتری، مشخص کند. ارزش قابل ارائه به مشتری با توصیف ترکیب منحصر به فردی از محصول، قیمت، خدمات، روابط و تصویری که شرکت به گروه مشتریان هدف خود عرضه می‌کند، استراتژی شرکت را برای مشتری مشخص می‌کند. ارزش قابل ارائه به مشتری باید کاری را که شرکت بنا دارد برای مشتریان خود، بهتر یا متفاوت از رقبایش انجام دهد، منعکس سازد.

برای مثال، شرکت‌هایی به گستردگی خطوط هوایی ساوت‌وست، دل^۱، وال‌مارت^۲، مک‌دونالد و تویوتا با ارائه بهترین خرید با کمترین هزینه نهایی به مشتریانشان بسیار موفق بوده‌اند. اهداف ارزش قابل ارائه به مشتری با هزینه نهایی پایین باید قیمت‌های جذاب، کیفیت عالی و ماندگار، زمان انتظار کم دسترسی به محصول، سهولت خرید و تنوع مناسب را در نظر داشته باشد.

ارزشی که شرکت‌هایی نظیر سونی، مرسدس و اینتل به مشتریان ارائه می‌کنند، بر رهبری و نوآوری در محصول تأکید دارد. این شرکت‌ها به دلیل ارائه محصولاتی با عملکرد و توانایی‌های برتر، قیمت‌هایی بالاتراز میانگین صنعت ارائه می‌دهند. اهداف آنها از ارائه این ارزش، تأکید بر جنبه‌ها و عملکردهای خاصی از محصول است که برای مشتریان با اهمیت است و آنها مشتاق هستند با پرداخت هزینه بیشتری این محصولات را به دست آورند سرعت، اندازه، دقت، مصرف انرژی و یا سایر ویژگی‌های عملکردی دیگری که سبب برتری عملکردی این محصولات نسبت به محصولات رقیب می‌شوند، بیانگر این دسته از محصولات می‌باشند.

سومین نوع از ارزش قابل ارائه به مشتری بر تهیه راهکارهای جامع مشتری پافشاری می‌کند. آی‌بی‌ام مثال خوبی برای ارائه موفق این نوع ارزش می‌باشند. در این ارزش مشتریان باید حس کنند که شرکت آنها را درک می‌کند و قادر به تدارک محصولات و خدمات اختصاصی مورد نیاز آنهاست. زمانی که آی‌بی‌ام بر صنعت کامپیوتر مسلط بود کمترین قیمت‌ها را ارائه نمی‌داد و کمتر پیش می‌آمد که محصول جدید خود را به موقع معرفی کند. محصولات آی‌بی‌ام پیشرفته‌ترین تکنولوژی را نداشتند یا قوی‌ترین و سریع‌ترین نبودند. اما آی‌بی‌ام به فعالان فن‌آوری اطلاعات که مشتریان هدفش بودند، راه‌حل‌های کامل شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، نصب، خدمات در محل، آموزش، تربیت

1. Dell

2. Wal Mart

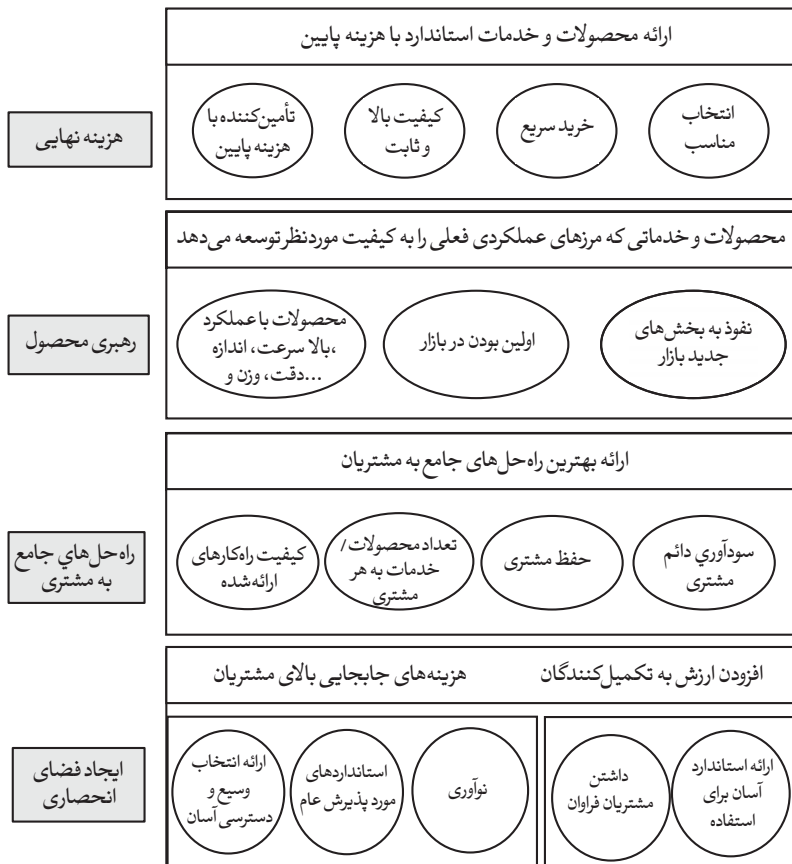
متخصص و مشاوره ارائه می‌کرد که برای نیازهای خاص هر مشتری تنظیم شده بودند. شرکت‌هایی که ارزش قابل ارائه آنها به مشتری بر مبنای راه‌حل‌های جامع مشتری است بر فروش راه‌حل جامع یعنی فروش محصولات چندگانه، خدمات مورد نیاز قبل و بعد از فروش و کیفیت رابطه تأکید می‌ورزند.

استراتژی عمومی چهارم که ایجاد فضای انحصاری^۱ نامیده می‌شود، هنگامی استفاده می‌شود که شرکت‌ها برای مشتریان هزینه‌های جایگزینی بالا ایجاد می‌کنند. در بهترین حالت، یک محصول خاص و منحصر به فرد نظیر سیستم عامل کامپیوتر یا میکروچیپ سخت‌افزار استاندارد صنعت می‌شود. در این موارد هم فروشنده و هم خریدار می‌خواهند محصول آنها منطبق با استاندارد و ثابت باشد تا از مزایای شبکه وسیع کاربرانی که از آن استفاده می‌کنند، بهره‌مند گردند. تبدیل شدن به واسطه مسلط^۲ نظیر eBay و نیازمندی‌های همشهری مثال دیگری از استراتژی‌های موفق ایجاد فضای انحصاری است. خریداران واسطه‌ای را انتخاب خواهند کرد که بیشترین تعداد فروشندگان محصول یا خدمت خود را در آن معرفی کرده باشند و فروشندگان هم محصول خود را با واسطه‌ای عرضه می‌کنند که به بیشترین تعداد خریداران بالقوه دسترسی داشته باشد. به این ترتیب یک یا دو شرکت تلاش می‌کنند که تأمین‌کنندگان مسلط واسط باشند. آنها موانع بزرگی برای ورود سایر تأمین‌کنندگان و هزینه‌های بالای تغییر واسطه برای خریداران و فروشندگان ایجاد خواهند کرد. ارزش قابل ارائه به مشتری، استراتژی سازمان را تعریف می‌کند. با ترجمه ارزش قابل ارائه به مشتری، سازمان استراتژی خود را به معیارهای مشهودی ترجمه می‌کند که تمام کارمندان آنها را درک کرده و در مسیر بهبود آنها گام برمی‌دارند.

1. System Lock-in

2. Dominant Exchange

- نگاهی دقیق تر به مناظر چهارگانه کام •



منظر فرآیندها

اهداف و مقاصد در منظر مشتری، استراتژی مشتریان هدف و ارزش قابل ارائه به آنان را توصیف می کند. اهداف منظر مالی، پیامدهای اقتصادی یک استراتژی موفق (رشد درآمد و سود و بهره وری) را توصیف می کنند. وقتی سازمان تصویری روشن از اهداف مالی و مشتری داشته باشد، وجوه فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری چگونگی دستیابی و توفیق استراتژی را بیان می کنند. سازمان،

فرآیندهای داخلی و توسعه سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی خود را برای متمایز ساختن ارزش قابل ارائه به مشتری مدیریت می‌کند. عملکرد مناسب در این دو منظر، استراتژی را پیش می‌برد.

فرآیندهای داخلی دو عامل حیاتی استراتژی سازمان را محقق می‌سازند: ارزش قابل ارائه به مشتری را ایجاد کرده و ارائه می‌دهند، فرآیندها را بهبود داده و هزینه‌های بهره‌وری را در منظر مالی کاهش می‌دهند. فرآیندهای داخلی سازمان‌ها در چهار دسته گروه‌بندی می‌شوند.

- فرآیندهای مدیریت عملیات
- فرآیندهای مدیریت مشتری
- فرآیندهای نوآوری
- فرآیندهای قانونی و اجتماعی

فرآیندهای مدیریت عملیاتی، فرآیندهای مدیریت عملیاتی، فرآیندهای اصلی و روزمره‌ای هستند که سازمان برای تولید محصولات و خدمات فعلی خود و ارائه آنها به مشتریان انجام می‌دهد. فرآیندهای مدیریت عملیاتی در شرکت‌های تولیدی عبارتند از:

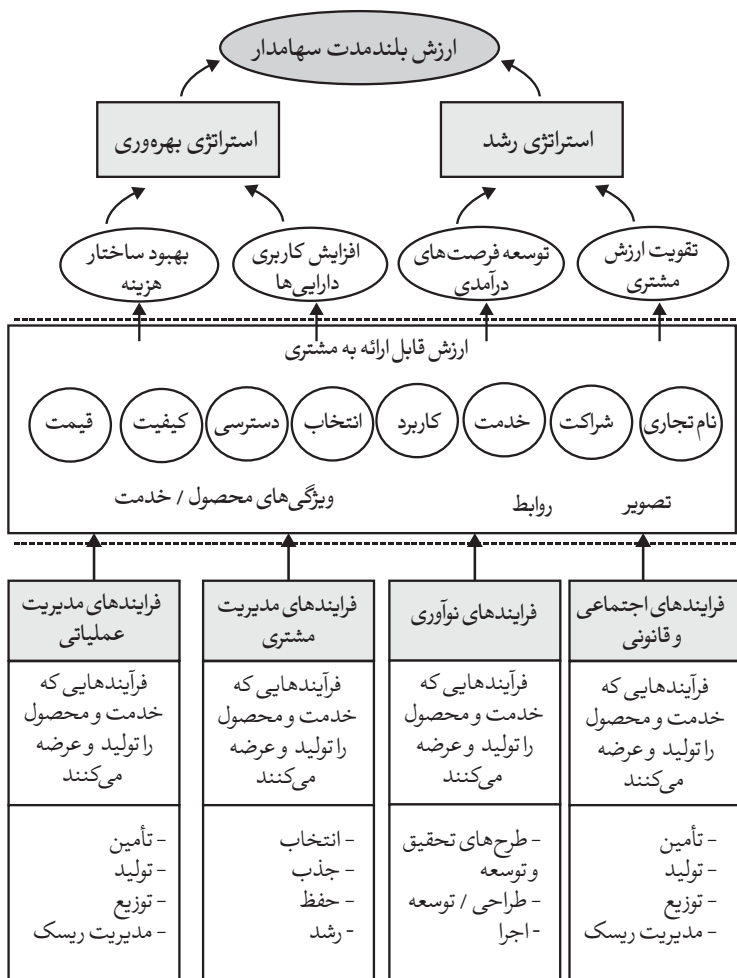
- تأمین مواد خام از تأمین‌کنندگان
- تبدیل مواد خام به محصول ساخته شده
- توزیع محصول ساخته شده به مشتریان
- مدیریت ریسک

فرآیندهای عملیاتی شرکت‌های خدماتی، تولید و ارائه خدماتی است که مشتری از آنها استفاده می‌کند.

فرآیندهای مدیریت مشتری، فرآیندهای مدیریت مشتری ارتباط با مشتریان هدف را توسعه و تعمیق می‌دهد. می‌توانیم چهار مجموعه از فرآیندهای مدیریت مشتری را شناسایی کنیم:

- انتخاب مشتریان و بازار هدف

- دستیابی به مشتریان و بازار هدف
- حفظ مشتریان
- توسعه کسب‌وکار با مشتریان



انتخاب مشتری شامل شناسایی گروه‌هایی می‌شود که ارزش قابل ارائه شرکت برای آنها مطلوب است. فرآیند انتخاب مشتری، مجموعه خصوصیات مشتریانی را که مطلوب‌ترین بخش بازار برای شرکت هستند را تعریف می‌نماید. در شرکت‌های تولیدکننده لوزام مصرفی، بخش بندی بازار با درآمد، ثروت، سن، تعداد افراد خانواده و سبک زندگی مشتریان، تعریف می‌شود. نمونه‌ای از بخش بندی بازار یک کسب وکار، افراد حساس به قیمت، افرادی که به سرعت تطبیق می‌یابند و افراد بسیار دقیق از نظر فنی هستند. جذب مشتریان به ایجاد ارتباط با مشتریان بالقوه، انتخاب محصولات اولیه، قیمت گذاری محصولات و فروش آن مربوط است. خدمات به موقع و مبتنی بر آگاهی، برای حفظ وفاداری مشتری و کاستن از احتمال نارضایتی مشتری حیاتی است. توسعه کسب وکار یک مشتری با شرکت، شامل اداره مؤثر ارتباط، فروش محصولات و خدمات گوناگون و داشتن شهرت عالی به عنوان توصیه کننده و تأمین کننده صادق است.

فرآیندهای نوآوری، فرآیندهای نوآوری به محصولات، فرآیندها و خدمات جدید منجر می‌شوند و معمولاً شرکت را قادر می‌سازند در بازارها و مشتریان نفوذ کند. مدیریت نوآوری شامل چهار مجموعه فرآیند است:

- شناسایی فرصت‌های محصولات / خدمات جدید
- مدیریت مجموعه طرح‌های تحقیق و توسعه
- طراحی و ایجاد محصولات / خدمات جدید
- عرضه محصولات / خدمات جدید به بازار

طراحان محصول و مدیران، ایده‌های جدید را با توسعه ظرفیت‌ها و توانایی‌های محصولات و خدمات موجود، استفاده از فن‌آوری‌ها یا اکتشافات نوین و یادگیری از پیشنهادات مشتریان خلق می‌کنند. با شکل‌گیری ایده‌های خدمات و محصولات جدید، مدیران باید تصمیم بگیرند که از کدام پروژه‌ها

حمایت کنند. در کدام پروژه از منابع درون سازمانی استفاده کنند، کدام پروژه را با مشارکت انجام دهند، چه کاری تحت امتیاز شرکتی دیگر انجام شود و منابع اجرای چه کاری کاملاً از خارج سازمان تأمین شود. فرآیند طراحی و توسعه، هسته اصلی توسعه محصول است و مفاهیم جدیدی را به بازار عرضه می‌کند. فرآیند موفق طراحی و توسعه، در نهایت به محصولی منجر می‌شود که کاربری مطلوبی دارد، در بازار هدفش جذاب است و قابلیت تولید با کیفیت ثابت و با حاشیه سود رضایت‌بخش را دارد. در انتهای چرخه توسعه محصول، تیم پروژه محصولی جدید به بازار عرضه می‌کند. فرآیند نوآوری هنگامی خاتمه می‌یابد که شرکت به سطح مورد انتظار تولید و فروش در سطح خاصی از کارکرد، کیفیت و هزینه محصول دست یابد.

فرآیندهای قانونی و اجتماعی، فرآیندهای قانونی و اجتماعی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به‌طور مستمر حق فعالیت در کشورها و جوامعی را که در آنها تولید یا فروش دارند، حفظ نمایند. قوانین ملی و محلی - در مورد محیط‌زیست، ایمنی و بهداشت کارکنان و استخدام و فعالیت‌های کارکنان - استانداردهایی را بر فعالیت‌های سازمان تحمیل می‌کنند. با این حال، بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند از حداقل استانداردهای وضع‌شده فراتر روند. آنها به دنبال عملکرد بهتری نسبت به قوانین و دستورالعمل‌ها هستند تا به‌عنوان کارفرمای منتخب در جوامعی که در آن کار می‌کنند، شهره شوند. شرکت‌ها عملکرد قانونی و اجتماعی خود را با معیارهای اساسی زیرمدیریت و گزارش می‌کنند:

• محیط‌زیست

• ایمنی و بهداشت

• فرصت‌های استخدامی

• سرمایه‌گذاری اجتماعی

سرمایه‌گذاری در محیط‌زیست، ایمنی و بهداشت، فرصت‌های استخدامی و سرمایه‌گذاری اجتماعی تنها به دلیل نوع دوستی نیست. شهرت عالی برای

عملکرد به همراه ابعاد قانونی و اجتماعی، شرکت‌ها را در جذب و حفظ کارکنان ماهر و باکیفیت و در نتیجه ایجاد فرآیندهای اثربخش و کارآمد منابع انسانی یاری می‌کند. به علاوه، کاستن از مسایل محیط‌زیستی و بهبود ایمنی و بهداشت کارکنان، بهره‌وری را افزایش داده و هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، شرکت‌ها تصویر خود را نزد مشتریان و سرمایه‌گذاران آگاه از مسایل اجتماعی بهبود می‌بخشند. تمام این ارتباطات که برای تقویت فرآیندهای منابع انسانی، عملیاتی، مشتری و مالی، به کار می‌روند، نشان می‌دهند چگونه مدیریت اثربخش عملکرد اجتماعی و قانونی به ایجاد ارزش بلندمدت سهام‌دار می‌انجامد.

یک نکته مهم: صدها فرآیند به‌طور هم‌زمان در سازمان انجام می‌شوند و هرکدام از طریق خاصی ارزش می‌آفرینند. هنر استراتژی، شناسایی و تعالی تعداد محدودی فرآیند استراتژیک است که بیشترین اهمیت را برای ارزش قابل ارائه به مشتری دارند. تمام فرآیندها باید به‌خوبی مدیریت شوند، اما این چند فرآیند به توجه و تمرکز خاصی نیاز دارند؛ چون تمایز استراتژی را خلق می‌کنند. همچنین فرآیندهای منتخب استراتژیک باید از هر چهار گروه منتج شوند. هر استراتژی باید یک یا چند فرآیند را در مدیریت عملیاتی، مدیریت مشتری، نوآوری و مسئولیت‌های قانونی و اجتماعی شناسایی کند. با این رویه، فرآیند خلق ارزش کوتاه‌مدت و بلندمدت متوازن می‌شوند. به این ترتیب، رشد ارزش سهام‌دار در طی زمان پایدار خواهد بود.

مدیران برای توسعه منظر فرآیندهای داخلی نقشه استراتژی، فرآیندهایی را که بیشترین اهمیت را برای استراتژی دارند، شناسایی می‌کنند. شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری در محصول پیروی می‌کنند، بر سرآمدی فرآیندهای نوآوری‌شان تأکید دارند. شرکت‌هایی که استراتژی هزینه‌نهایی پایین را دنبال می‌کنند باید فرآیندهای عملیاتی سرآمد داشته باشند. شرکت‌هایی که استراتژی مشتری‌مداری را دنبال می‌کنند، بر فرآیندهای مدیریت مشتری تمرکز دارند.

اما حتی با تأکید بر یکی از چهار گروه فرآیندهای داخلی، سازمان باید روی بهبود چهار گروه سرمایه‌گذاری کند و به عبارت دیگر استراتژی متوازی را در پیش بگیرد.

منظر رشد و یادگیری

منظر چهارم استراتژی در کارت امتیازی متوازن، رشد و یادگیری است که زیرساخت‌ها و منابع سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می‌کند. منابع سازمان دست کم شامل هفت نوع سرمایه می‌باشد:

- سرمایه انسانی: دسترسی به خبریوت‌ها، مهارت‌ها، استعدادها و دانش‌های پشتیبان استراتژی
 - سرمایه اطلاعاتی: دسترسی به منابع رسمی و غیررسمی اطلاعات، سیستم‌ها و شبکه‌های اطلاعاتی.
 - سرمایه سازمانی: شامل نظام‌های مدیریتی، روال‌ها و رویه‌های اداره کسب‌وکار و هر آنچه که مدیریت کسب‌وکار را روتین کرده و نظم می‌بخشد.
 - سرمایه تکنولوژیک: توانمندی و تسلط سازمان بر تکنولوژی‌های مورد نیاز
 - سرمایه فیزیکی که شامل ساختمان، تجهیزات اداری و فنی سازمان است.
 - سرمایه معنوی که شامل مجوزها، حق اختراع‌ها و امتیازهای سازمان است.
 - سرمایه ارتباطی که شامل کانال‌ها و سرخ‌های ارتباطی با مشتریان، رقبا، توزیع‌کنندگان، شرکای تجاری و بازیگران صنعت و اعتباری که نزد آنها و نزد افکار عمومی دارد.
- تمام سازمان‌ها می‌کوشند افراد، فن‌آوری و فرهنگ (سرمایه‌های) خود را توسعه دهند. اما بسیاری از آنها، این سرمایه‌ها را با استراتژی‌هایشان هماهنگ

نمی‌کنند. کلید ایجاد هماهنگی توجه به بطن امور است، یعنی فراتر از حرف‌های متعارف مثل «توسعه کارکنان»، باید قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز فرآیندهای داخلی مؤثر بر اجرای استراتژی را در کارکنان با استفاده از ابزارهای آموزشی توسعه داد. نقشه استراتژی، مدیران را قادر می‌سازد سرمایه انسانی، اطلاعاتی، اجتماعی، اعتباری، سازمانی و ... مورد نیاز استراتژی هماهنگ و همسویا استراتژی را توسعه دهند.