
بخش اول

مرور

فصل اول

مقدمه

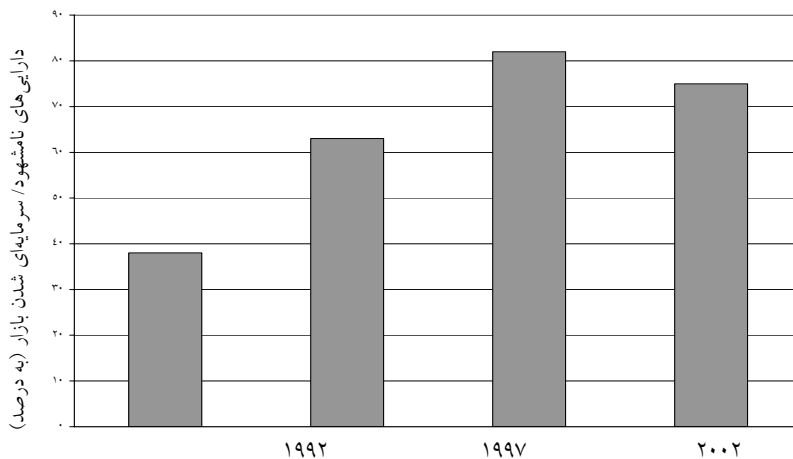
حتی اگر بتوانیم توانایی‌های همه افراد را مدیریت کنیم، باز هم به مشاغل مهم توجه بیشتری خواهیم داشت. شناسایی مشاغل استراتژیک نکته‌ای را پیش کشیده که در جای دیگری مشاهده نمی‌شود. این تعریف به ما نشان داده است مشاغلی که در مرحله ورودی فرایند قرار دارند، چقدر مهم هستند و مزایای تمرکز بر آنها چقدر زیاد خواهد بود.

پل اسمیت مدیر منابع انسانی گری سیراکوز^۱، برنامه آموزشی جدیدی را پیشنهاد کرد که ۳۰ نفر کارگر خط مونتاژ را به سرعت به مجموعه وسیعی از توانایی‌های جدید می‌رساند. گری سیراکوز، تولیدکننده قطعات ریخته‌گری دقیق برای استفاده در محصولات با دقت بالاست که در موتورهای هواپیما، تجهیزات نیروگاهی و موشک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیریت ارشد پس از ایجاد کارت امتیازی متوازن برای استراتژی جدید خود، دریافت که بخش ابتدایی فرایند تولید، شانس بزرگی برای کاهش دوباره کاری و بالا بردن کیفیت است. اپراتورهای قسمت ورودی فرایند، یعنی کارگران مونتاژ قالب، بیشترین تاثیر را در کاهش دوباره کاری و کم کردن زمان انتظار از ایده تا محصول دارند. شرکت پول محدود خود را به آموزش این چند کارگر مهم و موثر اختصاص داد و زمان رسیدن به اهداف استراتژیک را به نصف کاهش داد.

^۱ Gary-Syracuse

مثال گری سیراکوز نشان می‌دهد چگونه شرکت‌ها می‌توانند برای خلق ارزش ماندگار و متمایز، سرمایه‌گذاری خود را بر روی منابع انسانی و به طور عام‌تر بر تمامی دارایی‌های نامشهود خود متمرکز نمایند. امروزه تمام سازمان‌ها ارزش پایدار خود را با استفاده از دارایی‌های نامشهود سازمان نظیر سرمایه انسانی، پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای با کیفیت بالا، قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام‌های تجاری، روابط با مشتری و در نهایت با توانایی‌های خلاقانه و فرهنگ سازمانی خلق و حفظ می‌کنند. روند حرکت از اقتصاد محصولی بر پایه‌ی دارایی‌های مشهود به سوی اقتصاد دانشی و خدماتی بر پایه‌ی دارایی‌های نامشهود، مدت‌هاست که اتفاق افتاده است. حتی بعد از ترکیدن حباب‌های نزدیک^۱ و دات‌کام، دارایی‌های نامشهود که در سیستم مالی شرکت‌ها به حساب نمی‌آمدند، بیش از ۷۵ درصد کل ارزش شرکت را تشکیل می‌دهند (شکل ۱-۱). در نتیجه، میانگین دارایی‌های مشهود شرکت یعنی مانده خالص دارایی‌ها از بدهی‌ها، کمتر از ۲۵ درصد ارزش بازار شرکت است.

شکل ۱-۱ اهمیت فزاینده دارایی‌های نامشهود



آنچه برای شرکت‌ها درست است، برای کشورها نیز مصداق می‌یابد. بعضی کشورها نظیر عربستان سعودی و ونزوئلا صاحب مواهب مادی بسیاری هستند ولی سرمایه‌گذاری اندکی بر روی سرمایه انسانی و سیستم‌های خود کرده‌اند و در نتیجه به نسبت هر شخص، ستانده بسیار کمی تولید می‌کنند و نرخ رشد بسیار پایینی را نسبت به کشورهای نظیر سنگاپور و تایوان که

^۱ NASDAQ

منابع طبیعی اندکی دارند ولی بر روی سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی و همچنین سیستم‌های داخلی کارآمد سرمایه‌گذاری سنگینی کرده‌اند، تجربه می‌کنند [۱]. در هر دو سطح کلان و خرد اقتصاد، دارایی‌های نامشهود ایجاد ارزش بلندمدت را کنترل می‌کنند.

استراتژی

استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی نماید. اگر دارایی‌های نامشهود سازمانی بیش از ۷۵ درصد ارزش آن باشد، آنگاه تدوین و پیاده‌سازی استراتژی آن باید به بسیج و هدایت دارایی‌های نامشهود اشاره کند. بحثی که موضوع این کتاب است.

ما و همکارانمان، در طول سال‌های گذشته با بیش از ۳۰۰ شرکت کار کرده‌ایم و به آنها در ایجاد و به کارگیری کارت امتیازی متوازن یاری رسانده‌ایم. ما آموخته‌ایم که کارت امتیازی متوازن یک ابزار قدرتمند مدیریتی است؛ یک سیستم اندازه‌گیری که توجه همه را جلب کرده است. بنابراین برای حداکثر نمودن تاثیر، سیستم اندازه‌گیری باید روی خود استراتژی متمرکز گردد و این که چگونه می‌خواهد ارزش پایدار آینده را خلق نماید. لذا در طراحی کارت امتیازی متوازن، سازمان باید عوامل حیاتی را اندازه‌گیری نماید که استراتژی سازمان را برای خلق ارزش در دوره بلندمدت آینده مشخص می‌کنند.

به هر حال، در طول کار خود مشاهده کردیم که هیچ دو سازمانی در مورد استراتژی نظر همسانی ندارند. بعضی از منظر برنامه‌های مالی و از طریق درآمد و رشد سود، بعضی دیگر از نگاه تولید و خدمات، عده‌ای با مشتریان هدف، عده‌ای دیگر با کیفیت و جهت‌دهی فرایند و عده‌ای نیز با منابع انسانی و وجه یادگیری به تدوین استراتژی می‌پردازند. تمام این نگرش‌ها تک‌بعدی هستند. این باریک‌بینی با پس‌زمینه‌ی افراد در تیم اجرایی تقویت می‌شود. مدیران مالی، استراتژی را از دیدگاه مالی می‌بینند، مدیران فروش و بازاریابی از منظر مشتری به استراتژی نگاه می‌کنند، افراد عملیاتی به کیفیت، سیکل زمانی و دیگر مسایل مربوط به فرایند نگاه می‌کنند، متخصصان منابع انسانی به سرمایه‌گذاری روی افراد متمرکز می‌شوند و مدیران اطلاعات بر فن‌آوری اطلاعات تمرکز دارند. تنها تعداد کمی نگاهی کلی روی سازمانشان دارند.

ما برای ایجاد چارچوبی کلی، از تفکرات رهبرانی که ایده‌های مدیریتی بر آنها غالب بود، کمکی نگرفته‌ایم. اصول استراتژیک حول ارزش سهام‌داران^[۲]، مدیریت مشتریان^[۳]، مدیریت فرایند^[۴]، کیفیت^[۵]، قابلیت‌های بنیادی^[۶]، نوآوری^[۷]، منابع انسانی^[۸]، فن‌آوری اطلاعات^[۹]، طراحی سازمان^[۱۰] و یادگیری^[۱۱] شکل می‌گیرند. با این که هر کدام بینشی عمیق را ارائه می‌کنند، هیچ کدام منظری جامع و کامل برای توصیف استراتژی^[۱۲] ارائه نمی‌دهند. حتی دیدگاه مایکل پورتر که بر پایه موقعیت‌یابی برای مزایای رقابتی است، نمایی کلی از استراتژی فراهم نمی‌کند. مدیرانی که در اجرای استراتژی‌های خود موفق بوده‌اند - نظیر لو گرسنتر^۱ در IBM، جک ولش در جنرال الکتریک، ریچارد تیرلینک^۲ در هارلی دیویدسون^۳ و لری بوسیدی^۴ در جنرال الکتریک، الاید سیگنال^۵ و هانی‌ول^۶ - با فعالیت‌های خود گنجینه‌ای از بصیرت تجربی ایجاد کرده‌اند، اما روشی قوی برای معرفی استراتژی ارائه نداده‌اند. [۱۳] در نهایت روشی مقبول برای توصیف استراتژی وجود ندارد.

به پیامدها توجه کنید. مدیران بدون توصیف جامعی از استراتژی، نمی‌توانند آن را با موفقیت میان خود و کارمندانشان جاری کنند. مدیران بدون درک مشترکی از استراتژی، نمی‌توانند نظامی حول آن ایجاد کنند و بدون وجود نظم نمی‌توانند استراتژی‌های جدید خود را در مقابل محیط متغیر رقابت جهانی، آزادسازی، سلطه مشتریان، فن‌آوری پیشرفته و مزیت رقابتی که با دارایی‌های نامشهود و به خصوص سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی جهت‌دهی می‌شود، پیاده کنند.

در سازمان‌های استراتژی‌محور، متوجه تحقیقی درباره استراتژی‌های شکست خورده شدیم که بیان می‌کرد: «در اکثر موارد - هفتاد درصد- مشکل واقعی استراتژی بد نیست بلکه مشکل، اجرای بد است.» [۱۴] تحقیق جدیدتری، عملکرد شرکت‌های بزرگ را در هفت کشور توسعه یافته - آمریکا، آلمان، ایتالیا، انگلستان، فرانسه، استرالیا و ژاپن - در خلال بهترین دهه تاریخ اقتصاد از ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۸، مورد بررسی قرار داد (شرکت‌های بزرگ شرکت‌هایی تعریف شدند که درآمد سالانه آنها بیش از ۵۰۰ میلیون دلار است). تنها یک هشتم این شرکت‌ها نرخ رشد سالیانه‌ی ۵/۵ درصد را تجربه کرده بودند. در حالی که درآمد بازگشتی سهام بالاتر از هزینه

¹ Lou Gerstner

² Richard Teerlink

³ Harley-Davidson

⁴ Lary Bossidy

⁵ Allied Signal

⁶ Honeywell

سرمایه آنها بود. بیش از دو سوم این شرکت‌ها برنامه‌های استراتژیک داشتند که برآوردن آنها نیاز به نرخ رشد سود واقعی بیش از ۹ درصد داشت. کمتر از ده درصد این شرکت‌ها به هدف خود رسیدند.^[۱۵] واضح است که بیشتر این شرکت‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود موفق عمل نکرده‌اند. برعکس این نتایج ضعیف، سازمان‌هایی که از کارت امتیازی متوازن در سیستم مدیریت خود استفاده کرده بودند - همانطور که در *سازمان‌های استراتژی محور* اشاره کرده‌ایم - از این نتایج پیشی گرفتند. آنها استراتژی‌های جدید را به سرعت و به طور موثری پیاده‌سازی کردند. آنها از کارت امتیازی متوازن برای تعریف استراتژی خود استفاده کردند و سپس سیستم‌های مدیریتی خود را با کارت امتیازی متوازن پیوند داده و آن را به خود استراتژی مربوط ساختند. آنها یک اصل اساسی را که در بطن کارت امتیازی متوازن بود، نشان دادند: «اگر بتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، می‌توانید مدیریتش کنید.»

توصیف کردن استراتژی

برای بنای یک سیستم اندازه‌گیری که استراتژی را توصیف کند، به مدلی عمومی از استراتژی نیاز داریم. کارل فون کلازویتس^۱ - استراتژیست بزرگ نظامی قرن نوزدهم - بر لزوم وجود چارچوبی برای سازمان‌دهی تفکر درباره استراتژی تاکید داشت.

نخستین وظیفه هر نظریه تبیین و روشن ساختن اصطلاحات و مفاهیم مورد استفاده است... تنها پس از توافق در عبارات، تعاریف و مفاهیم می‌توانیم امیدوار باشیم که مطالب به سادگی و روشنی درک شوند و انتظار اشتراک دیدگاه با خواننده را داشته باشیم.^{۱۶}

کارت امتیازی متوازن چنین چارچوبی را برای توصیف استراتژی، به منظور خلق ارزش در اختیار ما قرار می‌دهد. چارچوب کارت امتیازی متوازن (شکل ۱-۲) چند عنصر مهم را در بردارد:

- عملکرد مالی شاخصی تاخیری است و تعریف نهایی موفقیت سازمان را به دست می‌دهد. استراتژی، چگونگی تلاش سازمان برای خلق رشد پایدار برای سهام‌داران را توصیف می‌کند.

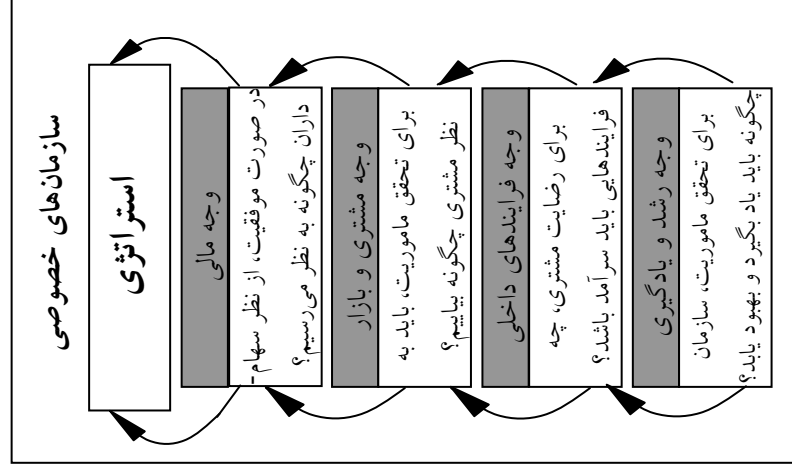
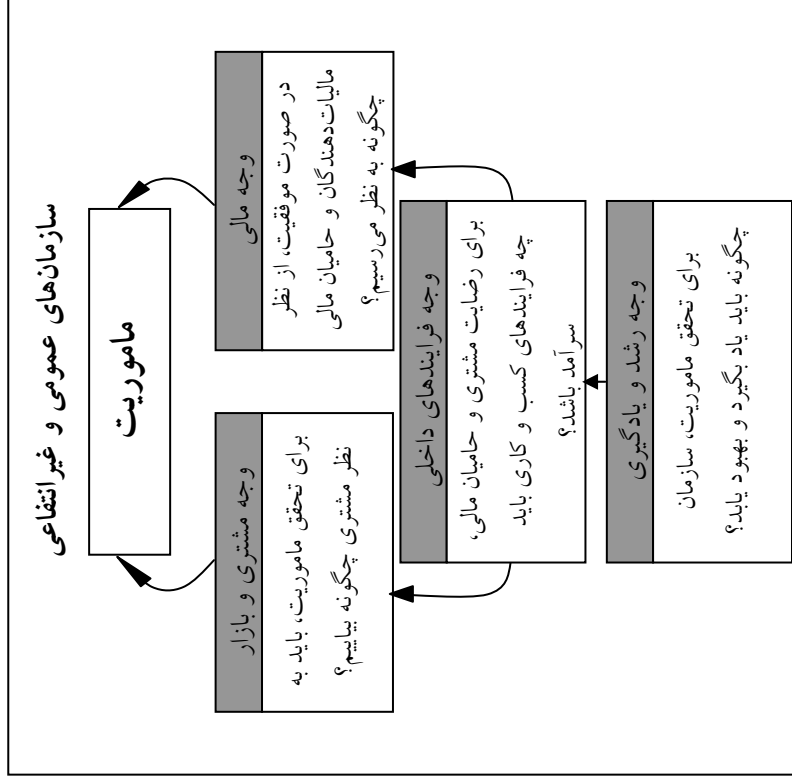
- موفقیت در به چنگ آوردن مشتریان هدف، عاملی اساسی در بهبود عملکرد مالی است. وجه مشتری علاوه بر اندازه‌گیری شاخص‌های تاخیری خروجی، موفقیت در زمینه‌های

¹Carl von Clausewitz

مربوط به مشتری نظیر رضایت، حفظ و رشد مشتری، ارزش قابل ارایه به مشتریان هدف را تعریف می‌کند. انتخاب ارزش قابل ارایه به مشتری عنصر اصلی استراتژی است.

- فرایندهای داخلی، ارزش قابل ارایه به مشتریان را خلق و ارایه می‌کنند. عملکرد فرایندهای داخلی شاخصی پیشرو برای تقویت زیرمجموعه‌ها در پیامدهای مشتری و مالی است.
- دارایی‌های نامشهود منبع نهایی خلق ارزش پایدار هستند. اهداف رشد و یادگیری، چگونگی تلفیق افراد، فن‌آوری‌ها و سایر موارد ذی‌ربط سازمان را برای حمایت از استراتژی توصیف می‌کنند. بهبود در معیارهای رشد و یادگیری شاخص‌های پیشرو برای فرایندهای داخلی، مشتریان و عملکرد مالی هستند.
- اهداف در این چهار وجه در زنجیره‌ای از روابط علی به یکدیگر پیوسته‌اند. پیشرفت و جهت‌دهی دارایی‌های نامشهود به بهبود عملکرد فرایند منجر می‌شود که این خود موجب موفقیت در جذب و حفظ مشتریان و رضایت سهام‌داران می‌گردد.

چارچوب خلق ارزش در بخش عمومی و سازمان‌های غیر انتفاعی (سمت راست شکل ۲-۱) نظیر بخش خصوصی است که در بالا ذکر شد. اما چند تفاوت مهم در این میان وجود دارد. نخست این که تعریف نهایی موفقیت در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی، عملکرد آنها در دستیابی به ماموریت و وظایف محوله ایشان است. سازمان‌های بخش خصوصی صرف‌نظر از صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، می‌توانند از شاخص‌های مشابهی در وجه مالی استفاده کنند که تجلی آن در بالا بردن ارزش سهام‌نمودار می‌شود. سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مجموعه گسترده و متنوعی از ماموریت‌ها را دارند و باید آثار اجتماعی و اهداف متعالی خود را به طرز متفاوتی تعریف نمایند. مثال‌های ماموریت شامل موارد «بهبود وضعیت کودکانی که در جوامع کم‌درآمد بزرگ می‌شوند»، «اطمینان از آینده اپرا» و «خانه امن، جامعه امن» می‌باشد. ماموریت این سازمان‌ها، مثل مدل بخش خصوصی، با تامین نیازهای مشتریان هدف (سهام‌داران، ذی‌نفعان و کسانی که سازمان معتقد است آنها از خدماتش منتفع می‌شوند) محقق می‌گردد. سازمان‌ها با عملکرد مناسب فرایندهای داخلی، به موفقیت نایل می‌شوند که این دستاورد با دارایی‌های نامشهودشان حمایت می‌شود (رشد و یادگیری). وجه مالی هر چند مسلط نیست، اما مبین اهداف ذی‌نفعان مهم می‌باشد. مالیات‌دهندگانی که در اصل منابع مالی



شکل ۲-۱ نقشه‌های استراتژی: مدل ساده خلق ارزش

بنگاه‌های عمومی و غیرانتفاعی را تامین می‌کنند، رضایت ذی‌نفعان مالی و مشتری و همراهی با ماموریت، استراتژی کارآ و اثربخشی ایجاد می‌کند که در اصل همان نقش بهره‌وری و رشد درآمد را در شرکت‌های خصوصی ایفا می‌کنند.

نقشه‌های استراتژی: توصیف شیوه خلق ارزش در سازمان

همکاری ما با بیش از ۳۰۰ سازمان منجر به ایجاد پایگاه داده‌های عظیمی از استراتژی‌ها، نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی متوازن گردیده است. به علاوه وضعیت دانش را در زمینه‌های مختلف مدیریت شامل ارزش سهام‌دار، استراتژی کسب و کار و شرکت، مدیریت مشتری، توسعه محصول و نوآوری، مدیریت عملیاتی، مدیریت محیط‌زیستی، سرمایه‌گذاری اجتماعی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فن‌آوری اطلاعات، فرهنگ و رهبری مطالعه کرده‌ایم. با اتکا به این تجارب دریافته‌ایم چگونه کارت امتیازی متوازن که در ابتدا برای بهبود سنجش عملکرد منابع نامشهود سازمان به کار گرفته می‌شد، می‌تواند ابزار قدرتمندی برای توصیف و پیاده‌سازی استراتژی سازمان باشد. مدل چهار وجهی برای توصیف استراتژی‌های ارزش‌افزای سازمان، زبان مشترکی را پدید آورد که تیم‌های اجرایی می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های بنگاه خود استفاده کنند. آنها نباید معیارهای استراتژی خود را شاخص‌های عملکردی در چهار وجه مستقل بدانند، بلکه آنها را مجموعه‌ای از ارتباطات علی‌الهدف چهار وجه کارت امتیازی متوازن تلقی نمایند. گفتگو و تعامل میان مدیران با ایجاد تصویری از این ارتباطات که آن را نقشه استراتژی می‌نامیم، آسان می‌شود. اکنون دریافته‌ایم که نقشه استراتژی به عنوان ابزاری بصری از روابط علی‌الجزای استراتژی یک سازمان، به اندازه کارت امتیازی متوازن، به مدیران شناخت می‌دهد.

نقشه استراتژی عمومی که در شکل ۳-۱ نشان داده شده است، از مدل ساده چهار وجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است. نقشه استراتژی لایه دیگری از جزئیات را اضافه می‌کند که پویایی زمانی استراتژی را نشان می‌دهد. به علاوه، نقشه استراتژی سطحی از جزئیات را که شفافیت و تمرکز در تبیین اهداف استراتژیک را افزایش می‌دهد، به همراه دارد. همان طور که قبلاً اشاره کردیم، رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی به کار می‌رود. فارغ از رویکرد مورد استفاده، نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی‌ها ایجاد می‌کند تا

اهداف و معیارها قابل طرح و مدیریت باشند. نقشه استراتژی حلقه‌ی مفقود میان فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی فراهم می‌سازد.

الگوی نقشه استراتژی توصیف شده در شکل ۱-۳، چک لیستی برای اجزا و روابط درونی استراتژی به دست می‌دهد. اگر استراتژی به هریک از عناصر نقشه استراتژی نپردازد، ناقص می‌شود. مثلاً، بارها دیده شده است که سازمان‌ها رابطه‌ای میان معیارهای فرایند داخلی و ارزش قابل ارایه به مشتری نداشته‌اند، هیچ هدفی برای نوآوری نداشته‌اند و اهدافی مبهم در مورد مهارت و انگیزش کارکنان و نقش فن‌آوری اطلاعات داشته‌اند. این چنین نواقصی در نقشه استراتژی، معمولاً به خروجی‌های نویدکننده منجر خواهد شد. نقشه استراتژی بر چند استوار است:

استراتژی، نیروهای متضاد را متوازن می‌کند. سرمایه‌گذاری بر روی دارایی‌های نامشهود برای رشد بلندمدت درآمد، معمولاً با کاهش هزینه‌ها در عملکرد مالی کوتاه‌مدت متعارض است. هدف اصلی سازمان‌های بخش خصوصی، خلق رشد پایدار در ارزش سهام‌داران است. این امر به تعهد بلندمدت منجر می‌گردد. هم‌زمان سازمان باید نتایج را در کوتاه‌مدت بهبود ببخشد. نتایج کوتاه‌مدت با قربانی کردن سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در دارایی‌های نامشهود میسر است. لذا نقطه شروع در توصیف استراتژی، موازنه و روشن ساختن اهداف مالی کوتاه‌مدت برای کاهش هزینه‌ها و بالا بردن بهره‌وری به همراه اهداف بلندمدت رشد سودآور درآمد است.

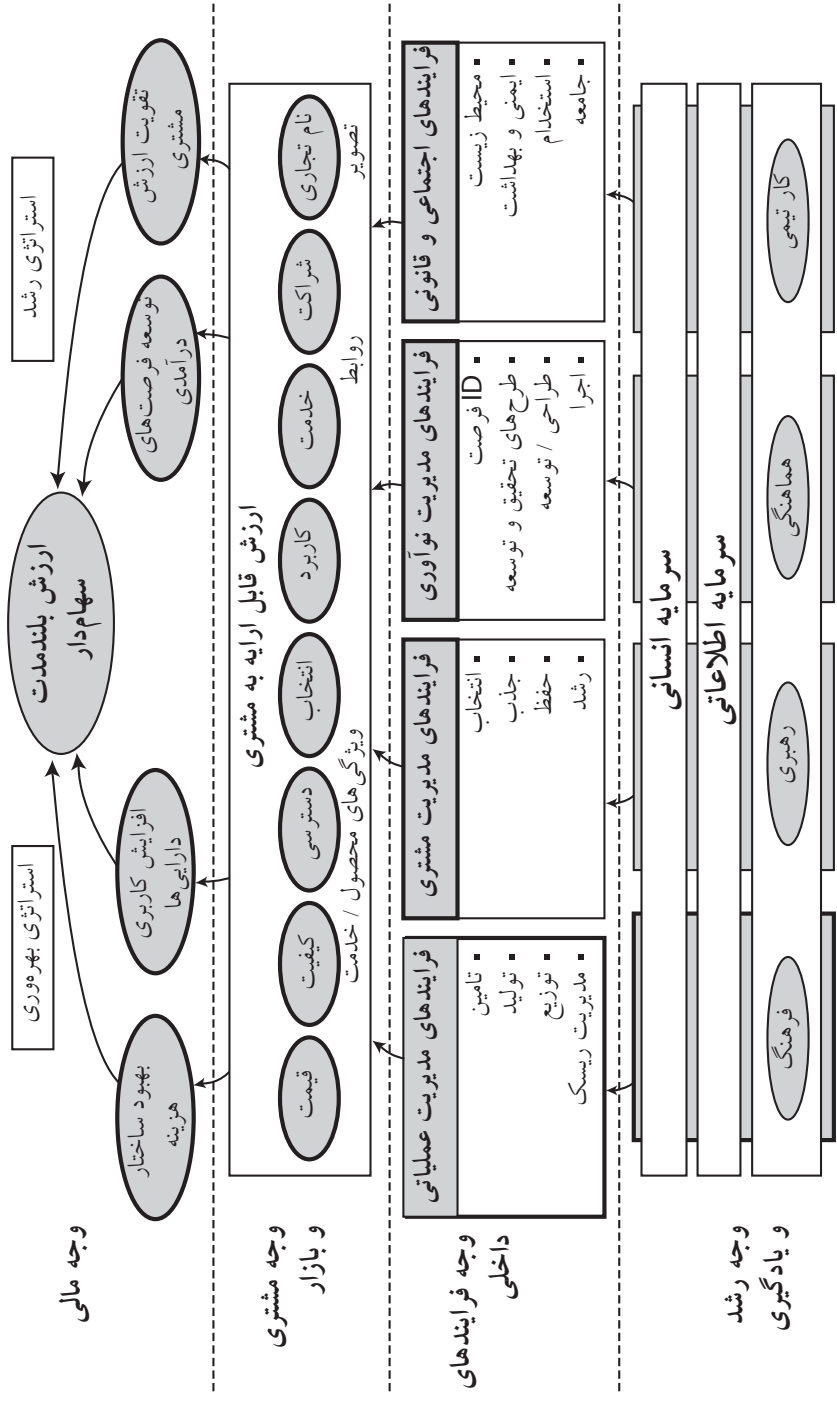
استراتژی بر ارایه ارزش متمایز به مشتری استوار است. ارضای مشتری، منبع خلق ارزش پایدار است. استراتژی نیازمند مشخص نمودن بخش‌های بازار، مشتریان هدف و ارزش مورد نیاز در این مرحله است. وضوح ارزش قابل ارایه به مشتری بُعد مهم استراتژی است. در فصول ۲ و ۱۱ در مورد چهار نوع ارزش قابل ارایه به مشتری و استراتژی‌های مشتری که سازمان‌ها در عمل با آن مواجه‌اند، بحث خواهیم کرد. این چهار مورد عبارتند از: (۱) هزینه نهایی پایین^۱، (۲) رهبری محصول^۲، (۳) راه‌حل‌های جامع برای مشتری^۳ (مشتری‌مداری) و (۴) ایجاد فضای انحصاری^۴. هر کدام از این پیشنهادات ارزشمند به وضوح شکل ظاهری محصولاتی را که باید رضایت مشتری را جلب نمایند، تعریف می‌کنند.

^۱ Low total cost

^۲ Product leadership

^۳ Complete customer solutions

^۴ System lock-in



شکل ۳-۱ نقشه استراتژی می‌گوید سازمان چگونه ارزش خلق می‌کند

خلق ارزش با اتکا به فرایندهای داخلی کسب و کار میسر می‌شود. وجوه مالی و مشتری در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن نتایج را توصیف می‌کنند، چیزی را که سازمان امیدوار است به آن دست بیاید: افزایش ارزش سهام‌دار با رشد درآمد و بهبود بهره‌وری؛ افزایش سهم شرکت از سبد مشتری با جلب رضایت، حفظ و وفاداری و رشد مشتری.

وجوه فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری، استراتژی را ایجاد و شیوه پیاده‌سازی آن را توصیف می‌کنند. فرایندهای داخلی موثر و هماهنگ، چگونگی خلق و حفظ ارزش را تعیین می‌کنند. شرکت باید بر فرایندهای مهم داخلی که ارزش متمایزی به مشتری ارائه می‌کنند و برای تقویت بهره‌وری و تامین اعتبار سازمان مهم‌تر هستند تمرکز داشته باشد. در بخش دوم این کتاب، سیستم طبقه‌بندی معرفی می‌کنیم که فرایندهای داخلی را به چهار دسته تقسیم می‌کند.

- مدیریت عملیاتی: تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتری
- مدیریت مشتری: ایجاد و تقویت روابط با مشتریان
- نوآوری: توسعه محصولات، خدمات، فرایندها و روابط جدید
- مسئولیت‌های قانونی و اجتماعی: تبعیت از قوانین و انتظارات اجتماعی و ایجاد جامعه‌ای قوی‌تر

هر یک از این موارد شامل صدها زیرفرایند است که به طرق مختلفی ارزش آفرینی می‌کنند. مدیرانی که از هنر استراتژی استفاده می‌کنند، باید فرایندهای مهمی را که برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری اهمیت دارند، تعریف نمایند. این فرایندهای با اهمیت را مضامین استراتژیک^۱ می‌نامیم.

استراتژی مشتعل بر مضامین مکمل و هم‌زمان است. هر دسته از فرایندهای داخلی در مقاطع زمانی متفاوتی منفعت دارند. بهبود فرایندهای عملیاتی معمولاً از طریق صرفه‌جویی در هزینه و بهبود کیفیت، به نتایج کوتاه‌مدت منجر می‌شود. منافع گسترش ارتباط با مشتری معمولاً در دوره‌ای ۶ تا ۱۲ ماهه پس از آغاز بهبود فرایند مدیریت مشتری دیده می‌شود. فرایند نوآوری-عموماً زمان طولانی‌تری را در نیل به درآمد بیشتر می‌طلبد و منافع حاصل از فعالیت‌های حقوقی و اجتماعی نیز در آینده‌ای دورتر با جلوگیری از دعاوی قضایی و بهتر شدن

¹ Strategic theme

برداشت‌های جامعه مشخص می‌گردد. استراتژی‌ها باید متوازن گردند و حداقل یک مضمون استراتژیک از هر چهار وجه داخلی برگزیده شود. با داشتن مضامین استراتژیک برای فرایندهای بااهمیت در تمام چهار وجه، سازمان با گذشت زمان منافع حاصل را خواهد دید و رشدی پایدار در ارزش سهام‌دار ایجاد می‌کند.

هماهنگی استراتژیک ارزش‌دارایی‌های نامشهود را تعیین می‌کند. چهارمین وجه کارت امتیازی متوازن - وجه رشد و یادگیری- دارایی‌های نامشهود سازمان و نقش آنها را در استراتژی توصیف می‌نماید. دارایی‌های نامشهود به سه سطح تقسیم می‌شوند:

- سرمایه انسانی: مهارت‌ها، دانش و استعداد کارکنان
 - سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده‌ها، نظام‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی
 - سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش
- هیچ یک از این دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده شوند. ارزش این دارایی‌های نامشهود از توانایی آنها در راستای توفیق سازمان در پیاده‌سازی استراتژی‌ها نشأت می‌گیرد. بررسی‌های ما نشان داده است که در دو سوم سازمان‌ها هماهنگی موثری بین استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات وجود ندارد [۱۷]. سرمایه‌گذاری مناسبی بر روی برنامه‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات در اهداف لحاظ نشده است. آنها توانایی سازمان را برای اجرای استراتژی تسهیل نمی‌کنند. در ضمن، این سازمان‌ها بازگشت مثبتی از سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی و فن‌آوری اطلاعات تولید نمی‌کنند. ما سه رویکرد هدف‌مند را برای هم‌سویی سرمایه‌های نامشهود با استراتژی معرفی نموده‌ایم:
- قابلیت‌ها و مشاغل استراتژیکی که سرمایه انسانی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می‌کنند.
 - مجموعه طرح‌های استراتژیک فن‌آوری اطلاعات که سرمایه اطلاعاتی را با مضامین استراتژیک هماهنگ می‌کنند.
 - برنامه تغییر سازمانی که سرمایه سازمانی را به منظور یادگیری و بهبود مستمر با مضامین استراتژیک یکپارچه و هماهنگ می‌کنند.
- وقتی این سه مورد در وجه رشد و یادگیری - سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی - با

استراتژی هماهنگ شدند، درجه‌ی بالایی از آمادگی سازمان به دست می‌آید. سازمان توانایی بسیج و حفظ فرایند تغییر مورد نیاز اجرای استراتژی خود را دارد. آمادگی سازمانی وقتی بالاست که:

- قابلیت‌های سرمایه انسانی در مشاغل استراتژیک با مضامین استراتژیک هماهنگی نزدیکی داشته باشند.
- سرمایه اطلاعاتی، زیرساخت‌ها و ابزارهای فن‌آوری اطلاعات استراتژیک را ایجاد کند که به سرمایه انسانی در تقویت عملکرد مطلوب در مضامین استراتژیک کمک نماید.
- فرهنگ، رهبری، هماهنگی و کار تیمی، تغییرات سازمانی را که برای اجرای استراتژی لازم است، تقویت نمایند.

به طور خلاصه، نقشه استراتژی با استراتژی خاص سازمان انطباق می‌یابد و نشان می‌دهد چگونه دارایی‌های نامشهود، عملکرد فرایندهای داخلی سازمان را که بیشترین تاثیر را در ارایه ارزش به مشتریان، سهام‌داران و جامعه دارند، تقویت می‌کنند. خوانندگان کتاب می‌توانند با مطالعه دو موردی که در انتهای این فصل آمده است با کاربرد نقشه‌های استراتژی برای هماهنگی دارایی‌های نامشهود با مضامین استراتژیک آشنا شوند. مورد بانک توکیو میتسوبیشی طراحی کارت امتیازی و نقشه استراتژی در بخش خصوصی را نشان می‌دهد. مورد انجمن دیابت آمریکا رویکرد بخش غیرانتفاعی را ترسیم می‌کند.

ساختار کتاب

در فصل دوم، مبادی اولیه نقشه‌های استراتژی را ارایه می‌کنیم. در این فصل، الگوی نقشه استراتژی (شکل ۱-۳) را توضیح می‌دهیم و انتخاب اهداف در وجوه کارت امتیازی متوازن را توصیف می‌کنیم. بخش دوم کتاب شامل چهار فصل است که اهداف و معیارهای فرایندها را در چهار موضوع وجه فرایندهای داخلی عمیقاً بررسی می‌کند. مدیریت عملیاتی، مدیریت مشتری، نوآوری و قوانین و جامعه، چهار فرایندی است که در این وجه مورد بررسی قرار می‌گیرند. بخش سوم نیز چهار فصل را شامل می‌شود که درباره هماهنگی وجوه رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی استراتژیک می‌باشد. فصل هفتم مروری بر خلق ارزش از دارایی‌های نامشهود است. فصول ۸ تا ۱۰ توصیف دقیقی از انتخاب اهداف و معیارهای

سرمایه انسانی، اطلاعاتی و سازمانی ارایه می‌کند. فصل یازدهم مطالب مطرح شده در بخش‌های قبلی را برای ایجاد الگوهای نقشه استراتژی در چهار استراتژی متمایز معمول به کار می‌برد. این چهار استراتژی شامل هزینه نهایی پایین، رهبری محصول، راه‌حل جامع مشتری و ایجاد فضای انحصاری می‌باشند. در فصل ۱۲، پیاده‌سازی نقشه استراتژی ارایه شده است و در آن چگونگی تبدیل اهداف کلی عملکرد سازمانی به اهداف جزئی مضامین اصلی استراتژیک نقشه استراتژی، توصیف گردیده است. اهداف جزئی به انتخاب برنامه‌ها و اقدامات استراتژیک برای پیشبرد پیشرفت‌های عملکرد کمک می‌کنند.

در انتهای هر فصل و در بخش پنجم، خلاصه‌ای از مطالعات موردی ارایه گردیده است. این مطالعات موردی شامل محیط و استراتژی سازمان، نقشه استراتژی و برخی نتایج مدیریتی حاصل از نقشه استراتژی است. سازمان‌ها نقشه استراتژی را برای توضیح استراتژی در سطح اجرایی، انتقال استراتژی به کارکنان، هماهنگی واحدهای کسب و کار، بخش‌های سازمان، وظایف و اقدامات و تمرکز بر فرایندهای مدیریت به کار می‌برند. سازمان‌هایی که این مطالعات در آنها انجام شده است شامل شرکت‌های تولیدی و خدماتی، شرکت‌های انتفاعی بزرگ و سازمان‌های غیرانتفاعی کوچک و چندین آژانس عمومی مثل مدرسه و سازمان دفاع ملی می‌باشد. این شرکت‌ها از آمریکای شمالی، مرکزی و جنوبی تا اروپا و آسیا را در برمی‌گیرند. در مجموع، این مطالعات موردی جامع‌ترین مجموعه توصیف‌های استراتژی را گرد آورده است. امیدواریم بیان اصولی که در این متن آمده است، سازمان‌های دیگر را ترغیب نماید از قدرت نقشه‌های استراتژی برای توسعه و هماهنگی دارایی‌های نامشهود در جهت تبدیل به سازمانی استراتژی‌محور، استفاده کنند.

این کتاب برای مدیرانی نوشته شده است که پروژه‌های کارت امتیازی متوازن را هدایت می‌کنند. این کتاب به آنها کمک می‌کند تا با استفاده از چارچوب مفهومی دقیقی، انتخاب‌های مهم خود را در مورد فرایندهای داخلی مهم - فرایندهایی که برای موفقیت استراتژی و سرمایه‌گذاری مورد نیاز در منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی لازم هستند - اتخاذ نمایند. مدیرانی که می‌خواهند روش استفاده از نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی متوازن را بیاموزند، بهتر است که چارچوب ارایه شده در کتاب قبلی ما - سازمان‌های استراتژی‌محور - را بخوانند. هدف ما در این کتاب ارایه بینشی به مدیران حرفه‌ای به ویژه

مدیران منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات یا مالی در مورد شیوه ایجاد تصویری جامع و بصری از استراتژی است. اولین گام در این مسیر تبدیل سازمان به سازمانی استراتژی‌محور است.

یادداشت‌ها

۱. GDP سرانه برخی کشورهای با منابع ضعیف و غنی در زیر آمده است:

GDP سرانه ۱۹۹۸	GDP سرانه ۱۹۷۰	کشورهایی با منابع ضعیف
۱۲۱۵۲	۱۹۵۴	کره جنوبی
۱۵۰۱۲	۲۹۸۷	تایوان
۲۲۶۴۳	۴۴۳۸	سنگاپور
۲۰۱۹۳	۵۶۹۵	هنگ کنگ
۲۲۱۲۳	۱۲۶۸۵	دانمارک
GDP سرانه ۱۹۹۸	GDP سرانه ۱۹۷۰	کشورهایی با منابع غنی
۳۰۷۰	۱۱۹۴	اندونزی
۱۲۳۲	۱۲۳۳	نیجریه
۳۸۹۳ (روسیه)	۵۵۶۹	شوروی سابق
۸۲۲۵	۷۶۲۴	عربستان سعودی
۸۹۶۵	۱۰۶۷۲	ونزوئلا

- G. Bennett Stewart, *The Quest for Value* (New York: Harper Business, 1991); A. Rappaport, *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors* (New York: Free Press, 1997).
- Don Peppers and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency/Doubleday, 1997).
- مایکل همر و جیمز شامپی، مهندسی دوباره شرکت‌ها: منشور انقلاب سازمانی، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۹. مایکل همر، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۱.
- Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Ronald R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* (New York: McGraw-Hill, 2000); David Garvin, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York: Free Press, 1988).

6. Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); D.J. Collis and C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review* (July-August 1995): 118-128.
 7. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
 8. Dave Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding value and Delivering Results* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
 9. Peter Weill and Marianne Broadbent, *Leveraging the new Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
 10. Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich, and Todd Jick, *The Boundary less Organization: Breaking the chains of Organizational Structure*, rev. ed. (New York: Wiley, 2002), Michael Tushman and Charles A.O'Reilly III, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, rev. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
۱۱. پیتر سنگه، پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.
12. David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
۱۳. لوئیس گشتنر، رقص فیلهما، ترجمه غلامحسین خانقایی، نشر فرا، ۱۳۸۴.
14. Jack Welch, Jack: *Straight from The Gut* (New York: HarperCollins, 2002); Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown, 2002); and Richard Teerlink and Lee Ozley, *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
 15. R. Charan and G. Colvin, "Why CEO's Fail," *Fortune*, 21 June 1999.
 16. Chris Zook, *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
 17. Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger, and Christopher Bassford, *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist* (New York: Wiley, 2001), 99.
 18. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, *Aligning HR with Organization Strategy Survey Research Study 62-17052* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2002); "The Alignment Gap," 1 July 2002.

مطالعات موردی

بانک توکیو - میتسوبیشی^۱

پیش زمینه

بانک توکیو - میتسوبیشی یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های جهان و بیش از ۶۰۸ میلیارد دلار دارایی را در ۷۰۰ نقطه ژاپن و سراسر دنیا اداره می‌کند. شعبه این بانک در نیویورک، تصمیم گرفت که به مشتریان خارجی خدمات تجاری، سرمایه‌گذاری و اعتباری ارائه نماید. مأموریت این بانک تبدیل شدن به رتبه نخست بانک‌های خارجی در آمریکاست.

در سال ۲۰۰۰، به عنوان بخشی از اقدام جهانی، خدمات بانک توکیو - میتسوبیشی در چهار واحد کسب و کار مستقل (بانک‌داری شرکتی جهانی، بانک‌داری سرمایه‌گذاری، خزانه‌داری و مرکز شرکت) آزمایش شد. این کسب و کارها مستقیماً به مقامات مربوطه در توکیو گزارش می‌دادند. در نتیجه‌ی این تحولات و تغییرات قانونی، شعبه آمریکایی بانک متوجه شد که درک استراتژی توسط مدیران ارشد کفایت نمی‌کند. رهبران باید پیام استراتژی را در تمام سازمان تقویت می‌کردند.

وضعیت

سازمان‌های ژاپنی به دلیل موفقیت رقابتی بدون استراتژی مدون معروفند. تدوین استراتژی در جامعه‌ای که مردمانش از لحاظ فرهنگی آن چنان با یکدیگر هماهنگ هستند که کسب و کار می‌تواند با تله‌پاتی ذهنی (ایشین دنشین)^۲ اداره شود، ضروری نبوده است. اما شعبه آمریکایی

^۱ Bank of Tokyo-Mitsubishi

^۲ Mental telepathy (ishin-denshin)

بانک پی برد که این روش اثربخشی خود را در اقتصاد جهانی از دست داده است. تنوع نیروی کار و سرعت روزافزون کسب و کار، نیازمند تدوین استراتژی روشن برای توفیق سازمان است.

هماهنگی نیروی کار در راستای اهداف استراتژیک به اندازه کافی مشکل است، و در بانک توکیو - میتسوبیسی نیز به دلیل تفاوت‌های فرهنگی مشکل‌تر شده است. روش‌های سنتی کسب و کار ژاپنی نافذ نبودند، تصمیمات اجرایی در سازمان پخش نمی‌شد و تا همین اواخر اغلب سمت‌های رهبری را افراد ژاپنی که از توکیو می‌آمدند، اشغال می‌کردند. برخی کارهای معمول دیگر شامل چرخش کارکنان در بخش‌های وظیفه‌ای (برای ترویج وحدت فرهنگی) و استخدام، مادام‌العمر است. شعبه آمریکایی بانک برای ارتقا بر ارشدیت متکی است تا عملکرد کوتاه‌مدت.

استراتژی

در سال ۲۰۰۱، زمانی که بانک‌داری ژاپن هنوز دچار بحران بود و مقامات حقوقی مرتکب اشتباهات زیادی در حوزه‌ی ریسک بنیادهای مالی می‌شدند، شعبه آمریکایی بانک با وجود رشد بالا از مدیرانش خواست اثربخشی شیوه‌های اداره شرکت را به چالش بکشند [۱].

تاکه‌هیکو ناگومو^۱، معاونت برنامه‌ریزی شرکت به کارت امتیازی متوازن روی آورد، چون احساس می‌کرد زمینه‌ی پیاده‌سازی استراتژی را فراهم می‌کند و چارچوب لازم را برای کنترل ریسک و نظام جدید پرداخت بر مبنای عملکرد منطقی و هم‌افزا ایجاد می‌کند. هیدو یاماموتو^۲، معاون و رییس برنامه‌ریزی شرکت می‌گوید: «ابتدا استراتژی هر واحد را مشخص می‌کنیم، پیش از آن که به تعریف استراتژی منطقه‌ای بپردازیم. برای این کار، رویکرد پایین به بالا، اولین گام اساسی است.» گروه کاری نمایندگان واحدهای کسب و کار، کاربرگی برای هر گروه ایجاد کردند که باید تکمیل می‌شد. گروه کاری از پاسخ‌های جمع‌آوری شده، استراتژی جامع منطقه‌ای را تدوین نمود.

نقشه استراتژی

بانک توکیو - میتسوبیسی در ایجاد کارت امتیازی شعبه آمریکایی خود، ابتدا مضامین و مقوله‌های وسیع چهار وجه کارت امتیازی متوازن را که اهداف باید با آنها هماهنگ می‌شدند،

¹ Takehiko Nagumo

² Hideo yamamoto

مشخص کرد. هر یک از این اهداف با توجه به سه نوع هدف عمومی، مشترک و اختصاصی طبقه‌بندی شدند.

- عمومی: اهداف اجباری در سراسر سازمان شش مورد بود. به عنوان مثال، ارتقای بهره‌وری هزینه در وجه مالی تمام کارت‌های امتیازی آمده است.

- مشترک: اهداف میانی که بین واحدهایی که انتظار می‌رود به نتایج معینی دست یابند، مشترک هستند. به عنوان مثال، در فرایند تصویب مستقیم اعتبار، هدف فرایند داخلی برای سرآمدی عملیاتی، میان واحدهای اعتبار و وام مشترک است. تقویت همکاری در زنجیره تامین هدف مشترک رده‌های بالا، میانی و پایین سازمان است و همکاری نزدیک مدیران روابط عمومی و تولید به معنای تسهیل در ارایه محصولات با ارزش به مشتریان هدف است.

- اختصاصی: اهدافی که باید مستقلاً توسط گروه مربوطه برآورده شوند. به عنوان مثال، حفظ سوابق مشتری، هدف مدیریت داخلی / ریسک خزانه‌داری است.

این نظام طبقه‌بندی به الگویی برای کارت امتیازی شعبه آمریکایی تبدیل شد که برای کارت امتیازی واحدهای دیگر کسب و کار نیز مناسب است. اکنون کارمندان می‌توانند به راحتی جایگاه مواضع، مقوله‌ها و اهداف مشترک را تشخیص بدهند.

به عنوان مثالی از نقشه استراتژی طراحی شده، نقشه استراتژی کسب و کار بانک‌های مستقر در آمریکا اصرار شدید بر رشد درآمد، مدیریت ریسک و بهره‌وری را منعکس می‌کند (شکل ۱-۴ را ببینید):

الف) وجه مالی

بانک‌های مستقر در آمریکا با تعیین «حداکثر کردن درآمد خالص پس از هزینه‌های اعتبار» چهار عنصر کلیدی را در وجه مالی شناسایی نمودند:

- تاکید بر درآمد حاصل از نرخ سرمایه‌گذاری بانکی به جای درآمد حاصل از بهره.
- رشد درآمد ناشی از عملیات مشتریان ژاپنی ساکن آمریکا و مشتریان خارجی که بانک توکیو - میتسوبیشی با آنها روابط جهانی دارد.
- حداقل کردن هزینه‌های اعتبار به خصوص در شرکت‌های بزرگ آمریکایی.
- انجام تلاش‌هایی برای کاهش هزینه در سطح بنگاه.

ب) وجه مشتری

برای کسب جایگاه بهترین بانک خارجی فعال در قاره آمریکا (به خصوص ایالات متحده)، بانک تلاش می‌کند تا محصولات و خدمات خود را با عواملی مثل قابلیت‌های پایای وام، شبکه جهانی گسترده و کیفیت خدمات با استانداردهای بالای دقت و سرعت متمایز نماید.

ج) وجه فرایندهای داخلی

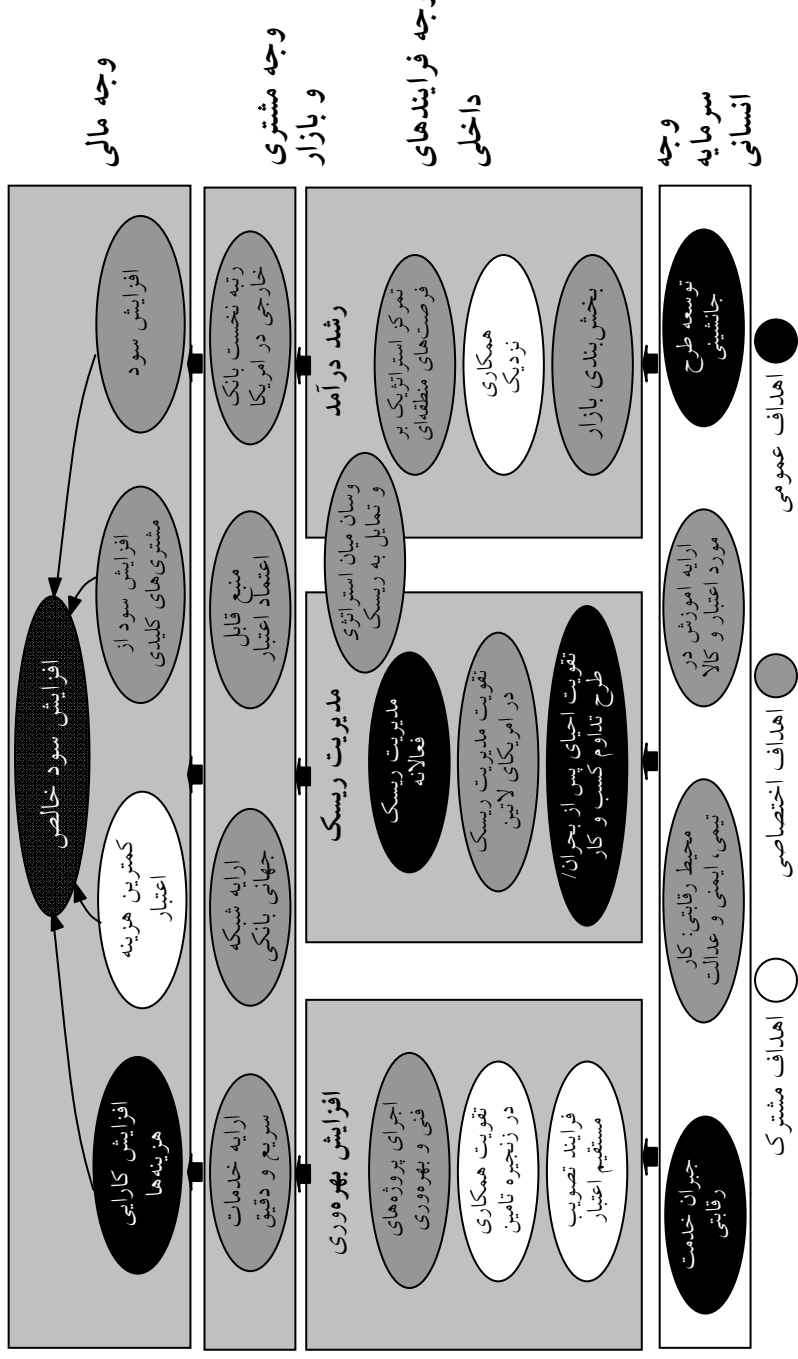
رشد درآمد: استراتژی رشد درآمد بانک از چهار عنصر اصلی درآمدزایی از طریق حمایت از کسب و کار مشتریان آمریکایی در آسیا، ارایه محصولات و خدمات سفارشی با همکاری مدیران روابط عمومی و مدیران تولید، طبقه‌بندی روشن مشتریان بر پایه سودآوری و تمایل به ریسک و تعریف روشن تمایل به ریسک و هماهنگی با استراتژی کسب و کار تشکیل شده است.

مدیریت ریسک: (۱) تاکید بر رویکرد فعالانه به جای منفعل بودن در شناسایی و کاهش ریسک‌ها در تمام حوزه‌های بانک، (۲) حداقل کردن خطرات انتقال که با اعتبارات در آمریکای لاتین همراه است (جایی که محیط کسب و کار عموماً پیچیده و (۳) تاکید بر اهمیت مدیریت توان‌بخشی پس از رویدادهای دشوار و تداوم کسب و کار به عنوان بخشی از مدیریت ریسک در بانک. این امر به خصوص پس از یازدهم سپتامبر اهمیت ویژه‌ای یافته است.

تقویت بهره‌وری: (۱) اجرای پروژه‌های کارآیی و فن‌آوری، برای مثال اطمینان از این که زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات توانایی حمایت از توان رقابتی عملیاتی را دارد. (۲) تقویت همکاری در زنجیره تامین، به منظور ارایه محصولات سفارشی در زمان مورد نظر. لازم است که همکاری واحدهای بالایی، میانی و پایینی ارتقا یابد. این هدف در تمام واحدها مشترک است. (۳) در فرایند مستقیم تصویب اعتبار، سرعت در تصویب اعتبار به اندازه مزیت رقابتی، موجب رضایت مشتری می‌شود. بخش پایینی (که درخواست‌های اعتبار را آماده می‌کند) و واحد اعتبار (که میزان اعتبار درخواست‌ها را تصویب می‌کند) بانک‌های مستقر در آمریکا هدف مشترکی دارند و تلاش می‌کنند که زمان تصویب اعتبار را کوتاه نمایند.

د) وجه سرمایه انسانی

در سازمان چند فرهنگی، تنظیم استانداردهای روشن مدیریت منابع انسانی حیاتی است. با توجه به این نکته که انسان‌ها بیشترین تاثیر را در توان رقابتی بانک توکیو میتسویشی دارند،



شکل ۱-۴ نقشه استراتژی بانک توکیو میتسوبیشی

بانک‌های مستقر در آمریکا چهار هدف را به عنوان فعالیت‌های پیشرو در زمینه منابع انسانی بانک شناسایی کردند. آنها آینده جالبی از فعالیت‌های ژاپنی و محلی ارائه داده‌اند.

۱. برنامه‌ریزی جانشینی: برای حفظ ثبات در عملیات‌ها، شناسایی افراد کلیدی مناسب و آماده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری برای این افراد صورت می‌گیرد. کارمندان ژاپنی به طور معمول پس از ۴ تا ۶ سال به ژاپن برمی‌گردند، کارمندان آمریکایی نیز معمولاً شغل یا کارفرمای خود را برای پیشرفت شغلی تغییر می‌دهند که در تضاد با روش استخدام مادام‌العمر در ژاپن است. به همین دلیل تهیه برنامه‌های جانشین‌پروری برای تمام کارمندان جهت ارائه فعالیت‌های مشابه و ثابت اهمیت یافته است.

۲. آموزش: تقویت توانایی‌های مدیریت ریسک اعتبارات، شایستگی اصلی تمام افراد حرفه‌ای در کسب و کار بانکداری است.

۳. محیط کاری: برای حفظ جهت‌گیری کار تیمی خوب (نقطه قوت سازمان‌های ژاپنی)، امنیت یعنی رعایت تمام استانداردهای اساسی و عدالت یعنی رفع هر گونه تبعیض (نژادی، جنسیتی، سنی یا قومی) وجود دارد.

۴. پرداخت به ازای عملکرد: بانک‌های مستقر در آمریکا با ترکیب شیوه ژاپنی مدیریت ارشدیت‌محور^۱ و شیوه آمریکایی عملکردمحور^۲ تلاش دارند بهترین عملکرد را در این زمینه در سطح بانک ارائه بدهند.

دستاوردها

پس از گذشت یک سال از اجرا، اثر تغییرات نمایان شد بطوریکه استراتژی شغلی دیگر همگانی شده بود.

- تقریباً بلافاصله پس از ایجاد نقشه‌های استراتژی، کارکنان برای اولین بار درباره آن صحبت می‌کردند، چون متوجه شده بودند که استراتژی چیست. نقشه‌ها شالوده‌ای برای گفتگو در جلسات ایجاد کرده بودند. کارمندان بانک توکیو - میتسوبیسی نیز متوجه شدند که عملکرد در مقابل استراتژی باید اندازه‌گیری شود و فقط تمرینی مفهومی نیست.

^۱ Seniority-based management

^۲ Performance-based management

- کارمندان مشاغل حمایتی و نظارتی نظیر منابع انسانی، ممیزی و سنجش اعتبار با رویکردهای کمی مدیریت عملکرد آشنا شدند. آنها بیشتر روی لایه‌های پایین متمرکز شدند و مدیریت ارشد فعالیت‌های آنها را بهتر کنترل می‌کرد.
- اهداف مشترک به یکپارچه کردن بخش‌های بالایی (تجزیه و تحلیل)، میانی (بازنگری و ارزیابی ریسک) و پایینی (مطالعه و برخورد با مشتری) کمک می‌کند. فعالیت‌های بانک در واحد نیوجرسی بر مبنای انتخاب شیوه بهبود هماهنگی در زنجیره تامین و شتاب بخشیدن به نتایج معیارهای مشترک بود.
- میزان داخلی بانک توکیو - میتسویی، به وضوح کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری موثر برای اداره و کنترل بهتر سازمان مورد توجه قرار دادند.
- مدیران ریسک اکنون گزارش‌های منظمی در مورد معیارهای کارت امتیازی متوازن ارائه می‌دهند. یک معیار قدرتمند در کارت امتیازی شعبه نیویورک، نسبت ارائه چالش‌هاست. این نسبت درصد مسایلی را که کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون Treadway¹ [۲] بر اساس خودارزیابی شناسایی می‌کنند در مقایسه با کل چالش‌هایی که سایر اشخاص بیرونی و درونی اعلام می‌کنند، می‌سنجد. درصد بالاتر نشان می‌دهد که بانک در شناسایی ریسک‌ها فعال‌تر است. این معیار بر روی شناسایی ریسک‌هایی که نادیده گرفته می‌شوند، تاثیر دارد. معیار ارائه چالش‌ها در یک دوره خاص نیز طرح ریسک‌ها را تسریع می‌کند. این معیار تلاش‌های شعبه نیویورک را برای تاکید بر اهمیت بیشتر حساسیت نسبت به ریسک منعکس می‌سازد. این فرضیه بر این امر مبتنی است که هر کسب و کاری بیش از سایرین از ریسک‌های خود آگاه است. انتظار شخص ثالثی که ریسک‌ها را شناسایی کند، نگرشی بسیار منفعلانه است و بانک نمی‌تواند آن را تحمل کند. مرتبط نمودن کارت امتیازی متوازن به خودارزیابی برای تقویت اثربخشی، خلاقانه‌ترین جنبه اقدام کارت امتیازی بانک‌های مستقر در آمریکا بوده است.

آقای نائوتاکا اوتابا^۲، مدیر عامل شعبه نیویورک می‌گوید:

به عنوان رییس منطقه‌ای یک شرکت ژاپنی که در آمریکا فعال است، شخصاً به هم‌افزایی فرهنگی کسب و کار ژاپنی و روش‌های مناسب آمریکایی علاقه‌مندم. با چنین

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

² Naotaka Otaba

فرضی توسعه کارت امتیازی متوازن را آغاز کردیم که علاوه بر این که به روش اصیلی برای مدیریت استراتژی و سنجش عملکرد در شعبه‌های آمریکا تبدیل شد، بر اهمیت کار تیمی در پیاده‌سازی سخنان مدیران ارشد صحنه گذاشت.

چالش بعدی ما توسعه بیشتر فعالیت بهبود فرایند کسب و کار نظیر آنچه بسیاری از تولیدکنندگان ژاپنی با موفقیت به کار گرفته‌اند، می‌باشد. قصد داریم روش خودارزیابی را در کنترل گسترش داده تا فضای کنترل فرایندهای مختلف کسب و کار را تقویت کنیم و در ضمن هر گونه نقص در این فرایندها را شناسایی و رفع نماییم. می‌خواهیم روش خودارزیابی را با کارت امتیازی متوازن ترکیب کرده و مدیریت بهبود یافته را ترویج نماییم.

انتظار داریم با ترکیب کامل این دو روش، پایه‌ای برای ترکیب موفق بهترین روش‌های ژاپنی و آمریکایی ایجاد کنیم. اگر این اقدام در آمریکا موفق باشد، می‌خواهیم این ایده را برای پیاده‌سازی در فعالیت‌های ژاپن نیز ارایه کنیم.

بارنابی دانلون از همکاران کارت امتیازی متوازن و تاکه‌هیگو ناگومو از بانک توکیو میتسویشی این مطالعه موردی را تهیه کرده‌اند. از نائوتاکا اوباتا، مدیر عامل شعبه نیویورک که این تجربه را در اختیار ما گذاشتند، متشکریم.

یادداشت‌ها

۱. قانونی که در سال ۲۰۰۰ تصویب شد و سایر توسعه‌های بازار، قانون‌گذاران را ملزم کرده است که بر اداره سازمان به عنوان عاملی اساسی در کارهای بانکی توجه بیشتری کنند.
۲. کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون، سازمان داوطلبانه خصوصی است که برای بهبود کیفیت گزارش‌های مالی از طریق کنترل‌های داخلی اثربخش و اداره سازمان تشکیل شده است. خود ارزیابی بانک، مدیریت داوطلبانه ریسک عملیاتی است. برای اطلاعات بیشتر به www.coso.org مراجعه کنید.

انجمن دیابت آمریکا^۱

پیش زمینه

انجمن دیابت آمریکا یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیر انتفاعی در زمینه سلامت است که در زمینه تحقیقات، اطلاعات و حمایت از بیماران دیابتی فعالیت می‌کند. درآمد عملیاتی آن در سال مالی ۲۰۰۲، ۱۸۸ میلیون دلار بود. دفتر مرکزی انجمن دیابت آمریکا در الکساندریای ویرجینیا مستقر است و در تمام ایالات آمریکا شعبه دارد. سازمان، ۱۰۰۰ کارمند حرفه‌ای و ده‌ها هزار داوطلب و چندین میلیون عضو و همراه دارد که سالانه وقت و انرژی خود را به انجمن دیابت اختصاص می‌دهند.

ماموریت انجمن دیابت آمریکا پیشگیری و درمان دیابت و بهبود زندگی تمام افرادی است که در معرض دیابت هستند. چشم‌انداز آن تغییر در زندگی افراد مبتلا به دیابت است. هدف آن با مدیر عاملی جان گراهام^۲، این است که تا سال ۲۰۰۷ درآمد را تا ۳۰۰ میلیون دلار به منظور حمایت از تلاش‌ها و برنامه‌های تحقیقی، اطلاعاتی و حمایتی افزایش دهد.

وضعیت

با این که انجمن دیابت آمریکا حاصل ادغام ۵۷ سازمان مجزا در سال ۱۹۹۸ است، هنوز هم مانند یک سازمان واحد با فرهنگ سازمانی مشخص کار نمی‌کند. عناصر پایه‌ای در چشم‌انداز و استراتژی سازمان وجود دارد، اما در مورد شیوه عملی ساختن استراتژی وفاقی وجود ندارد. سازمان نیازمند راهی بهتر برای سنجش موفقیت، فراتر از مواردی مانند افزایش درآمد و مدیریت نسبت‌های هزینه‌ای است تا بتواند از عملکرد آینده سازمان حمایت کند. بر خلاف اکثر سازمان‌ها، انجمن دیابت آمریکا وقتی تصمیم گرفت به اجرای استراتژی توجه کند که در وضعیت خوبی قرار داشت و رشدی دو رقمی را تجربه می‌کرد و دچار رکود حمایت مالی نبود.

انجمن دیابت آمریکا از کارت امتیازی متوازن برای نظم بخشیدن به کسب و کار در اجرای استراتژی استفاده نمود. انجمن با ایجاد توازن در رشد و کارایی عملیاتی توانست ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان و موسسان خود خلق کند. این رویکرد متوازن، انجمن دیابت آمریکا را قادر ساخت بر روی ارابه ارزشی که تعالی پایدار ایجاد می‌کرد، تمرکز نماید و تلاش نکند برای همه مردم کاری انجام دهد.

^۱ American Diabetes Association

^۲ John Graham

نقشه استراتژی

همانطور که در شکل ۱-۵ نشان داده شده است، ماموریت انجمن دیابت آمریکا برآوردن نیازهای ذی‌نفعان و موسسان است. ذی‌نفعان شامل هیئت مدیره، رهبری داوطلبان جامعه و اشخاص با نفوذی است که دیدگاه انجمن دیابت را شکل می‌دهند. بنیان‌گذاران شامل حامیان مالی، سازمان‌ها، متخصصان دیابت، افراد مبتلا، اشخاص در معرض ابتلا و متقاضیان اطلاعات می‌شود که به نحوی از خدمات انجمن دیابت آمریکا متبوع می‌شوند. این دو گروه به دنبال نتیجه مشابهی هستند: پیشرفت در پیشگیری و درمان. تا یافتن راه درمان، هر دو گروه می‌خواهند کیفیت زندگی افراد مبتلا به دیابت را بهبود بدهند. بهبود کیفیت زندگی و بهبود کیفیت مراقبت دو ورودی کلیدی در پیشرفت پیشگیری و درمان می‌باشند.

انجمن دیابت آمریکا از نظر اقتصادی باید باقی بماند تا اهداف ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران را برآورده نماید. انجمن دیابت آمریکا می‌خواهد با افزایش درآمد از طریق فعالیت موثر، حاشیه سود خالص را افزایش دهد. انجمن انتظار دارد این ترکیب از اهداف مالی به سازمان کمک کند تا، خواسته‌های ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران را در بلندمدت برآورده نمایند.

اهداف مالی، ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران از طریق مضامین مدیریت ارتباط با ذی‌نفعان و اجرای استاندارد محقق می‌شوند. انجمن دیابت آمریکا هریک از این گروه‌ها را در جایی که بتواند بیشترین تاثیر را داشته باشند، به کار می‌گیرد. این هدف فرایندی، انجمن را قادر می‌کند نفوذ خود را بر کسانی که خط‌مشی‌ها را تدوین می‌کنند، با در نظر گرفتن انتفاع بیشتر افراد مبتلا به دیابت، افزایش دهد. انجمن دیابت با مقدم شمردن تامین نیازهای مشخص، می‌تواند فعالیت‌ها و خدماتی را ایجاد، ارایه و ارزیابی کند که خواسته‌های بنیان‌گذاران و ذی‌نفعان را برآورده می‌کند. در نهایت، شناخت بخش‌های بازار انجمن دیابت را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های تامین مالی را با تمرکز بر حامیان مالی پایه‌ریزی کند. تامین مالی بیشتر حول کمک‌های مالی شکل می‌گیرد و در نتیجه انجمن دیابت آمریکا باید به روش‌های مورد نظر حامیان مالی توجه داشته و از روش‌های مرسوم فاصله بگیرد.

مضمون استراتژیک دوم - استاندارد کردن فعالیت‌های اجرایی - نیازمند بهبود فرایند است. انجمن دیابت آمریکا به این دلیل این موضوع را انتخاب کرد که بسیاری از فرایندهای داخلی جاری آن نمی‌توانستند به خوبی با ارزش‌های داخلی یا خارجی آن ترکیب یا یکپارچه شوند. بهبود فرایند مورد نظر از طریق اخذ تجارب برتر در انجمن دیابت به دست می‌آید. به کار

گرفتن تجارب برتر هنوز هم در انجمن دیابت ادامه دارد. به علاوه شناسایی کمبود منابع، به انجمن دیابت کمک کرد تا منابع اضافی را به فرایندهای مهمی که منابع کافی نداشتند، تخصیص بدهد.

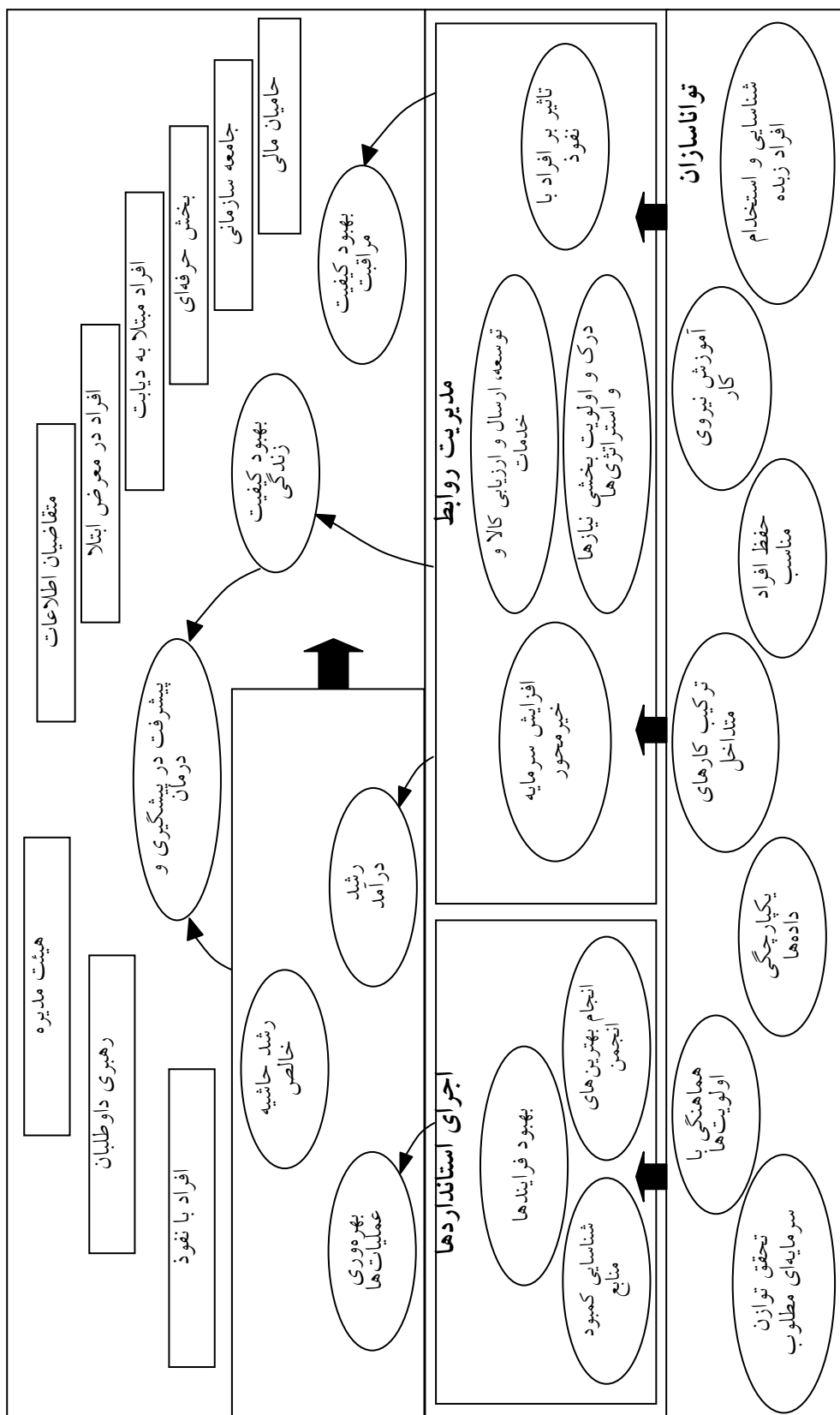
شالوده استراتژی انجمن دیابت آمریکا، سرمایه‌های انسانی و سازمانی آن است. برای داشتن نیروی کار زبده در میان داوطلبان و شاغلان، انجمن دیابت آمریکا باید استعدادها را واجد صلاحیت را شناسایی و استخدام کند، نیروی کار را آموزش و بهترین افراد را حفظ نماید. افراد وقتی در کنار انجمن دیابت خواهند ماند که محیطی با ارزش را تجربه کنند. محرک این هدف، سازمانی است که وظایف متداخل را ترکیب، داده‌ها را منسجم و با اولویت‌ها هماهنگ باشد. در این مسیر افراد از کار یکدیگر در راستای اهداف مشترک حمایت می‌کنند. توفیق نهایی استراتژی در پرتو تحقق توان سرمایه‌ای مناسب است.

به طور خلاصه، پیام استراتژیک انجمن دیابت آمریکا این است که سازمان با تمرکز سرمایه‌های انسانی و سازمانی بر قابلیت‌های مهم داخلی، می‌تواند به ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران ارزشی مطلوب‌تری ارائه نماید.

دستاوردها

تیم اجرایی انجمن دیابت آمریکا گزارش داد که فرایند تدوین نقشه استراتژی به اندازه نتایج آن ارزشمند بوده است. البته فرایند ساده نبود. ایجاد نقشه استراتژی انجمن دیابت آمریکا و در پی آن کارت امتیازی متوازن، انضباط و منطق خاصی را برای تصمیم‌گیری استراتژیک تیم رهبری به ارمغان آورده است که پیش از این وجود نداشته است. اهداف استراتژیک نقشه استراتژی تا رسیدن به وفاق، مورد بحث قرار می‌گرفتند. این مباحث به انجمن دیابت آمریکا اجازه داد که ذهن ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران را روشن، قابلیت‌ها را شناسایی و توانایی‌های رقابتی را توصیف نماید. نتیجه نهایی، پایه روشنی برای انتقال و ارتباط اهداف داخلی و خارجی و استراتژی‌ها ایجاد کرد. اکنون، انجمن دیابت آمریکا قادر است که علت انجام برخی از کارها و نیز دلیل عدم انجام برخی دیگر را تبیین نماید.

ماریو بوگنانو از همکاران کارت امتیازی متوازن و تام بوگنانو از انجمن دیابت آمریکا این مطالعه موردی را تهیه کرده‌اند. از جان گراهام و همکارانش در انجمن دیابت آمریکا که این تجربه را در اختیار ما گذاشتند، متشکریم.



شکل ۵-۱ نقشه استراتژی انجمن دیابت آمریکا