

به نام خداوند بخشنده مهربان

دانشگاه آزاد اسلامی

واحد الکترونیک

موضوع تحقیق :

ارزیابی متوازن

Balanced Score Card (BSC)

استاد مربوطه :

سرکار خانم زارعی

دانشجو : سعید خدایی

s_kh121@yahoo.com

بهار 93



مقدمه

برای مدت های طولانی ارزیابی عملکرد تنها با اتکاء بر معیارهای مالی نظیر سود هر سهم (EPS)، بازده سرمایه گذاری RO_1 ، ارزش افزوده اقتصادی (EVA) و ... که گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند، انجام پذیرفت که عمدتاً رویکرد آنها مالی و اقتصادی است.

شاخص های مالی سنتی برای سنجش عملکرد تنها موارد زیر را در برمی گیرند:

- ۱- شاخص های مالی یک بعدی هستند.
 - ۲- شاخص های مالی تاریخی هستند.
 - ۳- شاخص های مالی معلول هستند و به علت ها توجهی ندارند (عدم توجه به رابطه علت و معلولی).
 - ۴- شاخص های مالی پاسخی برای ذینفعان دیگر ارائه نمی دهد.
- اما ارزیابی متوازن تلفیقی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می شود و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد.
- ارزیابی متوازن دید همه جانبه ای از آنچه در داخل و خارج از سازمان در حال وقوع است برای مدیران سازمان ها ارائه می دهد. بسیاری از شرکت های بزرگ از این روش برای ارزیابی تأثیرات تصمیمات استراتژیک بر کارمندان، مشتریان و سودآوری استفاده می کنند.

ابعاد مدل ارزیابی متوازن BSC

- 1- منظر مالی
Financial perspective
- 2- منظر فرایندهای داخلی
Internal processes perspective
- 3- منظر یادگیری و رشد
Learning & Growth perspective
- 4- منظر مشتری
Customer perspective
-

شاخص جامع سنجش عملکرد (BSC)

بسیاری از شرکت ها از سود عملیاتی به عنوان یک معیار مالی داخلی و حسابداری استفاده می کنند در حالیکه شرکت ها این معیار را با اطلاعات مالی خارجی (قیمت سهام)، اطلاعات غیرمالی خارجی (رضایت مندی مشتریان)، و اطلاعات مالی داخلی (زمان تحویل کالا) تکمیل می کنند. شرکت ها این معیارهای مالی و غیرمالی را تحت گزارشی به نام معیار سنجش جامع عملکرد بیان می کنند.

این گزارشات شامل موارد زیر است:

۱- معیارهای سودآوری: سود عملیاتی و رشد درآمد

۲- معیارهای رضایت مندی مشتریان: سهم بازار، پاسخگویی به مشتریان، عملیات به موقع

۳- معیارهای کارایی، کیفیت و زمان: انحراف کارایی مواد مستقیم، انحراف سربار جذب شده

۴- معیارهای نوآوری: تعداد اختراعات، تعداد کالاهای جدید

(تحت کارت امتیازی متوازن شناخته شده از جمله معیارهای BSC شاخص جامع سنجش عملکرد)
نویسنده سنجش در مدیریت عملکرد به شمار می آید: از ویژگی های این شاخص جامعیت آن است به طوری که معیارهای مالی و غیرمالی را توأمآ در ارزیابی مدنظر قرار می دهد.

رابطه علت و معلولي در چهار منظر ارزيابي متوازن

منظر مالي

افزايش درآمد-افزايش سود و بهبود نتايج مالي

منظر مشتري

ايجاد ارزش براي مشتريان با ارائه محصولات و خدمات مورد نظر با قيمت مناسب

منظر فرايند داخلي

بهبود در فرايندهاي عملياتي جهت ارتقا كيفيت و ايجاد تمايز در محصولات و خدمات

منظر ياد گيري و رشد

ايجاد فضاي مناسب براي نوآوري و خلاقيت

مؤلفه های اصلی BSC

- ۱- انجام تغییرات از طریق راهبری اجرایی
- ۲- تبدیل استراتژی به واژه های عملیاتی
- ۳- تنظیم کردن سازمان بر مبنای استراتژی
- ۴- ایجاد انگیزه برای تنظیم استراتژی
- ۵- تبعیت از یک استراتژی تنظیم شده به عنوان یک فرآیند مستمر

چشم اندازهای اجرایی BSC

۱- منظر مالی (بعنوان مثال)

اهداف: افزایش درآمد شاخص: درآمد مقدار هدف: ۲۰ درصد افزایش محصول

طرح ها: ارتقاء فروش و پیدا کردن کانال های جدید بازاریابی

۲- منظر فرآیندهای داخلی:

اهداف: تولید و توسعه کالا شاخص: درصد درآمد از کالاهای جدید

مقدار هدف: ۸۵ درصد طرح ها: آموزش های سفارشی و ایجاد پایگاه دانش.

۳- منظر یادگیری:

اهداف: توسعه مهارت های استراتژیک شاخص: آموزش

مقدار هدف: ۲۵ درصد در سال طرح ها: برنامه های تحقیق و توسعه و مشتریان الکترونیکی

۴- منظر مشتری:

اهداف: افزایش رضایت مشتری شاخص: بهبود کیفیت کالا و ارتقاء رضایت مشتریان

مقدار هدف: ۲۵ درصد در سال طرح ها: مدیریت منابع مشتریان

گام های پیاده سازی ارزیابی متوازن

- گام اول : مسیر استراتژی
- گام دوم : محدوده استراتژی
- گام سوم : شبکه استراتژی
- گام چهارم : ارزیابی
- گام پنجم : تعیین اهداف
- گام ششم : برنامه ها
- گام هفتم : اجرا
- تعریف استراتژی : مجموعه ای از سیاست ها رویه ها و روش های تجاری است که موفقیت بلند مدت را محقق میکند

گام های پیاده سازی BSC

گام اول: (مسیر استراتژی)

در گام اول باید بنیادها و اعتقادات نهادی سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد مانند :

۱- فرصت های بازار

۲- رقبا

۳- موقعیت مالی

۴- اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

۵- شناسایی عواملی که سبب رضایت مشتری می شود

در این راه باید از مأموریت سازمان بهره گرفت.

فلسفه وجودی سازمان (چرایی) را مأموریت سازمان می نامند.

هر سازمان در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می شود و هدف آن رفع آن نیاز می باشد، بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود که چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است.

اجزاء مأموریت سازمان عبارتند از:

- ۱- مشتریان
 - ۲- محصول
 - ۳- فناوری
 - ۴- بازارها
 - ۵- توجه به مردم
 - ۶- توجه به کارکنان
 - ۷- حوزه جغرافیایی
- به وسیله ایجاد استراتژی حرکت روان فرآیند را بوجود می آوریم.

یک استراتژی روشن به دو چیز نیاز دارد:

اهداف مشخص که به افراد بگوید چه انجام دهند و مجموعه ای از اهداف برای ارتباط داشتن با موضوعی که مورد انتظار است.

وقتی که یک استراتژی روشن تعریف شود (مقاصد و اهداف)، باید در رابطه با محیطی که سازمان در آن است اطلاعات جمع آوری شود. یک طرح ارتباطی بیان می کند که چگونه باید استراتژی را به تمام گروه های سهامدار ابلاغ نمود.

اساس طرح ارتباطی

ارتباط	گروه ذینفع
ابلاغ کنفرانس	سهامدار
دیدار بخش به بخش	مدیران دایره
دیدار بخش به بخش	کارکنان اداری
تماس شخصی	تهیه کنندگان
تماس شخصی	توزیع کننده ها

گام دوم: (محدوده استراتژی)

در این گام باید استراتژی کلان کسب و کار تدوین گردد.
انواع متداول استراتژی عبارتند از:

۱- استراتژی های یکپارچگی (رو به جلو- رو به عقب- افقی)

۲- استراتژی های تمرکز

۳- استراتژی های رشد

۴- استراتژی های ثبات

۵- استراتژی های کاهش

در استراتژی، سازمان نیازمند شناخت محدوده های اصلی به صورت کلی می باشد.

معمولاً هر استراتژی به ۵ ناحیه تقسیم می شود:

خدمات مشتری، ارزش سهامدار، کارایی عملیاتی، نوآوری محصول و مسئولیت های اجتماعی

جدول ۳- جریان اساسی محدوده استراتژیک درون

ارزش سهامدار	
مالی	رشد درآمد
مشتری	افزایش مشتری
فرآیند	برنامه های خدمت و بازرسی مشتری
یادگیری	سیستم پشتیبانی و پرسنلی

جدول ۴- مثالی برای ارتباط یک هدف استراتژیک به یک ناحیه استراتژیک

هدف استراتژیک	تا پنج سال آینده شرکت بیشترین خط نوآوری محصول را از طریق به کارگیری کامپیوتر داشته باشد.
ناحیه استراتژیک	نوآوری محصول

گام سوم: (شبکه استراتژیک)

- پس از تدوین استراتژی، باید استراتژی به مؤلفه های کوچکتری (هدف) تقسیم شود.
 - اهداف بخش های اساسی استراتژی هستند.
- وقتی مقاصد استراتژیک را در هر چشم انداز درون یک شبکه هدایت گردد اطمینان می یابیم که هر چیزی با یکدیگر در ارتباط است و اساسی برای دستورالعمل BSC ارائه شده است.

جدول ۶- مقاصد مشتری را به مقاصد مالی ارتباط می دهد

مالی	افزایش سهامدار
	افزایش درآمد
مشتری	دستیابی به مشتریان بیشتر
	رهبری در قیمت گذاری

جدول ۷- ارتباط مقاصد به سمت فرآیند داخلی

ارزش سهامدار	مالی
رشد درآمد	
نیاز به دستیابی به مشتری بیشتر	مشتری
تبدیل شدن به رهبر قیمت	
بهبود بخشیدن کارایی عملیاتی	
برنامه کاهش هزینه‌ها- سیستم بر مبنای دانش- کاهش فعالیت های بدون اهمیت	فرآیند داخلی
آموزش، اجرای بهتر در مدیریت هزینه- عملکرد بر مبنای شبکه پایگاه داده- مسیریابی مجدد سازمان با شایستگی های ناب	یادگیری و رشد

گام چهارم: (ارزیابی)

- در این مرحله نقشه استراتژیکی از استراتژی کلان سازمان ترسیم می شود.
- هر هدف استراتژیک از شبکه استراتژیک نیازمند حداکثر یک ارزیابی است.
- اگر معیار ارزیابی نداشته باشیم اداره کردن هدف مشکل می باشد.
- ارزیابی به ما اجازه می دهد که اهداف استراتژیک را کمی نماییم.

در تعیین ارزیابی توجه به موارد زیر سودمند است:

- ۱- ارتباط داشتن: ارزیابی ها اهمیت استراتژیکی را به وسیله ارتباط با اهداف استراتژیک دیگر بیان می کنند.
- ۲- تکرارپذیر: ارزیابی ها می توانند مسیر عملکرد آینده را از طریق بکارگیری روند برای ایجاد اهداف هدایت کنند.
- ۳- جوابگویی: ارزیابی های قابل اطمینان، قابل رسیدگی و صحیح هستند.

گام پنجم: (تعیین اهداف)

- پس از قرار دادن اهداف در چارچوب BSC، شاخص ها و مقادیر هدف آنها تعیین می شوند.
- باید یک هدف برای هر ارزیابی BSC وجود داشته باشد.

برای مثال: فرض کنید مقصود استراتژیک بهبود رضایتمندی مشتری و ارزیابی بر مبنای تعداد شکایات مشتریان است. متوسط شکایات ماهیانه ۴۵ برای حداقل ۱۲ ماه است، برای این امر یک هدف کمتر از ۴۰ شکایت را باید بوجود آورد.

جدول ۱۲- ایجاد هدف بر مبنای اهداف استراتژیک

هدف: فروش ما باید تا سه سال آینده تا ۴۰٪ رشد یابد.

هدف سال ۱۳۸۳	هدف سال ۱۳۸۲	هدف سال ۱۳۸۱	درآمد فروش سال جاری
۲۲۴۰۰۰ واحد پولی	۱۹۵۰۰۰ واحد پولی	۱۷۲۰۰۰ واحد پولی	۱۶۰۰۰۰ واحد پولی

جدول ۱۳- توسعه و اهداف و ارزیابی BSC

اهداف		شاخص ارزیابی	مقاصد	چشم انداز
۱۳۸۲	۱۳۸۱			
۱۳٪	۱۲٪	بازده صاحبان سهام	افزایش بازده	مالی
۸٪	۷٪	نسبت های مطلوبیت	مطلوبیت دارایی	
+۱۱٪	+۱۱٪	٪ تغییر در درآمدها	رشد درآمدی	
۷۵٪	۷۵٪	٪ نگهداری	نگهداری مشتری	مشتری
۸۸٪	۸۵٪	نسبت بازدید	خدمات مشتری	
۴۰٪	۳۵٪	٪ تماس های جدید	روابط مشتری	
۱۴ m	۱۵ m	زمان تبدیل	تحويل سریع	فرآیند داخلی
۶۹٪	۶۸٪	زمان اولین تحلیل مجدد	خدمات اثربخش	
۶۴٪	۶۶٪	٪ هزینه فروش	هزینه بهینه	
۸۰٪	۷۷٪	شاخص بهره وری	مطلوبیت منابع	
۶۸٪	۶۵٪	نسبت مجموع مهارت	سطوح مهارتی بالا	رشد و یادگیری
۷۷٪	۷۵٪	شاخص بازدید	رضایتمندی کارکنان	
۸/۴	۵/۴	رتبه بندی ۵ نقطه ای	رهبران برجسته	

گام ششم: (برنامه ها)

- طرح ها و برنامه هایی که برای دستیابی به اهداف موردنظر ضروری می باشد.
- برنامه ها اصلی ترین مقصود جهت تسهیل اجرای هر فرآیند را به سمت پایین BSC در بردارد.

مانند: برنامه های بهبود کیفیت، پیشگامی بازاریابی، طرح ریزی بکارگیری منابع، مدیریت ارتباط با مشتری.

برنامه ها معمولاً ویژگی های معینی دارند از جمله:

- توسط مدیریت سطح بالا حمایت می شوند.
- توسط رهبران طراحی و توسط گروه های اجرایی عمل می گردند.
- شامل یک خط زمانی، مراحل برجسته و خروجی ها.
- نیازمند منابع (افراد، تسهیلات، بودجه، مکان یابی و غیره) می باشد.

گام هفتم: (اجرا)

نیازمند طرح ریزی دقیق و هماهنگی با تمام قسمت های سازمان است.
مراحل اجرایی BSC به طور مختصر:

- ۱- شناسایی و تدوین استراتژی های اصلی شرکت
- ۲- فرآیندهای مربوط به هر استراتژی تعیین گردد
- ۳- شناسایی واحدها و وظایف هر کدام از آنها
- ۴- ارزیابی استراتژی

مزایای روش ارزیابی متوازن:

- ۱- چشم انداز را تبیین می کند
- ۲- اتفاق نظر را بوجود می آورد
- ۳- سازمان را در جهت استراتژی همسو می سازد
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک را یکپارچه می کند
- ۵- موجب تخصیص بهینه منابع می شود
- ۶- باعث بهبود اثربخشی مدیریت می گردد.

نتیجه گیری

روش ارزیابی متوازن علاوه بر تحلیل های مالی به رضایت مشتریان، آموزش مستمر کارکنان و نحوه انجام فرآیندهای داخلی توجه می شود.

روش ارزیابی متوازن بر فرآیندهایی تأکید می کند که تأثیر قابل ملاحظه روش ارزیابی بر بهبود روابط با مشتری و دستیابی به اهداف مالی شرکت دارد.

در محیط رقابتی و پیچیده تجارت در دنیای امروز موفقیت بنگاه های اقتصادی در گرو فرآیند بهبود مستمر است. این مهم از طریق تعیین اهداف برنامه ریزی و اجرای برنامه ها و به تبع آن ارزیابی عملکرد انجام می شود. ارزیابی عملکرد به منظور آگاهی از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده کارایی هر یک از بخش های سازمان و کمک به بهبود فرآیندهای داخلی انجام می پذیرد.

منابع

- ۱- حسابداری مدیریت آقای دکتر فریدون رودپشتی
- ۲- مقاله آقایان مجید زاربع و ولی نادی قمی و آقای بختیاری