



## مدل تلفیقی برنامه ریزی سناریو و کارت امتیازی متوازن در مدیریت استراتژیک

مژده رضائیان

دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشگاه علوم و فنون بابل  
mozhdeh.rezaeian@gmail.com

دکتر سید علی حدیقی

عضو هیئت علمی آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران - محمود آباد  
ahadighi@gmail.com

### چکیده

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم های وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. فرایند مدیریت استراتژیک سه مرحله را شامل می شود: تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد. با توجه به تغییرات سریع و پیچیده تر شدن محیط سازمان ها نسبت به گذشته، مدیران نیازمند برنامه ای هستند که این تغییرات را درک کرده و از آنها به نفع توسعه و بهبود خود استفاده کنند. در برنامه ریزی استراتژیک شناسایی و انتخاب روشهایی که استراتژی ها را عینی تر کند و عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد بسیار اهمیت دارد. ارزیابی بر پایه مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) یک انتخاب دقیق از مجموعه ای از معیارهای کمی است که از استراتژی های سازمان منتج شده است. بنابراین با توجه به لزوم در نظر گرفتن تغییرات محیطی، در این مقاله تکنیک برنامه ریزی سناریو در مرحله تدوین استراتژی به عنوان گامی موثر در مدیریت استراتژیک معرفی شده و سپس از روش BSC به عنوان ابزاری موفق در پیاده سازی برنامه های استراتژیک سازمان به منظور دستیابی به یک سیستم اندازه گیری عملکرد جدید استفاده می کنیم.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی سناریو، کارت امتیازی متوازن (BSC)

جای تعجب نیست که پیچیدگی و عدم اطمینان در جهان امروزی افزایش یافته است و رهبران کسب و کار به دنبال پیش بینی این تغییرات در جهت بقای سازمان خود هستند. در تلاش برای انجام این کار، رهبران کسب و کار بر ابزارهای استراتژیک تمرکز بیشتری کرده اند (Chermack, 2004). در دهه های گذشته فعالیت سازمان ها اغلب در محیطی مطمئن و با ثبات نسبتا بالا انجام می گرفت. اما امروزه محیط سازمان ها دستخوش تغییر و تحولات بسیار جدی شده است. یکی از مهمترین وجوه تمایز محیط کنونی با محیط سازمان در گذشته، ظهور و رشد روزافزون پدیده عدم اطمینان در محیط است. در چنین محیطی تصمیم گیرندگان در مورد عوامل محیطی اطلاعات مناسبی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارج از محیط سازمان با مشکل مواجه هستند (رضا رادفر، ۱۳۹۱). از آنجاییکه بیشتر مدیران، محیطی با تغییرات غیرقابل پیش بینی را تجربه کرده اند و برنامه ریزی های کوتاه مدت در جهت مقابله با این عدم قطعیت ها با شکست مواجه شده است، بنابراین برای تدوین برنامه ای موثر در جهت رفع این مشکل مدیران از برنامه ریزی سناریو به عنوان تکنیک پیش بینی آینده استفاده می کنند (Blood and Postma, 2001). امروزه برنامه ریزی سناریو به عنوان ابزاری مهم برای کمک به دولت، صنایع و جوامع مختلف در جهت آماده سازی برای آینده، مدیریت ریسک و مهار فرصت ها تبدیل شده است. مدیران صنایع مختلف می دانند که به ابزاری مناسب برای پوشش ریسک موجود در بازار نیاز دارند تا بتوانند در مقابل رقبا ایستادگی کرده و همچنین به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند (Greiner and etal, 2014). برنامه ریزی سناریو یک روش برنامه ریزی استراتژیک است که سازمان ها برای توسعه برنامه های بلندمدت انعطاف پذیر استفاده می کنند. در حال حاضر سناریوها چیزی بیش از یک رشته دانشگاهی هستند و روشی بصری برای درک محیط کسب و کار را فراهم می کنند. سناریوها می توانند تصاویری از آینده مطلوب را به تصویر بکشند (Gregory Stone and Timothy, 2006). از میان ابزارهای بسیاری که مدیران می توانند برای برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنند، برنامه ریزی سناریو به دلیل در نظر گرفتن طیف گسترده ای از عوامل با جزئیات کامل مورد استقبال قرار گرفته است. با شناسایی روندهای معمول و عدم قطعیت ها، مدیران می توانند یک سری از سناریوهایی که خطاهای معمول در تصمیم گیری را جبران می کند شکل دهند (Schoemaker, 1995). با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخص ها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. ضعف معیارهای اندازه گیری سنتی و تغییر محیط رقابتی، نیاز به طراحی مجدد سیستم های اندازه گیری عملکرد را در سازمان ها مطرح کرده است. یکی از ابزارهای موفق در زمینه پیاده سازی برنامه های استراتژیک سازمان به منظور دستیابی به یک سیستم اندازه گیری عملکرد جدید، سیستم کارت امتیازی متوازن است (چنگیز والمحمدی و نگین فیروزه، ۱۳۸۸). برنامه ریزی سناریو و مدل کارت امتیازی متوازن روشهایی هستند که در ارتباط با برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد سازمان ها و شرکت هایی با چشم انداز وسیع می باشند. اما پرسش هایی در این زمینه وجود دارد که چطور این مدل ها می توانند موجب بهبود عملکرد سازمان شوند (Fooladvand and etal, 2014). مدیریت استراتژیک تصمیمات بزرگ و سرمایه گذاری های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف شرکت در شرایط در حال تغییر امروزی است. تمرکز مدیریت استراتژیک بر تفکر استراتژیک است نه فقط بر برنامه ریزی و شامل فرایندی به صورت زیر است: عنصر اول، تدوین و فرموله کردن فرضیات سازمان و تمرکز آن در چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی در آینده است. عنصر دوم مربوط به تدوین برنامه های استراتژیک است. برنامه های استراتژیک مفروضات سازمان را به اهداف عملکرد قابل اندازه گیری ترجمه می کند. عنصر سوم اجرای طرح استراتژیک است یعنی تبدیل اهداف عملکرد به استراتژی های عملی. و نهایتا عنصر چهارم توسعه کنترل استراتژیک می باشد که شامل انجام یک حسابرسی عملکرد و تجزیه و تحلیل شکاف است (Hajikhani and Jafari 2013). با توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک در بهبود عملکرد سازمان و لزوم داشتن به برنامه جامع، در این مقاله سعی شد تا دو ابزار موفق در این زمینه معرفی گردد. ابتدا تکنیک برنامه ریزی سناریو در مرحله تدوین استراتژی مورد بحث قرار گرفته و اهمیت آن با توجه به تغییرات سریع در فضای کسب و کار و عدم قطعیت در محیط مورد تایید قرار می گیرد. سپس ابزار کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد برنامه های استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد تا نهایتا

مدیران بتوانند با درک درست از تغییرات موجود در محیط و حداکثر استفاده از پتانسیل های موجود در فضای داخلی، موجب توسعه و بهبود خود شوند.

### تاریخچه ادبیات

برنامه ریزی سناریو تکنیکی است که در پنج دهه گذشته در سازمان های تجاری، دولتی و نظامی شهرت زیادی بدست آورده است. در دهه ۷۰ شرکت نفتی شل از آن برای غلبه بر بحران نفت استفاده کرد. مطالعات نشان می دهد که این ابزار استراتژیک ریشه در برنامه ریزی نظامی دارد جاییکه هرمن کاهن در دهه ۵۰ میلادی در موسسه رند در این زمینه کار کرد. او سناریو را برای نیروهای مسلح آمریکا و تهدیداتی که آنها فراروی خود داشتند ترسیم کرد. ایده اصلی نهفته در برنامه ریزی سناریو این است که در تیم های استراتژیک و برای توسعه تفکر استراتژیک و در نظر گرفتن عدم قطعیت های محیط خارجی از آن استفاده کنند (Tapinos, 2009). واژه سناریو که از دنیای هنر و نمایش وارد عرصه مدیریت و سپس آینده پژوهی گردید با مفهوم جدید خود، بعد از جنگ جهانی دوم در نیروی هوایی آمریکا بکار گرفته شد. رواج و توسعه سناریو در بالاترین سطوح تصمیم گیری دنیای امروز را شاید بتوان به تلاش هرمن کاهن و سایر همکارانش در اندیشگاه رند ارتباط داد (نصرتی و همکاران، ۱۳۹۰).

رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن از مشاوران مهم مدیریت که هر دو از ناحیه بوستون هستند، روش ارزیابی متوازن را معرفی کرده اند. کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۰ دوازده شرکت معتبر را برای یافتن روش های جدید ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار دادند. انگیزه پژوهش آنها، این اعتقاد روزافزون بود که سنجه های مالی عملکرد برای موسسات کسب و کار مدرن، اثربخشی کافی ندارند (Isoraite, 2007).

کاپلان و نورتن معتقدند ارزیابی متوازن زمانیکه با توجه به تغییرات سازمانی استقرار یابد بیشترین تاثیر خود را می گذارند. در یک محیط به سرعت در حال تغییر، شرکت های خلاق و نوآور از ارزیابی متوازن برای شناسایی فاکتورهای کلیدی که ارزش های آینده را می سازند، استفاده می کنند (kaplan and Norton, 1996).

یک سال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتن در مقاله ای با عنوان "راه اندازی ارزیابی متوازن" الگوی اولیه خود را ارتقا بخشیدند و تلاش کردند بر اساس روابط علی معلولی، از الگوی مذکور برای اجرا و مدیریت سیاست ها استفاده کنند. بدین منظور از BSC از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرایندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان به ترجمه چشم اندازها و راهبردها در اغلب برنامه های عملیاتی می پردازد و و زمینه های ایجاد مزیت نسبی و و موفقیت سازمان را فراهم می کند (Harvard business publishing corporation, 2000).

### سناریو نویسی

برنامه ریزی استراتژی مبتنی بر سناریو می تواند به عنوان یک نوآوری در مدیریت در نظر گرفته شود که به مدیران در به چالش کشیدن مفروضات موجود و آماده سازی برای تحولات احتمالی آینده کمک می کند و تصویری از آینده شرکت را با توجه به عدم قطعیت های کلیدی نمایان می کند (Zahradníková and Vacík, 2013). در این مقاله ما به تشریح روش استاندارد شده برنامه ریزی سناریو می پردازیم که در آن با استفاده از ابزارهایی که در هر مرحله مورد استفاده قرار می گیرند باعث افزایش عملکرد مدیریت و همچنین صرفه جویی در زمان و دیگر منابع می شود. برنامه ریزی سناریو روشی برای توسعه و تفکر در مورد موقعیت های احتمالی آینده است نه پیش بینی دقیق آینده، بنابراین گزینه های مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و از بین آنها سناریوهای احتمالی که بتواند به خوبی نشان دهنده آینده سازمان باشد استخراج می شود. در حقیقت، این روش به عنوان زیربنایی جهت یکپارچه سازی دو مکتب فرآیندی و طراحی شناخته شده است که میتواند جایگزین مناسبی برای سایر ابزارهای سنتی



پیش بینی واقع شود. روش مورد نظر به شش گام روشن و مشخص سازماندهی شده و هر گامی به یک ابزار استاندارد مربوط می شود که در ادامه به تشریح آنها می پردازیم ( Monnavarian and etal, 2011; Wulf and etal, 2010).

### گام اول - تعریف دامنه

در این مرحله با پاسخ دادن به ۵ سوال اساسی که در شکل زیر بدانها اشاره شده، یک چارچوب کلی از آنچه باید برای آن برنامه ریزی استراتژیک با دیدگاه سناریو انجام شود را ارائه میدهیم. برای این منظور از ابزاری با نام «چک لیست چارچوب» استفاده میکنیم. شکل ۱ نمونه ای از یک چک لیست را ارائه میکند.

(۱) تعیین هدف : ارائه تعریفی از اصلی ترین سوالی که باید بر روی آن متمرکز شد و به دنبال راه حلی برای آن بود.	
(۲) تعیین سطح استراتژیک تحلیل ✓ در سطح شرکت ✓ در سطح تجاری	(۳) تعیین ذینفعان کلیدی حاضر در جلسات ۳۶۰
(۴) تعیین ترکیب شرکت کنندگان در جلسات ✓ سطح درگیری مدیریت ارشد ✓ تعیین اعضای دپارتمانهای مرتبط که شرکت خواهند داشت	(۵) تعیین افق زمانی که پروژه باید طی آن به سرانجام برسد

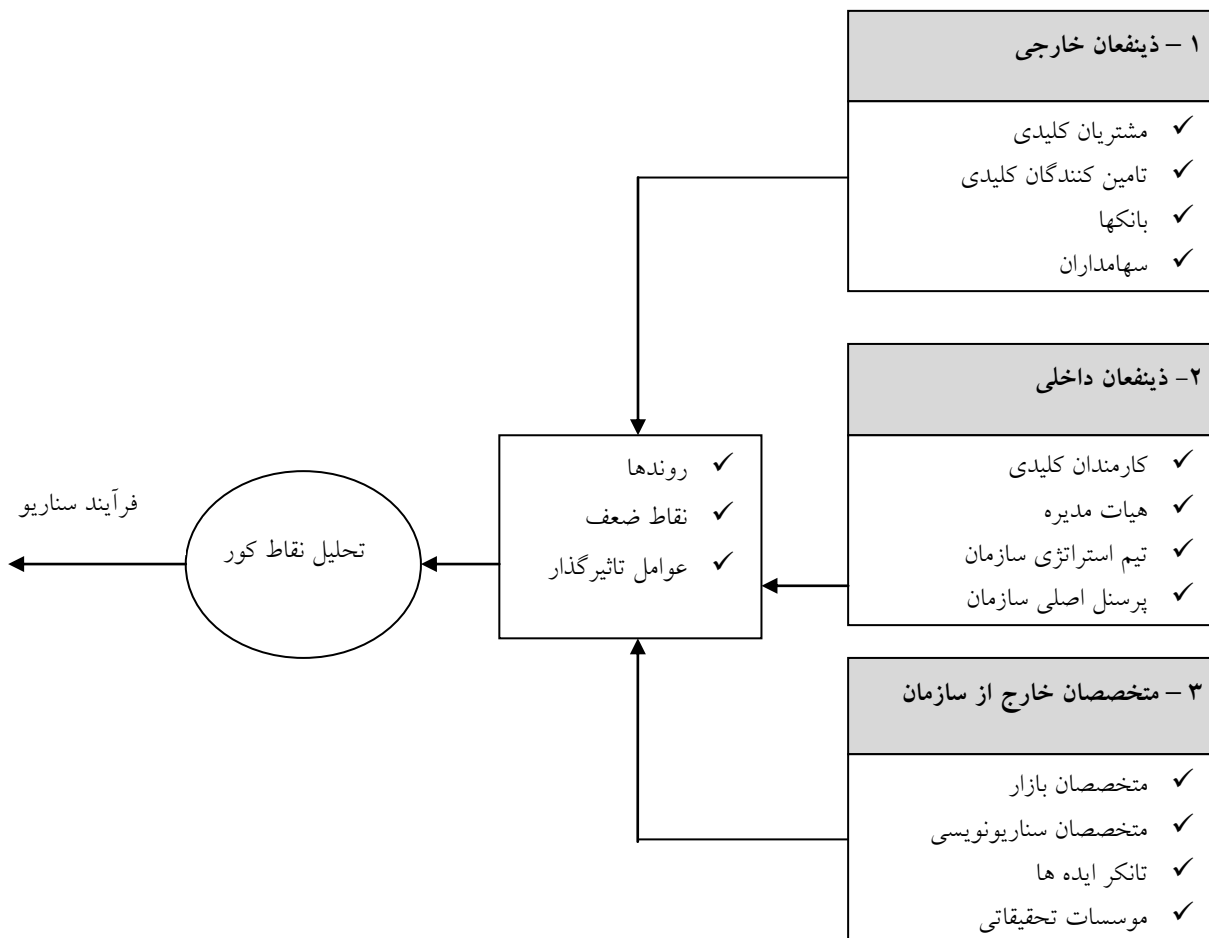
شکل ۱ - نمونه ای از یک چک لیست

### گام دوم - تجزیه تحلیل ادراک

هدف اصلی این گام شناسایی و به چالش کشیدن ادراک یعنی مفروضات و مدل‌های ذهنی شرکت کنندگان درگیر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. این مرحله سه هدف کلی را دربردارد :

- ایجاد لیستی جامع از فاکتورهای موثر بر آینده شرکت
- ارزیابی این فاکتورها با توجه به اهمیت و درجه عدم قطعیتشان و
- محک زدن دیدگاههای مختلف گروههای ذینفع در ارتباط با این فاکتورهای تاثیرگذار.

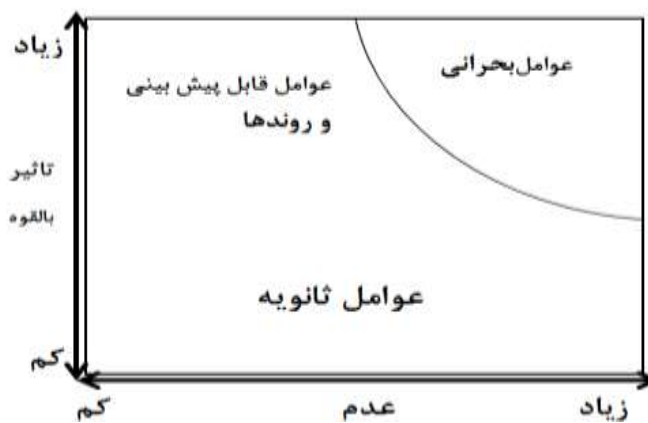
به منظور دستیابی به این اهداف ابزاری به نام « بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان » را توسعه میدهیم. ابزاری که شامل سوالاتی مربوط به عوامل تاثیرگذار روی آینده شرکت هستند. در این مرحله گروههای ذینفع مختلفی انتخاب شده و به سوالات پرسش کنندگان پاسخ می دهند. در شکل ۲ با اشاره به سه گروه عمده از ذینفعان به چگونگی سازوکار این ابزار میپردازیم.



شکل ۲- گروه ذینفعان

### گام سوم- تحلیل عدم قطعیت و روند

این مرحله به این پرسش می پردازد: روندهای مهم و عدم قطعیت های بحرانی که به طور بالقوه روی آینده شرکت تاثیرگذارند کدام هستند؟ شبکه «تاثیر/عدم قطعیت» به عنوان ابزاری برای تسهیل این مرحله همانگونه که در شکل ۳ نشان داده شده مورد استفاده قرار می گیرد.

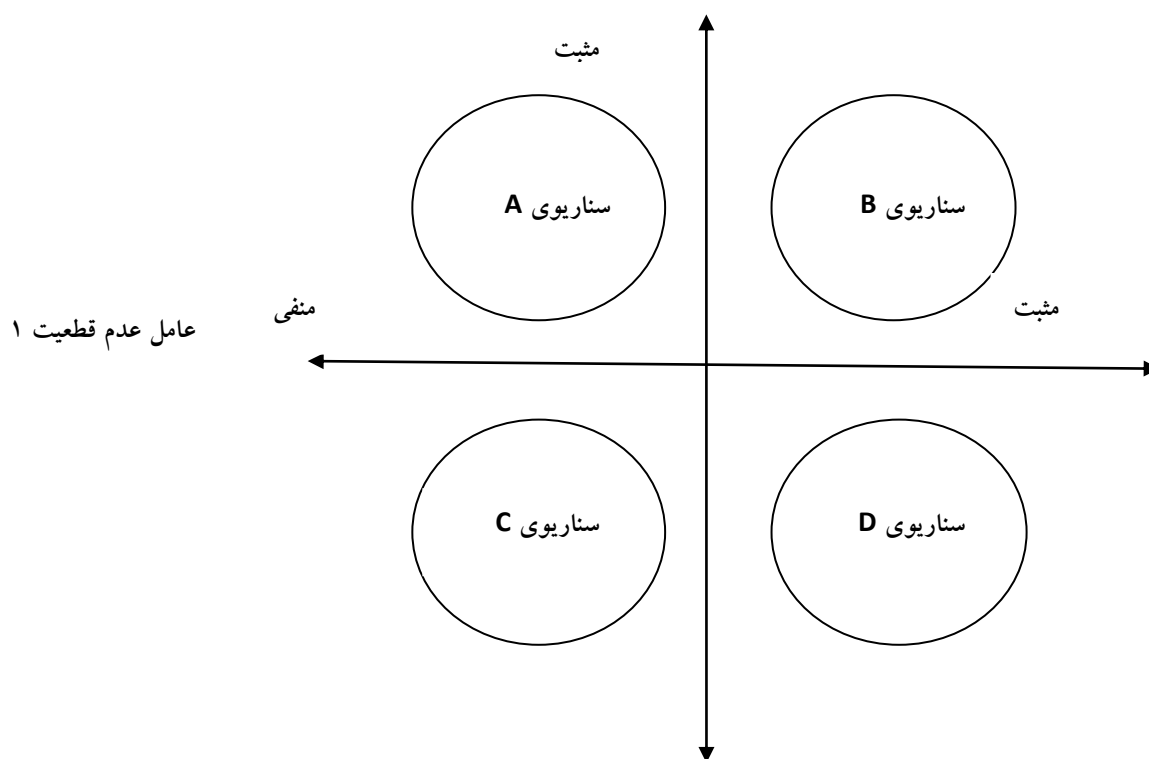


شکل ۳- تحلیل عدم قطعیت و روند

### گام چهارم- ساخت سناریو

هدف گام چهارم، توسعه و شرح سناریوهای خاص یک شرکت یا صنعت است. ابزار اصلی که برای این گام از فرایند پیشنهاد میکنیم «ماتریس سناریو» نامیده می شود. ماتریس سناریو یک چارچوب کلی برای استخراج سناریوهاست. عدم قطعیت های کلیدی که در مرحله قبلی شناسایی شدند به عنوان ابعاد این ماتریس در نظر گرفته می شوند. در ابتدا از فاکتورهای اساسی که در مرحله قبلی شناسایی کردیم، دو تا از مهمترین عوامل را به عنوان ابعاد ماتریس سناریو انتخاب و مقادیر حد بالا و پایین را برای هر یک از عوامل تعیین و نامگذاری مینماییم. سپس ۴ سناریو را برای هر یک از ۴ ناحیه این ماتریس تعریف میکنیم. در گام بعدی، برای غنی سازی این چهار سناریو با استفاده از نمودار تاثیر، روندها و عدم قطعیت های شناسایی شده را یکپارچه سازی میکنیم. در آخر نیز یک شرح توصیفی با ذکر تمام جزئیات برای هر چهار سناریو ارائه میدهیم تا در نهایت، چهار سناریوی استوار و قابل اعتماد در مورد وقایع آینده شرکت داشته باشیم.

#### عامل عدم قطعیت ۲



شکل ۴- نمودار تاثیر، روندها و عدم قطعیت های شناسایی شده

### گام پنجم- تعریف استراتژی

هدف گام پنجم، آزمایش استراتژی های کنونی شرکت در مواجهه با سناریوهای نوشته شده و همچنین توسعه استراتژی های جدیدی است که با سناریوهای ما سازگار باشد. در این مرحله با استفاده از ابزاری با نام "دستورالعمل استراتژی" و طی کردن سه فرآیند ذیل، گام بزرگی در جهت اقدامات عملیاتی برمیداریم.

در گام اول، هر یک از سناریوهای طراحی شده در مرحله قبل را از لحاظ عوامل کلان محیطی، رفتار بالقوه مشتریان و رقبا، موضع یابی و استراتژی رقابتی شرکتها و چگونگی طراحی زنجیره ارزش شرکت و طرحهای اقدامی مورد بررسی قرار میدهیم.



در گام دوم، در ابتدا عوامل مشترک در تمام سناریوها را شناسایی و از آنها برای ایجاد "استراتژی استوار" شرکت استفاده میکنیم. با توجه به اینکه، این عوامل مستقل از توسعه و تغییرات احتمالی آینده هستند، استراتژی استوار ایجاد شده علاوه بر سازگاری با تمام سناریوها، در هر زمان مورد نیاز شرکت میتواند به سرعت اجرا شود. سپس، آن دسته از عوامل را که در سناریوهای مختلف، متفاوت هستند را شناسایی و از آنها برای ایجاد "گزینه های استراتژیک" استفاده میکنیم. این گزینه ها، ضمن همراهی و تکمیل استراتژی پایدار شرکت، دارای mile stone هایی برای اجرا نیز هستند.

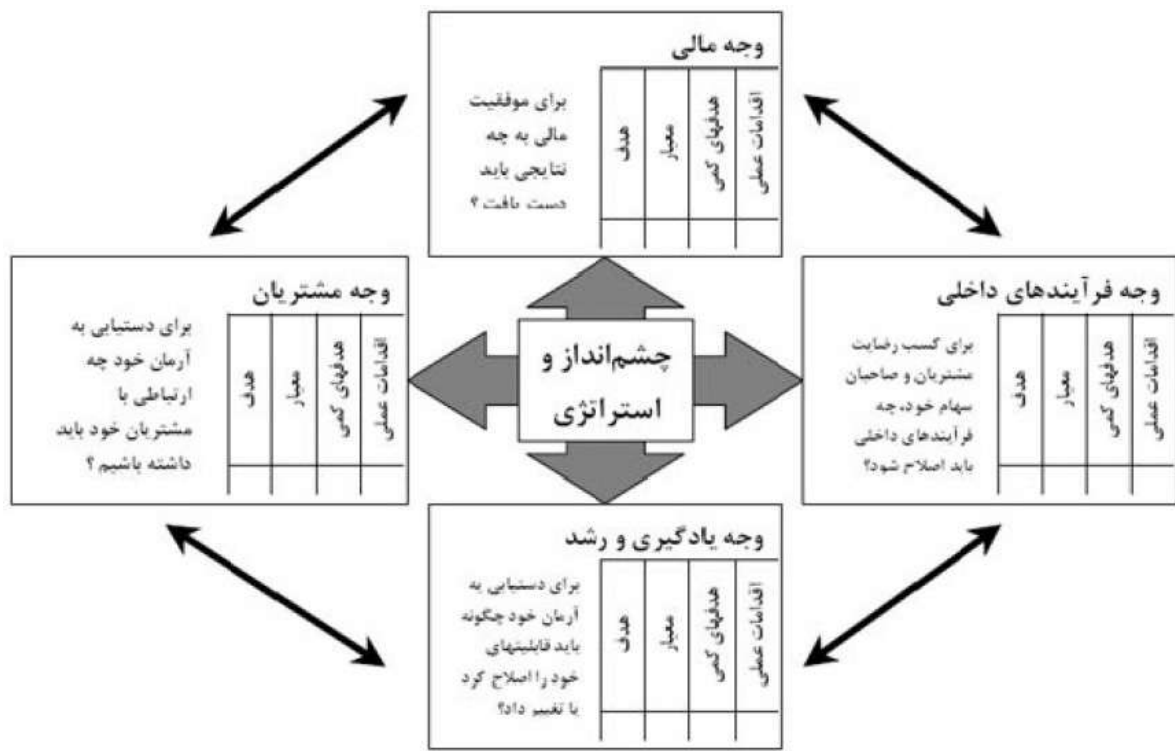
در گام سوم، باید مطمئن شویم که استراتژی استوار و گزینه های استراتژیک آن با ذکر تمام جزئیات لازم توصیف شده باشند. به طور خلاصه، میتوان گفت خروجی این مرحله، ایجاد یک استراتژی استوار و قابل استفاده در تمام موقیتهای احتمالی آینده است که به کمک گزینه های استراتژیک متفاوتی همراهی میشود. چنین رویکردی از ایجاد استراتژی بازاریابی برای یک شرکت، موجبات تغییر نگرش مدیران از فضای یک بعدی استراتژیک به فضای چند بعدی با چندین گزینه استراتژیک را فراهم میکند و این تغییر، زمینه ساز محیطی پویا، منعطف و سازگار با تغییرات اتی، خواهد بود.

### گام هشتم- monitoring

هدف آخرین گام این فرایند ارزیابی مستمر سناریوهای ایجاد شده در مقابل تحولات دنیای واقعی است. در واقع این مرحله یک سیستم هشداردهنده را پیشنهاد می دهد که شرکت را قادر می سازد تا حرکت یک سناریوی خاص به سمت مقصد مشخص را تحلیل کند و همچنین نشان دهنده این مطلب است که کدام یک از گزینه های استراتژیک نیاز به اجرا شدن دارند. برای این گام از ابزاری به نام «سناریوی کابین خلبان» استفاده می کنیم. این مرحله شامل یک رویکرد ۳ مرحله ای است: ابتدا شاخص های مهم برای هر سناریو تعریف می شود. سپس دامنه ارزشی برای این شاخص ها تعیین می شود. با ارزیابی این دامنه ها در مقابل ارزشهای واقعی شاخص ها می توان مشخص کرد کدام سناریو به توسعه دنیای واقعی نزدیک است. مرحله سوم شامل ارزیابی مستمر شاخص های تعریف شده است. این مرحله توسط تیم برنامه ریزی انجام می شود و سپس نتایج به تصمیم گیرندگان ارائه می شود. در واقع ابزار کابین خلبان کمک می کند تا لزوم اینکه یک سناریو قابل قبول و معتبر است و یا اینکه نیاز به تمدید و یا تجدید نظر داریم را مشخص کنیم.

### کارت امتیازی متوازن

با توجه به نارسایی روش های ارزیابی عملکرد سنتی مبتنی بر سنجه های مالی که بیانگر نگرش متوازی از عوامل مهم موفقیت در سازمان نبوده و اصولاً بر کمی کردن فعالیت های گذشته متمرکز بوده است مدیران ارشد سازمان به جستجوی راه حلی برای کسب اطمینان از تحقق و اجرای مقاصد خود پرداختند. در چنین شرایطی روش ارزیابی متوازن (BSC) به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد معرفی شد که علاوه بر شاخص های مالی، از شاخص های غیر مالی در سه منظر مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد برای ارزیابی متوازن سازمان ها و صنایع استفاده می کرد (Kaplan, 2010). شکل ۵ ساختار اولیه کارت امتیازی متوازن را نشان می دهد که در آن چهار دیدگاه مد نظر قرار گرفته است.



شکل ۵- ابعاد روش امتیازی متوازن

**دیدگاه مالی**

ارزیابی متوازن، دیدگاه مالی و به حداکثر رساندن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می گیرد. منظور از معیارهای مالی آن دسته از معیارهایی هستند که از دید سهامداران و به طور کلی ذینفعان سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد مد نظر قرار می گیرند. معیارهای مالی از مهمترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند (Isoraite, 2007).

**دیدگاه مشتری**

در راهبرد کسب و کار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب و حفظ روابط با مشتریان اهمیت بسیاری دارد. این ابزار به منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان مورد استفاده قرار می گیرد (Kaplan & Norton, 2004).

**دیدگاه فرآیندهای داخلی**

در جهت ارزیابی فرآیندهای مورد نیاز در سازمان به کارگرفته می شود. در این منظر سازمان ها باید فرآیندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آنها، بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، نیازمند انجام یکسری از فرآیندهای عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرآیندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آنها توسعه داد (Kaplan & Norton, 1992).

**دیدگاه رشد و یادگیری**

این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرآیندهای داخلی را تعیین می نمایید، بلافاصله متوجه شکاف



موجود بین مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت‌ها و قابلیت‌ها می‌شود. بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکافها و فاصله‌ها تعیین گردند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها نیز تعیین شود.

### ساخت کارت امتیازی متوازن

محققان گوناگونی با در نظر گرفتن عوامل مختلف موثر بر خروجی مورد انتظار، مراحل و نکات مختلفی را برای پیاده سازی کارت امتیازی متوازن پیشنهاد کرده اند (Kaplan, 2010; Huang, 2009). نیون پل آر، (۱۳۸۴). با جمع بندی این نظرات فرایند پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در ۷ گام به صورت زیر خلاصه شد:

#### گام اول: شناسایی واحد سازمانی و آشکارسازی ارتباطات سازمانی

در ابتدای کار بایستی سازمان به خوبی شناسایی شده و روابط هریک از واحدها با بقیه واحدهای سازمانی شناسایی شود.

#### گام دوم: تعریف و تصویب چشم انداز

چشم انداز کسب و کار، چشم انداز مدیریت در خصوص راه و روشی است که سازمان باید به منظور بقا و رقابت پذیر بودن بدان عمل کند. تحقق چشم انداز کسب و کار امری خلاقانه و اغلب فرایندی انرژی گیر است زیرا به صورت چهارچوب هماهنگ کننده فعالیت‌های سازمان عمل می کند و وجود آن برای تدوین استراتژی خوب امری حیاتی است. چشم انداز کسب و کار خوب باید به میزان کافی به کارکنان سازمان الهام دهنده باشد تا آنان به این نتیجه برسند که صرف زمان و انرژی برای رسیدن به آن ارزش دارد. چشم انداز کسب و کار باید چالش برانگیز باشد، مبهم نباشد و به طور مشخص بر سازمان متمرکز باشد.

#### گام سوم: تدوین استراتژی های سازمان و تعیین سطوح آنها

استراتژی های سازمان با توجه به چشم انداز، تحلیل محیط بیرونی و داخلی سازمان توسعه می یابند. برای تدوین استراتژی می توان از تکنیک های مختلفی مانند سناریونویسی که در بالا توضیح داده شد بهره برد. همچنین لازم است به منظور تمرکز تلاش های سازمان بر اموری که امکان موفقیت بیشتری دارند، فهرست استراتژی های توسعه داده شده مورد بازبینی قرار گرفته و موارد مهم و اساسی در موفقیت سازمان تعیین شوند.

#### گام چهارم: ایجاد زنجیره های استراتژیک (بررسی روابط علی و معلولی)

با استفاده از منطق علت و معلولی و از بالا به پایین - از جنبه های مالی تا جنبه رشد و یادگیری- اهداف استراتژیک هر یک از جنبه ها، همسو با جنبه ماقبل خود و و استراتژی های سازمان تبیین می گردند. به عنوان مثال پس تعیین اهداف استراتژیک در جنبه مالی، اهداف استراتژیک در جنبه مشتری به گونه ای تعریف می گردند که پتانسیل لازم در جنبه مشتری، پتانسیل لازم به منظور دستیابی به اهداف مالی را تضمین نمایند.

#### گام پنجم: تعیین شاخص ها و اولویت آنها

در این گام تعیین شاخصهای مناسب اهمیت فراوانی دارد؛ چرا که اگر شاخصها به درستی انتخاب نشوند، ممکن است گمراه کننده بوده و یا سازمان در محاسبه و به کارگیری آنها دچار مشکل شود. هزینه محاسبه شاخصها نیز باید در حد قابل قبول باشد. همچنین بایستی شاخصها به گونه ای انتخاب شوند که امکان تغییر کاذب در آنها وجود نداشته باشد. همچنین، تعداد کل شاخص ها نباید از ۲۰ الی ۲۵ شاخص فراتر رود.

#### گام ششم: وزن دهی به شاخصها

در این گام و پس از شناسایی شاخصهای با اهمیت بالا در گام قبل، محاسبه وزن شاخصها صورت می گیرد.

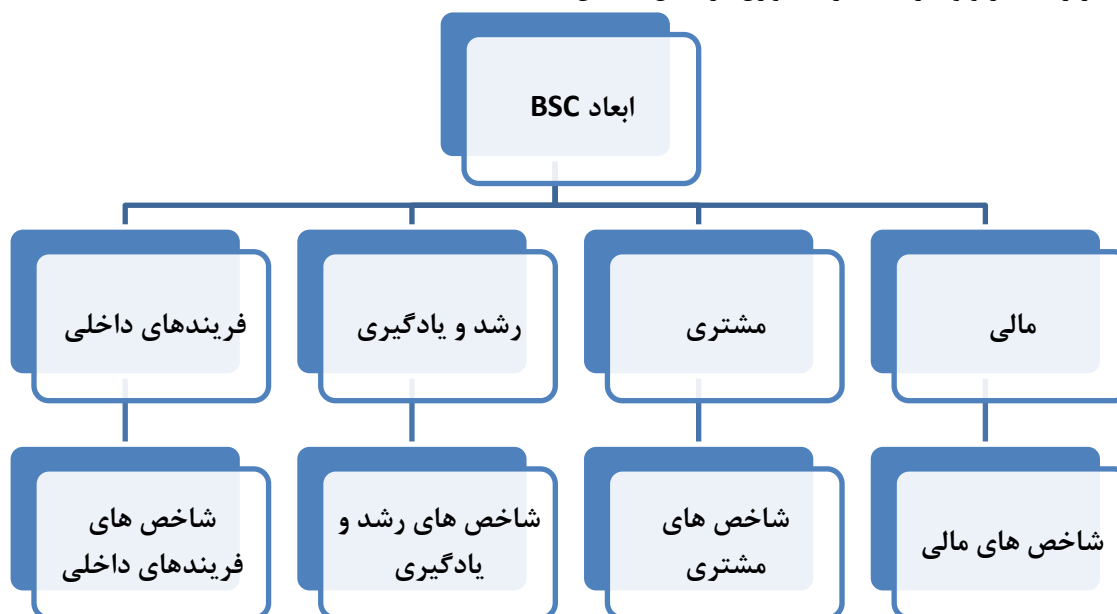
#### گام هفتم: تهیه کارتهای امتیازی متوازن

با بازنگری تمام اجزای اساسی- عوامل کلیدی موفقیت، شاخصها، اهداف کمی توسط افراد مختلف، نسبت به نهایی نمودن و تصویب کارت امتیازی متوازن اقدام میگردد و با استفاده از داده های مراحل قبل کارتهای متوازن برای هر منظر تهیه میگردد. پس از تهیه

کارتهای متوازن حال می بایست اهداف کمی برای هر شاخص تعیین گردد. این اهداف باید به گونه ای تعیین شوند که قابل تحقق و دست یافتن باشند. همچنین، برای دستیابی به هر کدام از این اهداف کمی و به منظور ارزیابی سازمان دوره های زمانی مشخصی برای هر کدام از این اهداف تعیین می شود که تمام این موارد در کارتهای امتیازی آورده خواهد شد. در این گام اهداف کمی و زمان مورد انتظار برای دستیابی به این اهداف تعریف می شود. یک هدف کمی میتواند نمایانگر کمی سنجۀ عملکرد، در نقطه ای در آینده (یعنی سطح عملکرد مطلوب ما در آینده) باشد. لغت آینده کلیدی برای مفهوم اهداف کمی است. در زمان توسعه اهداف کمی، می توانیم انتخاب کنیم که عملکرد را در برابر هدفی برای این ماه، فصل یا سال ارزیابی کنیم یا می توانیم یک هدف بلندمدت تر را که نیاز به تلاش و توسعه بیشتری دارد توسعه دهیم.

### تلفیق سناریونویسی و کارت امتیازی متوازن

کاپلان و نورتن نشان دادند که اولین گام اجرای واقعی کارت امتیازی متوازن، شفاف سازی چشم انداز و راهبرد شرکت است. با استفاده از برنامه ریزی سناریو و با توجه به توضیحات داده شده در مورد مزایای این تکنیک پیشنهاد می شود از این روش در جهت تعیین گزینه های استراتژیک به عنوان گامی اساسی برای اجرای کارت امتیازی متوازن استفاده شود. کارت امتیازی متوازن به طور گسترده ای در فرایند مدیریت استراتژیک به کار گرفته شده و می تواند به سادگی برنامه ریزی راهبردی سازمان را گسترش دهد. به این صورت که در نوشتن سناریوی مربوط به شرکت، چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مد نظر قرار گرفته و بر اساس آنها سناریو نوشته می شود و سپس کارت های امتیازی بر پایه این سناریوها تدوین می شود. در واقع ابتدا با استفاده از برنامه ریزی سناریو و مطابق با گام های شش گانه معرفی شده، متغیرهای بحرانی در برنامه ریزی استراتژیک شناسایی می شوند. سپس این معیارها با توجه به چهار دیدگاه موجود در کارت امتیازی متوازن یعنی دیدگاه مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی طبقه بندی شده و برای هر کدام یک کارت امتیازی تهیه می شود. بنابراین با ترکیب و استفاده این دو ابزار مفید می توان عملکرد کل سازمان را بهبود بخشید و حداکثر استفاده را از پتانسیل های موجود در سازمان به عمل آورد. مدل تلفیقی برنامه ریزی سناریو و کارت امتیازی متوازن در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶- تلفیق سناریونویسی و BSC



## نتیجه گیری

با توجه به محیط پویا و متحول امروز، سازمان هایی به موفقیت دست می یابند که توانایی تطبیق با این تغییرات را داشته باشند و این امر از طریق بکارگیری راهکارهای مدیریت کاربردی میسر می شود. الگوی جامع مدیریت راهبردی سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی را شامل می شود که در مقاله حاضر مراحل تدوین و اجرا بررسی شدند. بدین منظور از تکنیک سناریونویسی و روش کارت امتیازی متوازن BSC استفاده شد و نهایتاً با تلفیق این دو ابزار مدلی جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه شد. ابزار سناریونویسی به عنوان یک نوآوری در مدیریت در نظر گرفته می شود که مدیران را برای تحولات احتمالی در آینده آماده می کند و تصویری از آینده شرکت را با توجه به عدم قطعیت های کلیدی نمایان می کند. البته این عوامل به صورت کلی و مختصر بیان می شوند و همچنین در مراحل ارزیابی و اندازه گیری شاخص های قدرتمندی نیستند. کارت امتیازی متوازن روشی برای ارزیابی عملکرد سازمان است. ارزیابی عملکرد، شناسایی وضعیت موجود و برنامه ریزی و اعمال تغییرات برای بهبود عملکرد را شامل می شود. ابزارهای مختلفی برای سنجش عملکرد وجود دارد که فقط شاخص های مالی را اندازه گیری می کنند اما BSC علاوه بر شاخص های مالی، شاخص های غیرمالی را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد. با توجه به تشریح ابزارهای فوق به نظر میرسد ترکیب آنها می تواند نتایج بهتر و موثرتری به همراه داشته باشد. بنابراین پیشنهاد می شود در جهت بهبود عملکرد، این ابزارها به صورت مکمل در نظر گرفته شده تا مدیران سازمان ها بتوانند حداکثر استفاده را از پتانسیل های موجود در سازمان ببرند.

## منابع

۱. رادفر، رضا، ۱۳۹۱. تدوین استراتژی پایدار با استفاده از برنامه ریزی سناریوها با رویکرد منطق فازی جهت ارزیابی بقاء سازمان ها، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، شماره چهارم
۲. نصرتی، علیرضا؛ پورصادق، ناصر و احمدلو مهدی، ۱۳۹۰. تدوین و ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو؛ دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، تیرماه ۱۳۹۰
۳. نیون پل آر، ۱۳۸۴. ارزیابی متوازن- گام به گام، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان مدیریت صنعتی- تهران ۱۳۸۴
۴. والمحمدی، چنگیز و فیروزه، نگین، ۱۳۸۸. ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، تابستان ۸۸
5. A. Gregory Stone and Timothy A. O. Redmer, (2006), The Case Study Approach to Scenario Planning, Journal of Practical Consulting, Vol. 1 Iss. 1, 2006, pp. 7-18
6. Blood, Robert p and postma, theo j.b.m, (2000). scenario analysis as a strategic management tool,
7. Chermack, Thomas. (2004). The Role of System Theory in Scenario Planning, University of Minnesota, USA, Journal of Futures Studies, May 2004, 8(4): 15 – 30
8. Efstathios Tapinos, 2009. Scenario Planning. Teaching how to anticipate Perceived Environmental Uncertainty within Strategy Development
9. Focusing your organization on strategy – with the balanced scorecard, 2<sup>nd</sup> edition, (2000). Harvard business publishing corporation
10. Fooladvand, Maryam; Yarmohammadian Mohammad H and Shahtalebi, Somaye, (2014). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education, 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, WCLTA 2014



11. Hajikhani, Alborz and Jafari, Hamid Reza, (2013). Developing a Mix Method of SWOT, BSC & QFD toward Strategic Planning, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. May 2013 Vol 5, No 1
12. Huang, Hao-Chen. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective, *Expert Systems with Applications* 36 (2009) 209–218
13. Isoraite, Margarita, (2007). The balanced scorecard method as a tool for evaluating performance of local authority, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007. 2 (9). 76–82
14. Kaplan R.S. & David P. Norton, (1992). The balanced Scorecard measures that drive performance, *Harvard business review*.
15. Kaplan R.S. & Norton D. P. (2004). *Having Trouble with Your strategy? Then Map It!* Boston, Harvard Business Review, 78(5), 167-176.
16. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy, *California management review* vol. 39. No.1
17. Kaplan, Robert S., (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard business school.
18. Monnavarian, Abbas; Farmani, Gita and Yajam, Hajar, (2011). Strategic thinking in Benetton; *Business Strategy Series*, Vol. 12; 2011
19. Romy Greiner, Javier Puig, Cindy Huchery, Neil Collier, Stephen T. Garnett, (2014), Scenario modelling to support industry strategic planning and decision making, *Environmental Modelling & Software*, 55 (2014) 120-131
20. Schoemaker, Paul J.H. (1995) "Scenario planning: a tool for strategic thinking" from *Sloan Management Review* 36 (2) pp.25-40, Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology
21. Wulf, Torsten; Meißner, Philip and Stubner, Stephan, (2010). A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy
22. Zahradníková, Lenka and Vacík, Emil, (2013). Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning, 24th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 2013. *Procedia Engineering* 69 (2014) 665 – 669