



مدیریت فرایند کسب و کار و کارت امتیازی متوازن

استفاده از فرآیند ها به عنوان پیش برنده های استراتژیک

نویسنده: رالف اسمیت

ترجمه و تدوین: مهرداد شرافت - مسعود اصلانی فرد

مدیریت فرآیند کسب و کار و کارت امتیازی متوازن

استفاده از فرایندها به عنوان محرک‌های
(بیش برنده‌های، عوامل پیشبردی) استراتژیک

نام کتاب: مدیریت فرایند کسب و کار و کارت امتیازی متوازن

نویسنده: رالف اسمیت

ترجمه و نگارش: مهرداد شرافت - مسعود اصلانی فرد

طراح و ویراستار: مهران انوشه پور

نوبت چاپ: ۱

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

اللَّهُ الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ

۳	مقدمه
۵	فصل ۱
۶	دنیای تغییرات
۱۴	تأثیر روند تاریخی روی فرایندها
۱۸	فصل ۲
۱۹	چگونگی پیشبرد استراتژی توسط فرایند
۱۹	موج اول: مدیریت کیفیت جامع
۲۲	موج دوم: تجدید نظر مهندسی فرایند کسب و کار
۲۵	موج سوم: طراحی سازمانی فرایند محور
۳۰	موج چهارم: رقابت مبنی بر فرایند
۳۲	فصل سوم فصل سوم
۳۳	فرایند استراتژیک
۳۳	فلوچارت (نمودار) فرایند استراتژیک
۳۳	چشم انداز و مأموریت
۳۸	پیاده سازی: طرح بیانیه‌ها
۴۳	پیاده سازی: ارزشیابی غیررسمی
۵۰	پیاده سازی: ارزشیابی رسمی
۵۲	ارزشیابی فرایند: پیاده سازی
۸۱	گسترش فرایند استراتژیک
۸۷	فرایند تولید حباب: درک عوامل فشار (مشکلات و محدودیت‌ها) فرایند
۱۲۱	ارزیابی مالی: پیاده سازی
۱۲۵	ارزیابی مشتری: پیاده سازی
۱۴۱	ارزیابی رشد و یادگیری: پیاده سازی
۱۴۴	خلاصه
۱۴۶	فصل چهارم
۱۴۷	نقشه‌های استراتژی
۱۴۷	تعریف
۱۶۳	نقشه‌ی استراتژی: پیاده سازی
۱۶۶	توسط حقیقت مرتب سازی نمایند نه بر طبق اثرات آنها
۱۶۶	یادداشت‌های خود را به زور داخل یک ستون مخصوص نگذارید
۱۶۷	گفت‌وگو را تا حداقل ادامه دهید
۱۶۷	سعی نکنید تا یادداشت‌ها را از طریق دیدگاهها متعادل نمایید
۱۷۱	تا حداقل صحبت را ادامه دهید

استفاده از نقشه‌ی استراتژی ۱۸۷

خلاصه ۱۸۹

فصل پنجم ۱۹۰

کارت امتیازی متوازن و راه‌حل‌های استراتژیک ۱۹۱

تعریف ۱۹۱

کارت امتیاز متوازن: پیاده‌سازی ۲۰۹

راه‌حل‌های استراتژیک: پیاده‌سازی ۲۳۹

استفاده از کارت امتیاز متعادل ۲۴۲

فصل ششم ۲۴۴

نتیجه‌گیری ۲۴۵

مقدمه

چرا کتابی مربوط به تجارت نوشتیم؟ آیا از این نوع کتاب‌ها به اندازه‌ی کافی وجود ندارد؟ این یک سؤال جالب و قابل توجه است. روش‌شناسی و تئوری‌های متناقض و کتاب‌های بسیاری در مورد چگونگی موفقیت در دنیای تجاری امروز وجود دارد که باعث می‌شود تا دیگر نیازی در این زمینه احساس نشود ولی قبل از اقدام به تالیف این کتاب و صرف زمان و انرژی روی آن، مدت زیادی روی مسئله‌ی فوق‌العاده‌ی عمیقاً اندیشیده‌ام.

عاملی که مرا به تالیف این کتاب وادار کرد مطالعه کتاب‌های تجاری بود که اغلب حالت مفهومی و تئوریک دارند و اجرای آنها در عمل بسیار دشوار می‌باشد. اولین فکری که پس از خواندن اینگونه مطالب و کتاب‌ها به ذهنم خطور می‌کرد این بود که: «این تئوری‌ها خوب به نظر می‌رسد ولی چگونه باید انجامشان داد».

کمک به سازمان‌ها در حیات شغلی من در اجرای این تصاویر ذهنی و تئوری‌ها و کسب موفقیت در زمینه‌ی تفسیر این تئوری‌ها و رسیدن به روابط و واژه‌های قابل قبول و قابل به کارگیری و اجرا در طی این سال‌ها از دستاوردهای علمی اینجانب در این زمینه می‌باشد. بنده معتقدم که ایده‌های خلاق و نوآوری‌ها وقتی عالی و تحسین برانگیزانند که قابل اجرا و عملی باشند.

از این رو کتاب حاضر در زمینه‌های مدیریت فرایند و کارت امتیاز متوازن با هدف ارائه مفاهیمی مبنی بر عرف و توصیه‌های کاربردی و قابل درک تالیف شده است. پس بزرگترین فرصت مشترک اغلب شرکت‌ها و سازمان‌های دنیای امروز، درک این تشریک مساعی بین استراتژی و فرایند می‌باشد.

بنده شانزده سال اخیر را در زمینه مشاوره تجاری فعالیت داشته‌ام و در آغاز به عنوان مشاور داخلی در زمان اوج توجه به مدیریت کیفیت جامع (TQM) مشغول به کار شدم و طی سال‌های بعد از آن با چنین مدل‌های مثل مهندسی مجدد، تیم‌های کاری خودمختار، محک زنی و ارزیابی، تغذیه تیم‌های کاری با عملکرد بالا، برنامه‌ریزی هوشین (Hoshin)، ترسیم استراتژی و کارت امتیاز متوازن سر و کار داشته‌ام. من به اندازه‌ای در محیط قرار داشته‌ام که بتوانم مدل‌ها و عوامل زودگذر و کم اثر فعلی را تشخیص دهم و به اندازه‌ای با شرکت‌ها و سازمان‌ها همکاری داشته‌ام تا تشخیص دهم عوامل موفقیت و شکست آنها چه بوده است. امیدوارم این کتاب با تمرکز روی

پیوند بین استراتژی و فرایندها، بینش‌های مفیدی را در اختیار مدیرانی که مایل به توسعه و پیشبرد سازمانشان هستند قرار دهد.

در اینجا لازم است از مدیران خلاق و با هوش XL Capital، بیمارستان کودکان تگزاس، دپارتمان گنجینه‌ی میشیگان و دپارتمان مدیریت و بودجه، Alcoa و شرکت Brown's Hill Farm تشکر و قدردانی صمیمانه خود را ابراز نمایم، آنهایی که بنده حداقل همان اندازه‌ی از آنها در طی این سال‌ها آموخته‌ام که آنها از من آموخته‌اند. همچنین مایلم قدردانی ویژه‌ای از همکاری‌ها و مساعدت‌های متفکرین اصلی مانند دکتر رابرت کاپلان، دکتر دیوید نورتون و مایکل همر به دنیای تجارت داشته باشم. افرادی که درک آنها از مفهوم کلی قضیه فوق‌العاده می باشد و سرانجام از شرکای خود در گروه توسعه اوریون (Orion) کمال تشکر و قدردانی را دارم.

پاول کینگ، باب بوهرینگر، سوزان ویلیامز و مندی دیتز که همگی افراد فوق‌العاده‌ای می‌باشند و تسلط و هوشمندی آنها مرا به بالاتر از آنکه فکرش را می‌کردم سوق داد.

از خواندن کتاب لذت ببرید! امیدوارم از خواندن آن آنقدر لذت ببرید که من از کسب تجربه برای نوشتن آن لذت

برده‌ام.

فصل ۱

دنیای تغییرات

مهمترین عامل موفقیت یک سازمان چیست؟

به عنوان نمونه، اگر از مدیری سؤال شود که چه چیزی باعث موفقیت و بهینگی سازمانش می‌شود، جواب

احتمالی او یکی از موارد زیر خواهد بود:

«ما سودآورتر از رقبا باشیم.»

«ما ارتباط‌های قوی‌تر و مستحکم‌تری با مشتریان خود داشته باشیم.»

«کارکنان ما بهترین‌های این صنعت باشند.»

یک مدیر به ندرت بحث مذکور را با توضیح در مورد عملکرد فرایند و جریان کار شروع می‌کند. با این حال،

عملکرد فرایند تبدیل به حساس‌ترین و مهم‌ترین عامل موفقیت سازمانی در قرن ۲۱ شده است. یک سازمان باید

باعملکرد قوی و مؤثر در بازار امروز نه تنها به فکر شناسایی و اصلاح نقاط ضعف فرایند عملیات خود (روش قدیمی)

باشد بلکه باید قادر به اهرم بندی توانایی‌ها و فرصت‌های فرایند در کسب منافع استراتژیک نیز باشد.

این واقعیت که فرایندها در موفقیت آینده سازمان نقش بسزایی دارند پدیده‌ی جالبی است. تجزیه و تحلیل و

بهبود فرایند سازمانی قطعاً یک ایده انقلابی و تازه نیست. در واقع بسیاری از ابزارها و تکنیک‌هایی (برای نمونه:

فلوچارت‌ها و جدول‌های کنترل) که جهت بهبود فرایندهای سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای دهه‌هایی

چند وجود داشته‌اند. پس چرا تأکید روی هر چه بیشتر، قوی‌تر و مؤثرتر شدن این فرایندها می‌شود؟ علت آن،

ترکیب فاکتورها و عواملی است که دنیای تجارت را طی سال‌های متمادی اخیر تحت تأثیر و فشار قرار داده‌اند.

طبق یک اصل اساسی و بنیادی مدیریت تغییر «چیزها همانطوری هستند که آنها هستند چون آن طریق را کسب

کرده‌اند.» این جمله حاکی از آن است که اگر شما به راستی قصد مؤثر بودن در تغییر وضعیت کنونی را دارید،

فهمیدن چگونگی نمود و پیدایش وضعیت کنونی مهم و حیاتی است. با بررسی چند برهه از فضای تجاری و توضیح

اینکه چگونه روندهای مشخصی به وجود آمده‌اند، علت تمرکز بر روی فرایندهای سازمانی امروز بسیار حساس و

حیاتی است ممکن می‌شود. مقایسه‌ها از دنیای تجارت در سه برهه‌ی مختلف زمانی خواهد بود: ۱۹۷۰، ۱۹۸۵ و امروز.

۱۹۷۰

لحظه‌ای در مورد سال‌های قبل و بعد از ۱۹۷۰ ایالات متحده بیانید. درآمد متوسط هر خانوار حدود ۸/۷ دلار و رئیس جمهور وقت ایالات متحده ریچارد نیکسون بود. در سوپر بال ۴ (مربوط به بازی بیسبال) تیم کانزاس ۲۳ بر ۷ موفق شده بود بر مینه‌سوتا غلبه کند. گروه موسیقی بیتلز منحل شد. ۴ دانشجو در دانشگاه دولتی کنت توسط مأمورین ملی کشته شدند. در دنیای تجارت، سه تولید کننده بزرگ اتومبیل حدود ۹۰ درصد بازار آمریکا را اشغال کردند. قیمت بنزین به ازای هر گالن، ۳۰ سنت بود. شرکت IBM اولین فلاپی دیسک را ارائه کرد و یک شرکت تازه تأسیس شده به نام اینتل (Intel) نسل جدیدی از چیپست‌های کامپیوتری ارائه کرد که به طوری سریع این شرکت را به اوج رهبری بازار رساند. در صنعت تلفن شرکت AT & T یک انحصار ایجاد نمود و شما می‌توانستید یک همبرگر، سیب‌زمینی سرخ کرده و نوشیدنی را در مک دونالد به قیمت ۱ دلار بخرید.

دنیای تجاری کاملاً متفاوت از آنچه که ما هم اکنون شاهد آن هستیم بود. برای مثال، طبیعت و ترکیب و آرایش نیروی کار را در نظر بگیرید. در سال ۱۹۷۰ کارمندان شغل و سازمان خود را تغییر نمی‌دادند و تمامی حیات کاری خود را در یک شرکت می‌گذراندند. (در واقع، فرضیه یک نفر که از شرکتی به شرکت دیگر نقل مکان کرده و در آنجا شغل دیگری انجام می‌داد بسیار منفی بود) چون تغییر شغل بسیار نادر بود و اینکه دهه ۷۰ یک محیط ارشدیت مضاعف بود. دانش فرایند در وجود کارمندان بوده و در هنگام بازنشستگی به جانشینان خود انتقال می‌دادند. از کارمندان انتظار می‌رفت که قادر به اعتماد تجارت اکتسابی خود در داخل باشند تا بتوانند از پس مشکلات و سختی‌های پدید آمده در سازمان برآیند. مدیران قاعده‌تاً طبق نظام ترفیعی انتخاب می‌شدند، بنابراین وقتی کارمندی به سمت مدیریت می‌رسید درک عالی و کاملی از امور و پیچیدگی‌های سازمان داشت. (البته این زمانی مؤثر بود که کارمند مورد نظر در حین ترفیع، قسمت‌های مختلف سازمان را تجربه می‌کرد، مثلاً مدیرانی که همیشه قسمتی از زنجیره فروش بودند برخی اوقات به عنوان مدیر کل یا مدیر اجرایی انتخاب می‌شدند و هیچ تجربه واقعی در مورد جوانب دیگر سازمان نداشتند در این شرایط امتیاز داشتن سال‌ها تجربه از امور سازمان به حداقل می‌رسید).

به همان اندازه فرایندها نیز در این عصر متفاوت و هنوز عصر تخصص سازی بود. اکثر سازمان ها ساختار سازمانی از نوع عمودی داشتند.

براساس نظریه آدام اسمیت در قرن هجدهم این نوع ساختار ریشه در فرضیه های مربوط به بخش کارگری داشت که هر شخصی در سطوح پایین مسئول کار خاصی بود و حصول اطمینان از انجام صحیح این وظایف کار مدیران خط ابتدایی (عملیاتی) بود. مدیران سطح بعدی از انجام صحیح کارها توسط مدیران سطح اول اطمینان حاصل می کردند و این روند به همین ترتیب تا سطوح بالا ادامه می یافت.

بدون شک جهت کسب اطمینان از وجود مهارت مورد نیاز، تخصصی سازی تا حدودی در هر سازمانی ضروری است ولی این نوع ساختار سازمانی می تواند اثرات منفی عمیقی روی فرایندها داشته باشد. هر فرایندی که نیازمند سطح متوسطی از همیاری میان کارکردی باشد توسط این نوع ساختار محدود و فلج می شود در پایین ترین سطوح، هر پیوندی در زنجیره فقط به دنبال تلاش در جهت بهینه کردن قسمتی از فرایند که در خلاف جهت فرایند کلی در جریان است خواهد بود، چون بسیاری از شرکتها در این عصر به کارمندان خود بر مبنای چگونگی فعالیت و عملکرد در حوزه کارکردی و وظیفه خود پاداش می دادند که این امر باعث به وجود آمدن برخی رفتارهای جالب گردید.

برای مثال، یک تولیدکننده مهم آلومینیوم یک بار مزد کارگران خود را بر مبنای مقدار محصولی که هر یک روز تولید می کردند پرداخت نمود تا این امر تصور و رفتاری را که هر چقدر کار بیشتر و سنگین تر باشد باید مهم تر باشد را تقویت نماید، همچنین این تصمیم تولید کننده رفتاری را سبب شد که دگرگونی ها و تصورات جدید آن خیلی بد بود بنابر این تصور کارهای بزرگ باید پر اهمیت تر از کارهای کوچک باشد، کارمندان این دپارتمان توجه کمتری نسبت به نیازهای مشتری، انجام به موقع کارها و یا درخواست های خاص از دپارتمان های دیگر از خود نشان می دادند در واقع آنها اغلب موادی که مورد نیاز نبود را در موجودی کالا اضافه می کردند تا عدد پوندهای هر ساعت به طور مصنوعی افزایش یابد و چون مدیر مسئول موجودی کالا شخص دیگری بود این کارمندان هیچ مورد منفی در این نوع رفتار مشاهده نمی کردند. وضعیت خط نقاشی این کارخانه نیز به همین صورت بوده و مزد براساس تعداد قطعه های نقاشی شده پرداخت می شد و مواردی وجود داشت که قطعه ای برای رنگ کردن موجود نبوده و آنها فقط

برای اینکه تعداد کارهای خود را بالا و خوب جلوه بدهند از بین ضایعات، قطعاتی برداشته و رنگ می‌کردند و دوباره آنها را به محل ضایعات می‌انداختند. این نوع رفتار باعث افزایش هزینه شرکت می‌شد، ولی مبحث ۱۹۷۰ اضافه کردن و انتقال این هزینه به مشتریان با حداقل تأثیر روی سازمان امکان‌پذیر بود.

علاوه بر تقویت رفتارهای ضد تولیدی، این ساختار سازمانی سلسله مراتب ارتباط‌های داخلی را بسیار مشکل نمود. ایجاد سیلوها (Silos) در داخل شرکت باعث تشریک اطلاعاتی میان کارکردی گردید. وقتی که کارخانه اتومبیل کرایسلر (Chrysler) در صدد ساخت نوع جدیدی از اتومبیل برآمد زمان چرخه فرایند آن (از نظریه تا طراحی و ساخت و نمایش) حدود ۵ سال بود. این امر ریسک بزرگی را به همراه دارد چون در طی پنج سال ممکن است تمایلات مشتریان تغییر و بسیاری از عوامل دیگر تغییر یافته و اتومبیل تولید شده خارج از رده و مد باشد.

در واقع مثال نخست و عمده‌ی این امر سال ۱۹۷۰ است؛ بیشتر اتومبیل‌های این عصر ۸ سیلندر و با مصرف بنزین بالا بودند و ارائه انواع اتومبیل‌های این چینی در سال ۱۹۷۰، به دلیل بحران انرژی حوالی دهه ۷۰ با مشکل مواجه شد و توجه بازار متمرکز به اتومبیل‌های کوچک‌تر و سبک‌تر (که توسط ژاپنی‌ها ارائه شد) گردید که مصرف بنزین کمتری داشتند.

و چرا آن فرایند ۵ سال طول کشید؟ چون وظیفه‌ی هر دپارتمان انجام سهم خود از فرایند و انتقال کار در جریان ساخت به دپارتمان بعدی بود، پس اصولاً یک تأخیر و وقفه‌ی زمانی (بعضی وقت‌ها طولانی) قبل از اینکه دپارتمان بعدی کار خود را شروع کند به وجود می‌آمد که چرخه‌ی زمانی را افزایش می‌داد و وقتی که دپارتمان بعدی کار خود را شروع کرد آنها اغلب مجبور بودند کار را دوباره برای تغییرات، توضیحات و... به دپارتمان قبلی بفرستند که این موارد باعث به وجود آمدن وقفه‌های زمانی خیلی زیاد و دوباره‌کاری بدون هدف در فرایند می‌شود.

(توجه: شرکت کرایسلر هنگام خرید سازمان آمریکن موتورز به این نقص‌ها پی برد و قادر شد که چرخه‌ی زمانی از نظریه - تا - نمایش را به دو سال کاهش دهد. این موضوع با تفصیل بیشتر در فصول آتی مورد بحث قرار خواهد گرفت) از آنجایی که اقتصاد آمریکا برای سال‌های درازی بسیار قوی بود به وضوح روشن است که این نوع فرایندهای ناکارآمد بدون هیچ انعکاس واقعی پنهان مانده است.

دلیل دیگر مشکلات ارتباطی داخلی و فرایندی فقدان تکنولوژی ارتباطی بود. تلفن همراه، سیستم‌های ایمیل، شبکه‌های وایرلس (بی‌سیم) و اینترنت در ۱۹۷۰ وجود نداشت و این امر باعث مشکل‌تر شدن هرچه بیشتر ارتباطات نسبت به امروز می‌شد. این عارضه نه تنها باعث کند شدن فرایندهای داخلی و تشریک اطلاعات می‌شد بلکه عموماً تأثیر بسزایی در وضعیت بازار داشت. منظور از فقدان تکنولوژی‌های ارتباطی این است که رقابتی که شرکت تحت تأثیر آن بود بیشتر حالت محلی داشت برخلاف امروز که حالتی جهانی دارد بنابراین مشتریان انتخاب‌های متعددی نداشتند و بسیاری از شرکت‌ها حس و نیاز پیشرفت سریع را نداشتند. شرکت‌های محلی مثل شرکت‌های جهانی امروزی بر اساس سرمایه (نظام سرمایه‌داری) نبودند که این امر سبب محدود شدن توانایی آنها در بکارگیری استراتژی‌های قیمت‌گذاری و ترفیعی مختلف می‌گشت.

رشد و پیشرفت در این محیط برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ممکن بود چون انتظارات مشتریان نیز در ۱۹۷۰ متفاوت خیلی متعارف بود که یک شرکت سازنده اتومبیل، اتومبیل جدیدی را به یک مشتری بفروشد و اظهار کند: «ایرادهای موجود را که به نظر شما می‌رسد نوشته و طی یک ماه اتومبیل را برگردانید و ما تمام ایرادها را رفع می‌کنیم.» مشتری حتی گزینه‌های «قبول یا رد» را نداشت. گزینه‌های موجود «قبول یا قبول» بودند. در این محیط تمام کاستی‌ها و مشکلات فرایند با افزایش قیمت و طرز تفکر «پیدا کن، اصلاح کن» پوشانده می‌شد. کیفیت فرایند و محصول یاد شده پایین بود و قیمت‌ها تقریباً بالا، ولی تقاضا برای محصولات و خدمات باعث معمول به نظر رسیدن قضا یا می‌شد. عطف به صنعت اتومبیل در این متن به خاطر این است که این صنعت دهه‌های بسیاری است که به عنوان ستون فقرات صنعت آمریکا ایفای نقش می‌کند و اولین صنعت شرقی و رقابتی است که چندی بعد از ۱۹۷۰ وارد این مسیر شد. (هوندا اولین اتومبیل سیویک (شهری و مدنی) را در سال ۱۹۷۲ به آمریکا معرفی کرد و آن را به عصر جدید رقابت جهانی رهنمون ساخت)

۱۹۸۵

برمی‌گردیم به سال ۱۹۸۵. میانگین درآمد هر خانوار حدود ۲۳/۶۱۸ دلار یعنی بیش از دو برابر آن چه در ۱۹۷۰ بود، اگر چه هزینه زندگی با نرخ بیشتری حدوداً ۲۷۷ درصد رشد کرده بود. رونالد ریگان رئیس جمهور ایالات متحده

بود و میخائیل گورباچف رهبری شوروی سابق را برعهده داشت. جوی مونتانا همراه تیم سانفرانسیسکو فورتی ناینرز با نتیجه ۳۸ بر ۱۶ در لیگ بیسبال موفق به شکست دادن تیم میامی شده بود. دانشمندان در حوالی قطب جنوب متوجه سوراخ بزرگی در لایه‌ی ازن شده بودند. در دنیای تجارت، شرکت کوکاکولا نوشابه‌ی جدیدی معرفی کرده و نوشابه کلاسیک را مجدداً عرضه نمود. چاپگرهای لیزری و کامپیوترها نسخه‌های رومیزی به طورمتعارف مورد استفاده قرار گرفت. اولین مکالمه تلفن همراه در انگلستان انجام شد. مایکروسافت اولین نسخه ویندوز را به نام 1.0 را معرفی کرد.

رقابت جهانی اغلب صنایع را متحول می‌ساخت. چندین شرکت بزرگ مثل اتومبیل سازی سهم عمده‌ای از بازار خود را از دست دادند. (مثلاً GM تقریباً یک سوم سهم بازار خود را بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۵ به رقبای بین‌المللی واگذار کرد)

عملاً تمامی عواملی که در مبحث ۱۹۷۰ ذکر شد تابع تحولات مهم در ۱۹۸۵ بود. فشردگی و کیفیت رقابت خارجی، شرکت‌های آمریکایی را مجبور به ارزیابی دوباره راه و روش تجاری خود نموده و جرقه‌ی تمایل به مدیریت کیفیت جامع (TQM) را ایجاد نمود. اصول اساسی مدیریت کیفیت جامع در صورت به کارگیری صحیح و مناسب (مثلاً فرایندهای مناسب هزینه‌ها را به جای افزایش دادن، کاهش می‌دهند. تمرکز روی مشتریان، سنجش، درگیری کارگران در بهبود کارها و وظایف خویش) اغلب مسائل و مشکلات مطرح شده در طریقه‌ی تجارت دهه ۷۰ را پوشش می‌دهند. برای مثال، اصلی را در نظر بگیرید که داده‌های کارگران هم در بهبود عملکرد فرایند تأثیر مهمی دارد و هم باعث می‌شود کارگران خود را به عنوان عضوی دارای ارزش در سازمان احساس کنند. این امر در دهه ۸۰ تحت تأثیر تبدیل کارکنان به عوامل متحرک و پویا بسیار حیاتی گردید. بسیاری از مشاغل تولیدی در حال شکست خوردن در رقابت بین‌المللی و دادن جای خود به مشاغل صنعت خدمات بودند. چیزی که طبیعت این کار آن را می‌طلبید بیشتر فکری و ذهنی بود تا فیزیکی و بدنی و کارکنان قسمت‌های مختلف لزومی نمی‌دیدند به شرکتی که به آنها و نظراتشان ارزش نمی‌دهد پایدار و وفادار باشند. تغییر شغل دیگر برجستگی منفی (لکه ننگ) به شمار نمی‌رفت و این امر، سازمان‌ها را به ارزیابی و بررسی دوباره و تجدید نظر در روش‌های استخدام، سیاست ترفیع و عواملی که باعث از دست رفتن کارمندان کلیدی خود می‌شود مجبور کرد.

تجزیه و تحلیل فرایند و بهبود امور همچنین دستخوش تحولات عمیقی در اواسط دهه ۸۰ گردید. مدیریت کیفیت جامع باعث به وجود آمدن تیم‌های میان کارکردی که جهت بهبود ارتباطات طراحی شده بود و همچنین عملکرد فرایند بین خطوط دپارتمانی گردید. این یک قدم پیشبرد عمده‌ای به شمار می‌رفت چون در بسیاری از سازمانها این اولین تلاش در جهت رها کردن فرایندها از چنگ بازدارنده‌های تابعی و کارکردی است. فرایندهایی که برای سالیانی دراز محصور این بازدارنده‌ها بود. فلوچارت‌ها و نقشه‌های فرایندها که حتی در آن زمان هم ابزارهایی جدید نبودند، اهمیت خود را بازیافتند. یکی از مسئولین اجرایی شرکت آلومینیوم نام برده شده اظهار داشت: «ما فلوچارت‌هایی را یافتیم که تمامی فرایندهای ما و چگونگی کارکرد آنها را مستند ساخته بود و همه آنها به اواخر دهه ۶۰ برمی‌گشتند. این بدین معنی نیست که ما نمی‌دانستیم چگونه آنها را به کار گیریم. مشکل این بود که همه چیز خوب پیش می‌رفت و ما احساس کردیم که دیگر توجه به عملکرد فرایند و مستندسازی نیازی نداریم، بنابراین به خواب (غفلت) فرو رفتیم.»

اولین موج فعالیت‌های بهبود فرایند عمدتاً روی بازسازی حفره‌های موجود در فرایندهایی متمرکز بود که به تدریج در طی سال‌ها بیشتر و بیشتر آسیب می‌دیدند. این نوع استراتژی بهبود و پیشرفت به عنوان پیشرفت مداوم تلقی می‌شد و مشابه با اتو کردن یک پیراهن چروک به منظور استفاده دوباره بود. به عبارت دیگر نظم و ترتیبی دوباره به فرایندها دادن و استفاده از آنها به طریقی که در اصل برای آن طراحی شده بود.

تکنولوژی نیز همچنین در کنار عملکرد فرایند نقش مهمی را در دگرگونی تجارت در اواسط دهه ۸۰ داشت. مکانیزاسیون فرایندهای کارآمد، یک سازمان را قادر به ایجاد دستاوردهای عمده‌ای در عملکرد خود نمود، ولی مکانیزاسیون فرایندهای ناکارآمد، توانایی ساخت محصولات نامرغوب و خدمات نامناسب را در سازمان‌ها و شرکت‌ها افزایش داد. این مسئله درس دردناک بود برای شرکت بیگ‌تری که دهها میلیارد دلار در حوالی سال ۱۹۸۵ صرف مکانیزاسیون نمود و هیچگاه به بازده سرمایه‌گذاری برنامه‌ریزی شده خود دست نیافت.

نیازها و انتظارات مشتریان نیز دستخوش تحولات عمیقی در این بازه زمانی شد. مشتریان حال با سیلی از محصولات و خدمات ارائه شده توسط رنج وسیعی از سازمان‌ها و شرکت‌ها (رقابت کنندگان) روبرو بودند. در واقع، رقابت جهانی شروع به تحت سلطه درآوردن تمام صنایع نمود. بسیاری از روش‌ها و شیوه‌هایی که برای مدت

طولانی به کار گرفته شده بودند. عملاً ظرف یک شب حذف شدند. کیفیت بالاتر و قیمت به مراتب پایین تر از آنچه بود که مشتریان به آن عادت کرده بود و حق انتخاب آنها بیشتر و مناسب تر بود. دیگر نیازی نبود که اتومبیل‌ها جهت تعمیر به محل خرید برگردانده شوند و پوشاک خریداری شده جهت تعمیر و دوختن مجدد دکمه‌ها و غیره به فروشگاه برگردانده شود، مشتریان انتظار آن را داشتند که محصولات خریداری شده توسط آنها به طور مناسب و بدون عیب و ایراد کار کنند. از آنجایی که مشتریان گزینه‌های زیادی جهت انتخاب داشتند، شرکت‌های موجود در بسیاری از صنایع مجبور به تمرکز بیشتر روی حفظ ارتباط با مشتریان بودند.

بعد از سال ۲۰۰۰

دنیای بعد از سال ۲۰۰۰ نیز دستخوش تحول بنیادی گردید. حال رقابت جهانی یک عرف است. سهم بازار سه تولیدکننده‌ی خودرو به ۶۰ درصد کاهش پیدا کرده و بیش از ۳۰ درصد آن در اختیار شرکت‌های آسیایی است. هزینه هر گالن بنزین بیش از ۲ دلار است. تلفیق یا خرید شرکت‌های دیگر به نظام روزمره شرکت‌ها تبدیل شده و شرکت‌های سرمایه‌ای کمتر، بزرگتر و بهتری را ایجاد نموده‌اند. اینترنت فعل و انفعالات تجاری را کاملاً تغییر داده است چون شرکت‌ها با کمترین هزینه می‌توانند به مشتریان سراسر دنیا دسترسی داشته باشند. نیروی کار سرعت جابجایی و تغییر حمل کار (از شرکتی به شرکت دیگر) بیشتری پیدا کرده است. ارشدیت شدید، تفکر شغل دائمی (دهه ۷۰)، کاملاً متحول شده؛ در دنیای تجاری امروز به نظر می‌رسد اشتغال در یک شرکت به مدت طولانی، می‌تواند حتی نشانگر رکود و کساد باشد. انتظارات مصرف کنندگان بیشتر از هر زمانی افزایش یافته؛ جوانب محصولی و خدماتی که تا دیروز افراطی و پرهزینه شمرده می‌شد تبدیل به استانداردهای مصرف امروز شده‌اند. پیشرفت‌های تکنولوژیکی، سرعت بهبود عملیات تجاری را بیشتر و بیشتر می‌نماید، برنامه‌های بی‌ام، بی‌بی‌گ، بلو در روبرویی با برنامه بی‌گ گرین مایکروسافت قرار گرفته است. شمای تکنولوژی در دهه ۸۰ راجع به این بود که چه اندازه توان را می‌توان روی دسک تاپ آورد، در حالی که بعد از سال ۲۰۰۰ این شما به شماور بودن و دسترسی به اطلاعات از هر مکانی تبدیل گردید. چندکاره بودن محصولات عرف دنیای تولید امروزی را تشکیل می‌دهد. برای

مثال، داشتن تلفن‌های چندکاره‌ای که هم بتوانند ایمیل بفرستند، هم عکس بگیرند و هم مانند زمان سنج و دستگاه‌های دیگر عمل نماید کاملاً عادی شده است.

تأثیر روند تاریخی روی فرایندها

تمامی این روندها تأثیر عمیقی روی اهمیت داشتن فرایندهای کارآمد دارند. برای مثال، افزایش روند جابجایی نیروی کار را در نظر بگیرید. در دهه ۷۰ شرکت‌ها می‌توانستند با نگه داشتن اطلاعات فرایندها در وجود و حافظه کارمندان با تجربه کنار بیایند، بدون اینکه هیچگونه مستندسازی انجام دهند. یعنی پس از ۳۰ سال افراد سرجای خودشان بودند. تنها کاری که نیاز بود انجام شود این بود که چند ماهی قبل از بازنشستگی یک کارمند، فردی جدید استخدام می‌شد و فوت وفق کار را یاد گرفته و برای ۳۰ سال بعدی این کارها را انجام می‌داد. این رویه در صورتی که پست‌ها هر چند سال یک بار عوض شود، قابل انجام نیست. همانطوری که در دنیای امروزی شاهد آن هستیم. اگر یک سازمان دانش و آگاهی فرایند خود را هر هجده ماه یک بار مستند نماید باعث حرکت مستمر و اصولی و یکنواخت آن می‌گردد.

مثال مک دونالد را در نظر بگیرید. از آنجایی که بسیاری از کارکنان آنها محصلین هستند که برای مدت کوتاهی به ترجیح خود، کار می‌کنند مک دونالد به طور قطع شاهد جابجایی‌ها و تغییر و تحولات عمده‌ای است. اما هنوز تعداد کمی از سازمان‌ها در تداوم یکنواختی و شمول و مستندسازی فرایند قدم‌های مثبتی برمی‌دارند. سیب‌زمینی سرخ کرده‌ای که توسط مک دونالد در نیویورک، لندن، توکیو یا سیدنی تهیه می‌شود طی فرایندی مشابه بوده و اصولاً دارای مزه‌ای یکسان است. مشتری هنگام سفارش دادن سؤالی مبنی بر اینکه چه چیزی انتظار داشته باشد ندارد و غذای مورد نظرش طبق انتظارات قبلی او خواهد بود.

از آنجایی که بسیاری از سازمان‌ها دارای فرایندهایی هستند که به مراتب میان کارکردی‌تر و پیچیده‌تر از حاضر کردن همبرگر می‌باشد این اصل حیاتی به قوت خود باقی است که: فرایندها باید مستندسازی شده و مورد پیگیری قرار گیرند تا با فرض وجود نیروی کار پیوسته در حال تغییر، هماهنگی و همسانی فرایندها حفظ شود.

جابجایی تیم مدیریت نیز همچنین می‌تواند یک عامل مهم بازدارنده‌ی فرایند در فرهنگ تجاری امروز تلقی شود. در دهه ۷۰ یک مدیر ارشد قبل از به دست گرفتن سکان هدایت یک سازمان احتمالاً دارای سال‌های تجربه در زمینه عوامل آن سازمان بوده. با این همه تغییرات در مدیریت و استخدام مدیران خارجی که در سال‌های ۲۰۰۰ صورت گرفته است واضح است که مدیران و مسئولین با کارکنان، مشتریان و فرایندهای سازمان مربوط نا آشنا و نامأنوس باشند. شکی نیست که آشنایی با مشتریان و کارمندان مدت زمان معینی را می‌طلبد، ولی جزئیات تفکیکی و تجربه لازم جهت فهم و درک مناسب فرایندهای سازمانی می‌تواند سال‌ها به طول انجامد. در حالی که ضرورتی وجود ندارد که مسئولین و مدیران پیچیدگی‌های تمامی فرایندها را به طور کامل درک کنند، اما جهت تخصیص مناسب منابع و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک باید به کارهای داخلی سازمان و مسائل موجود آشنایی کافی داشته باشند. بسیاری از مدیران و مسئولین اجرایی وقت، تخصص یا علاقه‌ای به کسب دانش فرایندی نداشته و داشتن این مزیت رقابتی را (گاهی خیلی حیاتی) از سازمان خود دریغ می‌دارند.

برقراری ارتباط از راه دور هم می‌تواند چالش‌های مهمی را در راستای عملکرد فرایند ارائه نماید. مفهوم بهبود فرایند همیشه تیم‌های کاری مشغول در تجزیه و تحلیل و بهتر ساختن فرایند خود را در بر می‌گیرد. کار تیمی و حس همکاری هنگامی که تیم‌ها و گروه‌های کاری جدا و دور از هم فعالیت می‌نمایند مشکل به نظر می‌رسد. این امر در عین حال میزان سختی کسب اطمینان از تداوم و یکنواختی فرایند را افزایش می‌دهد و همچنین دسترسی، اندازه‌گیری و نظارت بر عوامل سهیم در فرایند را مشکل می‌نماید. در این محیط، داشتن فرایندهای مستندشده و آموزش افراد در چگونگی استفاده از آنها مهم و حیاتی است.

مزیت و برتری فرایندی همچنین کلیدی جهت اهرم بندی احتمالات پیش آمده توسط مکانیسم‌های توزیعی جدید می‌باشد. کارآمدی جمع‌آوری، بسته‌بندی و حمل و نقل می‌تواند منافع سرشماری را از طریق فروش‌های اینترنتی به دست دهد. همکاری با عرضه‌کنندگان نیز می‌تواند بازدهی و کارایی‌های توزیعی را از طریق تکنولوژی ارزانی دارد. مثال شرکت وال مارت را در نظر بگیرید. این غول تجاری با عرضه‌کنندگان کلیدی روابطی دارد که طی آن، آنها مقدار معینی فضا برای کالا را گارانتی و ضمانت می‌کنند، مشروط بر اینکه عرضه‌کننده قفسه‌ها را پر از کالا نگه دارد. این امر بدون همکاری دوجانبه و یک تکنولوژی ساده امکان پذیر نمی‌شود. همانند دیگر فروشگاهها

وال مارت نیز جهت تعیین قیمت محصولات در درب خروجی از اسکن الکترونیکی استفاده می‌کند. چیزی که وال مارت را از دیگر فروشگاههای زنجیره‌ای متمایز می‌نماید. این است که این اطلاعات فوری به عرضه کنندگان مخابره می‌شود تا به آنها اطلاع دهند محصول مورد نظر به فروش رفت. بدین ترتیب عرضه کننده می‌تواند تعداد باقی مانده از محصول و زمان شارژ مجدد آن را محاسبه نماید. این در واقع هم برای فروشگاه و هم برای عرضه کننده یک برد محسوب می‌شود. عرضه کننده برنده است چون حداکثر فضای قفسه‌ها را به دست می‌آورد و مجبور نیست موجودی کالای اضافی در هر یک از فروشگاهها به صورت انبار شده نگه دارد. وال مارت برنده است چون میلیون‌ها دلار هزینه حمل و نگهداری موجودی کالا را متحمل نمی‌شود. مشتری هم برنده است چون به دلیل قیمت‌های پایین می‌تواند صرفه‌جویی و پس‌انداز داشته باشد. آخرین روندی که طی این فصل، اهمیت فرایند را فزاینده می‌نماید افزایش همیشگی انتظارات مشتریان می‌باشد. در دنیای امروزی عواملی مداوم وجود دارد تا آن را سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر کند. برتری و مزیت فرایندی اغلب تنها گزینه‌ی موجود در برآورده کردن انتظارات مشتریان است. از آنجایی که به نظر نمی‌رسد این سیر صعودی از انتظارات مشتریان متوقف شود، به مرور زمان عملکرد فرایند در برطرف کردن نیازهای مشتریان مهم‌تر حیاتی‌تر خواهد شد.

خلاصه‌ای از ارزیابی روندهای کسب و کار (تجاری) در شکل ۲-۱ به نمایش گذاشته شده است.

شکل ۲-۱- روندهای کسب و کار طی زمان

عنوان	۱۹۷۰	۱۹۸۵	۲۰۰۵	تأثیر روی فرایندها
رقابت	رقابت کنندگان محلی / منطقه‌ای و کوچکتر	ملی / در حال تبدیل به جهانی	رقابت کنندگان جهانی و بزرگتر	باید از طریق فرایندهای توانا شرکت‌های سرمایه‌ای بزرگ را حفظ کنیم.
مشتریان	هر چیزی که شما به آنها بدهید می‌برند. انتخاب‌های محدوده محصول ساخت آمریکا را ترجیح می‌دهند.	افزایش استانداردها نیاز برای محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر	طاقت فرسا / مصر با وفا به شرکتی که هم‌اکنون بهترین است.	فرایندها باید قادر باشند کیفیت و قیمت‌های کارآمد و مناسبی را جهت برآورده ساختن نیازهای مشتریان به دست دهند.
فرایندها	کارکردی تمرکز شدیداً	احساس نیاز برای	فرایندها: تواناگر می‌باشند	شرکت‌ها در می‌یابند که

عنوان	۱۹۷۰	۱۹۸۵	۲۰۰۵	تأثیر روی فرایندها
	دستی	یکپارچه‌سازی مکانیزه شدن مدیریت کیفیت جامع تمرکز بر روی بهبود فرایند را ایجاد می‌نماید	تمرکز میان کارکردی مبنی بر تکنولوژی	مشکلات بسیاری هستند که به طور کارکردی قابل حل نیستند.
تکنولوژی	چارچوبی اصلی تمرکز بر روی قدرت	کامپیوترهای رومیزی تمرکز روی سرعت	جابجایی تمرکز روی دسترسی	یک صادرکننده، در صورتی که فرایندها به آرامی برای شروع با آن جریان می‌یابند.
نیروی کار	متمرکز، کارمندی، بلندمدت متخصصین در محدوده کوچکی از کارها	پویا افزایش شناوری افزایش نیاز به آگاهی	متحرک و پویا تقویت اندیشیدن در برابر انجام مخابرات ژ کارکردن از راه دور	فرایندها باید به خوبی مستندسازی شوند تا دانش و آگاهی‌ها حتی در هنگام خروج یک کارمند حفظ شود.

شرکت‌هایی که می‌خواهند در دنیای تجاری امروز موفق شوند باید آماده رویارویی با واقعیت‌های جدید باشند. مشتریان خواهان نتیجه هستند، کارکنان خواهان تجربه‌های چالش‌انگیز، ارزشمند و ارضاکنده می‌باشند، رقابت سخت‌تر از هر زمان دیگری است، تکنولوژی فرصت‌های بی‌سابقه و کم‌نظیری را در راستای بهبود و پیشرفت ارائه می‌نماید. شکی نیست که موفقیت در این محیط فقط در صورتی امکان پذیر است که یک سازمان آماده باشد که بر استفاده از فرایندهای خود به عنوان یک سلاح استراتژیک در جهت ارائه عملکرد در سطح جهانی متمرکز شود.

فصل دوم

چگونگی پیشبرد استراتژی توسط فرایند

همانطوری که نیاز سازمان‌ها به تمرکز روی فرایندها افزایش یافته، سطح یکپارچگی فرایند با بخش برنامه‌ریزی سازمان نیز افزایش پیدا کرده است (هم برنامه‌ریزی استراتژیک و هم عملیاتی). روشی که سازمان‌ها، عملکرد فرایند را اهرم بندی و بهبود داده‌اند از لحاظ زمان شامل چهار مرحله می‌شود.

موج اول: مدیریت کیفیت جامع

همانطوری که در فصل ۱ نیز به آن اشاره شد، مدیریت کیفیت جامع اصطلاحی بود که در اواسط دهه ۸۰ (۹۰-۱۹۸۰) میلادی رایج شد. تصور می‌شد که این اصلاح (واژه) با پیدایش نیروی دریایی، زمانی که سعی در گسترش کاربرد موفقیت آمیز مجموعه‌ای از اصول و قواعد، از یک موقعیت به موقعیت‌های چندگانه را داشت، به وجود آمده بود. تعریف رسمی این اصطلاح توسط اتحادیه دانشمندان و مهندسين ژاپنی ارائه شد که به صورت زیر است: مدیریت کیفیت جامع مجموعه‌ای از فعالیت‌های سیستماتیک است که توسط کل سازمان در جهت رسیدن مؤثر و کارآمد به اهداف سازمان، ارائه محصولات و خدماتی با سطحی از کیفیت که مشتریان را راضی کند، در زمانی مناسب انجام می‌پذیرند.

شکل ۱-۲- چهار موج مدیریت فرایند کسب و کار

رقابت مبنی بر فرایند

طراحی سازمانی فرایند محور

مهندسی مجدد فرایند تجاری (کسب و کار)

(تجدید نظر مهندسی فرایند کسب و کار)

مدیریت کیفیت جامع (کلی)

قسمت‌های کلیدی بسیاری در این تعریف وجود دارد. اولین مورد این است که سیستماتیک بود و آن شامل اعمال مفاهیم «پیشرفت مداوم» (اشاره شده در فصل اول) از طریق سازمان می‌شد. ابزارها و تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع هم کیفیت و هم کمیتی بودند. روش‌های آماری برای ارزیابی و بررسی داده‌ها (کنترل فرایند آماری یا SPC) اجزای کلیدی سیستم محسوب می‌شدند، همانند به تصویر کشیدن فرایند و ابزارهای تحلیلی مانند فلوجارت‌ها، نمودارهای علت و معلولی و غیره. این ابزارها با مفهوم PDCA (برنامه - انجام - بازدید - اقدام، که برخی اوقات PDSA یعنی برنامه - انجام - مطالعه و بررسی - اقدام نیز خوانده می‌شود) به کار گرفته می‌شدند. قسمت «برنامه‌ریزی» این روش می‌گوید که تجزیه و تحلیل فرایندهای معین باید صورت گیرد، داده‌ها باید جمع‌آوری شود و نظریه‌ها باید در راستای تغییرات لازم جهت ارائه عملکرد فرایند پیشرفته گسترش یابد. بخش «انجام» در حقیقت شامل اجرای تغییر فرایند مشخصی می‌شد. قسمت «بازدید» یا «بررسی» تغییرات انجام شده را ارزیابی و تعیین می‌کرد که این تغییرات موفقیت‌آمیز بوده‌اند و باید ادامه یابد، تغییر یابد یا رد شود و تیم مربوط یا شرکت بر مبنای این تجزیه و تحلیل اقدامات لازم را انجام می‌دهد. تزریق آرایش PDCA در نیروی کاری منجر به فرایندهای مؤثرتر و کارآمدتر می‌شود؛ تیم‌های کاری به طور مداوم مشکلات فرایندی را در حیطه کارکردی خود شناسایی کرده و به حل آن می‌پردازند.

تزریق و اجرای موفقیت‌آمیز این آرایش در نیروی کار اصولاً بدون همکاری و پشتیبانی همه جانبه از طرف تیم مدیریت انجام پذیر نیست. به همین خاطر تعریف مدیریت کیفیت جامع بیان داشت که کل سازمان باید درگیر این مسئله باشد و اینکه هدف رسیدن به اهداف و آرمان‌های شرکت باشد. ارجاع کار بهبود فرایندهای کارکنان به خودشان، نیازمند همکاری و پشتیبانی مدیریت دارد زیرا بهبود فرایندها به ارزانی و آسانی به دست نمی‌آید. مدیریت باید مایل باشد ولی منابع را جهت ساپورت و پشتیبانی تفکرات بهبود فرایند تخصیص دهد، بلکه زمانی را از برنامه‌ی کاری نیروی کار، جهت تمرکز بر بهبود مورد نظر اختصاص دهد. این مسئله در زمان خود حداقل در آمریکا تقریباً به صورت ضد فرهنگ (یک فرهنگ، معمولاً جوانان، با ارزش‌ها و طرق زندگی که با فرهنگ موجود در جامعه تضاد دارد) بود. طرز فکر فعلی را «با سرعت هرچه تمام‌تر انجام دهید و کار را تمام کنید» با طرز فکر «به طور کامل و مناسب انجامش دهید تا مجبور به دوباره‌کاری نشویم» جایگزین شده بود.

سومین جزء کلیدی، تعریف قسمت رضایت مشتری بود. مدیریت کیفیت جامع شرکت‌ها را به جای درگیری بیش از حد با اهداف داخلی مجبور به تفکر در مورد مشتریان می‌کند و نکته پایانی در مورد ارائه در زمان مناسب و قیمت مناسب این تفکر را که تعریف کیفیت جامع و متمرکز بر فرایند بود تقویت می‌نماید. ارائه دادن سریع و ارزان بر طبق استانداردهای مشتری بدون داشتن یک عملکرد فرایند قوی غیرممکن خواهد بود.

یک مسئله به یک گروه کاری مدیریت کیفیت جامع واگذار می‌شود، مثلاً چگونگی بهبود بازده یک خط تولید معین آنها فرایند را بررسی کرده و متوجه می‌شوند که از دستگاه قدیمی مرتباً روغن می‌چکد و این امر باعث کاهش ۶ درصدی بازدهی می‌شود. تیم مذکور به بررسی دلایل چکه‌ای روغن پرداخته و متوجه می‌شوند که مشکل از خود دستگاه نبوده و مشکل اصلی نگهداری نادرست دستگاه می‌باشد. آنها روش‌های نگهداری را تغییر داده و روش‌های جدید را به تیم نگهداری آموزش می‌دهند و جهت مستندسازی اینکه ۶ درصد بازدهی میزان، جبران شده است مدارک و داستان‌هایی تهیه می‌نمایند. پس برای کسب اطمینان از اینکه این روند ادامه می‌یابد، کار خود را به اتمام می‌رسانند.

این فرایند به طور نمونه در ابتدا بسیار رسمی بود. به عبارت دیگر تیم‌های کاری مدیریت کیفیت جامع باید به تأیید و تصویب مدیریت رسیده، پیشرفت آنها توسط یک ناظر پیگیری شده و نتایج آنها مستند شده و در معرض دید عموم قرار می‌گرفت. اگر سازمان اجرای مدیریت کیفیت جامع را برای چند سال انجام می‌داد، ساختار مذکور به تدریج غیرضروری و کم‌رنگ‌تر می‌شد. از کارمندان و تیم‌های کاری به طور طبیعی انتظار می‌رفت که در مورد فرایند اندیشه و با استفاده از داده و روش مربوط بدون نیاز به نظارت‌های رسمی زیاد حل نمایند.

مدیریت کیفیت جامع برای سالیان زیادی یک اسلوب و روش رایج بود، ولی متأسفانه اجرای آن همیشه موفقیت‌آمیز نبود. دلایل بسیاری برای این امر وجود داشت که برخی به شرح زیر است:

۱. ساختار اولیه مورد نیاز جهت پشتیبانی این روش اغلب گران قیمت و توجیه آن پیچیده بود
۲. استفاده از ابزار آماری در کاربردهای غیرتولیدی به طور مناسب صورت نمی‌پذیرفت
۳. فقدان دانش فرایندی به انتخاب موضوعات نامناسب برای تیم‌های کاری کمک می‌کرد
۴. روابط ضعیف مابین مدیریت و دیگر پرسنل روحیه کار تیمی را فرو می‌نشاند

لیست مربوط بسیار طولانی است، ولی مهمترین عامل در موج فرایند این بود: مدیریت کیفیت جامع در جهت ارائه‌ی انواع سلسله مراتب بهبودی و پیشرفت آماده سازی و برپا نشده بود و بنابر یک اصطلاح بیسبال اهداف پراکنده داشت یا کاربردهای منسجم و اصولی، تغییراتی که باعث ترمیم موارد و مشکلات می‌شد خوب بود، ولی سرعت تجارت آنقدر زیاد بود که به وضوح روشن شد که نوع فعال‌تر و مؤثرتری از بهبود فرایند مورد نیاز خواهد بود.

موج دوم: تجدید نظر مهندسی فرایند کسب و کار

مهندسی دوباره، در اوایل دهه ۹۰ وارد صحنه شده و با کتاب (مهندسی مجدد سازمان) به نویسندگی مایکل همر و جیمز چامپی معروف شد. طراحی دوباره فرایندهای بنیادی از نکات تمرکز این مهندسی دوباره و همان روش منسجم بود که بسیاری از سازمان‌های دارای مشکلات باقی مانده فرایندی دنبال آن بودند. بهبود و پیشرفت مداوم دقیقاً مثل همان اتو کردن یک پیراهن و از بین بردن چین و چروک آن است. مهندسی مجدد می‌گفت که این پیراهن هنوز چهار سایز کوچک‌تر است پس حتی از بین بردن چین و چروک آن نیز کمکی نمی‌کند. باید جدیدش را بگیرید. بنابراین مهندسی مجدد روشی پرتکاپوتر و جدی‌تر بود و اعتقاد داشت حتی اگر تمامی چین و چروک‌ها از بین می‌رفت باز هم فرایند نمی‌توانست در سطح قابل قبولی عمل نماید. بنابراین این تجدید نظر مهندسی داشت با یک کاغذ سفید شروع می‌کرد و بدون توجه به موانع سازمانی فرایندهای کامل و عالی را طراحی می‌کرد. این امر برای اعضای تیم مدیریت که عهده‌دار برداشتن سریع گام‌های بلند بودند دورنمای جالبی بود، به همین دلیل تمایل به این روش به سرعت رشد کرد.

تجدید مهندسی موضوعی با خطر و پاداش بالاتر نسبت به مدیریت کیفیت جامع بود. فرایندهای مورد نظر در سازمان بزرگ‌تر، میان کارکردی و برجسته‌تر بودند. بدین معنی که طراحی مجدد مؤثر و موفق، ارزشی بسیار بالا برای شرکت محسوب می‌شد ولی موانع و مشکلات انجام موفقیت‌آمیز آنها نیز به همان اندازه چشمگیرتر و زیاد بود. طبیعت همان کارکردی فرایند در طراحی مجدد تقریباً همیشه به این مفهوم بود که برخی از پارامترها به عنوان برنده دیده می‌شدند وقتی که فرایندی طراحی مجدد می‌شدو برخی دیگر به عنوان بازنده. مدیریت و اداره بازندگان مشاهده شده برای تیم مدیریت یک چالش رفتاری بزرگی را نمایان می‌ساخت. مهارت‌های مورد نیاز نیروی کار جهت موفقیت در یک فرایند تجدید مهندسی اغلب کاملاً متفاوت از آنچه بود که نیروی کار فعلی در آن مهارت

داشتند. بدین معنی که بدست آوردن موفقیت بدون مدیریت و اداره ترس و اضطراب نیروی کار از تغییرات و آماده ساختن آنها برای موفقیت در نقش‌های جدیدشان غیرممکن می‌بود.

در حالی که به طور قطع عوامل ذکر شده تنها موانع نبودند. پر واضح است که همگی رفتاری طبیعی داشتند. در سال‌های اولیه تجدید مهندسی روشی بود که ایجاد و اجرای راه‌حل‌های فنی برای مسائل فنی نسبتاً آسان بود. این مسئله چالش سر و کار داشتن با تغییری بود که اغلب باعث شکست خوردن مهندسی مجدد می‌شد. تخمین زده شده که ۸۰ درصد تلاش‌های مهندسی مجدد که با شکست روبرو شدند به دلیل عدم توانایی لازم در توجه به عوامل اجتماعی بوده است.

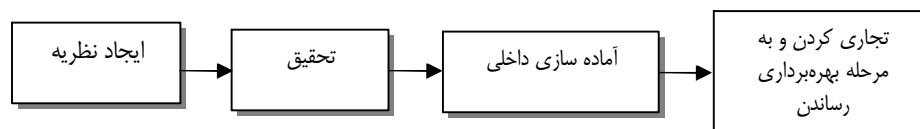
یک تیم نوعی تشکیل می‌شد تا تنها یک فرایند را بلکه مسائل و افراد ذینفع مربوط را نیز تجزیه و تحلیل نماید. اگر فرایند تحت مهندسی مجدد، ساخت محصول بود، تیم مربوط احتمالاً نماینده‌های دپارتمان‌های مسئول در آن و فناوری اطلاعات، منابع انسانی، مشتریان، عرضه کنندگان و هر کسی که به نوعی به آن مربوط می‌شود را مشمول کار خود سازد. فرایند ملاحظه و تفکر در کمی کردن وضعیت کنونی، ایجاد تغییرات و سنجش و اندازه‌گیری پیشرفت، مشابه مدیریت کیفیت جامع بود، ولی ایجاد راه‌حل‌ها راهی جداگانه برای خود داشت. به جای ترسیم فرایند فعلی و جستجوی نقاط ضعف و مشکل‌دار، تیم کاری، کارکردهای ضروری یک فرایند را از نو طراحی و ترسیم می‌نمود. ایجاد و توسعه محصول احتمالاً مانند شکل ۲-۲ خلاصه می‌شد.

این جریان، فرایند جاری را به حساب نمی‌آورد؛ هیچ توجهی به این نمی‌شود که چه کسی چه کاری انجام می‌دهد و چگونه هدف این شکل مورد توجه قرار دادن اقدامات ضروری و سپس تعیین روش‌های بالقوه جدید جهت انجام آنهاست. برای مثال، ممکن است فرایند تحقیق در حال حاضر توسط کسی که نظریه را داده است انجام شود. این کار را می‌توان به طرق مختلفی تغییر و انجام داد. یک دپارتمان تحقیق و توسعه را می‌توان ایجاد نمود، در انجام تحقیق می‌توان از شرکت‌های دیگر همکاری خواست، می‌توان تحقیق در مورد محصولات خاصی را غیرضروری تلقی کرد و غیره.

هنگام اجرا، پیدا کردن راه‌حل از نوع مهندسی مجدد همه چیز حالت بازی منصفانه را دارد. بعد از ارائه و پیشنهاد روش‌های جدید، گزینه مورد نظر انتخاب و اقدامات لازم جهت اجرای آن آغاز می‌شود.

مهندسی مجدد در بسیاری از سازمان‌ها به طور غیرمنصفانه‌ای تبدیل به حسن تعبیری برای پیشرفت گردید. مهندسی مجدد لغت مد روز بود، بنابراین هر وقت یک شرکت در وضعیت بیکاری قرار می‌گرفت اظهار می‌کرد که کارآمدتر شده‌اند و اسم آن را مهندسی مجدد عنوان می‌کردند. به خاطر همین اغلب برچسبی منفی به این کلمه چسبانده می‌شد. ولی بسیاری از سازمان‌ها قادر بودند با استفاده از اعمال این فرضیه‌ها و تفکرات نتایج فوق‌العاده‌ای بگیرند. برای مثال، شرکت آی بی ام فرایندی داشت که حدوداً شش دپارتمان را یک هفته درگیر این مطلب کرد که به یک مشتری بگوید آیا تأمین مالی برای سیستم پردازنده مرکزی را که او قبلاً انتخاب کرده بود تأیید می‌کند یا نه.^۱

شکل ۲-۲- فرایند ایجاد و توسعه محصول، مراحل اصلی



مطالعه‌ای اجمالی در مورد این فرایند معلوم کرد که در کل فرایند دو ساعت از کار به معنای واقعی انجام شده بود و باقی مدت زمان به خاطر اتلاف زمان بین دپارتمان‌های درگیر بوجود آمده بود. راه حل میان کارکردی، از بین بردن دیوارهای دپارتمانی و آموزش چگونگی اجرای کل فرایند به همگان بود. به جای اینکه بسیاری از افراد کارهای شخصی کوچک و جداگانه‌ای را انجام دهند یک شخص تمامی کارها را به طور کامل انجام می‌داد. با این کار چرخه زمانی از یک هفته به چند ساعت کاهش یافته و بهبودی از نوع مهندسی مجدد و سلسله مراتبی حاصل می‌شد. توجه داشته باشید که این مشکل توسط یک تیم کارکردی مدیریت کیفیت جامع نمی‌توانست حل شود. توجه و تمرکز تیم کارکردی روی پردازش زمان دوساعته می‌بود، نه چرخه زمانی یک هفته‌ای. حتی کاهش دادن زمان پردازش به نصف تأثیر مهمی روی چرخه زمانی کلی نمی‌داشت و فرایند جدید

^۱ تجدید مهندسی سازمان، مایکل همر و جیمز چمپی، هارپر کولینز، ۱۹۹۳

ضرورتاً افراد کمتری را نمی‌طلبید، برای اینکه اعمال در دست انجام ، کاملاً مشابه به آنچه بود که قبلاً در حال انجام بود. تغییر بیشتر زمان تأخیر به سبب دست به دست شدن از فرایند حذف می‌شد.

راه‌حلی‌هایی مانند این به اندازه‌ای گسترده بود ، که بسیاری از سازمان‌ها متوجه شدند با به کار بردن و تمرکز بر روی فرایند می‌توان منافع بزرگی را به دست آورد. ولی گاهی جنبه میان کارکردی توسعه‌های مهندسی مجدد، فشارهایی را متوجه ساختار سازمانی بر مبنای کارکردی کنونی می‌ساخت. در بسیاری از سازمان‌ها این امر باعث به وجود آمدن مانعی می‌شد که آنها را به تأمل دوباره در چگونگی شکل‌گیری ساختارشان مجبور می‌ساخت.

موج سوم: طراحی سازمانی فرایند محور

مثال آی بی ام نمایش مناسبی از پیچیدگی‌هایی است که طراحی‌های مجدد فرایند در مقیاسی بزرگ می‌توانند برای سازمان‌ها راه‌حل ساده به نظر برسد: فقط لازم است همه افراد را در هر دپارتمان آموزش دهید که تمام فرایند را از آغاز به پایان انجام دهند. ایده جالبی است ولی تعاریف کاری برای نقش‌های جدید چیست؟ افراد به چه کسی گزارش می‌دهند، آیا دپارتمان جدیدی باید به وجود آید؟

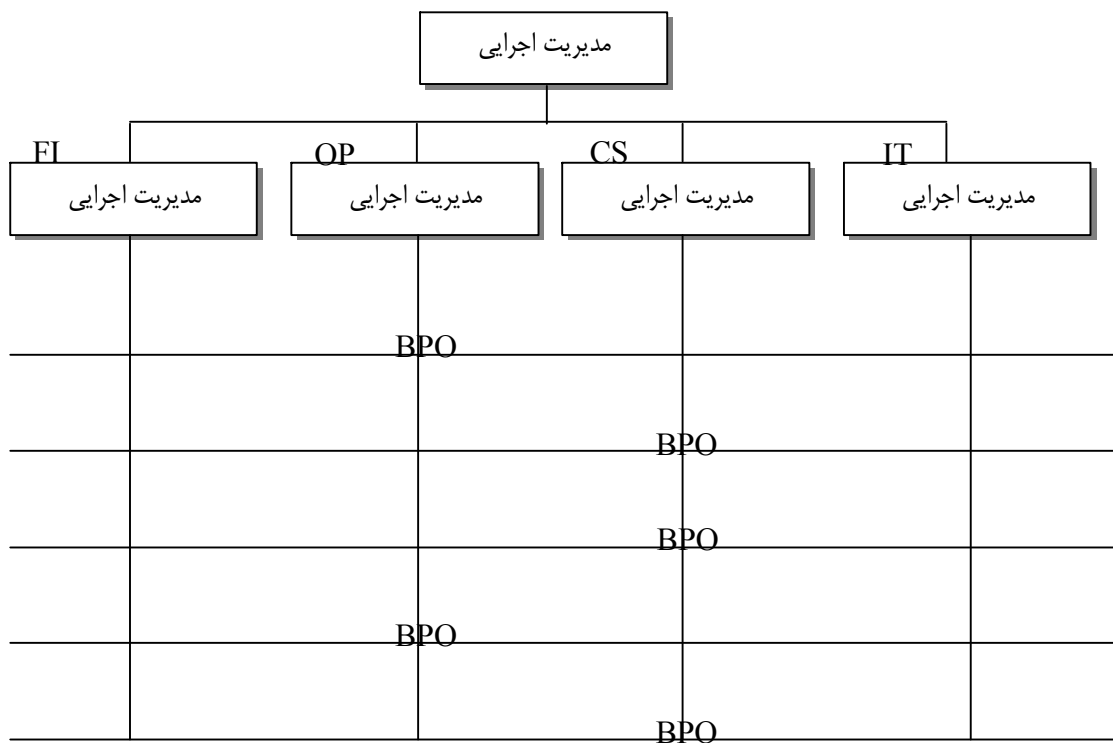
لیست عوامل سازمانی بسیار بلند بالا است. این نوع مشکل، پیدایشی بود برای موج سوم مدیریت فرایند، که به «طراحی سازمانی فرایند محور» معروف می‌باشد. هدف موج سوم ساختن و ترتیب ساختار سازمانی است که تمرکز بر روی فرایند را بالا ببرد. این امر باعث قدرتمند شدن فرایندهای کلیدی کسب و کار داخل سازمان می‌شود تا در حداکثر کارآمدی، بازده داخلی و خارجی (به مشتریان) فعالیت کند.

ترفندی که هنگام طراحی ساختار سازمانی و فرایندها وجود دارد تلف نکردن کلی مزیت‌های کارکردی است. باید تعادلی میان هر دو باشد. دقیقاً مثل اینکه سازمانی که به کندی عمل می‌کند می‌تواند از ناکارآمدی فرایند و یک سازمان کاملاً فرایندمدار ، از کمبود مهارت کارکردی رنج ببرند. به مثال جالبی از طراحی فرایند محور ، می‌توان به دفتر خدمات بازنشستگی (ORS) ایالت میشیگان اشاره کرد.

دفتر خدمات بازنشستگی در اواخر دهه ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ با چالش‌های مهمی روبرو شده بود. بازنشستگی قریب‌الوقوع نسل پر جمعیت (۱۹۴۶-۱۹۶۵) تهدیدی بود به بار اضافی دادن به فرایندهای که پیش از این نیز در

فشار و خطر تزلزل و فروپاشی بودند. از آنجایی که این سازمان انتظار نداشت فرصتی برای افزایش کارکنان داشته باشد تا از پس حجم کاری اضافی برآید، تنها گزینه واقعی آن، بهبود کارایی و بازدهی فرایند بود. به کاربستن چندین پروژه مهندسی مجدد باعث رهایی از مشکلات و شروعی مناسب شد و سپس جهت مطابقت با مدل شکل ۲-۳ سازمان را مهندسی مجدد کردند.

شکل ۳-۲- طراحی سازمانی فرایند محور دفتر خدمات بازنشستگی (ORS)



- ۱-۱ گزارش کارمند
 - ۱-۲ پرداخت‌های کارفرما
 } CS
- ۲-۱ حفظ اطلاعات اعضا
 - ۲-۲ خرید اعتبار خدمات
 - ۲-۵ پاسخ به نیازها
 } OP
- ۲-۳ کارکردهای سود
 - ۲-۴ کارکردهای بازپرداخت
 - ۳-۲ سودهای کوتاه مدت / بلندمدت
 } FI
- ۳-۱ پرداخت‌های سود
 - ۵-۱ اطلاعات مدیریت
 } IT
- ۴-۱ ارتباطات مدیریت
 } OP

همانند دیگر ساختارهای سازمانی در رأس نمودار، مدیریت اجرایی و گزارش‌های مستقیم او قرار دارند. در این نمونه منابع انسانی، مالی، عملیاتی، خدمات مشتری و فناوری اطلاعات مهندسی مجدد توابع گزارشی بودند. هر یک از این حیطه‌های کارکردی دارای رئیس، مدیریت میانی، مدیر عملیاتی و کارمندان بود. روابط گزارشی به صورت عمودی / سنتی بود، بنابراین دفتر خدمات بازنشستگی تمرکز خود را روی مهارت عملیاتی حفظ نمود.

چیزی که این مثال را سنتی می‌سازد، اجزای فرایند که در سمت چپ نمودار نشان داده شده‌است می‌باشند. گروه‌های فرایندهای میان کارکردی بسیاری وجود داشتند که بعد از اجزای فرایند از چپ به‌تراست در نمودار به نمایش گذاشته شود. این سازمان القاب مجری فرایند کسب و کار (BPE) و مالک فرایند کسب و کار (BPO) را به وجود آورد تا اطمینان پیدا کند که فرایندهای هسته‌ای به توجهی که نیاز داشته‌اند رسیده‌اند. یک مالک فرایند کسب و کار کسی بود با مهارت بالا به موضوع مسئول انتقال نتایج فرایند تلقی می‌شد. یک مالک فرایند کسب و کار عضوی از تیم مدیریت بود که ارتباط مستقیمی با فرایند نداشت. به عبارت دیگر، عملکرد آنها مربوط به قسمت اجرایی فرایند نمی‌شد. مسئولیت‌های مجریان فرایند کسب و کار کسب اطمینان از این بود که آیا همکاری و تعامل لازم بین عملکردها جهت حفظ عملکرد کلی فرایند وجود دارد یا نه.

برای مثال: فرایندهای ۱-۱ گزارشگری کارمند ۲-۱ پرداخت‌های کارفرما رابطه‌ای تنگاتنگ با هم داشتند. هر یک از اینها یک فرایند هسته‌ای است که ریشه در عملیات دارند. بنابراین، لقب مالک فرایند کسب و کار زیر حیطه‌های عملیاتی لیست شده‌است تا این را القا کنند که نقش آنها اینجا واقع شده‌است. در منتهی الیه سمت چپ حروفی قرار دارند مثلاً CS برای نشان دادن این که رئیس بخش خدمات مشتریان مجری فرایند کسب و کار این گروه از فرایندها می‌باشد. از آنجایی که گزارشگری کارمندان و پراخت‌های کارفرما ربطی به خدمات مشتریان ندارد. این مدیر هنگام سرپرستی و نظارت بر عملکرد فرایند وسوسه نمی‌شود کارهای غیرمعقول و دلبخواهی انجام دهد: مجری فرایند کسب و کار می‌تواند مراقب منافع فرایند و تأثیر آن بر حیطه فعالیت خود باشد. این ساختار همچنین تیم مدیریت را مجبور به یادگیری در مورد فرایندهای دیگر قسمت‌های سازمان نموده و آنها را در گرفتن تصمیم‌های بهتر برای کل سازمان کمک می‌نماید.

نتیجه نهایی طراحی دوباره دفتر خدمات بازنشستگی کاملاً در راستای مدیریت و کارمندان قابلیت اعتماد برای ارضای نیاز مشتریان و پیشرفت‌ها و بهبودهای چشمگیر فرایند همانطوری که در شکل ۴-۲ نشان داده شده است، قرار دارد.

چالش موج سوم مستندسازی منافع ساختار سازمانی دوباره تعریف شده بود. در مثال دفتر خدمات بازنشستگی در حالی که ساختار طراحی دوباره و اجرا می‌شد، فرایندها در حال مهندسی مجدد بودند. افراد بدبین و مشکوک می‌توانستند ادعا کنند نتایج مؤثر و تحسین برانگیز توسط طراحی مجدد فرایند به وجود آمده است و بدون تغییرات ساختار سازمانی نیز این چنین می‌شد. از آنجایی که چالش‌های تغییر دادن یک ساختار دشوار و طاقت‌فرسا بود، بسیاری از سیستم‌های مدیریتی به این نتیجه رسیدند که این امر ارزش ریسک را ندارند.

جدول ۴-۲- فرایند دفتر خدمات بازنشستگی، نتایج تجدید طراحی ساختار

مقیاس	۱۹۹۷	ماه می ۲۰۰۵
اولین پرداخت مقرری بازنشستگی در موعد مقرر	تا شش ماه	۹۸/۳ درصد در ۶۰ روز
برقراری بیمه بهداشتی در موعد مقرر	تا سه ماه	۹۶/۳۹ درصد آن زمان
میزان پاسخگویی به تلفن - تصمیم‌گیری و اقدام در اولین تماس	متناقض	۹۳/۲ درصد آن زمان
رضایت مشتری ○ فعال ○ بازنشسته	هیچ سندی موجود نیست صد در صد از ۴	۷۷/۵ درصد
میزان پاسخ‌های نوشته شده (تا یک سال)	متناقض در ۱۰ روز	مکاتبات ۹۹/۵ درصد
رضایت کارمند	هیچ سندی موجود نیست	۹۲/۶ درصد

در حالی که بی‌میلی و بدبینی به تغییر ساختار برای هماهنگی با فرایندهای جدید، باعث شکست برخی از تلاش‌های مهندسی مجدد گردیده است، رقم دقیق شکست‌های ناشی از عدم هماهنگی صحیح و مناسب بین ساختار و فرایند نامشخص و غیرقابل تشخیص می‌باشند.

اهمیت موج سوم، به هر حال، آن بود که شرکت‌های بیشتر و بیشتری متوجه این امر شدند که عملکرد فرایند، عاملی کلیدی در تصمیم‌گیری سطح بالای آنهاست. دیگر آن روزها گذشته بود که وقتی تیم مدیریت به راحتی با نگاه به گزارش‌های مالی متوجه چگونگی عملکرد سازمان می‌شد. تفکر فرایندی باید با تمام تصمیم‌های مدیریت، شامل ساختار سازمانی یکپارچه می‌شد. پرچم‌دار نهایی آینده سازمان را به وسیله اهرم‌بندی پیش‌گسترانه عملکرد فرایند برنامه‌ریزی می‌کرد.

موج چهارم: رقابت مبنی بر فرایند

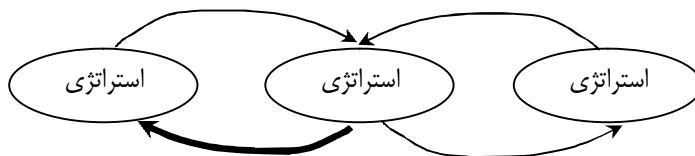
موج چهارم جایی است که عملکرد فرایند در استراتژی یکپارچه داخل شده است. بدین معنی که نه تنها مشخص کردن نقاط ضعف فرایند که بیشتر اهمیت استراتژیک را دارند و تعمیر و ترمیم آنها، بلکه به معنی درک و فهم چگونگی اهرم‌بندی بهتر نیروهای فرایند است. فرایند استراتژیک سنتی در بسیاری از سازمان‌ها فرایندی مانند شکل ۲-۵ می‌باشد.

پیوندهای بحث شده در نمودار نمای سنتی استراتژی را نمایش می‌دهد. ایجاد یک برنامه استراتژیک که شامل یک زیرساخت نوآوری‌های پیشرفته می‌شد، برای رهبران سازمان مرسوم و رایج بود. برخی از اینها به ناچار پروژه‌هایی از نوع بهبود و توسعه فرایند، مهندسی مجدد یا توسعه مداوم می‌بود. تیم‌های توسعه فرایند سپس وضعیت را تجزیه و تحلیل و جهت کمک به سازمان جهت فعالیت بهتر ابداعات فرایندی جدیدی را ایجاد می‌کردند و این ابداعات با فرایندهای یکپارچه می‌شدند. ولی تصویر موج چهارم کمی متفاوت است. پیوند نشان داده شده در شکل ۲-۶ به آن اضافه می‌شود.

شکل ۲-۵ پیوند استراتژی- فرایند



شکل ۶-۲- پیوند فرایند - استراتژی



فلش تیره‌تر نشان می‌دهد که در موج چهارم، فرایند میتواند به عنوان پیش برنده استراتژی مورد استفاده قرار گیرد به عبارت دیگر عملکرد فرایند برتر می‌توانست آینده سازمان را هدایت نماید و در به دست آوردن بازارها و مشتریان جدید، ایجاد مراکز اضافی سود، قادر ساختن سازمان به ارائه راه‌حل‌های بهتر از طریق کنترل کردن پیوندهای بیشتر در زنجیره ارزش و غیره سازمان را یاری نماید. شرکت‌های موج چهارمی به نحو احسن آینده خود را کنترل می‌کنند.

فصل آینده ما را با فرایند ارزشیابی استراتژیک آشنا می‌سازد. سؤالات پرسیده شده و تکنیک‌های توضیح داده شده در ارزشیابی و بررسی متمرکز بر فرایند جهت بالا بردن تفکر موج چهارم طراحی شده‌اند. مثال‌هایی از شرکت‌های موفق را با استفاده از به تصویر کشیدن چگونگی کارکرد و تأثیر ابزارهای ارزشیابی ارائه خواهد داد.

فصل سوم

فرایند استراتژیک

در فصل دوم نکاتی درباره‌ی اینکه سازمان‌ها می‌توانند جهت به دست آوردن منافع استراتژیک عملکرد فرایند را اهرم‌بندی کنند را مطالعه نمودیم. این بخش توضیحات بیشتری را در مورد فرایند استراتژیک فراهم می‌آورد. در این بخش تلاش شده است پلی برای شما در باره‌ی این مطلب ساخته شود و شما را با راههای گسترش دادن استراتژی مناسب و اهرم‌بندی عملکرد فرایند آشنا نماید.

فلوچارت (نمودار) فرایند استراتژیک

راههای زیادی برای نزدیک شدن و گسترش استراتژی وجود دارد. در حالی که در سطوح جزئیات تفاوت‌های مهمی می‌تواند وجود داشته باشد. بیشتر روش‌ها بر روی روند پله‌ای (قدم به قدم) متمرکز می‌شود (همانگونه که در شکل ۱-۳ نشان داده شده است)

هر بخش آزمایش می‌شود و توضیحات مختصری درباره آن بخش و درباره اینکه این قسمت چرا در فرایند به کار گرفته شده ارائه خواهد شد.

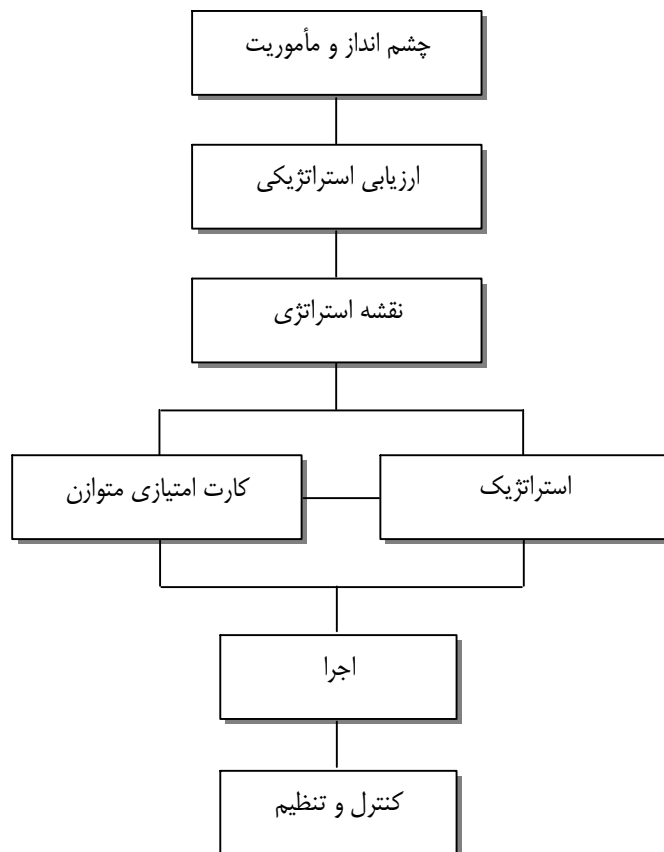
چشم انداز و مأموریت

قسمت « چشم انداز و مأموریت » یکی از بخش‌هایی است که بسیار مهم و کمتر قابل درک و فهم است. با مراجعه به پنج کتاب مختلف درباره برنامه ریزی استراتژیک می‌توان به پنج توضیح متفاوت درباره موضوع « چشم انداز و مأموریت » و همچنین اهدافی که این بخش دنبال می‌کند رسید.

(این قسمت یکی از قسمت‌های حساس می‌باشد. تمام نویسندگان و کارشناسانی که درباره این موضوع

کتاب‌هایی نوشته‌اند با یکدیگر حتی توافق نظر هم ندارند)

نمودار ۱-۳



بعضی از تعاریف ساده به شرح زیر می‌باشند:

- شرح چشم انداز (Vision statement): این قسمت باید درباره‌ی آینده‌ی ایده‌آل و مطلوب سازمان شرح دهد به عبارت دیگر اگر شما موفق به این کار شوید که سازمان را در مسیر مطلوب راهنمایی نمایید وقتی به آن نقطه مورد نظر (مطلوب) برسید چه اتفاقی می‌افتد.
- شرح مأموریت (Mission statement): این قسمت درباره وظایف سازمان در تجارت (خرید و فروش) صحبت می‌کند

هدف و اهمیت شرح چشم انداز در این می‌باشد که این قسمت به همه (مخصوصاً به رهبران) در سازمان این اطمینان را می‌دهد که توقعات آنان از آینده سازمان یکنواخت و هماهنگ باشد. در فیلم فورست جامپ شخصیت

اصلی فیلم گفت: اگر شما ندانید که به کجا می‌روید احتمالاً به مقصد خود نخواهید رسید. این راه یک راه کامل و مستقیم درباره نگاه می‌باشد (چشم انداز) و نیاز سازمان را به آن روشن می‌سازد.

هدف مأموریت فراهم آوردن شرایط تصمیم‌گیری و در نتیجه تخصیص منابع می‌باشد به عبارت دیگر اگر یک فرصت در سازمان نیازمند حمایت و سرمایه در تجارت باشد این قسمت به صورت شدیدی مورد نیاز است. اما اگر این فرصت نیازمند سرمایه باشد و مأموریت را حمایت ننماید باید به صورت دقیق سنجیده شود. اهمیت مأموریت در سازمان به این است که سازمان را متمرکز نگه داشته و مانع از پراکندگی آن شود. بسیاری از سازمان‌ها این تمرکز را از دست می‌دهند و اولویت‌های کاری خود را بر اثر رقابت بایکدیگر از دست می‌دهند.

اختلاف نظرهای زیادی درباره این دو شرح (چشم انداز و مأموریت) وجود دارد. به خاطر همین مفهوم کلی‌گسترش دیدگاه و مأموریت اغلب توأم با قضاوت‌های ناآگاهانه همراه است. یکی از مشکلات این است که شرح‌های دیدگاهها و مأموریت‌ها چنان آشکار و فراگیر هستند که بسیاری از آنها شبیه یکدیگر اند. در حقیقت دلیل برت که یک کارتون ساز می‌باشد و اسکات آدامز دارای تولیدکننده‌ی شرح مأموریت در وب سایتش می‌باشد. به این صورت که ابتدا توجه خواننده را به مأموریت‌های عمومی و کلمه‌های امروزی جلب کرده و سپس این وضعیت را برای خواننده فراهم می‌کند که «تولید دوباره» را انتخاب نماید زمانی که این دکمه انتخاب کلیک شد تمام کلیدها دوباره مرتب می‌شوند. اما پیغام دست نخورده باقی می‌ماند، مثال استاندارد از این نوع دیدگاه به صورت زیر می‌باشد. ما اولین فراهم‌کننده راه‌حل‌های با ارزش و مشتری محور در بازارهای انتخابی استراتژیکی خواهیم بود. این عالی به نظر می‌رسد ولی مفهوم آن چیست؟ این قضیه هیچ ربطی به نوع سازمان ندارد و چیزی که قصد دارد به آن برسد موفقیت است. CEO یک برنامه بزرگ سلامت است که دیدگاه جدیدی را به وجود آورد. این برنامه این ادعا را داشت که سازمان اولین برنامه سلامت در منطقه دارد. وقتی که درباره برنامه بزرگ سلامت از نخست وزیر سؤال کردیم او پاسخ داد که نخست وزیر باید از تعداد اعضا اطلاع داشته باشد و عضویت آنها از ۸ میلیون به ۱۶ میلیون در ۵ سال آینده افزایش خواهد یافت. با شنیدن این موضوع نیمی از تیم مدیریت شگفت زده شدند. عقیده آنها این بود که کلمه Premior یعنی تمرکز کردن بر روی تصفیه کردن و گسترش دادن خط تولید و نحوه‌ی سرویس دهی، اما افزایش رشد ممکن است فقط از ۸ میلیون به ۸/۲ میلیون افزایش یابد. خط زبری بسیار روشن و واضح بود

که تیم مدیریت که شرح دیدگاه را ارائه کرده بود تعبیر جداگانه‌ای از معنی آن داشتند و این اختلاف نظر حالت دراماتیک دارد. بالابردن اعضای یک سازمان از ۸ میلیون به ۱۵ میلیون نیازمند نوآوری‌های بسیاری می‌باشد در مقابل باید فعالیت‌هایی انجام شود که میزان تقاضای محصول را بالا برده و تعداد اعضا را تا ۸.۲ میلیون جابجا کنیم. این اتفاق یک اتفاق جداگانه نیست. ما درباره آینده سازمان از هر یک از اعضای اجرایی تیم مدیریت پرسیدیم و آنها آن را خیلی روشن و مثبت ارزیابی کردند. حتی این سؤال پایه‌ای و ساده که «شما درباره‌ی فروش کل سازمان در سال آینده چه فکر می‌کنید؟» ممکن است دارای برداشت‌های مختلفی باشند. از یک تیم اجرایی شرکت بیمه درباره حق بیمه سال بعد پرسیدیم و آنها این جواب را دادند که این رقم در حدود ۷۵ میلیون تا ۴۲۶ میلیون دلار است. بعضی از اعضای این سازمان به دلیل کمبود و نداشتن آگاهی گاهی از پاسخ دادن طفره می‌رفتند.

این شرکت دارای مشکلات فراوانی است زیرا که تلاش زیادی را برای رسیدن اهداف خود باید انجام دهد. چگونه یک سازمان در وضعیتی قرار می‌گیرد که رهبران آن سازمان دیدگاه خود را نسبت به آینده آن سازمان درک نمی‌کنند؟ اگر این موضوع صحیح باشد بسیار جالب خواهد بود. اما بسیاری از شرکت‌ها در دام برنامه‌ریزی جداگانه می‌افتند. هر قسمت از سازمان نسبت به اهداف قسمت خود برنامه‌ریزی کرده و در نتیجه اهداف کلی سازمان در نظر گرفته نمی‌شود. در این گونه موارد برای مدیران منابع انسانی لازم است که اطلاعاتی درباره منابع انسانی و اهدافی که این قسمت در صدد رسیدن به آنهاست داشته باشد اما این اطلاعات نباید در رابطه با تجارت کسب و کار باشد. اعضای تیم اجرایی که در رأس امور پشتیبانی قرار دارند (مانند اطلاعات منابع انسانی، فناوری اطلاعات، امور مالی) درباره آینده سازمان شما اطلاعاتی دارند؟ آیا آنها نیازها و احتیاجات مشتریان خارجی را می‌دانند. اکثر اوقات رهبران امور پشتیبانی قادر به پاسخ دادن به این سؤالات نیستند. در حقیقت زمانی که مدیران یک سازمان بسیار سرد و تندخو هستند زمانی که این سؤالات از آنها پرسیده شود می‌گویند که «نیازهای مشتریان خارجی ربطی به ما ندارد به خاطر اینکه تمام مشتریان ما داخلی هستند. این دیدگاه و نظر این نکته را روشن می‌سازد که در این گونه سازمان‌ها دیدگاه‌ها و مأموریت‌ها به طور جداگانه انجام می‌شوند. (برای بودن در رتبه نخست نیروی انسانی فروشگاه و یا قسمت فناوری اطلاعات) یکی از مضرات در این روش این است که یک قسمت فناوری اطلاعات که در استانداردهای جهانی می‌باشد و برای مثال دارای آخرین و پیشرفته‌ترین لوازم فنی و

متخصصان زبده‌ای است نمی‌تواند توانایی خودش را به طور مناسب مورد استفاده قرار دهد. به عبارت دیگر فناوری مورد استفاده به عنوان ابزار کاری مناسبی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و باعث دستیابی به اهداف و موفقیت‌های سازمان نمی‌شود و خود در مسیر جداگانه عمل می‌کند. بنابراین این شرکت فناوری اطلاعات به عنوان شرکتی که گروه‌های کاری آن دارای فاصله‌ای زیاد از یکدیگر هستند و بر روی مشتریان داخلی هیچ تمرکزی ندارد و درک و فهم آن بسیار سخت بوده و واقعیت‌های تجارب (کسب و کار) را نادیده می‌گیرد و مانند اینها. البته مضرات این نوع روش بسیار زیاد است. نتیجه این بحث این است که دیدگاه و مأموریت نباید دو شعار و بیانیه‌ی فراگیر و جهانی شوند که هیچ کاری به غیر از رفع نیازهای شرکت ندارند. یک دیدگاه خوب نقطه شروع خوبی برای یک سازمان است. یعنی «آینده این شرکت و یا سازمان بعد از چند سال گسترش چگونه خواهد بود.» به عبارت دیگر اگر یک سازمان برای گسترش استراتژی‌های خود برنامه افق پنج ساله را اجرا نماید دیدگاه و مأموریت باید نقش اصلی را در این سازمان ایفا نماید و چشم‌اندازی از پنج سال آینده و موفقیت را به نمایش بگذارد. بعد از شروع کردن با بیانیه جهانی (فراگیر) بسیار ضروری است که بعضی از پارامترهای مهم و معین موفقیت را ذکر کنیم. سازمان گسترش رهبری که شرکت برادری امگا نمونه‌ای خوب از آن می‌باشد نشان می‌دهد که چگونه دیدگاه فراگیر می‌تواند به خصوصیات دقیق و قابل اندازه‌تفسیر شود. بیانیه مأموریت تقریباً فراگیرتر می‌باشد. «شناخته شدن به عنوان نخستین سازمان با پایه و اساس رهبری.» اما شناختن و دیدن اهداف آنها توضیح و تفسیری کاملی از معنی این جمله را به آنها می‌دهد. به این معنی که (در میان چیزهای دیگری حفظ نرخ عضویت بالاتر از ۹۰٪، ۳۸۶ قسمت فعال با ۸۰۰۰ عضو بالاتر از ۲۰۰۰ بخشنده که دارای سهم کلی حداقل ۱۷۵۰۰۰ دلار، افزایش ۲۵٪ داوطلبان علاوه بر ۵ قسمت بین‌الملل و بیشتر. همه اینها از اهداف به شمار می‌روند. بزرگترین چیز درباره لیست اهداف این است که این لیست مدارکی را فراهم می‌آورد که رهبری سازمان برنامه شفاف و روشنی را درباره چشم‌انداز و آینده خود پیش روی خود دارد.

شرکت ماکروسافت در سال‌های بسیار دور این دیدگاه را داشت. آنها ادعا داشتند که اگر این دیدگاه موفق است باید بر روی هر میز کاری یک کامپیوتر وجود داشته باشد. این یک دیدگاه جالب و عالی بود ولی مدت زمان کوتاهی داشت و به خاطر داشتن آن نیز اسان بود و دقیقاً مسیری را که باید طی می‌کردند را نشان می‌داد. آنها

دیدگاه‌هایشان را در سال‌های اخیر تغییر دادند زیرا آنها این هدف را دنبال می‌کردند که همه جا و در همه حال در دسترس باشند نه اینکه فقط به یک میز کار متکی باشند و این روش باعث نگه داشتن دیدگاه به صورت کوتاه و دقیق و آسان شد. شرکت همچنین دارای یک بیانیه‌ای است که اعلام می‌دارد دلیل تجارت و کسب و کار کمک کردن به مردم و تجارت و کسب و کار در تمام جهان و تشخیص نیروها و پتانسیل مخفی آنها است و این مطلب می‌تواند در اتخاذ تصمیمات و تشخیص منابع مورد استفاده قرار گیرد. فرصت‌هایی که آنها را قادر می‌سازد به مأموریت‌ها و اهدافشان دست یابند.

پیاده سازی: طرح بیانیه‌ها

اجرای فرایند استراتژی بستگی به شروع خوب دارد. دیدگاه و انتظارات از آینده باید درک شده و قبل از رفتن به مرحله بعدی به تصویب تیم ارشد مدیریت برسد. گسترش دیدگاه‌های واقعی، علم دقیقی نیست، اما امکانات زیر در آسانتر کردن این فرایند کمک می‌کنند.

۵ - عنصر متداول که هنگام طرح و گسترش دیدگاه‌ها باید در نظر گرفته شوند عبارتند از:

۱. امور مالی (سرمایه)

۲. مشتریان

۳. فرایند

۴. فناوری

۵. مردم

هدف از ملاحظه این نکات بالا بردن درک سازمان از آینده ایده‌آل می‌باشد. همچنین این نکات باعث ایجاد بحث‌هایی بین رهبران سازمان می‌شود. مانند اینکه: «مشتریان کلیدی شما چه کسانی هستند؟ چه کسانی باید باشند؟ و نیازهای آنها چگونه تغییر می‌کند؟ چرا آنها از شما خرید می‌کنند؟ چه فرایندهایی شما را از رقیبانتان متمایز می‌کند؟ (به طور مثبت و منفی) چه پیشرفت‌هایی در فناوری در صنعت شما تأثیر خواهد گذاشت و آیا شما جایگاه مناسبی برای استفاده از مزایای آنها دارید؟ و نیروی کاری شما باعث رسیدن شما به سود و یا زیان خواهد شد؟

- گفت‌وگوی درباره این عوامل نباید در جلسه‌ای یک روزه انجام شود. هر قسمت را برای زمان کوتاهی مورد بحث و گفت‌وگو قرار دهید زیرا این کار به شما این اطمینان را می‌دهد که دریابید تمام اعضای تیم شما دیدگاهها و نظرات خود را درباره هر موضوع بیان کرده‌اند. پس یک شخص را در گروه انتخاب کرده تا آن شخص نسخه آزمایشی بیانیه را در مدت ۲ دقیقه و یا کمتر به نگارش درآورد. هیچ‌گاه سعی نکنید دفعه اول بیانیه کاملی را بنویسید. گروههای کاری معمولاً در نگارش درآوردن آن اصرار می‌کنند که نتیجه آن بحث‌های طولانی بر روی هر کلمه یا عبارت خواهد بود. به جای آن که بعد از بحث درباره قسمت‌های کلیدی از هر نفر خواسته شود تا چیزی را یادداشت نمایند. به طور عمومی انتقاد کردن و تغییر بیانیه موجود آسانتر از به وجود آوردن نسخه کامل آن می‌باشد. گروه و تیم‌ها باید آنقدر مجلات و عبارات را اصلاح و پس و پیش کنند تا به نتیجه مطلوب دست یابند. بیانیه بعد از کار زیاد در جلسه ممکن است بسیار کامل و عالی به نظر برسد اما بعد از استراحت و اندیشه این نکته به نظر شما بیاید که این بیانیه پاسخ این سؤالات است. «ما داریم به چه فکر می‌کنیم؟» یک تجدیدنظر و نگاهی دوباره به بیانیه نهایی بعد از نگارش کامل بهتر است انجام بگیرد.
- دوباره نگاهی به بیانیه اصلاح شده بیندازید. چیزها و کسانی را که در این بیانیه از قلم افتاده‌اند به آن اضافه نمایید. این اشخاص می‌توانند شامل مدیران میانی، کارمندان غیرمدیریتی، مشتری‌های مورد اعتماد، حمایت‌کننده‌ها (تولیدکننده‌ها) و مانند اینها باشند. این قضیه بسیار مهم است پیامی که رهبران سازمان سعی در ارسال آن دارند به دست کسانی که خارج از بحث بودند نیز برسد. در حالی که داشتن بیانیه واقعی بسیار مهم است مهمترین مسئله مهم درک و فهم پارامترهای سازمان و اهداف و تلاش برای رسیدن به آنها است. همانطور که قبلاً گفته شد دیدگاه یک سازمان به طور طبیعی فراگیر و جهانی بوده و دارای چند تفسیر می‌باشد. یکی از راههای مفید که باعث محسوس شدن این مطلب می‌شود این است.

- افق برنامه‌ریزی و پایانی سال را بر روی یک نمودار رسم نمایید. (به طور مثال اگر ما الان در سال ۲۰۰۷ باشیم و شرکت به دنبال برنامه ریزی استراتژیک برای ۵ سال آینده است بر روی این نمودار سال ۲۰۱۲ را نیز بنویسید).
- دیدگاه و نظرات خود را به طور مشخص مطرح کرده و سؤال بکنید، «اگر ما در رسیدن به دیدگاهها و نظراتمان موفق هستیم موقعیت سازمان هنگام رسیدن به این دیدگاهها چگونه خواهد بود؟ به عبارت دیگر خصوصیات اصلی شرکت را برای رسیدن به هدف خود توصیف نمایید. موضوعات مداوم که شامل فروش کلی، تعداد مشتریان، گستره جغرافیایی و مشتریان، فرایندهای بزرگ داخلی و تعداد کارکنان و مانند اینها (بخش‌های عمومی و دیگر نه برای سود (منافع) سازمان) چگونه باید این فرایندها عمل کنند. شاید این نکته مورد سؤال شود فروش کلی را برای متمرکز کردن بودجه اصلاح کنیم اما بسیاری از سؤالات باقیمانده بدون پاسخ باقی خواهد ماند. این نکته بسیار ضروری است که این بحث را در سطح بالایی ادامه دهیم. هدف این نسبت که به طور موشکافانه در این بحث عمل شده و همه چیز به جای اصلی خود باز گردد بلکه هدف این است، این اطمینان به دست بیاید که توافق و تفاهم بسیاری بین پارامترها به وجود آید. برای مثال سازمانی را در نظر بگیرید که در حال حاضر ۱۰۰ میلیون دلار فروش را توسط ۵۰۰ کارمند انجام می‌دهد. بعضی از اعضای تیم اجرایی این پیش‌بینی را دارند که میزان فروش بعد از ۵ سال به ۱۴۰ میلیون دلار برسد. اگر دیگران ۱۳۷ میلیون را عدد صحیح بدانند شما به حد کافی نزدیک شده‌اید. به هر حال بعضی از اعضا بر این عقیده‌اند که این رقم با رشد نیروی کاری تا ۷۵۰ کارمند امکان‌پذیر می‌باشد در حالی که دیگران این احساس را می‌کنند که نیروی کاری باید در حد ۵۰۰ نفر باقی بماند. این اختلاف نیز به نوبه‌ی خود جای بحث دارد. این بحث نیز نباید تمام مدت در یک روز انجام شود و لیست نهایی پارامترها نباید به صورت غیرقابل تغییر تلقی شود. اگر تیم رهبری دارای این ثبات و استحکام در دیدگاه و نظراتش باشد که هدایت سازمان را به سوی موفقیت در پیش بگیرد در تمام بحث‌های انجام شده موفق بوده‌اند. لیست نهایی پارامترها را برای فراهم کردن چارچوب کاری برای ادامه دادن بقیه فرایندها ثبت و ضبط نمایید.

صحبت کردن عمومی درباره گسترش مأموریت به سختی و پیچیدگی دیدگاه نیست. زیرا این قسمت بسیار آسان می‌باشد چرا ما اینجا هستیم؟ و به کجا می‌رویم؟ اصول نوشتن سریع چیزی و انتقاد از آن در قسمت مأموریت همانند دیدگاه انجام شده و بقیه مستقیم به جلو می‌باشد.

۱. ارزیابی استراتژیک

قسمت ارزیابی استراتژیک برای تشخیص قسمت‌های خطرناک و بحرانی که بر توانایی شما در رسیدن از وضعیت فعلی به وضعیت در نظر گرفته شده در دیدگاه و مأموریت تأثیر می‌گذارند طراحی شده‌اند. این ارزیابی می‌تواند با راههای مختلفی انجام شود مانند بحث و تبادل اطلاعات برای به کار انداختن اسباب تجزیه و تحلیل پیچیده هر متد و روشی که استفاده می‌شود. نتیجه و خروجی این قسمت باید لیستی از نقاط قدرت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات باشد. نقاط قوت چیزهایی داخلی هستند که سازمان در انجام آنها زنده و کارآمد است. این کارها باعث می‌شود که سازمان به دیدگاههای مورد نظر خود برسد. در نقطه‌ی مقابل نقاط ضعف وجود دارد. این نقاط، نقاطی هستند که سازمان را از رسیدن به دیدگاهها و مأموریت‌ها باز می‌دارد. فرصت‌ها نیز می‌توانند به عنوان راههای مختلف در نظر گرفته شود. این فرصت‌ها شامل کارهایی می‌شود که سازمان در حال حاضر این کارها را انجام نمی‌دهد و این فرصت‌ها باعث نزدیک‌تر شدن سازمان به دیدگاهها است. این کار باعث فراگیری تجارت و خرید و فروش جدید برای فراهم کردن آموزش مدیریت و گسترش محصولات جدید می‌باشد. این یکی از قسمت‌های حساس و بحرانی ارزیابی است زیرا این امکان را به رهبر تیم می‌دهد تا به طور خلاقانه‌ای عمل کند. بالاخره تهدیدات جزء آن دسته از مواردی است که خارج از دسترس و کنترل سازمان است و برای رسیدن سازمان به اهداف خود به طور منفی تأثیرگذار می‌باشند. تهدیدات به طور معمولی به عنوان چیزهای خارجی در نظر گرفته می‌شود مانند قانون گذاری جدید دولتی، رکود اقتصادی و اتفاقات ناگهانی و مانند اینها. اما این نکته را به خاطر بسپارید که اگر یک برنامه و نقشه برای یک تجارت و کسب و کار گسترش یابد حتی در سازمان‌های بزرگتر این قضیه نیز مهم است که تهدیداتی مانند استخدام، کمبود بودجه که توسط متحدان آن سازمان تحمیل می‌شود، میزان پرداخت‌های تحمیل شده را که باعث برگشت تضمین سرمایه می‌شود و مانند اینها وجود دارد. این نکات برای

سازمان خارجی نیست اما برای بخش های تجاری خارجی بوده و باعث سخت تر شدن نقشه و برنامه برای رسیدن به اهداف می گردد. بیشتر فرایندهای برنامه ریزی شامل SWOT نیز می شود اما به هر دلیلی این اطلاعات مهم و با ارزش به طور کامل مورد استفاده قرار نمی گیرند. این نکته بسیار رایج و متداول است که نیمی از موارد بسیار کلیدی را تهیه می گردد ولی از آنها استفاده نمی گردد. SWOT ها برای باقیماندهی فرایند بی ارزش خواهد بود. اینها برای گسترش اهداف استراتژیکی، تشخیص و اولویت بندی اندازه های استراتژیک و همچنین نهایی سازی راه حل های استراتژیکی به کار می روند. تعیین SWOT ها می توانند به صورت رسمی و یا غیررسمی انجام شود. هر دو روش در بخش های بعدی ارائه خواهند شد.

پیاده سازی: ارزشیابی غیررسمی

پیاده سازی غیررسمی اغلب در سازمان های کوچک مورد استفاده قرار می گیرد. واحدهای تجاری در سازمان های بزرگ تر و یا شرکت هایی که در آنها فرایندهای استراتژیک برای اولین بار مورد استفاده قرار می گیرد. سازمان های کوچک یا واحدهای تجاری معمولاً دارای یک تیم رهبری هستند که این تیم هم به مشتریان و هم به کارکنان سازمان نزدیک می باشند. این سازمان ها نیاز چندانی برای سرمایه در روش های رسمی ندارند. شرکت هایی که فرایند استراتژیک را در شرکت خود برای اولین بار انجام می دهند در صدد یادگیری فرایند استراتژیک به هدف گسترش دادن برنامه ها و عملیات می باشند. بنابراین روش های غیررسمی بسیار مناسب می باشد. ارزشیابی غیررسمی، SWOT را از طریق جلسات متعدد با رهبران تیم و تبادل اطلاعات با آنها تشخیص می دهد. برای اسان کردن کار تیم هر یک جلسه را به چهار SWOT جزء تقسیم کرده و از هر کس درباره آن پرسش می شود به عبارت دیگر اولین قدم راهنمایی کردن جلسه ی گفت و گو و تبادل اطلاعات برای نقاط قوت می باشد. دیدگاه و پارامترهای مرتبط با آن باید در جلسه مطرح شده و این جلسه باید با یک سؤال شروع شود. «ما دارای چه نقاط قوت داخلی هستیم که ما را قادر خواهد ساخت به عناصر دیدگاهها مورد نظر دست یابیم؟» اعضای تیم رهبری باید شروع به تبادل اطلاعات نمایند و یکی از آنان نقاط قوتی را که آنها اشاره می کنند یادداشت نماید. این مسئله مهم است که از تکنیک مهمی هنگامی رونویسی SWOT ها استفاده نمایند. این نکته سفارش می شود که هر مورد به صورت مجزا از هم نوشته شده و هر قسمت دارای دو جزء باشد: حقیقت و مفهوم این حقیقت باشد. برای مثال این نکته رایج است که رهبران این سؤال را از نقاط قوت سازمان بپرسند و این جواب را بشنوند: «این نکته صحیح است که پیشروی بدون مطالعات دقیق مردم را به عنوان نقاط قوت سازمان معرفی کنیم و این نقاط قوت برای سازمان دارای چه وظایفی هستند. یک تسهیل کننده خوب باید این سوال را بپرسد: «آیا مشتریان شما نیز به عنوان نقاط قوت به شمار می روند؟» نتیجه ممکن این می باشد «نیروهای فروش دارای تجربه های بسیاری هستند.» این عبارت بهتر از نوشتن کلمه «مردم» می باشد. این کلمه هنوز هم به طور کافی سود به دست آمده را آشکار نمی کند. پرسیدن این سؤال که «ما چه انتظاری از یک نیروی کاری با تجربه داریم؟» ممکن است که SWOT نوشته شده را به وجود آورد که عمق تجربه نیروی فروش اعتبار در بازار را برای ما به ارمغان می آورد. همچنین برای ما باعث به وجود آمدن

حساب‌های جدیدی می‌شود. توجه داشته باشید که این نسخه باعث رسیدن به حساب‌های جدید می‌شود. فرایند پردازش، حتی در زمانی که به طور غیرمستقیم راهنمایی می‌شود باعث به وجود آمدن بیش از ۱۵۰ SWOT می‌باشد. ۱۵۰ تا ۲۰۰ بیانیه را با جزئیات کامل در نظر بگیرید. واضح نبودن این بیانیه‌ها کار تجزیه و تحلیل را بسیار مشکل و سخت می‌نماید. تجربه نشان داده است که سردرگمی درباره موارد، بعدها در نتایج به طور یقین قابل مشاهده است. بنابراین به جای نوشتن لیست نقاط قوت مانند «گسترش محصولات»، «رهبری»، «فناوری» تسهیل کننده آن قدر بر روی موارد نوشته شده (بیانیه) و جزئیات کار کند، که موارد زیر به دست آیند.

- ما محصولات را سریعتر از رقیبانمان گسترش می‌دهیم پنجره‌ای از فرصت‌ها را برای فروش به وجود می‌آوریم
- تقسیم رهبری ما بر از افرادی با روابط عمومی بسیار بالا بوده و این به درک عمومی از دیدگاه‌های ما و احتمالاً رسیدن ما به آنها منجر خواهد شد.
- توانایی‌های توزیع اینترنتی بازارهایی را به روی ما باز کرده است که بسیار به رقابت ما نزدیک است. در صحبت عمومی تعیین نکات قوت ۳۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشیده و نتیجه آن نیز شامل لیستی ۵۰ یا ۶۰ موردی می‌باشد. از بعد تکنیک تعیین نقاط قوت بسیار مهم است. زیرا این کار باعث به وجود آمدن نکات مثبت درافکار همه می‌شود. اگر شما کار را با ضعف آغاز کنید این باعث می‌شود که فرایند کاری شما دارای خلاقیت محدود بوده و پیشرفت مناسبی نداشته باشد. همچنین از بعد تکنیک تسهیل کننده نباید برای رفتن به مرحله بعدی دارای نگرانی و اضطراب باشد. درباره اجزای اصلی استراتژی فکر و تبادل نظر کنید. مالی، مشتری، فرایند مردم و فناوری.

اگر تسهیل کننده به این نکته اشاره کند بعضی از نقاط قوت که لیست شده‌اند براساس فناوری است این نکته مفید است که از گروه درباره نقاط قوت فناوری سؤال شود. زمانی که نوبت انتقال نقاط ضعف می‌رسد تسهیل کننده دوباره باید به دیدگاهها و پارامترها و نتایج آنها مراجعه نموده و این سؤال را بپرسد «چه چیزهای داخلی وجود دارد که ما در آنها خوب نیستیم و ما را از رسیدن به هدفمان باز می‌دارند؟» این نکته نیز مهم است که اطمینان یابیم حقایق و مفهوم آنها را در لیستی نوشته باشیم. نقاط ضعف نمونه شامل نکات زیر می‌باشند:

- تغییرات سیستم ها مانع از رسیدن ما به داده‌های دقیق و قابل اعتماد می‌شوند و به صورت منفی بر روی تصمیم‌گیری‌های ما اثر می‌گذارند.
- ساختارهای غیرمتمرکز باعث به وجود آمدن برخوردهای مختلف ارباب رجوع در سازمان گشته و باعث به وجود آمدن کارهای غیرضروری می‌شود.
- ارتباط ضعیف بین منابع انسانی و مناطق عامل، باعث به وجود آمدن تأخیر در استخدام شده و متقاضیان در سیستم‌های غیرتخصصی به کار گرفته می‌شوند. دوباره بر روی این نکته نیز باید در حدود ۳۰ تا ۶۰ دقیقه (بر روی نقاط ضعف) وقت گذراند و لیست نهایی می‌تواند شامل ۶۰ چیز و یا بیشتر شود. یکی از نکات احتیاط برای تسهیل کننده آن است زمانی که نوبت به نقاط ضعف می‌رسد گروه تمایلی برای انجام دو کار را دارد: ۱. درباره صحت مورد موضوع بحث و گفت و گو شود. ۲. تلاش و بحث برای رفع موانع انجام شود.

در موارد سابق بحث و مناظره درباره یک موضوع اتفاق می‌افتد زیرا ممکن است کسی حالت تدافعی به خود بگیرد. این نکته حائز اهمیت است که تسهیل کننده تمایل برای انجام کار را بالا ببرد و این کار را یادآور شود نکته- ای که هدف از تشخیص ضعف شناسایی آنها و درآوردن آنها به حالت سند و ذخیره آنها در سیستم باشد. این کار ممکن است ربطی به مردم و یا مدیر نداشته باشد. برای مثال ضعف‌های تغییرات سیستم قبلی را ملاحظه نمایید. این قسمت نباید به عنوان دادخواست (مدیر ارشد فناوری اطلاعات) CIO در نظر گرفته شود. شرایط تجارت، فراگیری، فراگیری و ترکیب چیزهای دیگر تبدیل به یک نیاز، باعث تغییر سیستم‌ها در گذشته شد.

بنابراین مدیر ارشد فناوری اطلاعات باید به حالت تدافعی درآمده و احساس کند تغییراتی را که اتفاق افتاده است توجیه نماید. اگر تغییر نظرات (ایده‌ها) در مورد یک مسئله معین پافشاری کنند که آیا این مسئله دارای نقاط ضعف است یا نه مجموعه‌ای از داده‌های ساده، راه حلی برای این مسئله می‌باشند سعی در رفع مسائل و مشکلات موجود مسئله دیگری است که به طور ساده و آسان بیشتر وقت سازمان را می‌گیرد. البته مقدار زمان بستگی به نقاط ضعفی دارد که طی فاز ارزشیابی غیررسمی به وجود می‌آید. تسهیل کننده باید به طور ثابت از این هدف حمایت نماید که این جلسه برای به سند در آوردن تمام موارد سازمان است نه تلاش برای رفع آنها. اگر گروه به دنبال رفع مسائل

سازمان باشند دو چیز اتفاق خواهد افتاد: ۱. مقدار زمان بسیار زیادی بر روی مشکلات شناخته شده تلف خواهد شد، ۲. خلاقیت در تشخیص مشکلات تبدیل به خلاقیت در رفع آنها می‌شود که نتیجه آن یک لیست غیرجامع از نقاط ضعف سازمان خواهد بود. بنابراین هدف باید مستندسازی باشد نه راه حل. فرصت‌های بحث و تبادل از جالبترین قسمت‌ها هستند. بیان دیدگاهها و پارامترهای موفقیت و پرسش «ما چه کاری را می‌توانیم انجام دهیم تا ما را در رسیدن به دیدگاههایمان یاری نماید؟» اولین قدم مثبت می‌باشد.

اشتباه متداول در این زمینه محدود کردن فکرتان به چیزهایی است که به طور ساده قابل انجام، عملی و کم هزینه هستند. استفاده بهینه از فرصت‌ها باید شامل چیزهایی باشد که محدودیت‌ها را از بین ببرند. فقط به خاطر اینکه یک ایده و نظر بر روی لیست فرصت‌ها قرار گرفته است. به این معنی نیست که سازمان باید حتماً آن را انجام دهد. اگر هیچ کدام از ایده‌ها و نظرات در نظر گرفته نشود رسیدن به پارامترهای ضروری که توسط دیدگاه طرح شده‌اند بسیار سخت خواهد بود. اولین دور فرصت‌ها معمولاً شامل قسمت‌های مختلفی می‌شوند که به آسانی توسط رقبای شما قابل پاسخگویی هستند. مثلاً دادن بلیط به مشتریان و یا دعوت از آنها برای صرف شام. این چیزها خوب هستند اما تیم رهبری باید تشویق به انجام کارهایی کند که رقبای آنها در انجام آنها با مشکلاتی روبرو می‌باشد. یکی از راههای مفید برای تشخیص این نوع راه حل‌ها فکر کردن درباره مشکلاتی است که مشتریان شما به طور روزمره با آنها روبرو هستند. (توجه: اینها ضرورتاً نباید مشکلات شما و یا سازمان شما باشد فقط باید به مشکلاتی که به طور عمومی با آنها روبرو می‌شوید فکر کنید). اگر تسهیل کننده این مشکلات را لیست نماید و از گروه درباره راهکارهای آنها سؤال نماید، این کار باعث به وجود آمدن بحث بسیار قوی خواهد شد. بعضی از راه‌حل‌ها و فرصت‌هایی که تشخیص داده می‌شوند چیزهایی هستند که به آسانی می‌توان آنها را پیاده سازی نمود. از نظر مشتری نیز دارای ارزش زیادی هستند. این فرصت‌ها باعث ایجاد تفاوت بین شما و رقبایتان و همچنین باعث ایجاد رابطه محکم و قوی با مشتریان خواهد شد. یک مثال عمومی باعث روشن شدن این موضوع خواهد شد. سال‌های بسیار دور در بیشتر ایالت‌ها فرایند گواهینامه رانندگی بسیار آسان بود شما به اداره وسایل نقلیه موتوری رفته در یک صف بسیار طولانی منتظر می‌مانید و وقتی نوبت شما می‌رسید می‌فهمیدید که یک تست از اطلاعات

و مستندات ضروری شما ناپدید شده است. بنابراین باید دوباره این فرایند را برای دومین بار تکرار کرده و از آن لذت ببرید.

در بسیاری از ایالت‌ها اداره حمل و نقل وسایل موتوری این نکته را تشخیص داده است این مشکل که مشتریان (به طور عمومی) با آن مواجه هستند زمان می‌باشد. گذراندن یک روز در صف تمدید گواهینامه دارای سود و لذت زیادی نبود و شکایت‌ها درباره سرویس ضعیف نتیجه آن بود.

فرصتی که ممکن است برای رهبران تیم اداره حمل و نقل وسایل موتوری برای بحث پیش‌اید این نکته است: روش‌های دیگری را برای تمدید گواهینامه در دسترس مشتریان قرار دهد و راه‌های سریع‌تر و راحت‌تری در اختیار آنها بگذارد. این فرصت باعث رفع مشکلات تمدید طولانی مدت مترو به دنبال آن کاهش شکایات از اداره حمل و نقل وسایل موتوری را در پی داشت. همچنین راه‌کارهای جدید نیاز به پرسنل کمتر اداره حمل و نقل وسایل موتوری دارد که بستگی به وضعیت ثبت نام مورد نظر و نوع انجام و پیاده‌سازی آن دارد. حقیقت و مضمون هر مفهوم حقیقت و قالب بندی مورد استفاده را در نظر بگیرید. دیگر مثال‌ها درباره فرصت‌های نوشته شده به این قرارند:

- شراکت یک اژانس مسافرتی و فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز مسافرت به صورت آنلاین و کاهش نارضایتی کارکنان و صرفه جویی در امور مالی

- قابلیت‌های چاپ را گسترش دهید زیرا این کار باعث افزایش راحتی مشتری شده و آنها می‌توانند در محل مورد نیاز عملیات چاپ را انجام دهند.

- شرایطی را فراهم آورید که روش ارتباط کارکنان با مشتریان را به آنها آموزش دهید این کار باعث افزایش میزان فروش و باعث تحکیم روابط مشتریان با سازمان می‌شود.

قسمت‌نهایی جلسه بحث و تبادل باید به مسائل تهدیدکننده اختصاص یابد. تسهیل‌کننده (همانگ‌کننده) می‌تواند این مسئله را با مراجعه به دیدگاهها و پارامترهای موفقیت انجام دهد و این سؤال را بپرسد «چه موارد خارجی علاوه بر کنترل می‌تواند در رسیدن ما به دیدگاه‌هایمان اثر منفی بگذارد؟»

تهدیدات باید به حالتی نوشته شوند که شامل گروههای SWOT نیز باشند. همانطور که قبلاً گفته شد «خارجی» می‌تواند به عنوان بیرون مثل یک سازمان برای یک شرکت با برنامه‌های استراتژیکی زیاد و یا خارجی برای یک واحد تجاری که دارای برنامه استراتژیک سطح پایین می‌باشد به کار رود.

مثالهایی از تهدیدات اینجا آورده شده است: ضعف اقتصادی باعث کاهش قدرت سرمایه‌گذاری می‌شود و در نتیجه این تهدید در بخش فروش محصولات نیز تأثیرگذار است. افزایش‌های سخت و دقیق باعث افزایش هزینه‌ها شده که نتیجه‌اش یا افزایش قیمت‌ها یا ضرر در فروش خواهد بود. استخدام بیش از حد نیروهای ماهر که باعث اختلال در همکاری بین کارکنان شده اثرات بدی را در پی دارد.

بحث و تبادل نظر درباره قسمت تهدیدات معمولاً نسبت به دیگر بحث‌ها دوام زیادی ندارد. زیرا موارد زیادی که شناسایی شده‌اند در گروههای دیگر بحث و تبادل نظر درباره آنها به صورت جزئی شده است. ۳۰ دقیقه بحث وقت زیادی برای کامل کردن و بحث کردن درباره لیست تهدیدات است. فرایند کلی برای تولید SWOT معمولاً نصف روز و یا کمتر طول می‌کشد. آیا این نکته خطرناک نیست که استراتژی آینده یک سازمان را طی نصف روز بحث مشخص کرد؟ این نکته خطرناک است و دارای عوامل زیادی است. به خاطر داشته باشید که این روش غیررسمی فقط در بعضی وضعیت‌های معین سفارش شده است. برای مثال سازمان‌های کوچک معمولاً دارای تیم رهبری و وظایف مختلفی می‌باشند. از مسئولیت‌های همان تیم رهبری می‌توان به مسئولیت‌های عملیاتی مربوط به فروش، استخدام و مانند اینها اشاره کرد. در این شرایط، خطر ریسک کاهش داده می‌شود. به خاطر اینکه رهبران با بیشتر ساختارهای استراتژیکی آشنا هستند. به عبارت دیگر خطر از دست دادن فرایند بحرانی مردم و دیگر عوامل که مدیران با آنها آشنا نیستند کاهش یافته است. همان منطق می‌تواند برای واحد تجاری در سازمان‌های بزرگ‌تر مورد استفاده قرار گیرد.

نیازهای دیگر برای استفاده از روش غیررسمی تیم رهبری قوی و یکپارچه است. یک تیم قوی نه تنها محدوده تخصصی خود را درک می‌کند بلکه کارهای مختلف و تأثیر آنها بر یکدیگر را در یک شرکت درک می‌کنند. نیاز برای یک تیم یکپارچه برای بهینه‌سازی جلسات تولید SWOT بسیار ضروری است. بعضی از نکات و احتیاجات و آسانتر کردن این فرایند به تسهیل کننده (همهانگ کننده) کمک خواهد کرد. این نکته غیرقابل اجتناب است بعضی

از مواردی که مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته اند به طور طبیعی در دیگر طبقه‌های SWOT قرار گیرند. برای مثال فرض کنید که گروه سعی در تشخیص نقاط ضعف دارد. یکی از رهبران این نکات را پیشنهاد می‌دهند. میزان پرداختی یک شرکت اگر نسبت به دیگری کم باشد باعث از دست دادن کارکنان زبده و ماهر می‌شود. بر طبق تعاریف این نکته ممکن است به عنوان یک تهدید در مقابل نقطه ضعف قرار گیرد. زیرا این کار از بیرون تحمیل شده است. دو راه برای حل این مشکل وجود دارد: ۱- این مسئله را واقعاً به عنوان تهدید در نظر بگیرید و بحث و تبادل درباره آن را به روز دیگر موکول نمایید. ۲- از آن رونویسی کرده و آن را به لیست اضافه نمایید. آخرین روش بسیار سفارش می‌شود. به خاطر داشته باشید که هدف کلی از تولید داده‌ها رسیدن به لیست نهایی مواردی است که در سر راه شرکت برای رسیدن به اهدافش قرار دارند. هدف به وجود آوردن مجموعه کاملی از SWOTها نیست. به شرکت‌کننده‌هایی که در بحث‌های طولانی شرکت می‌کنند اجازه ندهید که در مورد مسئله خاصی (که آیا این مورد نقطه ضعف و یا تهدید به شمار می‌رود) نظر خود را بدهند. نکته دیگر به وجود آوردن ماتریسی برای طبقه‌بندی کردن مواردی است که مورد بحث قرار می‌گیرند. ستون‌های ماتریس باید گروه‌هایی از SWOT باشند این ماتریس (جدول) باید دارای ۵ جزء استراتژی باشد. (برای مثال امور مالی، مشتری، فرایند، مردم و فناوری) که در شکل شماره ۲-۳ نشان داده شده است. همانطور که نظرات در جلسه بحث و تبادل نظر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند هماهنگ کننده (تسهیل کننده) و یا کسی که توسط هماهنگ کننده (تسهیل کننده) منصوب شده است باید از تمام موضوعات مورد بحث و نظرات پیشنهاد شده آگاه باشد. برای مثال یکی از رهبران این پیشنهاد را نماید که خدمات بازار در کانادا باعث افزایش جذب فرصت‌های سرمایه‌گذاری می‌شود. این نکته به عنوان فرصت مشتری به حساب می‌آید بنابراین چک باید در یک نقطه مرتبط با آن در جدول قرار گیرد.

شکل ۲-۳- جدول SWOT

تهدیدات	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت	
				امور مالی
				مشتری
				فرایند
				تکنولوژی
				مردم

اطلاع از تمام این موارد در این حالت روش خوبی برای کاهش این احتمال است از تمام موارد صرف نظر شود. تسهیل کننده سؤالات را ممکن است به گونه ای طرح کند که پاسخی برای قسمت‌های خالی جدول بیابد. به عبارت دیگر «چه نقاط ضعف در فناوری مانع از رسیدن ما به دیدگاه‌های باز می‌شوند؟» و مانند اینها. دوباره این نکته باعث کاهش این احتمال می‌شود که در ارزشیابی غیررسمی موارد کلیدی نادیده گرفته شوند. خروجی این ارزشیابی لیستی از مواردی است که بر روی توانایی‌های سازمان در رسیدن به اهدافش تأثیر می‌گذارد که این کار شامل نکات منفی و مثبت خارجی و داخلی می‌شود. این لیست از مسائل در گسترش نقشه استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در بخش‌های بعدی مورد بحث قرار خواهد گرفت. اگر سازمان به طور کافی بزرگ و یا پیچیده شد و این احساس را کند که روش غیررسمی کافی نیست تکنیک‌هایی برای ارزشیابی رسمی در فصل آینده مورد بحث قرار خواهد گرفت.

پیاده سازی: ارزشیابی رسمی

بیشتر سازمان‌ها از روش ارزشیابی رسمی برای ارزشیابی استراتژیکی استفاده می‌کنند زیرا این روش این اطمینان را به آنها می‌دهد که آنها تمام موارد خطرناک و بحرانی دیدگاهها را در نظر گرفته‌اند. قالب بندی ارزشیابی

رسمی از شرکتی تا شرکت دیگر فرق می‌کند اما بیشتر سؤالات که در شکل ۳/۳ لیست شده‌اند متداول و رایج است. سوالاتی که در سمت چپ قرار دارند به عنوان یک منو در نظر گرفته می‌شود. (همانند یک رستوران) زمانی که با یک ارزشیابی در ارتباط هستند آیتم‌های منو در آنجا لیست شده‌اند و شما می‌توانید از آنها انتخاب خود را انجام دهید.

قالب‌بندی از یک ارزشیابی رسمی	
وسایل و ابزار مفید بالقوه	چشم‌اندازهای مالی
<ul style="list-style-type: none"> - بحث و تبادل - جدول‌های کنترل / اجرا 	<ul style="list-style-type: none"> شاخص‌های کلیدی امور مالی چه چیزهایی هستند؟ تمایلات روش‌ها برای شاخص‌های کلیدی کدام‌ها هستند؟ چه عوامل خارجی بر روی امور مالی ما تأثیرگذار هستند؟ بودجه برای اجرای نقشه استراتژیک چه چیزی است؟
Sledgehammer (پتک و چکش)	چشم‌انداز مشتری
<ul style="list-style-type: none"> - بحث و تبادل - نقشه‌های سیستم تجزیه و تحلیل کانو - تجزیه و تحلیل کانو - تحقیق / گروه‌های تمرکز - تحقیق / گروه‌های تمرکز 	<ul style="list-style-type: none"> بخش‌های کلیدی مشتری کدام‌ها هستند؟ SWOT های کلیدی که ارتباط با مشتریان کلیدی را در بر می‌گیرند کدام‌ها هستند؟ کدام یک از نیازها و بایدهای ارتباطات برآورده نشده است؟ برای ظرفیت کردن هر قسمت چکار می‌توانیم کنیم؟ رقیبان اصلی، نقاط قوت و نقاط ضعفمان کجاست؟ چطور این صنعت در آینده تغییر می‌یابد؟
	چشم‌انداز فرایند
<ul style="list-style-type: none"> - نقشه‌های سیستم - نقشه‌های فرایند - جدول مهارت پردازش 	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT هایی که ارتباطات کلیدی داخلی را در بر می‌گیرند چه چیزهایی هستند؟ - کدام فرایندها دارای اهمیت استراتژیکی در پر کردن فواصل می‌باشد؟ - کدام فرایندها دارای اهمیت استراتژیکی در نقاط قوت و توانایی‌ها می‌باشند که باید تنظیم گردند؟ - نقاط قوت و ضعف عرضه محصولات ما چیست؟
	چشم‌انداز یادگیری و رشد
<ul style="list-style-type: none"> - مصاحبه‌های mgmt - مصاحبه‌های mgmt - گروه‌های / مصاحبه‌های mgmt - گروه‌های تمرکز کارکنان - آمار / گروه‌های تمرکز Ee - آمار / گروه‌های تمرکز Ee - تحقیقات / گروه‌های تمرکز - تحقیقات / گروه‌های تمرکز 	<ul style="list-style-type: none"> - به نظر مدیریت SWOT های کلیدی چه چیزهایی هستند؟ - آیا مدیریت دیدگاه و نظر ثابت و محکمی دارد؟ - روحیه افراد و شرکت بالا است و تأثیرات مهم چه چیزهایی هستند؟ - آیا کارکنان دیدگاه‌هایشان را درک می‌کنند؟ - آیا کارکنان از مدیریت قسمت‌های ۱ و ۳ راضی و موافق هستند؟ - چگونه تغییرات فناوری بر روی ما تأثیر می‌گذارند؟ - چگونه مهارت‌های نیروی کاری در آینده تغییر می‌یابد و آیا ما در آن محیط موفق خواهیم بود؟

این بدان معنی نیست که هر سؤالی باید در هر ارزشیابی پرسیده شود. همچنین بیشتر رستوران‌ها غذاهایی برای مشتریان خود آماده می‌کنند که ممکن است نام آن غذا در منو نیامده باشد. به همین ترتیب این سوالات نباید به عنوان سوالات جامع در نظر گرفته شود. این قضیه متداول است که شما وقتی در حال انجام ارزشیابی می‌باشید همانجور که شما در حال پیشرفت در کار می‌باشید سوالات جدید نیز برای شما مطرح شود. در ستون‌های دست راست اسباب‌ها و تکنیک‌هایی هستند که به طور متداول برای پاسخ دادن به سوالاتمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. خواننده باید این موضوع را در نظر بگیرد که هیچ اجبار و حکمتی در استفاده از این اسباب برای پاسخگویی به سوالات وجود ندارد. این اسباب‌ها به آسانی در آنجا گنجانده شده‌اند تا در زمان نیاز مورد استفاده قرار گیرند. این نکته باید در نظر گرفته شود که همانند متد ارزشیابی غیررسمی هدف تمام سوالات و ابزارآلات به وجود آوردن SWOT می‌باشد. خروجی این ارزشیابی همانند خروجی ارزشیابی غیررسمی می‌باشد. اما این گروه از مسائل باید حجیم‌تر و جامع‌تر باشند. به خاطر اینکه موضوع اصلی این کتاب ربط فرایند و استراتژی است. فرایند ارزشیابی اول و با عمق بیشتری آورده شده است. تکنیک‌های ارزشیابی امور مالی، مشتری و یادگیری و آموزش به دنبال فرایند استراتژی آورده خواهد شد.

ارزشیابی فرایند: پیاده سازی

به خاطر اینکه ارزشیابی فرایند سخت‌ترین مرحله‌ی اجرا می‌باشد، اجرای موفقیت آمیز آن دارای دلایل بسیاری است. اولین دلیل این است که یک سازمان معمولی دارای هزاران هزار فرایند است. زمانی که یک ارزشیابی در حال انجام شدن است تجزیه و تحلیل تمام آن برای تعیین SWOT های آن غیر ممکن است. یک عامل پیچیده دیگری این است که بیشتر سازمان‌ها طوری متمرکز و سازماندهی شده‌اند که تعداد کمی از مردم فرایند کار آن سازمان را درک می‌کنند. به عبارت دیگر آنها فرایند قسمتی از خودشان را درک می‌کنند. اما روی هم رفته کل فرایند به طور ناچیزی توسط مردم درک می‌شود. این مسئله ممکن است که اثرات فرایند کلیدی و بحث و تبادل نظر درباره SWOT را کاهش دهد زیرا که بیشتر مسائل شناسایی شده توسط بحث و تبادل به طور طبیعی در

نظر گرفته نخواهند شد. این تمایل به سمت متمرکز شدن و کاربرد سبب ایجاد مشکلات بزرگی می‌شود. تیم مدیریت یک سازمان اغلب دانش کاملی از فرایندهای شرکت خود ندارد.

این نکته بسیار واضح و روشن است زمانی که یک مدیر جدید وارد یک سازمان می‌شود، اما این امر همچنین هنگامی که مدیری طی ترفیعات به درجات عالی رسیده است احتمالاً مشکل ساز می‌شود. این مسئله که سد جدی برای ارزشیابی و تصمیم‌گیری است اگر مدیریت درک و فهمی از فرایندهای موجود در سازمان نداشته باشد مشکل دیگری در راه فرایند ارزشیابی است. وقتی بیشتر مردم درباره فرایندها در سازمانشان فکر می‌کنند آنها به طور غیرقابل اجتناب درباره نکات منفی فکر می‌کنند. اگر شما این سوال را پرسید «وقتی شما درباره‌ی فرایند سازمان فکر می‌کنید اولین چیزی که به ذهن شما می‌رسد چیست؟»

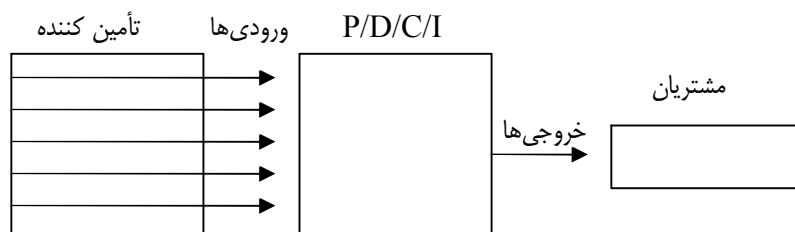
بیشتر افراد این جواب را می‌دهند که آنها وابسته به دوایر دولتی هستند. آنها باید جریان طبیعی را در سازمان پیش بگیرند. آنها نیاز به ارتقای سطح دارند مانند اینها به ندرت اولین واکنش یک فرد این است که «ما دارای فرایند گسترش محصولات عالی هستیم.» معنا و مفهوم مسئله این است یک سازمان باید مراقب باشد که ارزشیابی آن همراه با نقاط ضعف نباشد این در حالی است که در این ارزشیابی نقاط قوت و فرصت‌ها در نظر گرفته نمی‌شوند. خوشبختانه تمام این مشکلات توسط فرایند ارزشیابی رسمی قابل هدایت می‌باشند. اولین مورد ناتوانی آنالیز و تجزیه تحلیل هزاران فرایند می‌باشد زیرا زمان و منابع این اجازه را نمی‌دهند. خبر خوب این است که انجام این کار ضروری نیست. نکته ارزشیابی این نیست که همه چیز را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم بلکه باید سعی کنیم تعیین کنیم که کدام فرایندها دارای اهمیت استراتژیک می‌باشند. دو گروه از فرایند ممکن است شامل این استراتژی‌ها باشند: ۱. آنهایی که به طور جدی مانع از رسیدن سازمان به اهداف استراتژیکی می‌شوند. ۲. آنان که آنها را انجام می‌دهند و از توانایی‌هایشان برای قدم برداشتن به قسمت بعدی استفاده می‌شود. به خاطر این است که دو سؤال اول درباره فرایند ارزشیابی چنین است:

۱. کدام فرایندها دارای اهمیت استراتژیکی و دارای خلاً (فاصله‌هایی) هستند که باید آنها را بر کرد؟
۲. کدام فرایندهای استراتژیکی دارای اهمیت استراتژیکی هستند به این معنی که با استفاده از آنها می‌توان توانایی‌ها و نقاط قوت را بالا برده. سؤال اول را با استفاده از دو ابزار متداول در تجزیه و تحلیل فرایندها

می‌توان پاسخ داد نقشه‌ی سیستم و نقشه‌ی (برنامه) فرایند نقشه‌های سیستم ابزار ایده‌آلی برای ارزشیابی استراتژیک می‌باشد به خاطر اینکه این ابزار اثرات تعاملات و فعل و انفعالات را ارزشیابی می‌کنند. گفته می‌شود که وظیفه یک مدیر و مدیریت حرکت‌ها (اعمال) نیست بلکه مدیریت اثرات کارها بر روی یکدیگر است. مدیریت اعمال (حرکت‌ها) نوعی مدیریت میکروبی (میکرو) است. برای مثال نقش و وظیفه یک مدیر حسابداری نباید این باشد که روند کارهای کارمند مسئول حساب‌های پرداختی را بررسی کند و اطمینان یابد که مراحل حسابداری حساب‌های پرداختی روز به روز به راحتی روال‌ها و مقررات انجام می‌شود. وظیفه مدیر حسابداری باید هماهنگی و یکپارچگی تمام قسمت‌های کاری که با حسابداری در ارتباط باشد. مانند حساب‌های پرداختی حساب‌های دریافتی، لیست حقوق و مانند اینها باشد. سپس همانطور که از مدیر حسابداری به طرف رئیس امور مالی، مدیر عملیاتی و مدیر عامل حرکت می‌کنیم مسئولیت نیز با کنترل و هماهنگی و یکپارچه‌سازی مناطق گوناگون تغییر می‌کند. منظور این قسمت این است زمانی که یک مدیر به سطحی می‌رسد که استراتژی‌های مختلفی را طراحی می‌کند او باید از عملکرد تمام قسمت‌های سازمان اطلاع داشته باشد. ارزشیابی این تعاملات و فعل و انفعالات جهت تعیین اینکه آیا SWOT به طور ایده‌آل و مناسب برنامه‌های سیستم هست یا نه. برای درک سیستم عملیاتی مهمتر است که از اجزای اصلی فرایند که در شکل ۳-۴ توضیح داده شده شروع کنیم. هر فردی که با فرایند تجزیه و تحلیل و گسترش و بهبود آشنا باشد احتمالاً با زنجیره‌ی اجزای اصلی آشنایی دارد.

وقتی که از وسط شروع می‌کنید شاهد وجود یک جعبه خواهید بود که آن جعبه را P/D/C/I می‌گویند این جعبه اختصار کلمات (فرایند)، (سازمان)، (شرکت) و (صنعت) است. نقشه عملیاتی یک ابزار قابل انعطاف می‌باشد که از آن می‌توان برای ارزشیابی اثرات کارها بر یکدیگر و اثرات کارهای این واحدها با تأمین کننده‌ها و مشتریان مورد استفاده قرار گیرد.

شکل ۴-۳- اجزای اصلی: مدل سیستم



فرایندها مشتریانی دارد که ممکن است داخلی و یا خارجی باشند. برای مثال فرایند حمل برای یک شرکت هوپیمایی می‌تواند گیرنده‌ای مثل یک مشتری داشته باشد. فرایند پذیرش برای یک بیمارستان نتیجه‌اش ترکیب خارجی و داخلی مشتریان است (خارجی: مریض‌ها و داخلی: دکترها و پرستاران می‌باشند) سازمان‌ها مشتریانی دارند که اغلب دیگر سازمانی هستند. این مسئله به آسانی قابل ملاحظه است که یک سازمان برآورد کننده نیازهای سازمان دیگر است. منابع انسانی یا فناوری اطلاعات برای مثال دارای مشتریان داخلی می‌باشد که این مشتریان شامل سایر سازمانها نیز (بقیه سازمانها) می‌باشد. شرکتها معمولاً دارای مشتریان خارجی هستند که شامل خریداران محصولات و یا خدمات هستند. ولی آنها می‌توانند رهبران و سهامداران را نیز به عنوان مشتری در نظر بگیرند. (از دیدگاه شخصی) همچنین قانون گذاران و پرداخت کننده‌ی مالیات و مانند اینها نیز به عنوان مشتری در نظر گرفته می‌شوند. (از دیدگاه عمومی)

گروههای صنعتی غیرممکن است دارای همان گروههای مشتریان خارجی باشند برای مثال شرکتها اگر چه این ارزشیابی دارای ابعاد وسیعی می‌باشد. (برای مثال به جای اینکه به دنبال خواسته‌های مشتریان کارخانه ماشین‌سازی مورد نیازهای تمام مشتریان خودروها را در نظر می‌گیریم). بنابراین اولین قدم در ساختن طراحی باید یک ساختار عملیاتی تعیین کرد و چارچوب نیازها و مراجع مورد استفاده است. (برای مثال یک فرایند سازمان، شرکت و یا گروه صنعتی که دارای رابطه‌ی مشتری و یا تأمین کننده است انتخاب و آن را تجزیه

و تحلیل نمایید.) هر چیزی را که شما برای جعبه و سطحی انتخاب می‌کنید دارای ورودی‌های معین است که باید برای P/D/C/I فراهم شوند تا کارها شروع شود.

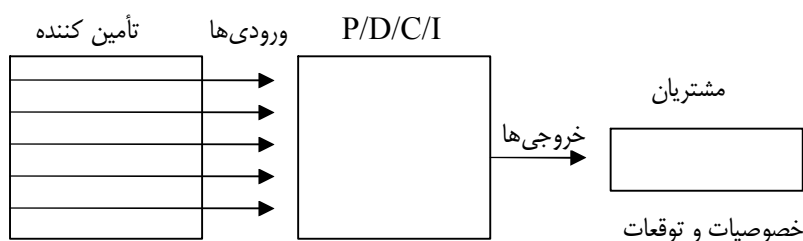
برای فرایند پذیرش بیمارستان، برای مثال ورودی‌هایشان مریض‌ها، یک پزشک (خارجی)، فرم‌های پذیرش و مانند اینها هستند. برای سازمان منابع سازمان ورودی‌ها شامل متقاضیان کار، تقاضا برای پر کردن پست‌های خالی در سازمان و مانند اینها است. ورودی‌ها معمولاً از طریق تأمین‌کننده‌ها به وجود می‌آیند که این ورودی‌ها هم می‌توانند ورودی و هم خروجی باشند. در مثال‌های قبلی یک مریض و یا متقاضی کار به طور آشکار یک ورودی خارجی خواهد بود.

در حالی که ممکن است تقاضا و فرم‌ها از منابع داخلی سرچشمه بگیرد. در قسمت سمت راست جعبه P/D/C/I خروجی‌ها قرار گرفته‌اند که این خروجی‌ها از تولیداتی که توسط P/D/C/I تولید می‌شوند معین می‌شوند. برای مثال خروجی فرایند باربری با کشتی بار مورد نظر است که در محل مورد نظر تخلیه می‌شود.

خروجی بیمارستان مریض شفا یافته و سالم است. خروجی یک سازمان فناوری اطلاعات سیستم‌هایی هستند که به طور منظم کار می‌کند و پروژه‌هایی هستند که سر موقع و با استفاده از بودجه تحویل داده می‌شود. این خروجی‌ها شامل مشتریان نیز می‌شوند که می‌توانند داخلی و یا خارجی باشند. دوباره این اجزا دارای مفهوم کلی نیستند. فرایند طراحی عملیاتی باعث به خاطر آوردن اجزایی می‌شود که بر روی اثرات کارها بر یکدیگر تمرکز دارد. این نکته با این حقیقت شروع می‌شود که تمام مشتریان دارای نیازهای معین‌اند که به آنها خصوصیات و انتظارات گفته می‌شود و در شکل ۳-۵ نشان داده شده‌اند. خصوصیات، مشخصات نیازهای رسمی مشتریان است که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. برای مثال هزینه محصولات و سرویس هنگام تحویل چقدر خواهد بود و یا خدمت زمان تعیین دوام محصولات و خدمات چه مدت خواهد بود؟ توقعات یا انتظارات نیازهای غیررسمی یک مشتری است. این چیزها بر روی قرارداد نوشته نمی‌شوند. اما با وجود این برای مشتریان مهم‌اند. برای مثال مشتریان می‌خواهند بدانند که آیا سازمان به آنها اهمیت می‌دهد؟ آیا وقتی مشتریان با مشکلی روبرو می‌شوند سازمان با آنها همدردی می‌کند؟ آیا آنها هنگام صحبت با تلفن مؤدب و مفید واقع خواهند شد؟ و مانند اینها.

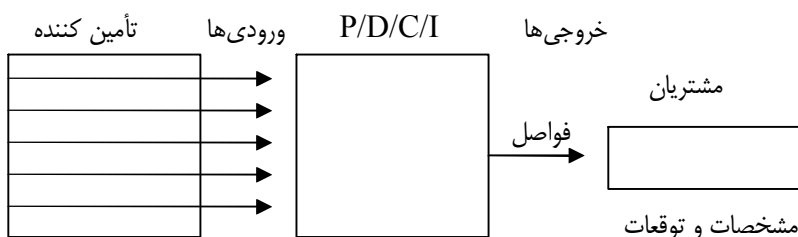
این چیزها برای رضایت مشتریان بسیار مهم‌اند. اما به طور معمول جزو لیست رسمی مشخصات قرار نخواهد گرفت.

شکل ۵-۳- نیازهای مشتریان: مدل سیستم

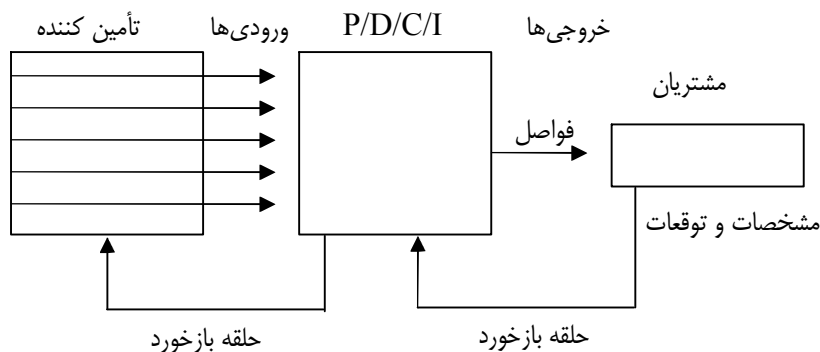


نکته فوق این قضیه را می‌رساند، برای اینکه به طور واقعی مشتریان P/D/C/I را راضی نگه دارید خروجی‌ها باید نیازهای رسمی و غیررسمی مشتریان را برآورده سازند. زمانی که خصوصیات و انتظارات برآورده نشوند فواصل به وجود می‌آیند که در شکل ۶-۳ نشان داده شده است. فواصل می‌توانند به صورت خروجی و به فرم‌های گوناگون مشاهده شود. مانند هزینه، سرویس‌ها، سرعت، خط زمانی دوستانه بودن، صداقت و مانند اینها. سازمان چطور این فواصل را مشخص و شناسایی می‌کند به خاطر اینکه مشتریان به شما اطلاع خواهند داد. آنها بازخوردی را برای هر دو (مشخصات و انتظارات) فراهم کرده و به شما این امکان را می‌دهند که عملکرد خود را ارزیابی نمایید. همانند روشی که برای تعیین بازخورد تأمین کننده‌های خود به کار می‌برید. حلقه‌های این بازخورد در شکل ۷-۳ نشان داده شده‌اند. بازخورد نیز می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. بازخورد رسمی معمولاً توسط سازمان و مشتریان به وجود می‌آید. فهمیدن، درک احساسات، طرز فکر مشتریان، تلاش خوب و قابل تحسینی هستند. مثال برای بازخورد رسمی شامل آمارها، مصاحبه‌های تلفنی و مانند اینها می‌باشد. بازخورد غیررسمی بازخوردی است که سازمان با توجه به آن برای مشتریان خود سرویس‌دهی می‌نماید. این بازخورد توسط تماس‌های تلفنی، ایمیل‌ها و بحث (رو در رو) و مانند اینها به وجود می‌آید.

شکل ۳-۶- مشکلات (فواصلی) که در تأمین نیازهای مشتری وجود دارند: مدل سیستم



شکل ۳-۷- حلقه‌های بازخورد: مدل سیستم

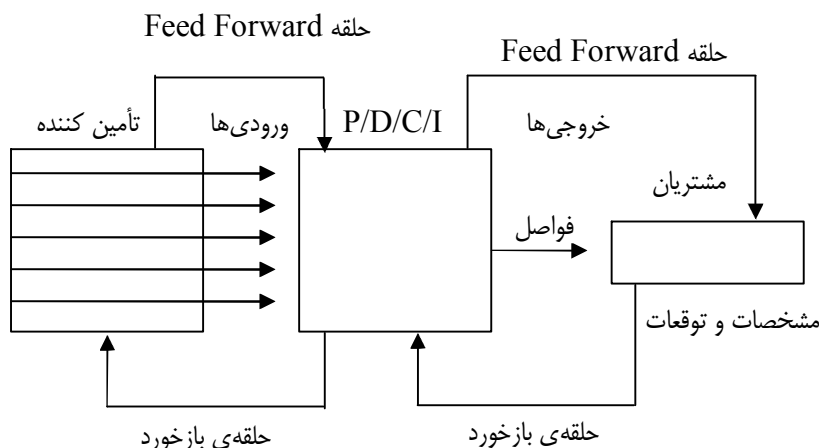


این نکته بسیار مهم است که تنها بر بازخورد غیررسمی برای ارتباط با مشتریان باید متکی بود. این نکته شما را در وضعیت مناسبی در برخورد با مشتریانی که تجربه بسیار خوب و یا تجربه بسیار بد با سازمان شما داشته‌اند قرار می‌دهد. برای مثال به وضعیتی فکر کنید که شما بازخورد را برای یک خط هوایی که شما با آن پرواز داشتید تهیه می‌کنید. بسیار به ندرت پیش می‌آید که مسافری با خط هوایی تماس گرفته و بگوید «ما در هوستون با ۱۰ دقیقه تأخیر پیاده شدیم و بیشتر وقت را در حال پرواز بودیم و به موقع به دنور رسیدیم.» کیفیت غذا متوسط بود و ۱۰ دقیقه طول کشید تا کیفم به دستم برسد. من فقط می‌خواستم شما را مطلع نمایم.» این نوع تجربه پرواز باعث نمی‌شود که کسی در آن پرواز بوده، بازخوردی را بپردازد و خط هوایی تهیه نماید و این مشکلی باشد که برای همه

مشتریان وجود داشته. چیزی که مسافران آن را برای تهیه بازخورد انتخاب می‌کنند این است که مدت زمان پرواز از هوستون تا دنور ۲۴ ساعت بوده و مأموران فرودگاه نیز مطمئن و یکپارچه عمل می‌کردند. هواپیما کثیف و بوی بدی می‌داد و کیف‌های آنها به لندن رفته است یا از طرف دیگر زمانی که آنها در آنجا بوده و کامپیوترشان را در فرودگاه جا گذاشته بودند خط هوایی زود دست به کار شده و کامپیوترشان را به آنها برگردانده اند. این شرایط، شرایطی است که باعث می‌شود مسافران بازخوردی توسط خودشان تهیه نمایند. این در حالی است که درک هر دو تجربیات بد و خوب مسافران بسیار مهم است و تصمیم‌گیری بر طبق این شرایط برای مدیریت بسیار خطرناک است. بنابراین اگر مکانیزم بازخورد رسمی وجود نداشته باشد باید این سوال پرسیده شود که آیا کسی وجود دارد که این بازخورد را طراحی نماید. واژه (بازخورد) واژه‌ای متداول و همه فهم است. مرحله بعدی از اجرای سیستم برنامه‌ریزی معمولاً نا آشنا است و با ارتباطاتی که با دیگر مسیرها وجود دارد همسو و هم جهت می‌باشد.

این نوع از ارتباط به نام بازخورد از جلو است و حلقه‌های آن نیز در شکل ۸-۳ نشان داده شده است. پس خورد روشی است که به مشتریان کمک می‌کند انتظارات خود را مدیریت نمایند و این روشی است که شما به آنها اطلاع می‌دهید چه انتظاراتی باید از شما داشته باشند. برای مثال اگر شما به شرکت بین‌المللی دیزنی بروید و بخواهید برای گرفتن سواری در صف بایستید علامتی در آنجاست که به شما اشاره می‌کند شما چه مدت باید در صف بایستید. اگر این تابلو به شما بگوید ۴۵ دقیقه، پس یک مشتری معمولی قبول می‌کند که ۴۵ دقیقه، کمترین وقت برای انتظار کشیدن است و این تغییر ممکن است در سایر محل‌ها نیز صادق باشد. به هر حال در دیزنی ۴۵ دقیقه بالاترین زمان خواهد بود. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که ۴۵ دقیقه بدترین موقعیت و وضعیت خواهد بود اگر تابلو به شما بگوید که ۴۵ دقیقه باید منتظر بمانید معمولاً این زمان برای سوار شدن به ۳۰ الی ۳۵ دقیقه کاهش خواهد یافت.

شکل ۸-۳-

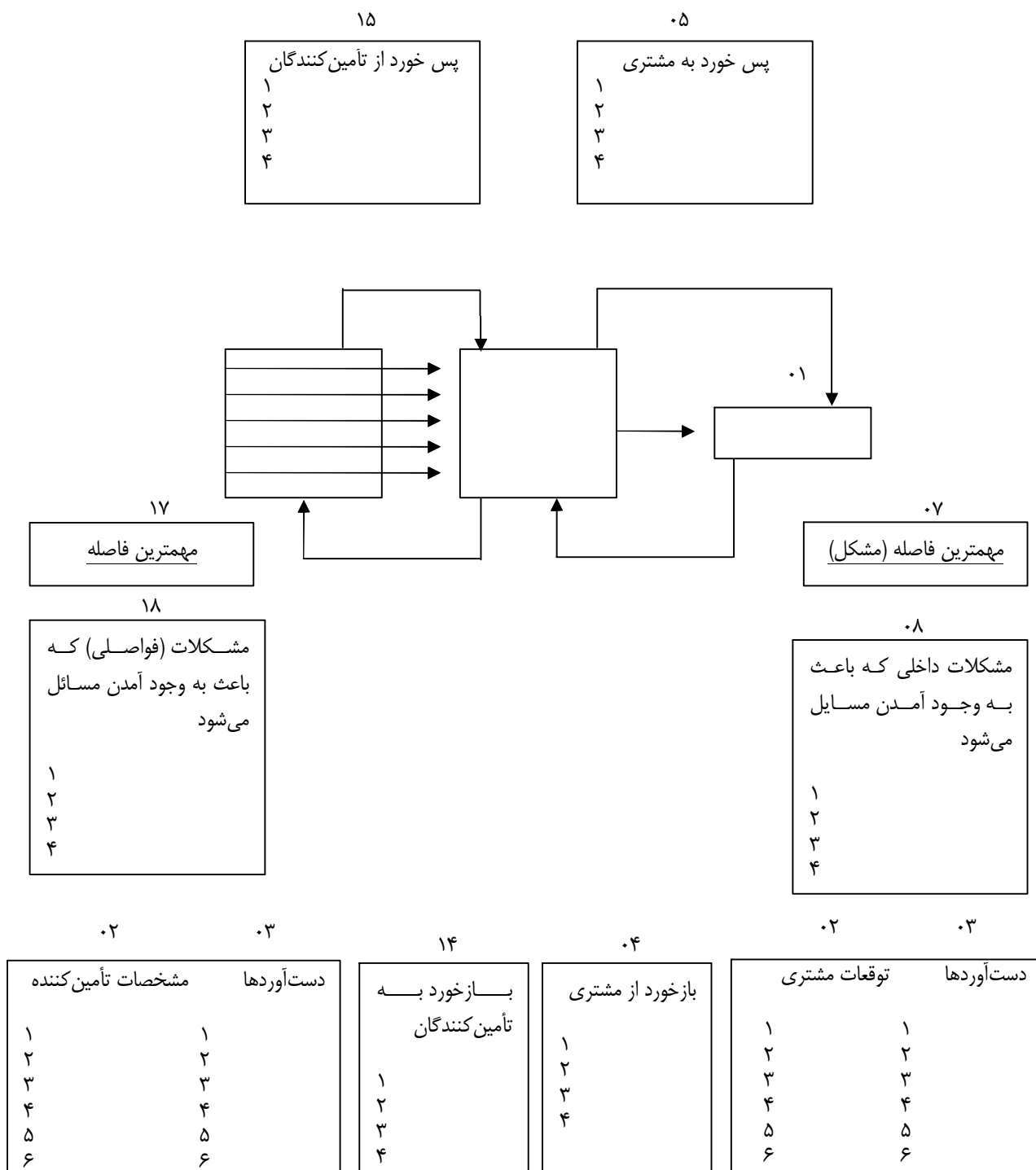


پس اگر مشتری در صف بایستد با این فرض ۴۵ دقیقه در صف خواهد بود پس اگر بفهمد که ۴۵ دقیقه تبدیل به ۳۰ دقیقه شده است چه احساسی خواهد داشت؟ احتمالاً احساس خوبی خواهد بود، احساس شادی، هیجان و راضی زیرا شرکت دیزنی توقعات و انتظارات آنها را برآورده ساخته است. این یکی از مواردی است که وظیفه و کار پس خورد را نشان می‌دهد یعنی به مشتریان این اجازه را می‌دهد که از وقایعی که منتظر آنهاست اطلاع یافته بنابراین قبلاً خود را آماده می‌کنند. به زمانی فکر کنید که شما پس خورد مناسبی در دست نداشته باشید. اگر شما به مشتریان در رفع انتظارات آنها کمک نکنید آنها هیچ راهی ندارند مگر اینکه خودشان این کار را انجام دهند. خطر این مطلب اینجاست که ممکن است توقعات مشتریان بسیار بالا باشد. حتی اگر شما همه چیز را کامل و بدون نقص انجام دهید ممکن است باعث ناامیدی آنها شود. فرض کنید که صف موجود در دیزنی فاقد هر گونه تابلو و علامت باشد. اگر مشتریان برای سواری گرفتن وارد یک صف شوند و انتظار داشته باشند که فقط ۱۰ دقیقه در صف بایستند و پس از ۳۰ دقیقه به دست آنها برسد چه حسی خواهند داشت؟ به احتمال فراوان آنها عصبانی و ناراحت خواهند بود و این فکر و ناراحتی تمام روز با آنها خواهد بود. مطلب مهم و آموزنده اینجاست که همان ۳۰ دقیقه‌ای که مشتری در صف می‌ایستد در نظر مشتری بسیار متفاوت خواهد بود که این بستگی به نوع پس خوردی است که آیا برای مشتریان خوب ارائه شده است یا نه. اینها اجزای سیستم برنامه‌ریزی می‌باشد. همانطور که گفته شده است می‌تواند

ابزار ارزشمندی برای ارزشیابی ارتباطات مهم و کلیدی طی فرایند ارزشیابی استراتژیک به شمار آید. دو راه کاربردی و متداول وجود دارد: ۱. رابطه متقابل شرکت با مشتریان خارجی چگونه است؟ ۲. چگونه سازمان‌های مهم داخلی به یکدیگر به عنوان مشتری و تأمین کننده خدمت می‌کنند. راه حل قبل پیشنهاد - درخواست قبلی بهترین راه حل برای ارزشیابی مشتریان می‌باشد و آخرین راه حل (پیشنهاد - درخواست) برای فرایند ارزشیابی ایده‌آل است زیرا که اولین سؤال در قسمت فرایند ارزشیابی این است روابط داخلی کلیدی (مهم) SWOT ها چه چیزهایی هستند؟

اولین مثال سیستم برنامه‌ریزی به طور طبیعی درباره سیستم‌های برنامه‌ریزی داخل صحبت خواهد کرد. هر سازمانی دارای روابط داخلی یکسان که عنوان کلید مطرح می‌شود نخواهد بود. برای مثال شما ممکن است روابط بین تعهد کردن و مطالبه را احساس و مهم در نظر بگیرید. از طرف دیگر شرکت که در سفارشی کردن محصولات خود و برای برآورده کردن نیازهای مشتریان خود مسئول و متعهد باشد و روابط بین فروش و ساخت و تولید را برای موفقیت‌های آینده ضروری بداند. در حالی که تفاوت‌های معینی در صنعت وجود خواهد داشت مانند اینها: این تفسیر ثابت شده است که روابط بین عملکرد تأمین کلیدی (که شامل فناوری اطلاعات، منابع انسانی و امور مالی، خرید و مانند اینها) و هسته‌ی تجارت باید توسط سیستم برنامه‌ریزی تجزیه و تحلیل شود. هدف از تجزیه و تحلیل این روابط معین کردن این قضیه است که آیا عملکردهای تأمین به طور واقعی، عمل تأمین کردن را انجام می‌دهند یا برای اهداف خودشان کار می‌کنند. مثال زیر بر روی منابع انسانی تمرکز می‌کند و عملکرد آن در گسترش قدم به قدم سیستم برنامه‌ریزی و توصیف مشخصات SWOT ها در تکامل دیاگرام نشان می‌دهد. قالب در سیستم برنامه‌ریزی خالی در شکل ۹-۳ نشان داده شده است.

شکل ۹-۳-



توجه کنید که سمت راست این نقشه دارای محل‌هایی است که از ۰۱ تا ۰۸ نام گذاری شده‌اند. اینها معمولاً به عنوان خروجی دیاگرام شناخته می‌شوند و برای کامل کردن آن پاسخگویی به یک سری از سؤالات خروجی ضروری است. سمت چپ دیاگرام نیز به عنوان قسمت ورودی دیاگرام شناخته می‌شود. در اینجا ۸ سؤال اضافی وجود دارد (۱۱ تا ۱۸ که برای کامل کردن این قسمت نیز باید به سؤالات پاسخ داد. طرح‌های ۰۱ تا ۰۸، ۱۱ تا ۱۸ بر روی قالب (الگو) لیست شده و باید جواب سؤالات مربوط به این قسمت کامل شود. کاربر این را درک خواهد کرد که یادگیری او از سیستم برنامه‌ریزی باید بسیار عمیق باشد. به عبارت دیگر بعد از اینکه شما آن را ۱ یا ۲ بار انجام دادید شما دیگر به سؤالات نیازی نخواهید داشت. به هر حال آنها می‌توانند به عنوان نوعی ورقه تقلب تا زمانی که شما به سیستم آشنا شوید به کار رود. سؤالات مربوط در زیر لیست شده‌اند.

سؤالات سیستم خروجی (۰۱-۰۸)

۱. مشتری شما کیست؟
۲. توقعات و انتظارات مشتری از شما چیست؟
۳. به نظر شما مشتریان سطح خدمت رسانی سرویس‌دهی، شما را چگونه رتبه‌بندی می‌کنند؟
۴. شما بازخورد خود را از رضایت مشتری چگونه به دست می‌آورید؟
۵. فرم‌هایی از پس خورد (Feed forward) را برای کمک و مدیریت توقعات مشتری استفاده می‌کنید؟
۶. چه فواصلی بین توقعات و خروجی وجود دارد؟ آیا اینها می‌توانند توسط داده‌ها اندازه‌گیری شوند؟
۷. کدام یک از فواصل برای مشتریان شما مهمترین است؟
۸. چه فرایندهای داخلی و موارد این فاصله‌ها را ایجاد می‌نمایند؟

سؤالات ورودی سیستم (11 تا 18)

۱. چه تأمین‌کننده‌هایی در پر کردن فواصل خدمت رسانی به مشتریان مؤثرند؟ مؤثرترین آنها را انتخاب نمایید.
۲. توقعات شما از تأمین‌کننده‌های اصلی چیست؟
۳. چه خروجی‌هایی را تأمین‌کننده به شما تحویل می‌دهد؟ (شما خدمات آنها را چطور رتبه‌بندی می‌کنید)

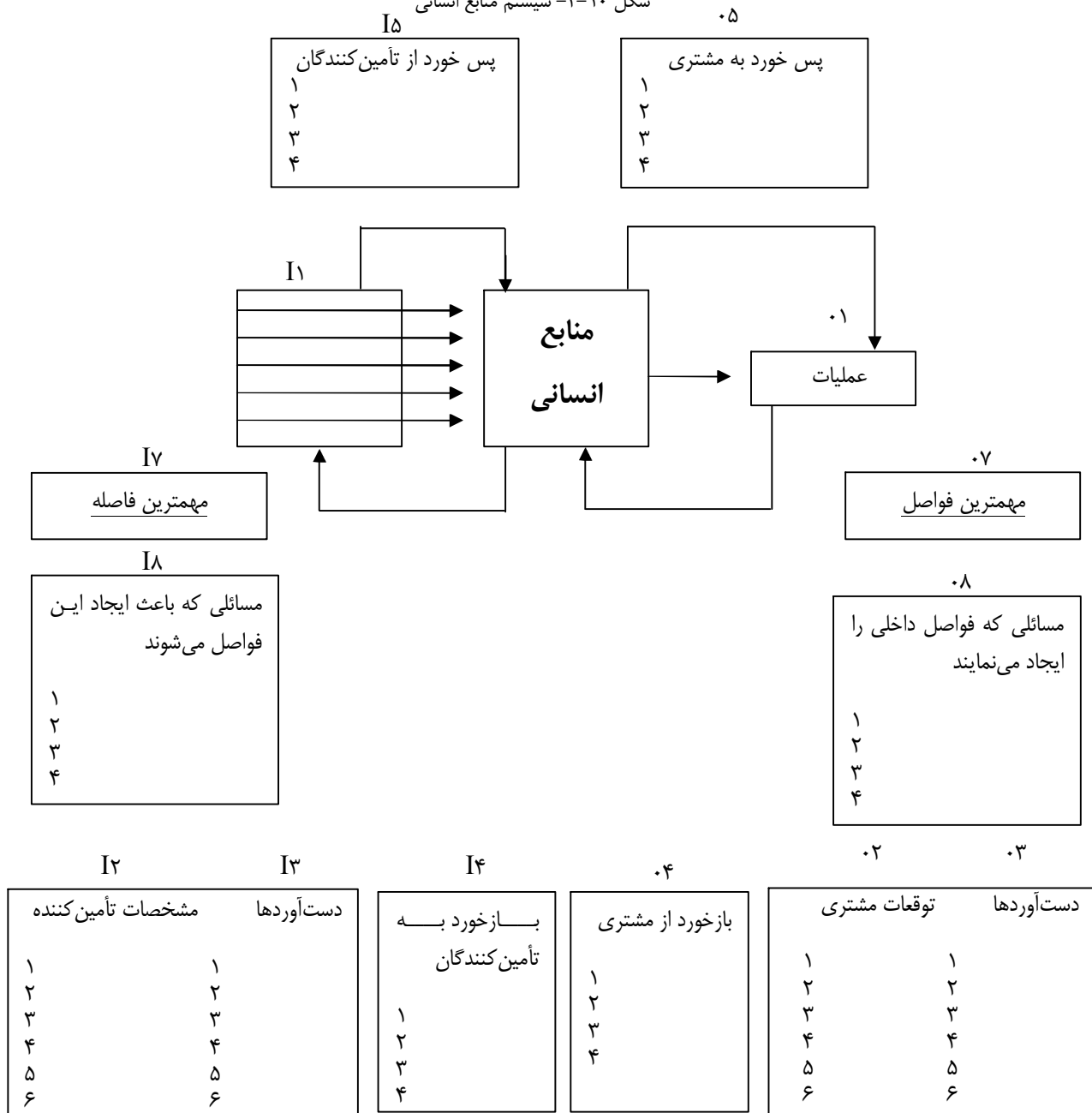
۴. شما چطور به تأمین کنندگان با خریدار ارائه داده و عملکرد آنها را ارزیابی می‌کنید.
۵. تأمین کنندگان چه نوع از فرم‌ها را برای کمک و مدیریت توقعات مشتریان استفاده می‌کنند؟
۶. چه فواصلی بین توقعات شما و خروجی وجود دارد؟ آیا آنها می‌توانند توسط داده‌ها اندازه‌گیری شوند؟
۷. مهمترین فاصله برای شما کدام است؟
۸. عوامل ایجاد این فواصل چیست؟

برای کامل کردن مثال تجزیه و تحلیل عملکرد تأمین منابع انسانی اولین قدم پر کردن جعبه P/D/C/I در وسط با استفاده از منابع انسانی می‌باشد. پس این مسئله ممکن است که سؤالات طراحی شده را جواب دهید. سؤال ۱ خروجی این است «مشتری شما کیست؟» راههای زیادی برای چگونگی پاسخ دادن به این سؤال وجود دارد که بستگی به این دارد شما به چه چیزی نیاز دارید. برای مثال اگر این مسئله یک مثال فرایند گسترش بود و هدف آن برای تیم فرایند منابع انسانی تعیین کردن نوع عملکرد فرایندها باشد وضعیت‌ها برای گروههای مشتری می‌تواند شامل استخدام مدیران یا متقاضیان باشد. اگر هدف تعیین مقررات استخدام باشد مشتریان به عنوان قانون گذار به کار می‌روند. زیرا که هدف از این نقشه مخصوص ارزشیابی استراتژیک و تجزیه و تحلیل روابط بین منابع انسانی و دیگر سازمان‌ها داخلی می‌باشد. پاسخ این سؤال می‌تواند به عنوان «عملیات» که در شکل ۱۰-۳ نشان داده شده است لیست شود. سؤالات ۲ و ۳ در طرف خروجی مربوط به توقعات مشتریان و تأمین آنها است. سؤال ۲ می‌گوید «توقعات مشتریان از شما چیست؟ دستورالعمل نیز وجود دارد (هر چقدر می‌تواند معین تر باشد). از جنبه تسهیل‌سازی، داشتن نمایندگانی از منابع انسانی و عملیات در یک اتاق برای گفت‌وگو درباره پاسخ این سؤال‌ها و کامل کردن نقطه سیستم نظر خوبی است. یک تکنیک خوب در این مطلب این است که از نمایندگان منابع انسانی خواسته شود تا نظر خود را درباره خواسته‌های کارکنان قسمت عملیاتی بیان نمایند. بعد از اینکه آنها موارد مختلفی را لیست کردند از کارکنان قسمت عملیاتی خواسته شود تا نظر خود را برای تعیین دقیق پاسخ‌ها و کامل کردن لیست بیان کنند.

قسمت تأمین کننده منابع انسانی بعضی وقت‌ها دارای نظرات غیرمنطقی از نیازهای مشتریان خود است. این ممکن است به عنوان نقاط ضعف به حساب آمده و به لیست SWOT اضافه شود. زمانی که سؤال ۲ باید جواب

داده شود توافق و اتفاق نظر در مورد توقعات مشتریان وجود دارد. سؤال ۳ می‌گوید «شما درباره رتبه‌بندی مشتریان خود از سرویس‌دهی شما چه فکر می‌کنید؟» این سؤال طوری طرح شده است که تسهیل‌کننده را تشویق می‌کند از روش یکسانی که در سؤال قبلی گفته شد استفاده کند. از نمایندگان منابع انسانی بپرسید که رتبه‌بندی کارکنان عملیاتی را از سرویس‌های آنها برای نیازها را پیش‌بینی نمایند و برای این کار از عالی - خوب - متوسط - ضعیف استفاده نمایند. هدف از این کار دو دلیل دارد: ۱. این کمک می‌کند که تعیین کنید آیا این دو گروه چشم‌انداز و دیدگاه ثابتی از سرویس‌های ارائه شده (فراهم شده) دارند یا نه. دانستن نظر گروه منابع انسانی مهمترین موضوع در این روش مناسب است. دوم در بیشتر موارد قسمت تأمین‌کننده بیشتر از قسمت مشتریان دارای مسائل بحرانی و خطرناک است.

شکل ۱۰-۳- سیستم منابع انسانی



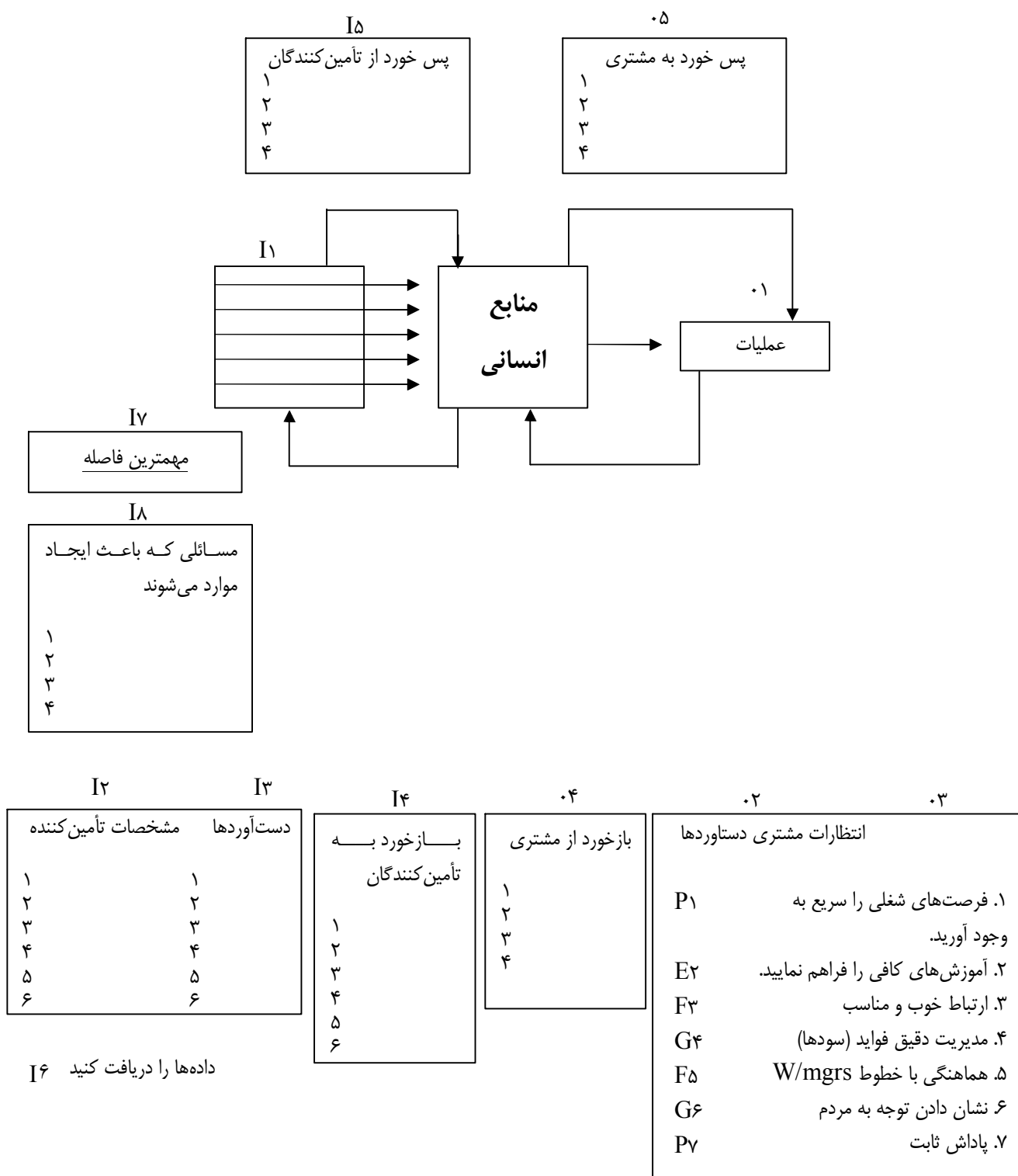
داده‌ها را دریافت کنید I۶

داده‌ها را دریافت کنید ۰۶

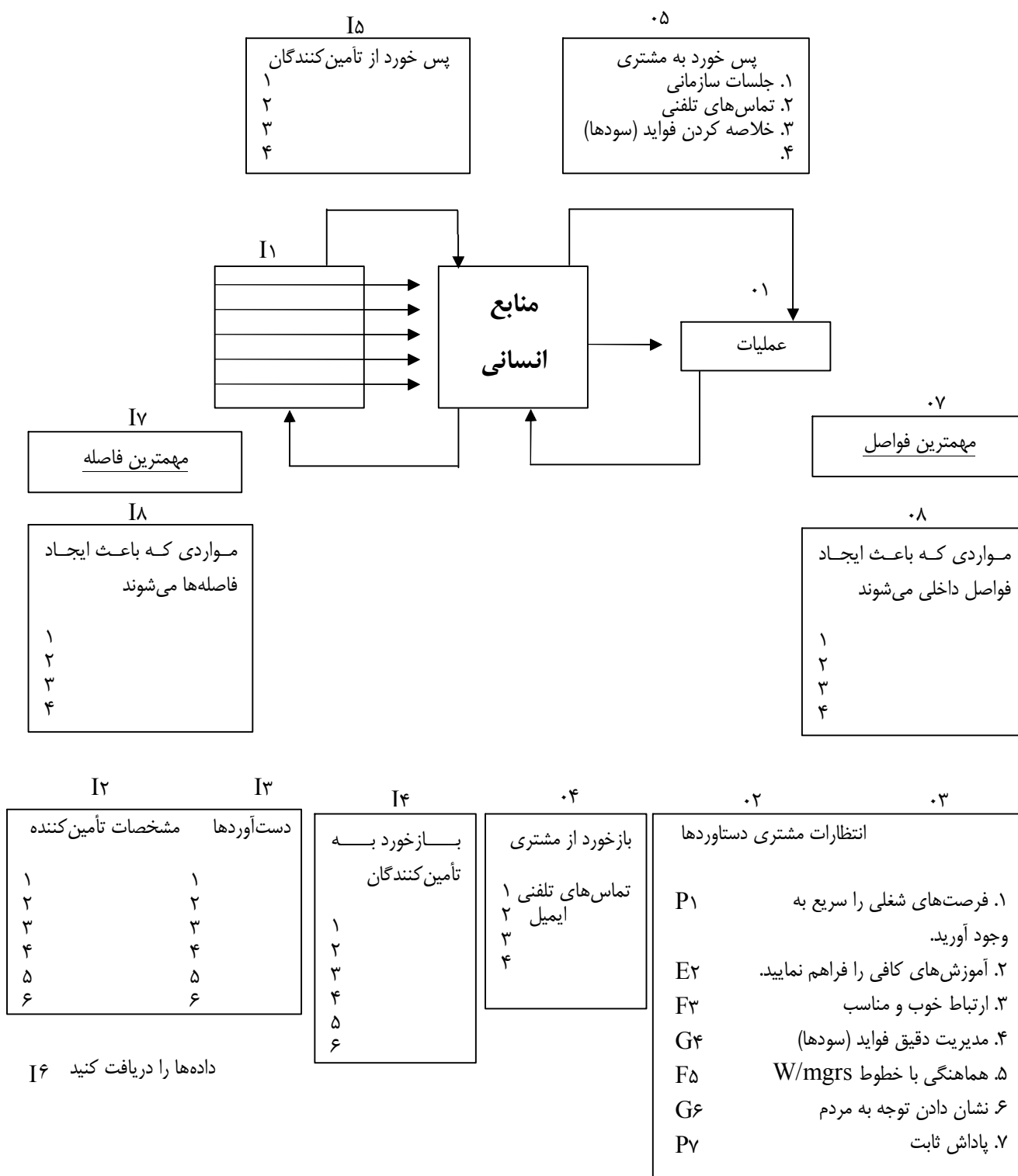
این کار مانع از این می‌شود که گروه دینامیکی پتانسیلی از یک قسمت سازمان انتقاد کند. در هر صورت کامل کردن سؤالات ۲ و ۳ و لیست کردن آنها بر روی نقشه، شکل ۱۱-۳ را به وجود می‌آورد. بخصوص ۲ رتبه (ضعیف) وجود خواهد داشت. یکی از آنها به ناتوانی منابع انسانی و پر کردن این محل‌ها ارتباط دارد و دیگری بستگی به سیستم‌های تشخیص و پاداش مدیران و درخواست‌های بی‌ثبات بستگی دارد. این در حالی است که مقرراتی سخت برای شناسایی نقاط (ضعیف) وضع کنید با این کار نقاط ضعف وارد لیست SWOTها شده و این کار باعث می‌شود که نقاط ضعف سازمان به نقاط مهم و استراتژیک تبدیل شوند. در این صورت تقاضای پاداش و تشخیص باعث از دست دادن پرسنل کلیدی و ماهر می‌شود و در نتیجه باعث ایجاد شاخه‌های فرعی در استراتژی می‌شود. با توجه به سایر نکات، توجه داشته باشید که امتیاز دهی «عالی» نیز برای فراهم کردن آموزش‌های کافی وجود دارد. این موضوع همچنین می‌تواند دارای اهمیت استراتژیک نیز باشد. اگر شرکت درصدد گسترش افق‌های خود با اضافه کردن خطوط جدید خدمت یا اضافه کردن نیروهای کاری جدید برای رشد اهداف خود می‌باشد، این موضوع مهم است که منابع انسانی توانایی لازم برای حرکت سازمان به روی جلو را دارا می‌باشد. سؤالات بعدی درباره ارتباط بین منابع انسانی و مناطق اجرایی است. سؤال ۴ درباره‌ی این است که چگونه عملیات بازخورد لازم برای منابع انسانی را فراهم می‌کند. ۱. چیزهایی که به آنها احتیاج دارند. ۲. منابع انسانی چگونه آنها را تأمین کند.

مسئله واقعی در اینجا این است آیا هر نوع رسمی از بازخورد وجود دارد یا نه؟ اگر هیچ آمار و ابزاری از آن نوع توسط منابع انسانی تهیه نشده باشد این نکته ضروری است که عملیات به طور مداوم و با توجه به نیازهایشان انجام شود. این مسئله منجر به ایجاد مشکلاتی در ارتباط و هماهنگی می‌شود. سؤال ۵ می‌گوید که چگونه منابع انسانی پس خوردهایی را برای کمک به پیشبرد عملیات و مدیریت توقعات و چشم‌داشت‌ها مطرح می‌کند (به عبارت دیگر، منابع انسانی چگونه به عملیات اجازه می‌دهد از مسائل منابع انسانی بگذرد و چگونگی اثرات آن بر روی عملیات چگونه است مطلع شوند. نتایج این سؤالات در شکل شماره ۱۲-۳ نشان داده شده است. بازخورد به دست آمده در این مورد غیررسمی خواهد بود. این یک سؤال باز و آزادی می‌باشد که آیا کمبود آمارهای رسمی مشکل چندان مهم برای جلب نظر سازمان نیست؟ پس خورد (پیشبرد) به نظر می‌رسد که ترکیبی از آمارهای رسمی و غیررسمی است. خلاصه کردن فواید (سودها) نوعی پس خورد رسمی و همچنین نیازهای سازمانی نیز است.

شکل ۱۱-۳- سیستم توقعات مشتری



شکل ۱۲-۳- ارتباط مشتریان



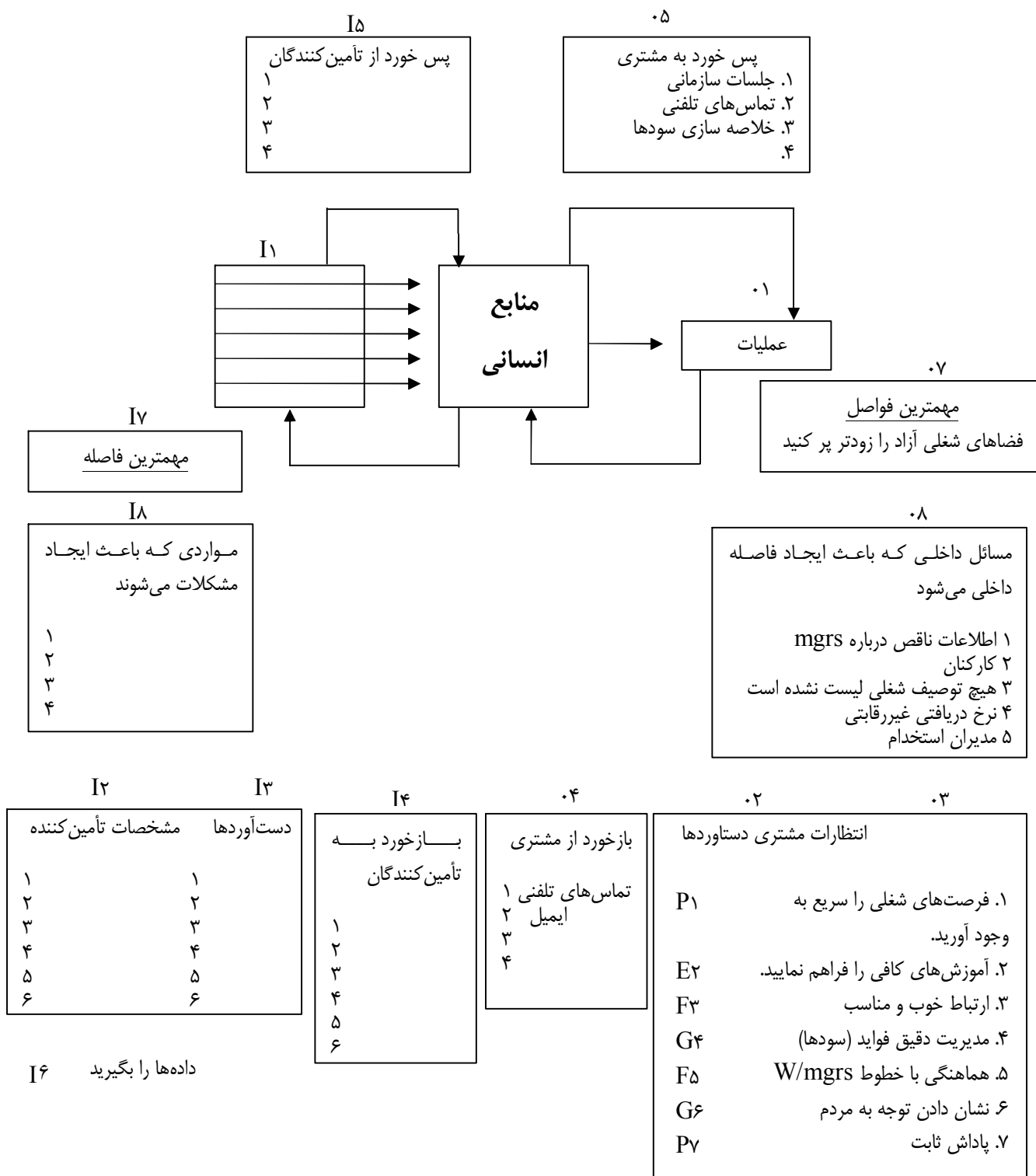
به طور آشکار هدف در هر دو جعبه پس خورد و باز خورد به دست آوردن کیفیت می‌باشد نه کمیت. تسهیل کننده باید به تمام لیست‌های مشکلات نگاه کرده و این سؤال را بپرسد که آیا مکانیزم‌هایی که لیست شده‌اند برای نگه داشتن تأمین کننده و مشتری در صفحه یکسان کافی هستند یا نه.

سؤال ۶ می‌گوید: «چه فواصلی بین توقعات و خروجی وجود دارند؟» هدف این سؤال فراهم کردن داده‌هایی است که یا توقعات مشتری را که ارائه و ارزشیابی شده در جعبه توقعات مشتری تأیید و یا انکار نماید. برای مثال عملیات آیتم اول این است که فرصت‌های شغلی آزاد را بلافاصله پر کند. فرض کنید که هدف قابل قبول (زمان قابل قبول) برای پر کردن فرصت‌های آزاد شغلی ۴۵ روز باشد. عملیات در امتیازدهی به منابع انسانی، (ضعیف) را انتخاب می‌کند، با این توضیح که منابع انسانی در تأمین زمان مورد نیاز ناکارآمد ظاهر شده است. در اینجا ۲ امکان وجود دارد. ۱. منابع انسانی واقعاً در تأمین زمان مورد نیاز ناکارآمد است که در این مورد ضروری است این فرایند را تجزیه و تحلیل نماید، ۲. منابع انسانی در تأمین زمان (۴۵ روز) بسیار عالی عمل کرده است ولی به دلایلی عملیاتی مشکلاتی در انجام آن به وجود آمده است. این ممکن است که در نتیجه عوامل زیادی باشد اما مطلب این است که حل کردن این فرایند بهترین راه حل در این حالت نیست بلکه حل کردن درک و احساس خود نسبت به آن مسئله می‌باشد. این مسئله ارزش وارد شدن در لیست SWOT را دارا است. سؤالات هفت و هشت در طرف خروجی برای تشخیص و تعیین عوامل به وجود آوردن فواصل بزرگتر در ارتباط بین مشتری و تأمین کننده است. سؤال هفت می‌گوید که «مهمترین فاصله برای مشتری شما چیست؟» گروهی باید به دنبال لیستی از آیتم‌ها و موارد موجود در جعبه توضیحات مشتری در طرف راست پایین دیاگرام باشند و عالی را که بیشترین شکل (دردسر) را برای مشتری دارد را شناسایی نماید. به عبارت دیگر کدام فواصل (فضاها) باعث ایجاد مشکلات برای مشتریان می‌باشد. هنگامی که این موضوع انتخاب شد گروه باید در مورد موارد داخلی که در ایجاد فواصل (مشکلات) دخیل هستند نیز فکر و مشورت نمایند. جواب اینها در زیر سؤال شماره ۸ لیست قرار دارد جواب‌ها از این سازمان‌ها در شکل ۱۳-۳ لیست شده‌اند. پر کردن فرصت‌های شغلی آزاد در کوتاه‌ترین زمان باید در اولویت کارهای گروه باشد. عوامل این فاصله. (شکل) در خروجی سؤال شماره ۸ لیست گذاشته شده. اطلاعات ناقص از مدیران یکی از مواردی است که بیشتر از همه و در ایجاد فواصل و مشکلات دخیل است.

این یک یافته مهم است زیرا اطلاعاتی که برای پر کردن محل‌های مورد نظر نیاز می‌باشد از عملیات یکسانی توسط کسانی که از سرویس منابع انسانی ناراضی هستند به دست می‌آیند. به عبارت دیگر کارکنان عملیاتی خودشان باعث به وجود آوردن مشکلات خودشان می‌شوند. چنین مسئله‌ای رامی‌توان برای موردی که توضیح مسئولیت و شغل در آن وجود ندارد به کار برد. این مسائل فرض شده‌اند که توسط مدیر استخدامی انجام شده است و نباید نتیجه آنها استخدام کاندیداهای نامناسب برای تأمین منابع انسانی باشد. این عمل باعث فرستادن فرایند به مرحله طراحی می‌شود.

یک مقیاس پرداخت غیررقابتی باعث رد کردن بسیاری از پیشنهادهای کاری می‌شود و همچنین باعث افزایش زمان فرایند می‌گردد. همه‌ی این موارد دارای اهمیت استراتژیکی هستند که بستگی به سختی آنها دارد. متداول‌ترین اشتباهی که توسط تسهیل‌کننده‌های تازه‌کار ایجاد می‌شود این است که آنها فکر می‌کنند باید یک سؤال (موردی) را برای پاسخ گویی استفاده کنند و آن این است «مهمترین مشکل (فواصل) شما چیست؟» اگر ۲ یا ۳ مورد وجود داشته باشد که آنها نیز دارای اهمیت باشند.

شکل ۱۳-۳- اولویت بندی سیستم فواصل (مشکلات)



در مثال منابع انسانی این قضیه کامل ممکن است جستجوی موارد مشکل ساز برای پاداش ناآبیت و تشخیص باعث ایجاد لیست دیگری از موارد خطرناک برای لیست SWOT ها شود. طرف خروجی نقشه در حال حاضر کامل است. سوالات منجر به ایجاد بحثی درباره نیازهای مشتریان و طریق تأمین آنها (اگر داده های موردنظر جمع شده باشند) شده و خطوط ارتباط بین مشتریان و P/D/C/I ایجاد می شود. مشکل شماره ۱ در نظر مشتریان و مجموعه ای از مشکلات داخلی که با این مشکل در ارتباط اند. اینها قبلاً به عنوان مجموعه ای از اطلاعات ارزشمند در نظر گرفته شده اند اما برای کامل کردن عکس (دیگرام) نگاه کردن به طرف ورودی نیز ضروری است. اولین سؤال طرف ورودی این است که چه تأمین کننده هایی در ایجاد فاصله های (مشکلات) سرویس دهی مشتریان دخیل می باشند؟ هدف این سؤال انتخاب کردن موجودیت هایی است که خارج از منابع انسانی بوده و سرویس های منابع انسانی و محصولات را فراهم می آورد باید رضایت مشتریان را نیز جلب نماید. در مثال داده شده تأمین کننده ها ممکن است شامل سازمان های عمیاتی، شرکت منابع انسانی، تنظیم کننده هایی که سیاستها را تنظیم می کنند و مانند اینها باشد. همه اینها در شکل ۱۴-۳ توضیح داده شده اند. لیست کردن تأمین کننده ها تمرین خوبی برای مشاهدهی اثرات آن بر روی توانایی های تأمین نیازهای مشتریان است. این سلسله مراتب نشان از این دارد که سازمان و عملیات آن بیشترین اثر را بر توانایی منابع انسانی برای تأمین نیازهای عملیات دارا باشد و این عملیات توسط شرکت منابع انسانی و تنظیم کننده های نهایی انجام می پذیرد. به خاطر اینکه عملیات به عنوان تأمین کننده انتخاب می شود.

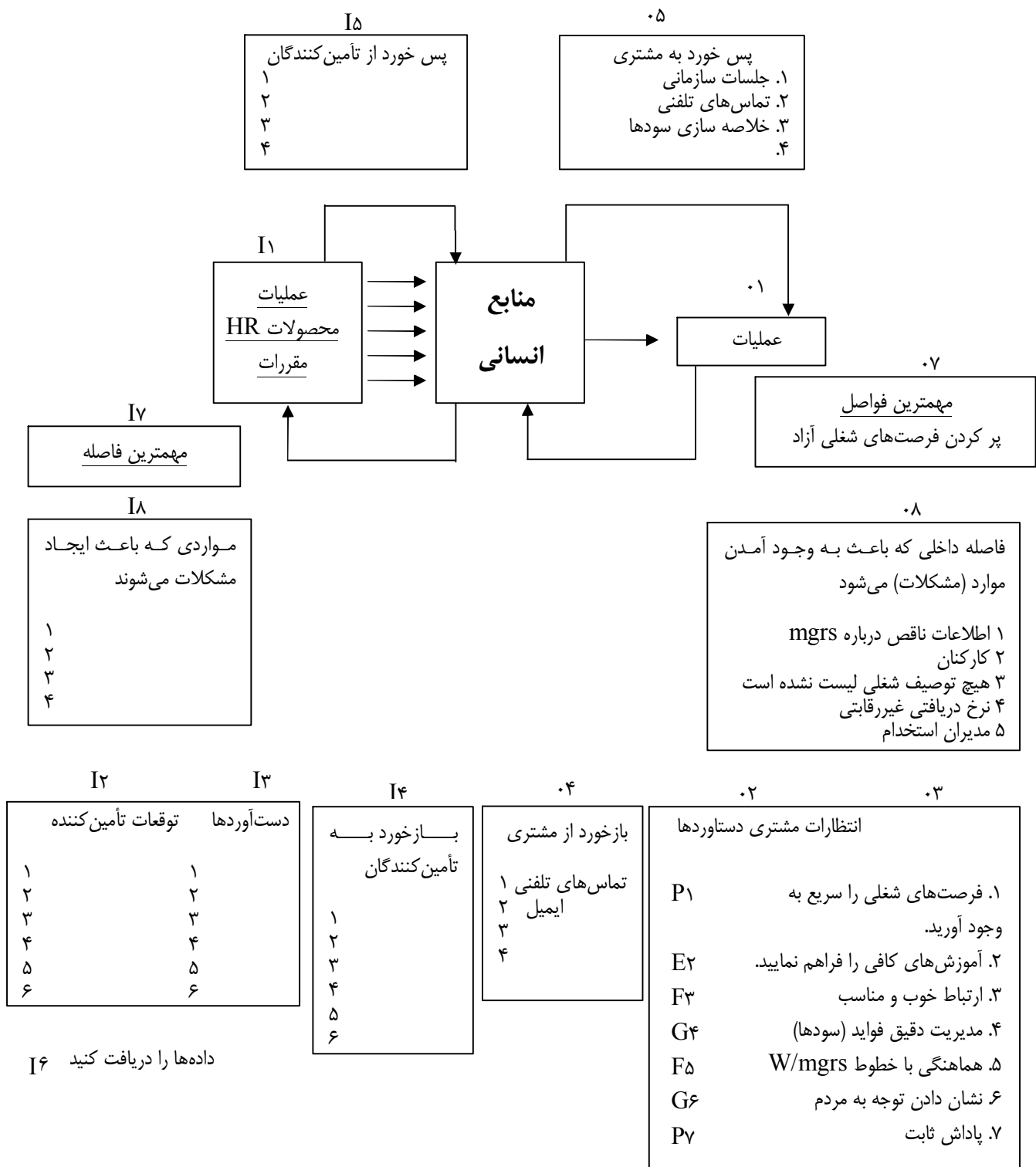
دو سؤال بعدی درباره لیست های ورودی به صورت زیر است. توقعات تأمین کننده های اصلی چه چیزهایی هستند؟ چه خروجی های تأمین کننده را به شما تحویل می دهند؟ این سوالات باید توسط عملیات موجود در ذهنتان پاسخ داده شود. به عبارت دیگر منابع انسانی ها چه انتظاراتی یا نیازهایی از عملیات برای فراهم کردن سرویس مناسب به عملیات می باشند؟ و منابع انسانی ها چگونه سطح عملیات سرویس دهی را رتبه بندی می کنند (عالی - خوب - متوسط - ضعیف) (در هر کدام از این گروه ها)

این قضیه به نوبت پیش می آید که یک تأمین کننده به عنوان عامل تعیین کننده در همه ی فواصل در طرف مشتری به کار رود. اگر شرکت منابع انسانی مهمترین سهم را در ایجاد فواصل را دارا است سوالات ۲ و ۳ باید

دوباره و با توجه بر شرکت منابع انسانی پاسخ داده شوند. این فرایند باید تا مدتی ادامه یابد که تمام تأمین کننده ها که دارای اثرات مهمی بر روی توانایی های منابع انسانی برای تحویل سرویس خوب می باشند مورد بحث قرار گیرند. به عنوان مثال برای این سازمان ۲ تأمین کننده بالایی (عملیات و شرکت منابع انسانی) دارای اثرات مهم بر روی توانایی تحویل سرویس خوب هستند اما تنظیم کننده ها این اثرات را ندارند. بنابراین نقشه ی نهایی در شکل ۱۵-۳ نشان داده شده است که با خط تقسیم کننده بین احتیاجاتی از عملیات مورد نیاز قرار دارد و آنهایی که در شرکت منابع انسانی مورد نظر می باشند نشان داده شده اند.

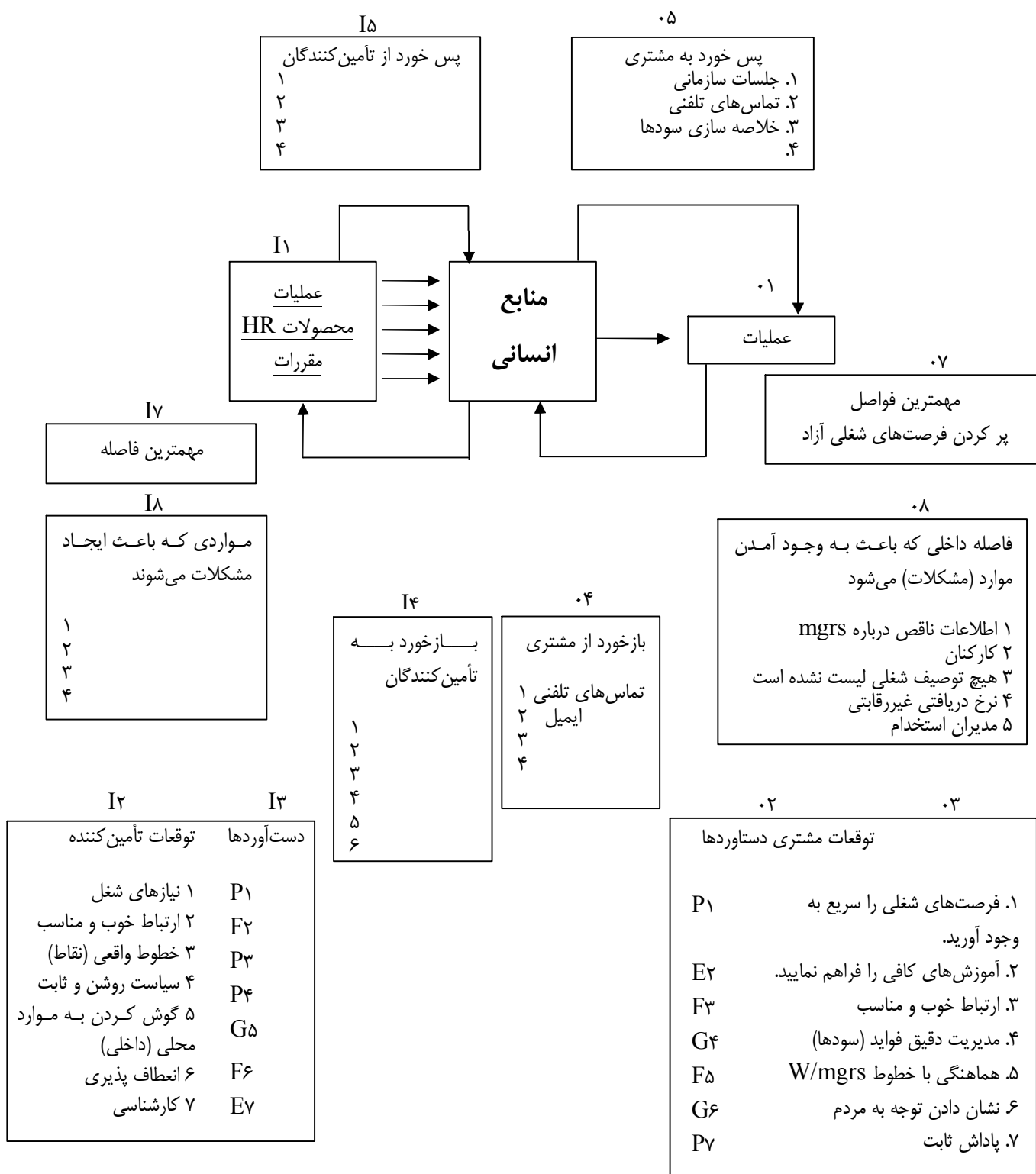
یافته های مهم متعددی در این قسمت نقشه نشان داده شده است. عملیات در مشکلات خودشان نقش دارند. نقص در فراهم کردن نیازهای شغل ها مستقیماً در توانایی ها برای پر کردن فرصت های شغلی تأثیر دارند و نقص در فراهم کردن زمان کافی با تقاضا احتمالاً به وجود آوردن یک فاصله (احساس - درک) می شود که منابع انسانی نمی تواند کار را به موقع انجام دهد.

شکل ۱۴-۳- سیستم تأمین کننده‌ها



داده‌ها را دریافت کنید ۰۶

شکل ۱۵-۳- تجزیه و تحلیل فاصله تأمین کننده



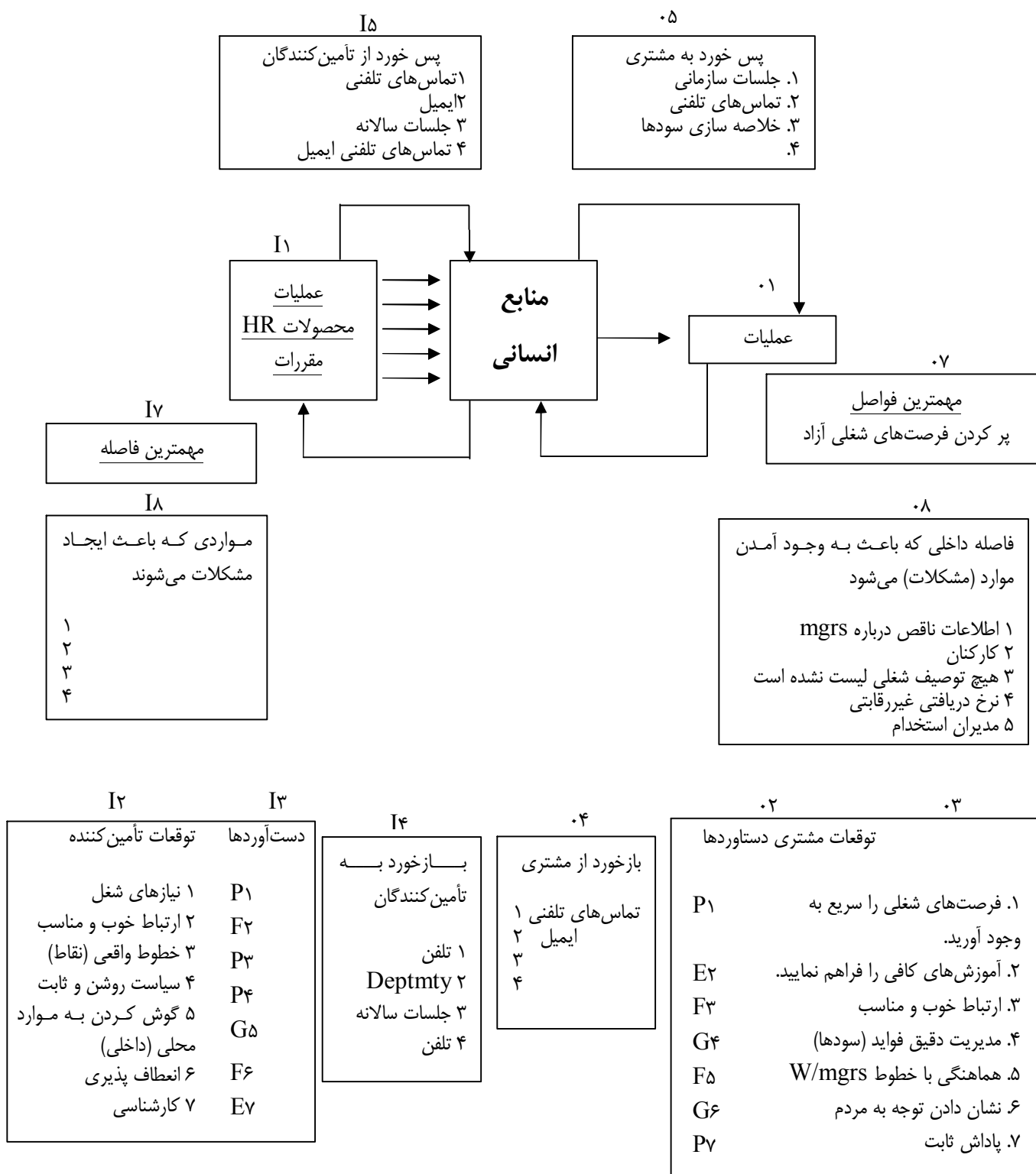
I6 داده ها را بگیرید

06 داده ها را بگیرید

هر دوی این مسائل ممکن است یافته‌های مهمی برای جمع کردن آنها در لیست‌های SWOT باشد البته با در نظر گرفتن ارتباط با شرکت منابع انسانی و این حقیقت که سیاست روشن و آشکار نیست و این کار به طور حتم می‌تواند توانایی سازمان‌های منابع انسانی محلی را برای تحویل سرویس با کیفیت بالا محدود سازد. با نگاهی به سایر موارد رتبه «عالی» برای کارشناسی شرکت باعث به وجود آمدن مزایای استراتژیکی مختلفی می‌شود سؤالات ۴ و ۵ در طرف ورودی باعث ارتباط دوباره تأمین کننده ها و P/D/C/I می‌شوند اتصالات بین عملیات و منابع انسانی در قسمت خروجی به وجود آمده و خیلی از آنها دوباره بر روی نقشه چاپ می‌شوند. لینک‌ها و اتصالات بین منابع انسانی و شرکت منابع انسانی در شکل شماره ۱۶-۳ آورده شده است. هیچ چیز مخصوص و مهمی توسط ارتباط سؤالات در این مثال روشن نشده است. شاید اینحقیقت که همکاری و جلسات منابع انسانی محلی سالانه چیزی است که در موردش باید فکر کرد و حتی تعداد جلسات بیشتر مفیدتر باشد. سؤال بعدی (سؤال ورودی، شش) با مجموعه‌ای از داده‌ها برای تأیید یا انکار وجود فواصل (مشکلات جدی) در طرف تأمین کننده ارتباط وجود دارد. همانگونه که در سمت خروجی بود. هدف تعیین این است که آیا این فاصله حقیقی و یا درکی است. چیزهایی مثل تغییر سیاست چیزی است که در همه زمان اتفاق می‌افتد زیرا آنها باعث می‌شوند که کارکنان محلی (داخلی) دچار دردسر شوند اما در واقع این امری است که ممکن است خیلی اتفاق بیفتد. سؤال شماره ۷ در سمت ورودی می‌گوید «مهمترین فاصله (مشکل) شما چیست؟» این سؤال بیشتر شبیه سؤالی است که در قسمت خروجی پرسیده شد اما این دفعه منابع انسانی ورودی را انتخاب می‌کند که به عنوان مهمترین فاصله (مشکل) است. فاصله‌ای که توسط سازمان (گروه) منابع انسانی انتخاب می‌شود در مثال به عنوان نیازمندی‌های شغلی تعریف می‌شوند. این عوامل باعث می‌شود که منابع انسانی نتواند گزینه‌های مناسب و خوبی را برای پر کردن فرصت‌های شغلی آزاد پیدا کند همانطور که قبلاً گفته شد این نتایج در کارآموزی (آموزش) منابع انسانی و مصاحبه با کارکنان که برای پست‌های مورد نظر مناسب نیستند باعث به وجود آمدن تأخیر در پر کردن فرصت‌های شغلی آزاد می‌شوند. آخرین سؤال (ورودی سؤال ۸) می‌گوید: دلایل و عوامل وجود این فاصله و شکل چیست؟» در این مورد نیازهای سازمان استخدامی شفاف سازی نمی‌شود. عوامل متعددی برای این پدیده در شکل ۱۷-۳ لیست شده‌اند. به طور معمول کامل کردن این جدول توسط یک گروه کوچک حدود ۱ ساعت طول می‌کشد. البته با کار اضافی که برای

جمع‌آوری داده‌ها لازم است. زمانی که کامل شد فکر کردن درباره موارد کلیدی باید به لیست SWOT اضافه شود. برای مثال لیست SWOT مانند زیر می‌باشد.

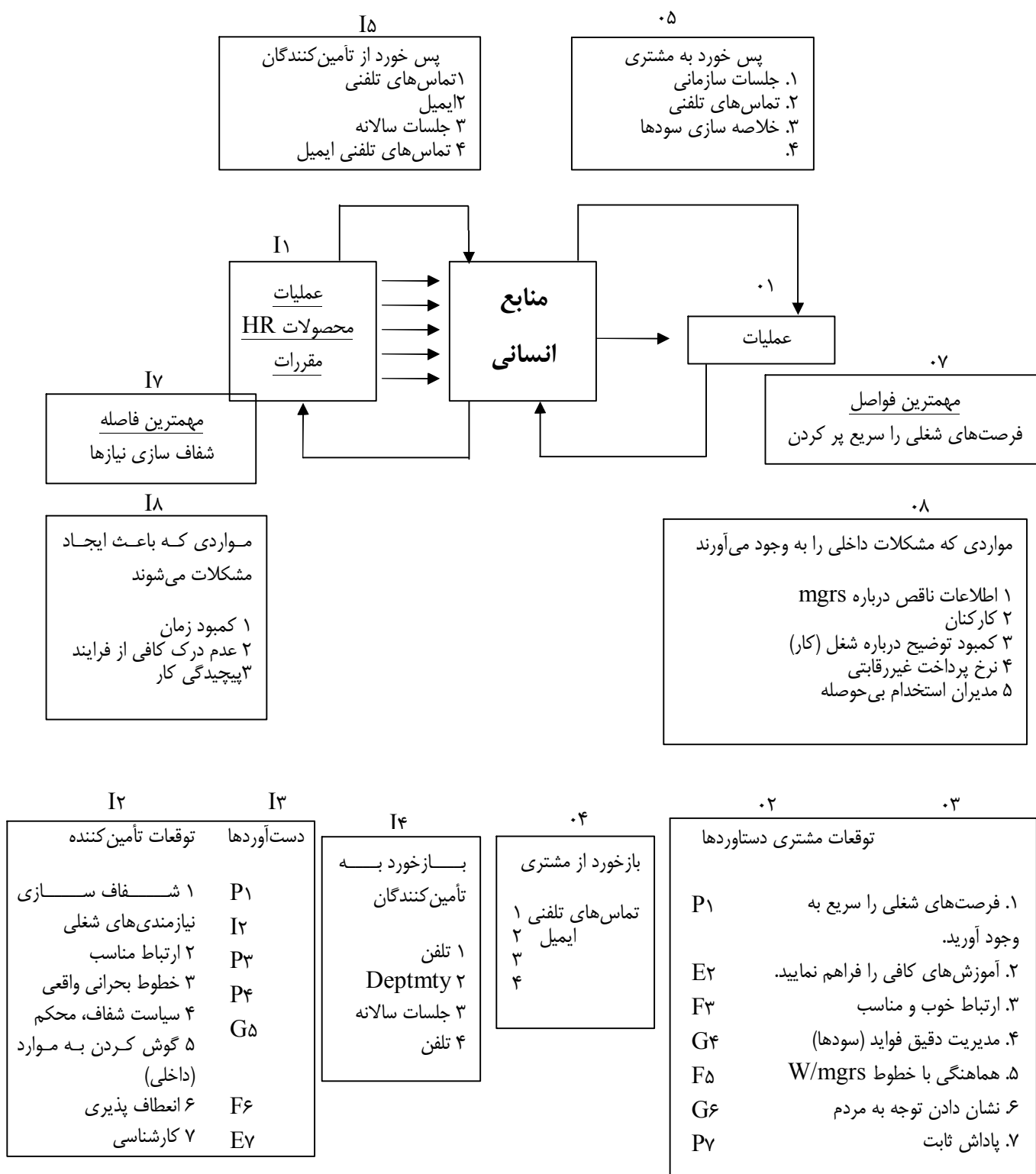
شکل ۱۶-۳- سیستم ارتباطی تأمین کننده‌ها



برای مثال لیستی از SWOTها به صورت زیر است.

- سازمان های استخدامی نیازهای شغلی شناسی را فراهم نمی کنند و در نتیجه این کار باعث به وجود آوردن تأخیر در پر کردن فرصت های شغل باز و در نتیجه دادن سرویس و خدمات به مشتریان است.
- همکاری و شرکت منابع انسانی به طور ثابت سیاست ها و روال ها را تغییر می دهد. این کار به سازمان های محلی فشار می آورد که زمان غیرقابل پیش بینی شده را برای اطمینان دادن و ارائه خدمات به مشتریان داخلی صرف کنیم.
- تقاضای غیرثابت پاداش تشخیص سیاست باعث لطمه خوردن به پرسنل کلیدی (ماهر) زده می شود.
- نرخ پرداخت با دیگر شرکت ها در آن منطقه رقابتی نیست و نتیجه آن رشد پیشنهادات نرخ پرداخت و تأخیر در استخدام پرسنل جدید می باشد.
- سازمان منابع انسانی به کارکنان ما و مشکلات آنها اهمیت می دهند. توجه داشته باشید که فرمت و قالب بندی حقیقت و مضمون آنها همه به صورت کتبی است. این نکته متداول است که درباره بسیاری از مسائل در هر سیستم بحث و گفت و گو انجام شود. با گفتن این نکته این حقیقت را به یاد داشته باشید که شماره ی هدف نباید وجود داشته باشد. مسائلی که بر روی توانایی ها برای رسیدن به دیدگاهها تأثیر دارند باید در نظر گرفته نشوند. اگر چه ۲ یا ۲۰ باشند.
- به خاطر داشته باشید که هدف این طرح و نقشه پاسخگویی به اولین سؤال از قسمت ارزیابی فرایند استراتژیک است این سؤال را می پرسند «SWOTهایی که روابط داخلی کلیدی را احاطه کرده اند کدامها هستند؟» جلسات تجزیه و تحلیل سیستم همیشه باید بحث هایی درباره روابط بین عملیات منابع انسانی، عملیات فناوری اطلاعات و عملیات امور مالی را در بر داشته باشد. اینها توابع تأمین کننده ای هستند که هر سازمان معمولاً آنها را دارد و برای رسیدن به دیدگاه با معنی و موفقیت در راه تجارت به آنها نیاز دارد. بعد از به کار بردن (تقاضای) ۳ استاندارد، این قضیه به تسهیل کننده بستگی دارد که روابط داخلی را تعیین و آنها را از طریق جلسات برنامه ریزی و طراحی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. صرف کردن ۱ یا ۲ روز بر روی سیستم برنامه ریزی و جلسات مربوط به آن برای کشف SWOT های داخلی و روابط آن غیرمتداول است.

شکل ۱۶-۳- سیستم ارتباطی تأمین کننده‌ها



گسترش فرایند استراتژیک

سؤال دوم ارزیابی فرایند به این قرار است «کدام فرایندها دارای اهمیت استراتژیکی می‌باشند؟» به این معنا که در از بین بردن و بستن فواصل موجود فایده‌ای هست؟ اگر شما از یک کارمند ساده بپرسید که نظر شما درباره فرایندهای سازمان چیست؟ اولین پاسخ به طور معمول منفی خواهد بود.

پاسخ‌های رایج چیزهایی مانند «آنها وابسته به دولت می‌باشند. آنها باید جریان طبیعی خود را طی کنند. آنها عملی نیستند. مدت زمان انجام آنها زیاد است.» و مانند اینها خیلی به ندرت مردم درباره چیزهای مثبت فرایندها صحبت می‌کنند. میل طبیعی آنها این است که درباره پر کردن فاصله‌ها فکر کنند. به همین دلیل گسترش فرایند استراتژیک متداول‌ترین تکنیک برای توضیح دادن نحوه اجرای استراتژی است. ایده‌ای که پشت گسترش فرایند استراتژیک پنهان است. تعیین فرایندهای سازمان هستند که برای موفقیت سازمان در آینده و همچنین اطمینان دادن به سازمان در اجرای صحیح و کامل آن مؤثر هستند و اگر این طور نباشد با اصلاح آنها این کار میسر می‌شود. گسترش محصولات کرایسلر یکی از مواردی است که در فصل ۱ ارائه شده و مثال بسیار خوبی از فرایندی است که احتیاج به گسترش استراتژیک دارد. ماشین‌سازان موفق باید قادر به پیش‌بینی نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان باشند و مدل‌هایی را طراحی و ارائه نمایند که باعث راضی نگه داشتن آنها شود. ایده‌ی چرخه‌ی اولویت‌های زمانی که توسط AMC استنباط شده بود ۵ سال به طول می‌انجامید.

کرایسلر به طور یقین گسترش محصولات را توسط گسترش استراتژیک تشخیص داد. بر طبق استنباط کرایسلر مطالعاتی را درباره نحوه اجرای این فرایند توسط AMC انجام داد و اختلافات (تفاوت‌های) بسیار مهمی را کشف نمود. در کرایسلر گسترش محصولات به طور کاربردی مدیریت می‌شد. گروه‌هایی از کارکنان سازمان‌های مختلف نظریه‌های کارشناسی را برای جدول ارائه کردند و از اول با هم شروع به کار نمودند. این کار هر منطقه را قادر ساخت که نظر خود را در تصمیم‌گیری ارائه نماید و به آنها کمک کرد که اختلافات را شناسایی و برای رفع آنها تلاش نماید.

کرایسلر فرایندش را تقریباً با AMC تطبیق داد و نتایج بسیار دراماتیک را کسب کرد. نظریه چرخه‌ی زمانی تا دو سال کاهش یافت و محصولات جدید به عنوان ستون فقرات کرایسلر به حساب آمدند. (در دهه ۱۹۹۰)

شرکت‌های Dodge در سال ۹۲ Chrysler Cencerde در سال ۹۳ Dodge ram در سال ۹۴ Dodge Stratus Chrysler در سال ۹۵، محصولات جدید و متنوعی را تولید نمودند. این موفقیت با ارائه و معرفی طرح جدید (پی تی کروز) در سال ۲۰۰۱ ادامه یافت که قوی‌ترین مدل فروش تا این زمان بوده است. این طرح که در سال ۱۹۹۸ دایملر کرایسلر را به وجود آورد تمرکز بر روی گسترش محصولات را شدت بخشید. اولین طرح این بود که محصولات تولید شده باید بر حسب مدل معینی منظم گردند. ۵ درجه مانند (وسایل نقلیه کوچک، وسایل نقلیه قسطی، وسایل نقلیه خانوادگی، وسایل نقلیه کاری، کامیون) نامگذاری شدند. تیم‌هایی برای روبرو کردن اطلاعات و به دست آوردن فرصت‌های بیشتر تشکیل دادند تا از اثرات Silo (سیلو) جلوگیری شود. سومین تغییر یکپارچه سازی متخصصان خرید و تبدیل آنها به تیم‌ها می‌باشد که وظایف آنها تسهیل خرید همه انواع وسایل نظیر است.

هچنین استاندارد سازی محصولات اصلی شرکت (Mitsubishi , Mercedes, Chrysler) تیم‌ها را قادر به کاهش هزینه‌ها با استفاده از نرخ اقتصادی نمود. و این کار همزمان با کاهش مدت زمان گسترش، انجام شد. مثال خیلی خوب دیگر درباره فرایند استراتژیکی domino's Pizza (دومینوز پیتزا) می‌باشد. اولین مغازه آن در Ypsilanti، میشیگان در ۱۹۶۰ تأسیس شد و امروزه تبدیل به یکی از غول‌های چندمیلیارد دلاری شده است. رشد اینها وابسته به نتایج طراحی فرایند است. Domino's یکی از پیشقدمان تغییرات در صنعت است. ما امروزه آن را با نام common Place (محل مشترک) می‌شناسیم. فرایند مهم و کلیدی در تحویل پیتزا یکی از فرایندهای سفارش بوده است. Domino's و رقیبانش به طور آشکار، می‌خواهند که این فرایند را تبدیل به یک فرایند بی‌دردسر برای مشتریان خود کنند. سال‌های پیش فروشگاه‌های زنجیره‌ای دست به ریسک زدند زیرا فرایند سفارش مشتریان زمان زیادی را در بر می‌گرفت. این قضیه بسیار متداول بود، که مشتریان در صف و روی خط تلفن منتظر باشند و مشتریان مجبور می‌شدند زمان زیادی را صرف سفارش دادن کنند. بسیاری از آنها در اثر همین کار به جاهای دیگر سفارش می‌دادند. Domino's بانک اطلاعات از مشتریان خود به وجود آورد، که حاوی نام، آدرس و نتایج سفارش آنها بود. زمانی که یک مشتری سفارش می‌داد به کارکنان Domino's اطلاعات او را به آسانی در دست داشتند.

این کار باعث حذف پرسیدن درباره نام و آدرس مشتریان شد. این کار همچنین باعث افزایش سرعت کار و کاهش زمان سفارش شد. در نتیجه مشتریان زمان کمی را برای منتظر ماندن در صف صرف می‌کردند. به این دلیل که بیشتر رقیبان روش طراحی شده توسط Domino's را پذیرفته بودند و در نتیجه با پرسیدن شماره تلفن مشتری مشخصات و آدرس شخص مورد نظر را به آسانی به دست می‌آوردند. این نکته که این قضیه باعث دردسر بسیاری مشتریان بود به آسانی در حال فراموش شدن است. چگونه یک سازمان فرایندهای کلیدی و مهم را طی فرایند ارزیابی تعیین و مشخص می‌کند؟ پاسخ دادن به این سؤال بسیار دشوار است. زیرا که فرایندهای بسیار زیادی در یک سازمان وجود دارد. اگر یک سازمان دارای ۱۰,۰۰۰ فرایند باشد می‌توان این حدس را زد که کارکنان این سازمان این احساس را دارند. حداقل ۹,۹۹۹ فرایند قابل گسترش دادن وجود دارد. بنابراین باید بر روی فرایندهایی تمرکز کرد که دارای اهمیت زیادی برای سازمان باشند و دارای تأثیرات زیادی بر روی استراتژی سازمان باشد که این کار بسیار سختی است. (خبر خوب این است، که بعضی از این فرایندها ممکن است در سیستم قبلی هنگام ارزشیابی روابط داخلی مهم معین شده باشد. برای مثال یک سیستم برنامه‌ریزی کارگاه رابطه بین فروش و میزان توسعه را ارزشیابی می‌کند که این کار باعث مشخص شدن مواردی می‌شود که باعث ایجاد فواصل (Gap) ها می‌شود. مانند کمبود ارتباط که نتیجه این کار فرایند گسترش محصولات ناموفق خواهد بود. خوشبختانه لوازم و اسبابی برای کمک در تعیین فرایندهای گسترش استراتژیک وجود دارند. لوازمی که در الگو در Procen map (نقشه فرایند) لیست شده است. بیشتر کارکنان، کم و بیش با سیستم فلوچارت، مستندسازی قدم به قدم و چگونگی کار فرایندها آشنا هستند.

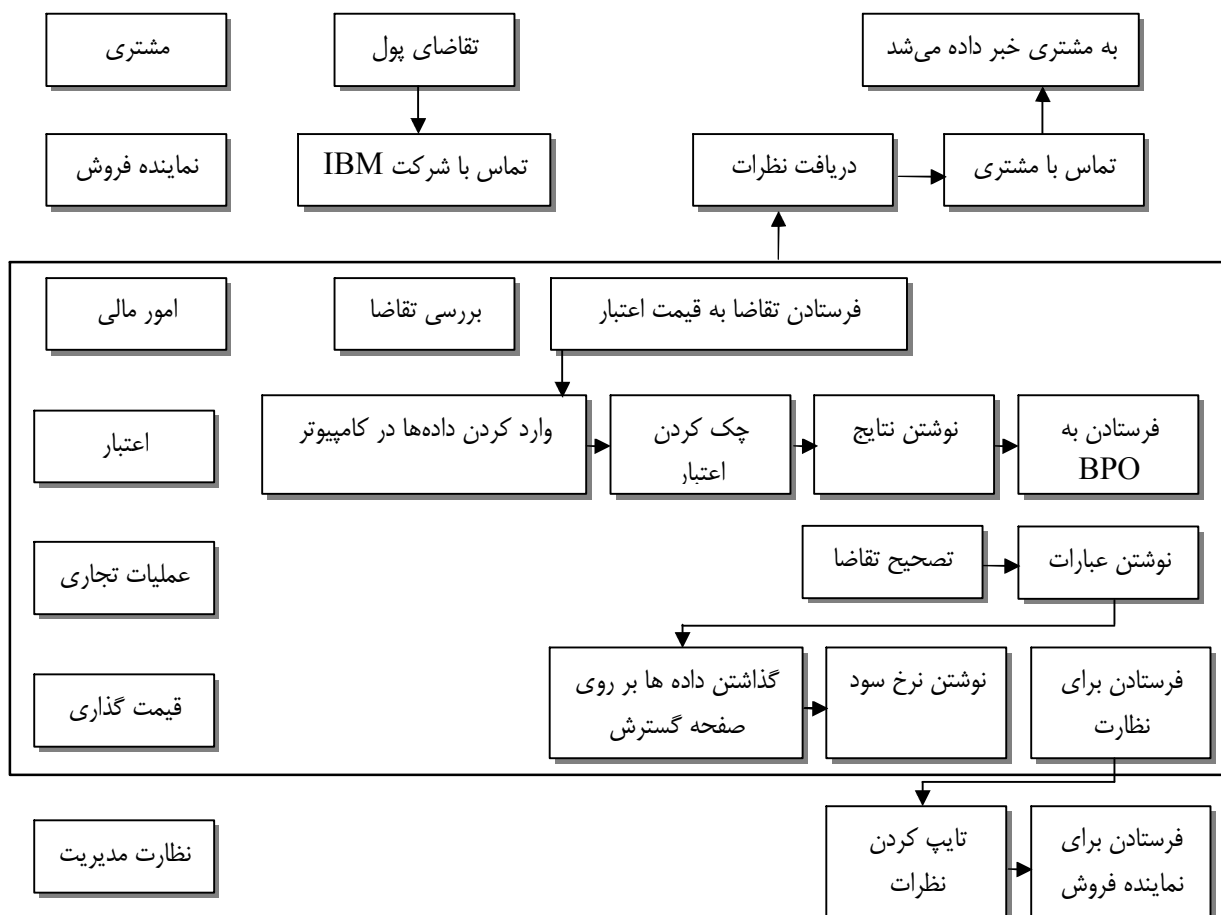
یک نقشه فرایند در شکل ۱۸-۳ توضیح داده شده است که ابعاد مسئولیت را به لیست استاندارد اضافه می‌کند. چیزی که نقشه فرایند را از یک فلوچارت استاندارد جدا می‌کند موارد مسئولیت است. به خاطر داشته باشید که خطوط شناوری در نقشه وجود دارد. کارکنان یا سازمان‌هایی که درگیر فرایندها هستند هر کدام خط شناور مخصوص به خود را دارد و هر قدم از فرایند در خطوط شناور مستندسازی می‌شود و سازمان برای اجرای آنها مسئول است. این مثال مخصوص از اعتقاد IBM می‌آید و مثال بسیار خوبی از ارزش فرایندهایی است که به صورت کاربردی فعالیت دارند. همان‌گونه که در بخش ۱ اشاره شد، بسیاری از سازمان‌ها به صورت توابع و کادریهای

رده‌ی بالا متمرکز شده اند، روش استاندارد گسترش فرایند کاربردی در سازمان‌هایی که متمرکز بر فرایند کاربردی (تابعی) هستند چنین است که هر قسمت (تابع) تلاش می‌کند قطعه‌ی پردازش خود را به صورت انفرادی گسترش دهد. این مثال عیب (استدلال غلط) این روش را توضیح می‌دهد.

اعتبار IBM در تجارت، ساختن کامپیوترها نیست. بلکه در تأمین مالی آنها است. نقشه‌ی فرایند مرحله‌ی را که مشتریان باید برای تصویب امور مالی خود جهت خرید یک کامپیوتر IBM طی کنند را نشان می‌دهد. توجه کنید که چند سازمان درگیر این کار می‌باشند و مرحله‌ی که این جمله را به مشتری می‌گوید «بله، شما می‌توانید از شرکت ما یک کامپیوتر بخرید.» چرخه‌ی زمانی برای تکمیل این فرایند تقریباً ۶ روز می‌باشد.

اگر شما یک نماینده‌ی فروش بودید نظرات و دیدگاه‌های شما درباره‌ی این موضوع چه بود؟ تقریباً به طور حتم شما از این کار راضی نخواهید بود زیرا که این کار باعث می‌شود مشتریان زمان زیادی را در مورد خریدشان فکر کنند و شاید نظرشان را تغییر دهند. اعتبار IBM نیز چنین احساسی کرد و شروع به کاهش چرخه‌ی زمانی نمود. روش سنتی گسترش فرایند چنین بود، که هر سازمان و قسمت باید سهم خود را در کاهش چرخه‌ی زمانی را داشته باشد.

شکل ۱۸-۳- نقشه فرایند IBM



در این مورد، مدیر قسمت امور مالی با کارکنان برای گسترش مراحل امور مالی و پولی تلاش خواهد کرد. مدیر عملیات تجاری با کارکنانش سعی در گسترش مراحل عملیات تجاری دارد و مانند اینها. حال این نکته حائز اهمیت است که اگر هر قسمت، سهم خود را از فرایند گسترش دهد چرخه‌ی زمانی به صورت باور نکردنی کاهش خواهد یافت. اما اعتبار IBM با این قضیه طور دیگری برخورد نمود. اگر شما دوی امدادی را در تلویزیون تماشا کرده باشید احتمالاً با این نکته موافقید که ۲ راه برای باختن یک تیم در این مسابقه وجود دارد. راه (روش) اول این است که دونده‌ها با سرعت کافی ندوند یعنی تیمی برنده خواهد شد که اعضای آن با سرعت بدونند. اما اگر یک تیم به این دلیل ببازد که اعضای آن سریع ندویده‌اند این تیم دارای حاشیه کمی خواهد بود. اگر یک تیم مسابقه دوی امدادی توسط قرعه‌کشی ببازد در نتیجه انداختن باتون است نه به دلیل کمبود سرعت.

هنگامی اعتبار IBM (شرکت IBM) به نقشه فرایند نگاه کرد. این نکته را تشخیص داد که بسیاری از مشکلات در فرایند ایجاد شده‌اند. پس آنها با مهارت و زیرکی این سؤال را پرسیدند که چه مدت زمان برای کارکردن بر روی این فرایند به جای حرکت کار به جلو یا عقب صرف کرده‌اند.

مطالعات و تحقیقات نشان داد که از ۶ روز چرخه‌ی زمانی فقط ۲ ساعت صرف کار کردن بر روی تقاضاها شده است و بقیه‌ی زمانها، تقاضاها از یک شخص به شخص دیگری انتقال داده می‌شد یا در صندوق دریافت و یا ارسال قرار داشت. روش سنتی گسترش فرایند در این مورد جواب نداد. اگر هر مدیر با کارکنانش به صورت انفرادی برای گسترش زمان فرایند لینک (اتصال) انفرادی کار می‌کرد زمان ۲ ساعته فرایند به ۱۹ دقیقه کاهش می‌یافت. در نتیجه ۲۵٪ در زمان صرفه جویی می‌شد. چرخه‌ی زمان همچنان ۶ روز است. این مشکلات زمانی رخ می‌دهد، که موارد به صورت کاربردی (تابعی) شود. فلوچارت های کاربردی (وابسته به کار اعضا) این نوع مشکلات را که در برگیرنده نوع نقشه پردازش است به وجود نمی‌آورد.

نکته‌ی آموزنده از دیدگاه استراتژیکی این است که، همان‌گونه که قبلاً گفته شد یک مدیر خوب نیاز به مدیریت اثرات متقابل کارها و عمل‌ها دارد و این نوع چارت (جدول) اثرات متقابل کارها را روشن می‌سازد. این یکی از دلایلی است که نقشه پردازش به عنوان یک ابزار برای ارزیابی استراتژیک لیست می‌شود.

سود دیگر استفاده از نقشه‌ی فرایند برای ارزیابی توسط مثال های زیر توضیح داده خواهد شد.

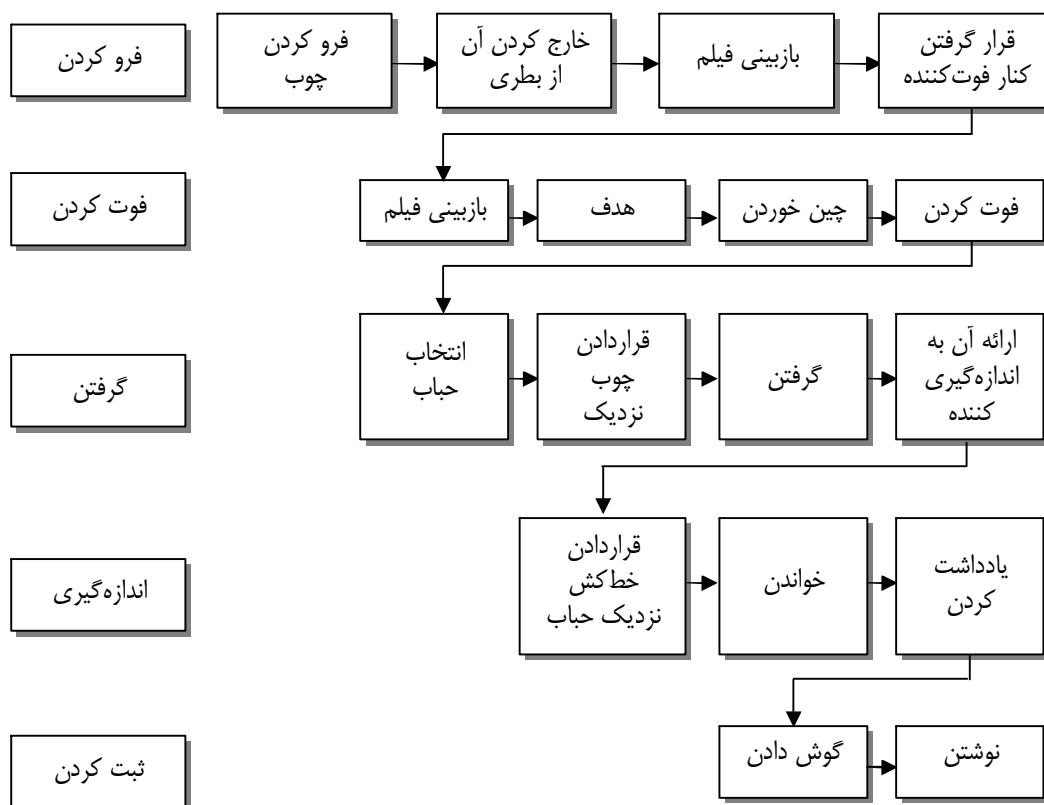
فرایند تولید حباب: درک عوامل فشار (مشکلات و محدودیت‌ها) فرایند

یک مفهوم برای مدیران این است که با فرایند محدودیت‌ها راحت باشد. این نکته توسط یک مثال ساده توضیح داده خواهد شد. برای نشان دادن این نکته یک بطری را در نظر بگیرید که می‌خواهیم در آن حباب درست کنیم. ما از ۲ چوب، یک خط کش و یا یک ماژیک برای درست کردن حباب استفاده می‌کنیم. فرض کنید ۵ نفر در یک خط در جلوی یک اتاق ایستاده‌اند و وظیفه آنها ایجاد حباب‌ها است. هر شخص باید دارای وظیفه خاصی باشد که به صورت زیر است.

- فرو برنده: مسئول قرار دادن چوب درون بطری حباب و خارج کردن آن و قرار دادن آن در مقابل...
 - فوت کننده: مسئول قرار گرفتن در نزدیکی چوب و فوت کردن حباب‌ها به هوا می‌باشد.
 - گیرنده: مسئول گرفتن چوب دوم و انتخاب حباب در هوا است. گرفتن حباب توسط چوب دوم و نشان دادن آن به ...
 - اندازه‌گیری کننده: مسئول گرفتن خط کش و نگه داشتن آن نزدیک حباب و یادداشت کردن سایز و اندازه آن است.
 - ثبت کننده که مسئول گوش دادن به اندازه‌گیری کننده و نوشتن آن در فلیپ چارت (جدول) است.
- به این گروه باید در حدود پنج دقیقه وقت داده شود تا کار تولید حباب را شروع کنند. هر کس دیگری که در اتاق حاضر می‌باشد باید ناظر فرایندی که در حال اجرا است باشند و بعد از ۵ دقیقه نقشه‌ی فرایند را به طور دقیق تهیه نمایند. نقشه‌ی فرایند در شکل ۱۹-۳ آورده شده است.
- چیزهای آموزنده و مهم متعددی در این نقشه فرایند وجود دارد. برای مثال توجه داشته باشید که کار هر دو (فروبرنده و فوت کننده) توسط فیلم بازیابی خواهد شد. فروبرنده می‌خواهد این اطمینان را کسب کند که چوب به مقدار زیادی از مایع آغشته شده است و فوت کننده نیز نمی‌خواهد که اگر هیچ مایع در چوب نیست چوب را فوت

کند. پس هر دو دلیل مناسبی برای چک کردن کارشان دارند. اما هیچ سؤالی وجود ندارد و این یک مرحله اضافی است و لازم نیست که دوباره انجام پذیرد.

شکل ۱۹-۳- نقشه فرایند تولید حساب



در دنیای واقعی، این نوع از اتفاقات همه حال به وقوع می پیوندد ۲ سازمان دقیقاً یک کار را انجام می دهند: ۱. زیرا یک سازمان از کاری که سازمان دیگر انجام می دهد خبر ندارد. ۲. سازمان دومی (فوت کننده) چوب حساب معادل را دریافت می کند ولی در آن مایعی وجود ندارد (زیرا سازمان اولی یا همان (فروکننده) همان کار را ۱۷ سال پیش انجام داده است. بنابراین آنها تا این زمان این کار را بررسی و چک می کردند.

همانطور که رایج است بعضی مواقع شخصی که شغلی را در گذشته قبل از شخصی که این شغل در حال حاضر را دارد و به عنوان فروکننده (Dippor) کار می کند به شخصی که در گذشته شغلی را داشته و حال به جای او شخصی به عنوان (فوت کننده) کار می کند چوب حسابی را می دهد که هیچ مایعی در آن وجود ندارد. این کار ۳۰ سال پیش انجام شده است و حال هر دو سازمان تا به حال آنها را بررسی می کنند. اگر چه هیچ کس نمی داند که چرا

حالا این کار را انجام نمی دهند. این نوع از کارها و فرایندهای وراثتی به صورت ناکارآمد در بیشتر سازمانها گسترش دارد.

به دنبال آن یکی دیگر از نقشه‌های کاربردی این است که می‌تواند تلاش‌ها و کارهای مکرر را بین این دو سازمان تشخیص دهد. توجه داشته باشید فلوچارت کاربردی که مراحل کار را در فرایند فوت کردن توضیح می‌دهد این قضیه را توضیح نمی‌دهد. و فلوچارت فرایند (Dipping) (فرو بردن) را هم توضیح نمی‌دهد. بنابراین تیم رهبری باید تصویری از فرایند کاربردی و جوابش را در سازمان خود داشته باشند. این فرایندها، فرایندهایی هستند که برای تشخیص و درک مناطق دارای پتانسیل در یک سازمان به کار می‌روند. مطلب و نکته دیگر این است که قبل از شروع فرایند اهداف، دیدگاه‌های آن برای گروه تعریف نشده بود. این نکته عمومی بود تقریباً در همه موارد عملکردهای فرایندها این است که فرض کنیم هدف تولید و ثبت حباب‌های بزرگ است. فوت کننده و فروکننده کم کم و به آرامی تولید حباب‌های بزرگ را تجربه و آزمایش می‌کنند. اما این قضیه روشن است که گیرنده آن نمی‌تواند همه آنها را بگیرد. از هر ۱۰ حبابی که از چوب بیرون می‌آیند گیرنده برای گرفتن ۱ یا ۲ تای آنها موفق می‌گردد می‌آورد. فرض کنید چطور یک فرایند تغییر می‌کند اگر بعد از چند دقیقه تسهیل کننده به این اشاره نماید که در گروه‌های اولیه هیچ وقت کمتر از ۲۰ حباب در فلیپ چارت (جدول) ثبت و نگهداری نشده است. به طور ناگهانی در این شرایط فوت کننده و فروبرنده سرعت کار خود را بالا می‌برند زیرا معلوم است که آنها نگران اندازه‌ی حباب نیستند و باز هم معلوم است که گیرنده نمی‌تواند با آنها هماهنگ باشد و بیشتر حباب‌ها به زمین خواهند خورد.

این پدیده اثرات غیرقابل دسترسی دارد. مهمترین نکته این است که اگر چه اسامی سازمان‌ها در فرایند (و مراحل اجرا شده) آشکار و معلوم باشد (اگر چه هدف حجم حباب‌ها یا اندازه‌ی حباب‌ها باشد. رفتار عملکردهای فرایند ممکن است بسیار متفاوت باشد. این مسئله بسیار مهم است که شخصی که دارای مسئولیت‌های مختلفی در یک نقشه‌ی کاربردی در یک سازمان را داراست تمام فرایندها را درک کند نه اینکه فقط مسئولیت و قسمت خود را انجام دهد.

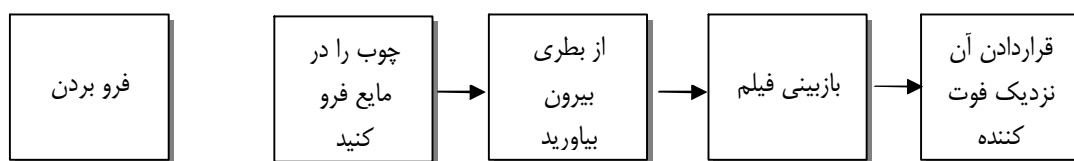
پس شغل و وظیفه مدیریت این است که تمام قسمت‌های فرایند را مدیریت نماید نه اینکه به هر یک از قسمت‌ها خوش بین باشد. منظور این است که مدیریت نمی‌تواند رفتار کاربردی را با هزینه‌ی رفتار فرایند تازه‌سازی

و پاداش دهی نماید. مطلب مهم تر این است، فرایندهایی را که دارای اهمیت استراتژیک می‌باشند تعیین نماید. فرض کنید که مثال حباب را دوباره به کار ببریم و شما از سازمانی به سازمان دیگر بروید و سعی کنید که ظرفیت هر قسمت را تعیین کنید. برای مثال با فرو بردن شروع کنید و به طور مجزا به آن نگاه کنید. به عبارت دیگر به جای در نظر گرفتن تمام فرایند، فرض کنید در قسمت فرو بردن (Dipping) هستیید و وظیفه شما در شکل ۲۰-۳ نشان داده شده است. درباره ظرفیت فرایند فرو کردن (Dipping) فکر کنید. به عبارت دیگر اگر فروکننده هرگز مجبور نباشد که منتظر فوت کننده (Blower) باشد چه تعداد حباب می‌تواند از مایع درون بطری به بیرون فوت شوند. (در ۱ دقیقه) فرض کنید که آخرین فناوری در جمع کردن داده‌های فرو بردن داده‌ها به ما کمک کرد که تعداد حباب‌ها را مشخص نماییم و تعداد درست حباب‌ها، ۱۵۰ عدد در یک دقیقه برسد.

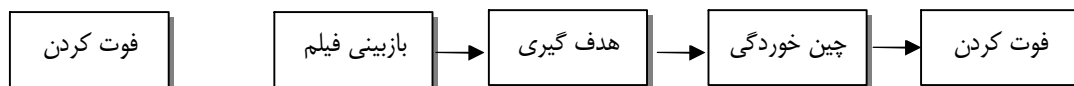
حال فرض نمایید که شرکت دوم در کار فوت کردن حباب باشد. به همین طریق تمام قسمت‌های سازمان برای

مراحلی که در شکل ۲۱-۳ می‌باشند مسؤل هستند.

شکل ۲۰-۳- فرایند فرو بردن



شکل ۲۱-۳- فرایند فوت کردن حباب



فرضی که باید بکنید این است. فوت کننده هرگز مجبور نیست برای فروکننده منتظر بماند. به عبارت دیگر، چوب حباب سازی همیشه در محل مخصوص خود و پر از مایع است و آماده به کار می‌باشد. برای درک و فهم ظرفیت سوآلی که باید پرسیده شود لازم است بدانیم چند حباب در یک دقیقه می‌تواند فوت شود؟ فرض کنید که آخرین فناوری جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در مورد فوت کردن حباب‌ها به ما کمک کرد که حباب‌های ایجاد شده

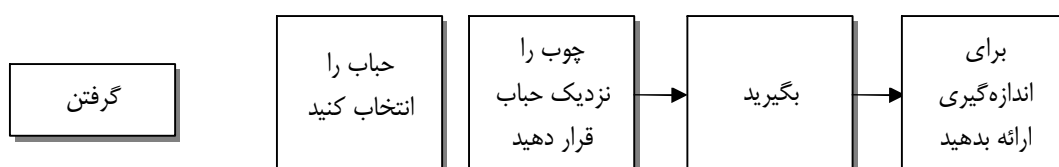
در یک دقیقه را بشماریم (تعداد آنها به ۲۲۵ عدد در یک دقیقه رسید) سومین شرکت در قسمت گرفتن حباب‌ها کار می‌کند عملیات گرفتن در شکل ۲۲-۳ نشان داده شده است. فرضیه‌ای که باید در نظر گرفت این است. حباب‌ها همیشه در آسمان برای گرفتن موجودند بنابراین هیچ نیازی نیست که منظر فرو برنده و فوت کننده بمانند. به علاوه فرض کنید که هیچ زمان تأخیری برای منتظر ماندن برای اندازه‌گیری وجود ندارد. حباب بلافاصله اندازه‌گیری می‌شود و فرایند نیز تکرار می‌شود. پس چند تعداد حباب می‌تواند گرفته و نشان داده شود؟ (در یک دقیقه) به طور واقعی این قسمت در حدود ۵ ثانیه طول می‌کشد. بنابراین ظرفیت در حدود ۱۲ حباب در هر دقیقه است. چهارمین شرکت در کار اندازه‌گیری است و فرایندی را دنبال می‌کند که در شکل ۲۳-۳ نشان داده شده است. فرضیه‌ها در این مرحله بسیار بحرانی و خطرناک و مهم‌اند. فرض کنید اندازه‌گیری کننده مجبور نیست که برای گیرنده منتظر بماند. به خاطر بیاورید که هدف ما در شروع تمرین نگاه کردن و فهمیدن ظرفیت هر سازمان به صورت مجزا بود. بنابراین سؤال این است که چه تعداد حباب می‌تواند حساب شوند در حالیکه این محدودیت وجود نداشته باشد که اول باید آنها را بگیریم. پس اگر یک حباب همیشه بر روی چوب وجود داشته باشد و اندازه‌گیری شود احتمالاً اندازه‌گیری آن کمتر از ۲ ثانیه طول بکشد، پس ظرفیت برای ۱ دقیقه در حدود ۴۵ حباب خواهد بود. آخرین شرکت در کار ثبت است و فرایندی که در شکل ۲۴-۳ دیده می‌شود دنبال می‌کند. فرضیه اینجا این است که کسی شماره‌ها را به طور مداوم و یا با سرعتی که ثبت کننده بتواند بنویسد می‌خواند (می‌شمارد) با این فرض که یک عدد در هر ثانیه ثبت می‌شود ظرفیت ثبت در حدود ۶۰ حباب در دقیقه است. ظرفیت برای هر قسمت و سازمان به صورت زیر خلاصه می‌شود.

فرو کردن (Dipping) ظرفیت = ۱۵۰، فوت کردن (Blowing) ظرفیت = ۲۲۵، گرفتن (Catching) ظرفیت =

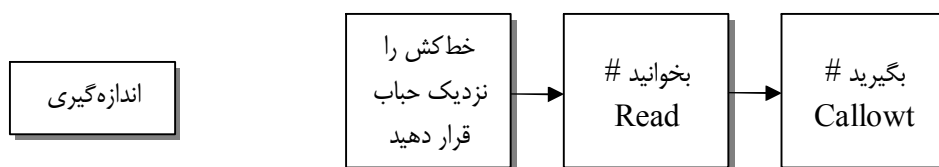
۱۲

اندازه‌گیری کردن (Measuring) ظرفیت = ۴۵، ثبت کردن (Recording) = ظرفیت = ۶۰

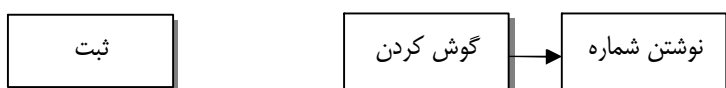
شکل ۲۲-۳- فرایند گرفتن حباب



شکل ۲۳-۳- فرایند اندازه‌گیری حساب



شکل ۲۴-۳- فرایند ثبت حساب



این داده‌ها ظرفیت هر قسمت از سازمان‌ها را به طور مجزا نشان می‌دهند. به خاطر اینکه این سازمان‌ها به طور کاربردی به یک دیگر وصل‌اند این روش واقعی برای فهمیدن آنها نیست. با در نظر گرفتن تصویر بزرگی از این فرایند این نکته را معلوم می‌سازد که ظرفیت واقعی در حدود ۱۲ حساب می‌باشد. این موضوع مهم نیست که چند تا از آنها فرو برده می‌شوند یا چند تا از آنها می‌توانند فوت شوند چیزی که مهم است این است که چند تا از آنها گرفته می‌شوند. اگر شما به demo (آزمایش) مراجعه نمایید این قضیه برای شما روشن می‌شود. حساب‌ها با زمین برخورد می‌کنند زیرا گیرنده حساب‌ها نمی‌تواند آنها را بگیرد و اندازه‌گیرنده و ثبت‌کننده بیشتر وقتشان بیکار خواهند بود. زیرا آنها منتظرند گیرنده حساب‌ها را بگیرد. بنابراین گرفتن به عنوان محدودیت در نظر گرفته می‌شود. این یک ضرب‌المثل معمول و رایجی می‌باشد که یک زنجیر به اندازه ضعیف‌ترین اتصالش قوی است. این ضرب‌المثل بیشتر ضرب‌المثلی است که می‌گوید یک فرایند به اندازه محدودیت‌هایش مؤثر است. قضیه مهم این است که برای افزایش زمان زنجیر این نکته ضروری است که قدرت ضعیف‌ترین اتصال را افزایش دهیم. افزایش قدرت اجرای فرایند زمانی به دست می‌آید که بتوانیم محدودیت را به صفر برسانیم. به دنبال این مطلب اگر هدف از فرایند تولید حساب، بالا بردن حجم است هر مایعی را می‌توان برای به دست آوردن حساب مورد استفاده قرار دهیم. منظور این است که ماشینی کردن تولید حساب کمک نخواهد کرد منظور این است که اضافه کردن منابع، به مرحله (فرو کردن Dipping) کمکی نخواهد کرد. و معنی آن این است که حذف کردن ۲ بازبینی در مراحل Dipping فرو کردن و فوت کردن Blowing کمک نخواهد کرد. درباره آن فکر کنید این قضیه بسیار بعید به نظر می‌رسد که یک سازمان معمولی نقشه‌ی کاربردی را در مورد مطالعه قرار دهد و این را تشخیص دهد که دو قسمت در یک سازمان دقیقاً یک کار را انجام می‌دهند بنابراین آنها تیمی را بین فرو کردن Dipping و فوت کردن Blowing ایجاد می‌کند و فرایند را طوری تغییر دهند که بازبینی فقط یک بار انجام شود و همه اعضا با استفاده از روال جدید آموزش

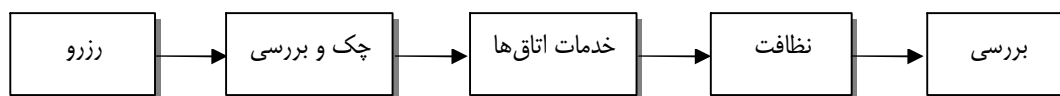
بینند و ظرفیت هنوز هم ۱۲ حباب باشد. پس طرح مورد نظر هیچ چیزی را به فرایند اضافه نمی کند. در حقیقت ممکن است به سود همه لطمه وارد نماید زیرا که عملیات **Dipping** و **Blowing** قادر خواهند بود به سرعت انجام شوند و این کار باعث هدر رفتن مایعات می شود و همچنین حباب های زیادی با زمین برخورد می کنند زیرا که عملیات گرفتن (**Cotching**) دارای سرعت کافی نیستند. این نوع از راه حل ها توضیح کاملی هستند از اینکه بسیاری از سازمان ها با استفاده از فرایندها به طرف عقب می روند (پس رفت می کنند) نه اینکه به طرف جلو. بسیاری از سازمان های متمرکز بر روی کارایی و توانایی هر قسمت از رئیس هر قسمت می خواهند تا از عملکرد آن قسمت سالانه گزارش به آنها بدهد تا آنها بفهمند این قسمت برای توسعه هر قسمت از سازمان چه کارهایی را انجام داده است. به عبارت دیگر مدیر قسمت **Dipping** کارهایی را که برای توسعه قسمت خود انجام خواهد داد ارائه می کند و یا رئیس قسمت **Cotching** کارهایی را که برای گسترش فرایند **Cotching** انجام خواهد شد ارائه می دهد و مانند اینها.

شرکت ها اغلب نیازمند آیتم های عملیاتی، بودجه به دلار و حجم زیادی از جزئیات برای بهینه سازی فعالیت های خود هستند. فرضیه این طور به نظر می رسد که اگر هر ۵ قسمت از شرکت عملکرد خود را ۱۵٪ افزایش دهد، کل سازمان در نتیجه ۵۰٪ بهتر خواهد بود. اما مثال حباب ها نقض این فرضیه را توضیح می داد. در واقع گسترش عملکرد هر ۵ قسمت وقت و منابع و هدف مصرف می شوند. توضیح حباب ها شامل توضیح مفاهیم مهم و همچنین توضیح عملکرد آنها یعنی کدام یک دارای اهمیت استراتژیکی زیادی برای پر کردن **Cap** ها (فاصله) می باشد. سازمان شما احتمالاً دارای ۱۰۰۰۰ فرایند و یا بیشتر خواهد بود اما خبر خوب این است که شما مجبور نیستید تمام آنها را گسترش دهید آنهایی که دارای فرایند استراتژیک هستند. **Cotcher** (گیرنده)، **Constraints** (محدودیت ها) می باشند. به تبع آن یک مسئولیت تیم رهبری در زمان فرایند ارزشیابی این است که فرایندهایی را که دارای **(Constraints)** محدودیت ها است تشخیص و مدیریت نمایند.

یک تکنیک برای انجام این کار استفاده از نقشه های فرایند برای رسم جریان کار از یک تصویر بزرگ می باشد.

تسهیل کننده **Facilitator** باید درباره ی جریان کار اصلی در سازمان فکر و مشورت نماید. برای مثال یک هتل جریان کاری خود را ممکن است به صورت شکل ۲۵-۳ در نظر بگیرد.

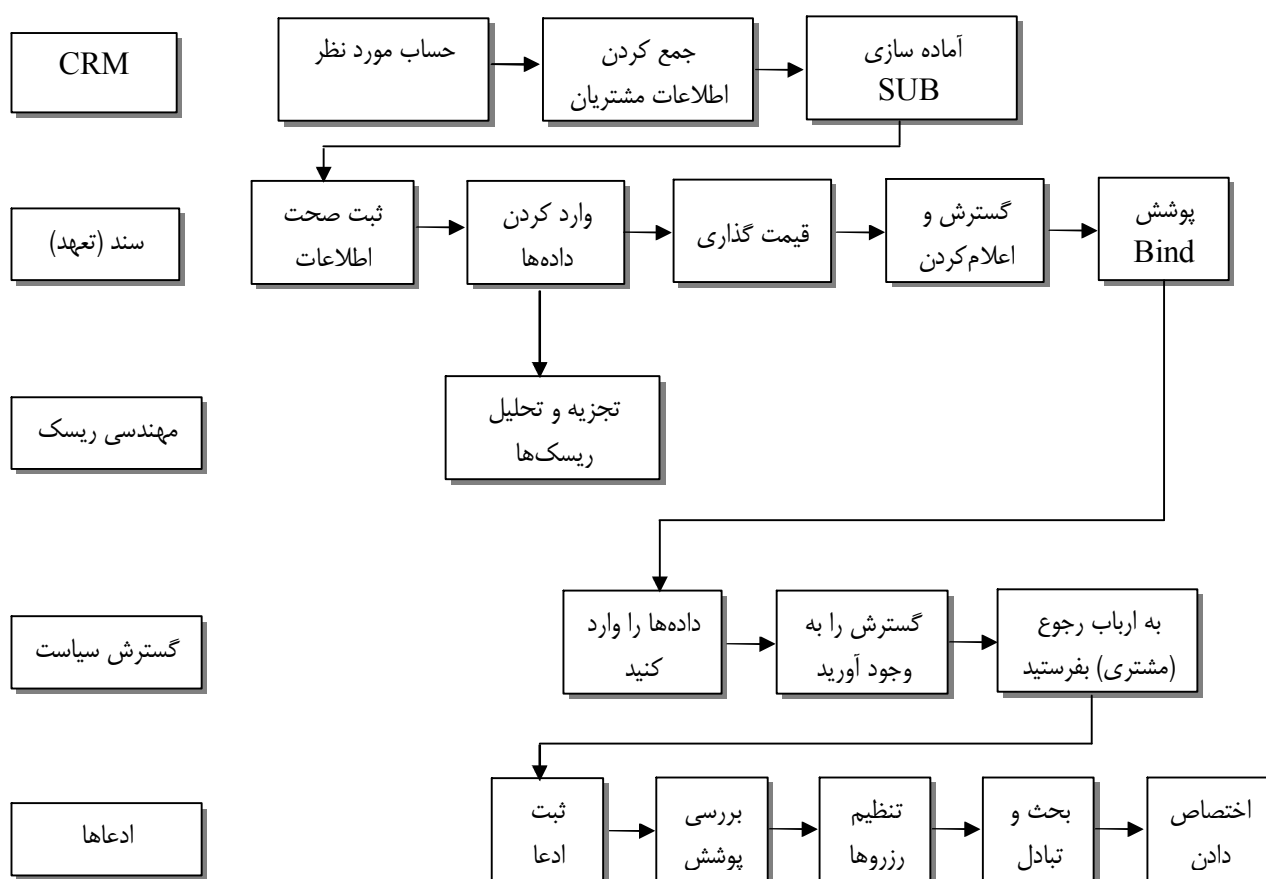
شکل ۲۵-۳- جریان کاری هتل



فرایند توصیه شده برای شناسایی محدودیت‌ها در این مورد چنین است که تمام کارکنان را از هر قسمت دور هم جمع کنید و یک نقشه کاربردی سطح بالا را ایجاد و آن را توضیح دهید. همانند شرکت IBM و مثال حساب‌ها. بنابراین هتل می‌تواند دارای نمایندگان رزرو باشد منظور کسانی که در قسمت پذیرش کار می‌کنند. (این افراد بازخورد قسمت Checkin, checkout را تولید می‌کنند) و کارکنان قسمت اتاق غذاخوری و نظافت کاران را هر پنج قسمت مهم را از چپ به راست تحت پوشش قرار می‌دهند. این قضیه مهم است هنگامی که جلسه عملیاتی و طراحی در حال اجرا است. تسهیل کننده Facilitator نباید اجازه بدهد که گروه درگیر جزئیات بیش از مورد نیاز شوند. راه مناسب این است که هر گروه فرایند خودش را با ماکزیمم مراحل پنجگانه توضیح دهد. استفاده از پنج مرحله نقشه را قادر می‌سازد که در مدت کم و قابل قبولی طراحی شود و همچنین برای بحث و تبادل نظر نیز مفید خواهد بود. هدف از طراحی فرایند به صورت سطح بالا ۲ دلیل دارد. اولی هدف تشخیص و تعیین محدودیت‌ها است. انجام این قسمت نسبت به انجام تمام فرایند ساده‌تر است. بحث و گفت‌وگو درباره مشکلات فرایند بدون در نظر گرفتن کل فرایند باعث می‌شود که هر قسمت مشکلات و نقص‌های خود را بیابد نه مشکلاتی که بین این قسمت‌ها وجود دارد. فایده و مزیت دیگر نقشه کاربردی به این صورت در تعلیم و آموزش است. به طور معمول حتی در این سطح بالا شرکت کنندگانی وجود خواهند داشت که از عملکرد اجرایی سازمان و قسمت خودشان و فرایند مطلع نیستند. نقشه فرایند نمونه که از این بحث نتیجه‌گیری می‌شود در شکل ۲۶-۳ نشان داده شده است. مرحله بعدی بعد از کامل کردن نقشه این است که به صورت گروهی در مورد مشکلاتی که پیش می‌آیند بحث و گفت‌وگو کنیم. با نگاه کردن به کل نقشه می‌توان دیدگاه لازم را برای تشخیص مشکلات مهم کسب کرد. این سازمان مخصوص برای شرکت‌های بیمه فراهم می‌کند همانطور که برای کارکنان نیز آن را فراهم می‌کند و مرحله گسترش سیاست یکی از مشکلات اصلی است. اطلاعاتی که از این سند به دست می‌آید بسیار نادر است و نیاز به بررسی دقیق کار قبل از گسترش سیاست است. منظور این است که پوشش سازمانی با قیمت محدود می‌باشد. زیرا که آن

براساس اطلاعات ناقص است و احتمال ضررهای آینده را افزایش می‌دهد. یکی دیگر از مشکلات استفاده از ریسک مهندسی برای تجزیه و تحلیل ریسک به صورت انتخابی است. هیچ راهنمای سخت و سریعی برای کمک به تعیین تعهد (سند) وجود نداشتند زمانی که حضور متخصصان و کارشناسان در اینجا ضروری بود.

شکل ۲۶-۳- جریان فرایند بیمه



این مسئله باعث شد به نقطه‌ای برسیم که مهندسی ریسک در آن انجام می‌شد، اگر زمانی برای آن اختصاص می‌یافت، اما اگر زمانی برای آن در نظر گرفته نمی‌شد این مرحله انجام نمی‌شد. این بهترین معیار برای تعیین اینکه

آیا تجزیه و تحلیل باید انجام شود یا نه نیست. بعضی از SWOTها که از این نوع نقشه و طرح ناشی می‌شود می‌تواند به صورت زیر باشد:

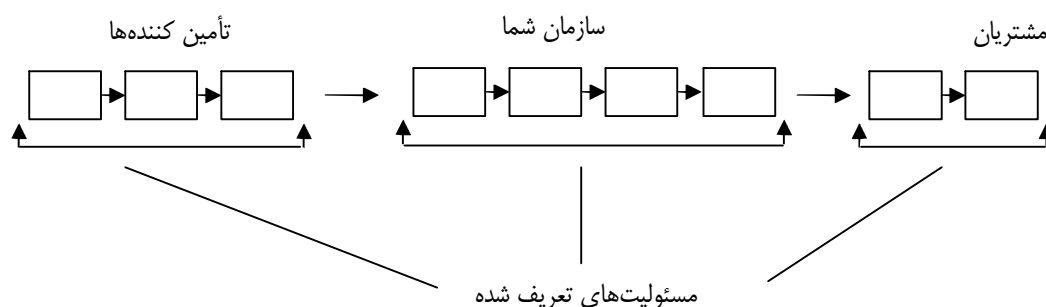
- اطلاعات ناقص که از واسطه‌ی تجاری گرفته می‌شود باعث به وجود آمدن تأخیر در اعلام می‌شود.
- اطلاعات ناقص که از سند (تعهد) گرفته می‌شود باعث می‌شود که سیاست‌ها با تأخیر اعلام شوند.
- خطوط بحرانی (ضرب‌الاجل) غیرواقعی سند را تشویق می‌کند که تجزیه و تحلیل و ریسک مهندسی رادر نظر نگیرد که این کار باعث اعلام نادرست می‌شود.
- فرایند برای تهیه و فراهم کردن تجزیه و تحلیل ریسک انجام نمی‌شود که باز هم باعث اعلام نادرست می‌شود.
- وارد کردن داده‌های غلط باعث به وجود آوردن مشکلاتی در ارزشیابی اطلاعات و شروع بحث در فرایند می‌شود.

به خاطر داشته باشید اولین مسئله مربوط به واسطه تجاری است و از هیچ قدم و مرحله‌ای فلوچارت جدا شدنی نیست. اما متداول می‌باشد. هنگام بحث و تبادل نظر درباره جریان کاربردی مسائلی که در فرایند اثر می‌گذارد و به طور معین در دیاگرام مشخص نشده را مشخص و تعیین نمود. این نکته که این مسائل را باید کشف نمود بسیار مهم است و همچنین آنها را باید به لیست نیز اضافه نمود سازمان های گوناگون ممکن است که به بیش از یک جریان کاربردی (Cross Functional flow) نیاز داشته باشند. این کار آنها را قادر می‌سازد که بحث و تبادلی درباره محدودیت‌های کلیدی و مهم فرایند انجام دهند اما این کار نباید یکی از بخش‌های وقت‌گیر ارزشیابی و ارزیابی باشد. به خاطر داشته باشید. نکته مهم هنگام ایجاد یک جلسه طراحی و عملیاتی را که باید در نظر بگیرید این است که مسائل سطحی را در نظر بگیرید. منظور این نیست که فلوچارت کامل و تکنیکی را به وجود بیاورید. بعضی اوقات اعضای گروهها در تلاشند این اطمینان را پیدا کنند که تمام مراحل را با دقت طی می‌کنند و حتی کوچکترین جزئیات رانیز در نظر می‌گیرند. این نکته مهم است که این مطلب را از نوع تجزیه و تحلیل طرح به صورت تیمی و سنتی جدا نمود. طرح و نقشه در این مورد به طور ساده ایجاد بحث درباره مسائل کلیدی و مهم است

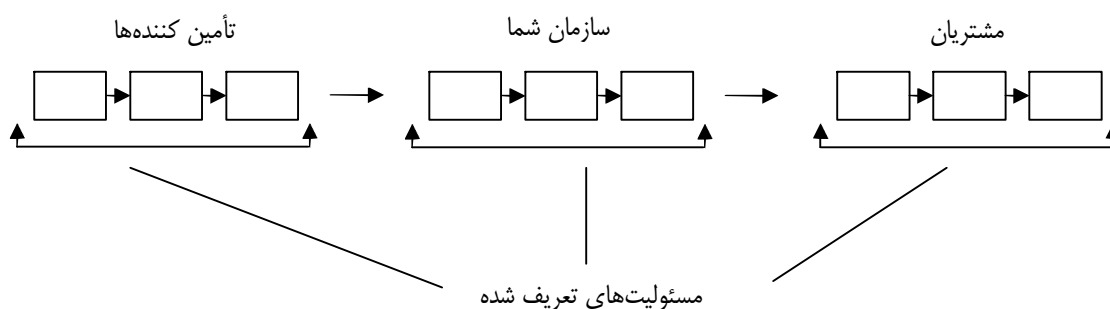
پس تکامل فنی در این مورد در نظر نیست. تشخیص و تعیین مسائل کلیدی و مهم Capها (فواصل) بسیار مهم‌اند اما این قضیه فقط یک جنبه از تشخیص فرایندهایی است که دارای اهمیت استراتژیک است. همچنین این نیاز وجود دارد که درباره این مطلب به طور مثبت فکر کنیم و به جوانب مثبت آن بیندیشیم. به عبارت دیگر در جاهایی که عملکرد سازمان بسیار خوب است این نیاز وجود دارد که بدانیم چگونه بر روی این توانایی‌ها باید سرمایه‌گذاری کنیم. این کار باعث مطرح شدن سوال بعدی می‌شود که می‌گوید: «کدام یک از فرایندها دارای اهمیت استراتژیک می‌باشند؟ (دارای نقاط قوت و توانایی. به طور اساسی ۳ نوع تکنیک برای استفاده از فرایندها وجود دارند: ۱. گسترش فرایند. ۲. گسترش بازار ۳. ایجاد تعهد. گسترش فرایند با فکر کردن بر روی لینک‌های (اتصال‌ها) گوناگون بر روی زنجیر مقدار (Value Chain) به وجود می‌آید، به شکل ۲۷-۳ توجه نمایید. این تصویر نشان می‌دهد که هر تأمین کننده‌ی کالا، سازمان شما و مشتری دارای مراحل و فرایندهایی هستند که مسئول آن‌ها می‌باشند. گسترش فرایند به این معناست که شما باید فکر کنید و راههایی را برای تغییر نواحی تعریف شده پیدا کنید و کنترل بیشتری بر روی فرایند داشته باشید.

به عبارت دیگر می‌توان یکی از اتصال‌های زنجیر را به مشتری و تأمین کننده اختصاص داد زیرا که سازمان شما می‌تواند آن را بهتر انجام دهد. پس جریان جدید به صورت شکل ۲۸-۳ خواهد بود. این تصویر (دیاگرام) مثالی را نشان می‌دهد که سازمان شما به عنوان مسئول چیزی که قبلاً مشتری مسئول آن بود شناخته می‌شود. این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که این مسئله نباید به عنوان وضعیت بسیار سخت در نظر گرفته شود و یا اینکه شرکت شما چیزی را از مشتریان بگیرد. به جای آن این نکته باید به عنوان گرفتن کنترل فرایند در نظر گرفته شود زیرا شما توانایی لازم برای انجام بهتر آن و به وجود آوردن وضعیت‌های عالی را دارید.

شکل ۲۷-۳- گسترش فرایند



شکل ۲۸-۳- گسترش فرایند

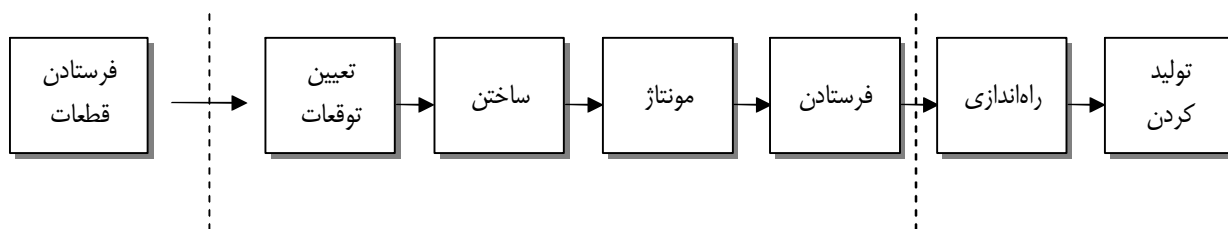


چند مثال ممکن است برای روشن شدن طریقه‌ی کار فرایند گسترش کار مفید باشد. یک شرکت مشاور در منطقه مرکزی شمال آمریکا برای ساخت و تحویل ماشین‌های بزرگ برای ۵۰۰ مشتری مسئول بود. ماشین‌های بسیار گران و ساختن آنها نیز پیچیده بود. دیدگاه و فرایند آنها در شکل ۲۹-۳ نشان داده شده است. بنابراین فرایندها بسیار ساده بودند. تأمین کنندگان باید این اطمینان را می‌دادند که مواد مربوط در دسترس است و سازمان تولید ماشین نیز مسئول توقعات و انتظارات مشتری، قطعات مورد نیاز، مونتاژ ماشین‌ها و تحویل به مشتری را مورد بررسی قرار می‌دهد. زمانی که ماشین به محل مورد نظر مشتری رسید آن را باز می‌کند و بعد از راه‌اندازی آنها در کارخانه هایشان مورد استفاده قرار می‌دهند. این فرایند به نظر منطقی می‌آید اما یک مشکل مهم در فرایند وجود دارد. مشتریان هنگام راه‌اندازی ماشین به آن آسیب می‌رسانند. زیرا آنها از تکنسین‌هایی استفاده می‌کنند که دارای تجربه کمی در کار با ماشین‌ها هستند. در نتیجه تعویض قطعات، رضایت مشتری به پایین‌ترین سطح می‌رسد. همچنین کار نکردن ماشین ممکن است اختلافاتی را بین مشتریان و نمایندگان کارخانه ماشین‌سازی به وجود بیاورد. در بیشتر مواقع کارخانه مجبور می‌شود که نمایندگانی را برای رسیدگی به مشکلات مشتریان بفرستد. این راه حل نوع کلاسیک گسترش فرایند را نشان می‌داد. پس از آن کارخانه تصمیم گرفت که به محل مشتریان تکنسین

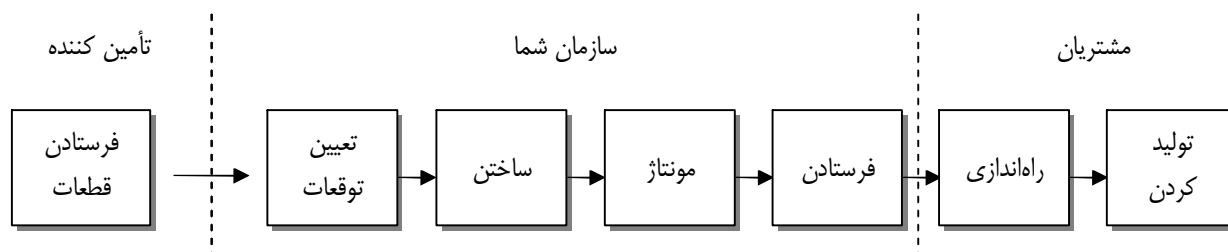
بفرستد وظیفه تکنسین باز کردن و نصب ماشین و آماده کردن آن برای کار کردن بود. به عبارت دیگر آنها محدوده فرایند را به طوری که در شکل ۳-۳۰ می‌باشد تغییر دادند.

مزیت‌های فرایند جدید بسیار زیاد بود و هزینه‌های مسافرتی و پرسنل در یک سطح باقی ماند زیرا که بیشتر شغل‌ها نیاز به بودن تکنسین به محل مورد نظر مشتری داشتند. مزیت‌های فرایند جدید بسیار زیاد بود. هزینه‌های مسافرتی و پرسنل در یک سطح باقی ماند زیرا که بیشتر شغل‌ها نیاز به بودن تکنسین به محل مورد نظر مشتری داشتند. (در فرایند قدیمی این کار زمان طولانی را در بر می‌گرفت زیرا تکنسین باید هم مشکل را تشخیص می‌داد و هم آن را رفع می‌کرد.) این راه حل به عنوان گام مثبتی توسط مشتریان تلقی شد. زیرا که ماشین مورد نظر بسیار سریع آماده کار می‌شد و همچنین تکنسین ویژگی‌های دستگاه را توضیح می‌داد و سؤالات را جواب می‌داد و همچنین زمان زیادی را با مشتری به صورت دوستانه و غیررسمی می‌گذراند. این کار باعث جلب رضایت مشتریان شد و همچنین کارایی ماشین‌ها را افزایش داده و همچنین مشتری قادر بود که هزینه‌ها را به سرعت پرداخت نماید.

شکل ۳-۲۹- نمونه گسترش فرایند کارخانه ماشین‌سازی (قبل)



شکل ۳-۳۰- نمونه گسترش فرایند کارخانه ماشین‌سازی (بعد)



مثال دوم که درباره‌ی گسترش فرایند از یک شرکت اجاره‌ده ماشین است. اگر شما از گروهی از مردم می‌پرسید که بزرگ‌ترین شرکت کرایه ماشین کدام است آنها بدون وقفه پاسخ می‌دادند Gerts. و دومین شرکت Avis و با ادامه دادن پرسش لیستی از شرکت‌ها به دست می‌آمد. Alamo, Budget, Nationaul, Thrifty, Dollar و مانند اینها.

بیشتر مردم ۶ یا ۷ شرکت را قبل از اینکه به شرکت Enter prise فکر کنند لیست می‌کردند. (بدون اینکه به Enter prise فکر کنند) اما این شرکت یعنی Enter prise چند سال قبل به عنوان بزرگ‌ترین شرکت اجاره‌ده ماشین شناخته شد و همچنان نیز به کار خود ادامه می‌دهد. سهم بازار این شرکت در سال ۲۰۰۴، ۳۵.۵٪ بوده است. چرا این شرکت چنین موقعیت‌هایی را به دست آورد؟ دلیل این کار این است که آنها مرزهای فرایند اجاره ماشین را گسترش دادند. قبل از Enter Prise، بیشتر محل‌های اجاره‌دهی اتومبیل در فرودگاهها بود. زیرا زمان و مکانی است که مردم نیاز به ماشین دارند. اما شرکت Enter prise (اینتر پرایز) دلایلی را آورد که زمان‌ها و مکان‌های دیگری هستند که نیاز به اجاره‌ی ماشین بیشتر از فرودگاه است. این معمولاً زمانی اتفاق می‌افتد که اتومبیل‌های خودشان خراب و یا در فروشگاه است این نیز یک بار اتفاق می‌افتد که آنها نمی‌توانند ماشین اجاره‌ای خود را بردارند. به همین خاطر Enter prise این راه‌حل را داشت که در این موارد مشتریان خود را در هر جایی که هستند بردارد. این کار به آنها اجازه داد که با گروه متفاوتی از مشتریان با مجموعه‌ای از نیازهای گوناگون دسترسی داشته باشند تا مسافران که دائم در حال دعوا و عصبی هستند. شرکت Enter prise روابط خود را با بزرگ‌ترین بنگاهها و دلالتان خودرو شرکت‌های بیمه و شرکت‌های تعمیر اتومبیل تحکیم بخشید و این کار این اطمینان و این کمک را به آنها کرد که هر وسیله نقلیه‌ای که در نزدیکی فرودگاه اجاره می‌شود وسیله نقلیه شرکت Enter prise می‌باشد. این شرکت کارها را برای مشتریان آسان‌تر نمود نه تنها با برداشتن آنها، بلکه از جنبه بیمه ماشین زیرا خود شرکت با شرکت بیمه سر و کار داشت نه مشتری. آنها همچنین بازار دامنه‌داری را ایجاد کردند که سازمان‌هایی که متمرکز فرودگاه می‌باشند (مانند Hert) سعی در گرفتن و رقابت با این شرکت اند. مثال شرکت Enter prise دو مثال از

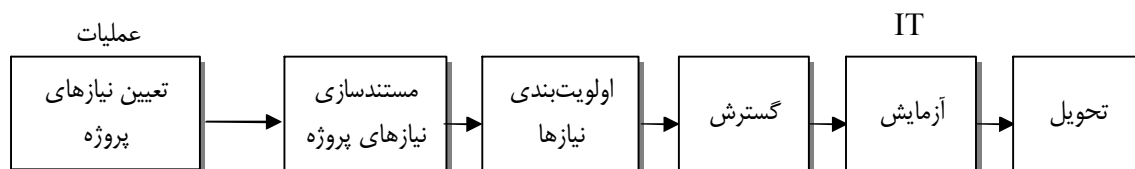
فرایند گسترش رانشان می‌دهد. اولی انتقال وسیله نقلیه از شرکت به اجاره دهنده را نشان می‌دهد. این شرکت کنترل این قسمت از فرایند را توسط برداشتن مشتری انجام داد. دومی توضیح فرایند گسترش (توسعه) در قسمت بیمه فرایند است. زیرا قبلاً مشتری تمامی کارهای مربوط به بیمه را انجام می‌داد اما شرکت Enter prise با کنترل این قسمت این شکل را حل نمود. به خاطر داشته باشید که در قسمت وضعیت عالی و موفقیت کامل به دست آمد. Enter prise در اولین مورد سود برد زیرا که با دستیابی به حجم بسیار زیادی از مشتریان به درآمد خوبی رسید و مشتریان نیز سود بردند زیرا که این شرکت کار حمل و نقل را بسیار آسان و راحت کرده بود. قسمت بیمه نیز برای Enter prise آسان‌تر بود زیرا که آنها سابقه مذاکره و گفت‌وگو و همچنین حجم وسیعی از کارهای تجاری را داشتند و مشتری نیز از دردهای آن راحت بود. مثال دیگری درباره گسترش فرایند درباره شرکت General Electric می‌باشد. (GE). این شرکت کارهای زیادی را انجام می‌دهد از ساختن لوازم برقی، خانگی و موتورهای جت گرفته تا فراهم آوردن بیمه و وام. یکی از مشهورترین قسمت‌های آن، قسمت لوازم برقی است. سال‌های پیش GE لوازم خانگی را می‌ساخت و آنها را از طریق شبکه کوچک، متوسط و بزرگ توزیع-کنندگان می‌فروخت. توزیع کنندگان بزرگ مشکلی در نگه داشتن تمام محصولات GE نداشتند اما توزیع کنندگان کوچک دارای مسائل و مشکلاتی بودند. هزینه تولید محصولات بسیار بالا بود و هزینه نگهداری آنها نیز به همین صورت بود. در نتیجه این توزیع کنندگان فقط قادر به فروش محصولات معینی بودند و همین کار باعث شد که GE پتانسیل فروش خود را از دست بدهد. راه حل گسترش فرایند: GE برای حل مشکل، تصمیم گرفت که مدیریت توزیع کنندگان کوچک را برعهده بگیرد. آنها مغازه‌های اسباب و لوازم را در شهرهای بزرگ ایجاد کردند و موافقت کردند تا به توزیع کنندگان کوچک این اجازه را دهند تا خارج از بازار لوازم مورد نیاز را سفارش دهند. البته با این شرط که لوازم شرکت GE را مدنظر گیرند. با این روش GE باعث شد محصولاتش به طور مستقیم فروخته شود نه توسط روش قدیمی یعنی توزیع کننده‌ها. این کار باعث شد تا خط تولید نیز بالاتر رود. البته توزیع کنندگان نیز از این کار سود بردند به این صورت که کاهش قیمت‌ها و هزینه‌ها باعث افزایش فروش شد. دوباره این راه حل یکی از راه‌های صد درصد موفق بود. (حتی مشتریان نیز در این روش سود بردند زیرا که دسترسی به

محصولات آسان بود) آخرین مثال گسترش فرایند مثال داخلی است. البته منظور این است که راههای زیادی برای این خط از فکر وجود دارد.

رابطه داخلی تأمین کننده - مشتری مانند رابطه IT و دیگر عملیات است. این یک مثال جالبی است زیرا همانطور که در بخش طراحی سیستم گفته شد، قسمت‌های حمایت کننده دارای گروههای یکسانی هستند که به عنوان مشتری و تأمین کننده و برای تأمین نیازهای قسمت‌های مختلف سازمان به کار می‌روند. این رابطه در شکل شماره ۳۱-۳ نشان داده شده است. این نکته در بسیاری از قسمت‌های عملیاتی متداول می‌باشد که تقاضای پروژه‌ی IT را انجام دهند. هنگام دریافت تقاضای IT با توجه به دیگر اولویت آن را سطح بندی می‌کند و بالاخره محصول و یا سرویس تمام شده را گسترش و تحویل مناطق مورد نظر برای استفاده داده می‌شود. این پردازش بسیار ساده به نظر می‌آید. در بیشتر سازمان‌ها به عنوان یک مشکل مطرح می‌شود. اغلب IT و قسمت‌های عملیاتی زبان یکسان را صحبت نمی‌کنند. قسمت IT مشکلاتی که قسمت عملیاتی با آن روبرو می‌شد را درک نمی‌کند و قسمت عملیاتی نمی‌داند که کدام تکنولوژی برای رفع این مشکلات مناسب است. نتیجه این است که توقعات برآورده نمی‌شوند. قسمت‌های عملیاتی تقاضاهایی می‌کنند. IT احتمالاً قادر به انجام آنها نیست. در چنین حالتی قسمت IT به عنوان قسمتی در نظر گرفته می‌شود که نسبت به مشکلات سازمان بی‌تفاوت است. این یک مثال از گسترش فرایند است زیرا ارتباط نامناسب زمانی شروع می‌شود که IT تقاضاها را دریافت کند. به طور معمولی فرم‌هایی در سازمان وجود دارد. هنگامی که در سازمان تقاضایی می‌شود این تقاضا در این فرم پر شده و به قسمت IT انتقال داده می‌شود. به این ترتیب قسمت IT دقیقاً وظیفه خود را درک می‌کند (یعنی از این قسمت چه خواسته شده است؟) در این فرم نیاز است که جزئیات عملیات نیز آورده شده است و این برای قسمت IT بحرانی و مشکل است. اما قسمت عملیات ممکن است که اهمیت این قسمت را درک نکنند و حتی اگر قسمت عملیاتی اهمیت این قضیه را درک کنند آنها غالباً جزئیات تکنیکی را به حد کافی نمی‌توانند درک کنند تا کار را به صورت مناسب و درست انجام دهند. این نکته واکنش منفی را در پی دارد. IT یک فرم ناقص و گمراه کننده را می‌گیرد و در نتیجه اهمیت این پروژه را درک نمی‌کنند. این کار باعث می‌شود که پروژه‌های مهم برای کامل شدن در صف معطل بمانند و در عوض پروژههای کوچک‌تر و کم اهمیت‌تر انجام شوند.

شکل ۳۱-۳- گسترش فرایند داخلی

تقاضای پروژه IT

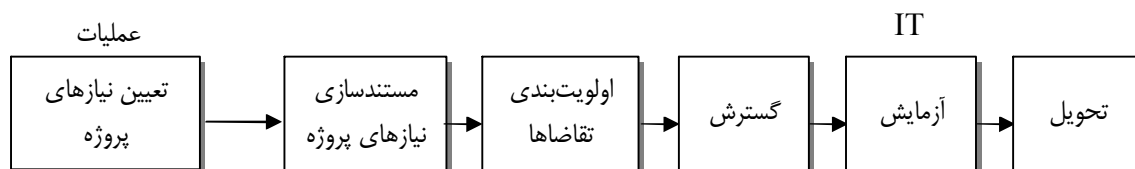


به طور جدی تر این کار باعث می شود پروژه هایی به اتمام برسند که توقعات و انتظارات مشتری را برآورده نمی سازند و این در اثر درک نادرست پروژه از ابتدای آن است. راه حل گسترش فرایند در این مورد، گسترش مسئولیت های IT با فرایندی است که در شکل ۳۲-۳ نشان داده شده است. با فرض کنترل مرحله ی مستندسازی در فرایند، قسمت IT می تواند مشکلات زیادی را حل نماید. اول، کارکنان قسمت عملیاتی و قسمت IT نشست هایی را با هم داشته باشند و در آن نشست ها در مورد مسئله مورد تقاضا، بحث و گفت و گو کنند و دقیقاً مشخص کنند که چه چیز مورد نظر می باشد. این روش به طور آشکار باعث مشخص شدن انتظارات واقعی گروه عملیاتی و نیازها و درخواست آنها می شود. (یعنی این روش به عنوان پس خورد در نظر گرفته می شود). دوم، قسمت IT می تواند این اطمینان را بدهد که تمام جزئیات فنی فرم به صورت کامل انجام شده است این کار در صرفه جویی وقت و پیش برد اهداف فرایند بسیار مؤثر است. بالاخره این کار می تواند سدها و مشکلات بین سازمان ها که ناشی از کمبود ارتباطات است از بین ببرد و باعث بالا بردن حس همکاری تیمی شود. این کار نیز می تواند باعث بالا بردن سطح رضایتمندی مشتریان شود.

بار دیگر نتیجه ی استفاده از گسترش فرایند بسیار عالی است. نتایج آن را برای سازمان - کاهش دوباره کاری، هزینه های کمتر، نتایج بهتر و بالا بردن کارایی و بازدهی و سطح رضایتمندی بالا. با در نظر گرفتن ارزشیابی و ارزیابی استراتژیک این نکته سفارش می شود که تسهیل کننده جلسه ی بحث و تبادل نظر را مشخص کند و متقاضیان استفاده از گسترش فرایند را مشخص نماید. بهترین راه برای انجام این عمل توضیح گسترش فرایند، فراهم کردن مثال های متعدد و دادن این فرصت برای شرکت کنندگان تا درباره مثال های ممکن شرکت فکر کنند.

شکل ۳۲-۳- گسترش فرایند داخلی

تقاضای فرایند IT



از لحاظ تکنیکی داشتن دوره‌هایی که بر روی گسترش فرایند تمرکز دارند بسیار مهم است. اگر تکنیک‌های دیگری در آن مخلوط شوند استفاده از این تکنیک در گسترش فرایند کمرنگ خواهد شد. نوع دوم استفاده از تکنیک‌های فرایند به عنوان گسترش بازار به کار می‌رود. این کار شامل استفاده از فرایند سطح بالا در قسمت معینی از بازار است. مثال کلاسیک این تکنیک شرکت **Progressine Insurance** می‌باشد. برای سال‌های بسیاری شرکت **Progressine** به عنوان شرکتی شناخته شده بود که باعث رانندگی با ریسک بالا می‌شد. اگر شما مشتری این شرکت بودید به طور حتم بیش از یک خطا در رانندگی داشتید. کل بازار بیمه ماشین در شکل ۳۳-۳ نشان داده شده است. این شرکت متخصص ریسک بالا بود. نکته و حقیقت مهم این است که با این ریسک حجم ترافیک بسیار کم بود. تنها راه رسیدن به این هدف، نگه داشتن فرایند به طور عالی، گسترش سیاست‌ها، ادعاها و مانند اینها است. عملیات اجرای فرایند **Progressine** خیلی خوب بود و بعد از آن آنها شروع به ساختن رزوها و منابعی کردند که باعث شد آنها این توانایی را پیدا کنند تا به قسمت عظیم ریسک متوسط در صنعت برسند و دوباره کارایی در فرایندهای کلیدی باعث تولید بازدهی بسیار خوب و عالی و بااهمیت شد. (به خاطر داشته باشید که این شرکت **Progressine** نمونه خوبی از گسترش فرایند است. به علاوه برای تکامل کارهای بیمه سنتی، آنها کنترل خود را بر روی لینک‌ها و اتصالات فرایند گسترش دادند که این شکال شامل دلالت و واسطه‌ها است و همچنین یک سری از تبلیغات درباره‌ی این موضوع ساخته می‌شود. «ما ممکن است که نازل‌ترین قیمت را نداشته باشیم ولی می‌دانیم چه کسی نازل‌ترین قیمت را دارد.»

شکل ۳۳-۳- گسترش بازار

مثال بیمه اتومبیل

قسمت‌های بازار	رانندگان با ریسک بالا
	رانندگان با ریسک متوسط
	رانندگان با ریسک پایین

مثال دیگر درباره گسترش بازار مثال Nypro می‌باشد. این شرکت متخصص قالب‌بندی انژکتور است و سابقه‌ای بیش از ۵۰ سال دارد. تا اواسط دهه ۱۹۸۰، این شرکت به عنوان شرکتی شناخته شده بود که کمترین دقت را در قالب‌بندی انژکتور و ساخت اسباب‌بازی داشت. با استفاده از روش دقیق و فرایند، این شرکت ارتقا یافته و این توانایی را پیدا کرد تا محصولات خود را با دقت بالا ارائه دهد. آنها همچنین این توانایی را پیدا کردند تا به قسمت‌های جدید بازار مانند دستگاه‌های پزشکی و جیب‌های کامپیوتری را در دست بگیرند. این کار باعث شد که فروش این شرکت که دهه ۱۹۸۰ تقریباً ۸۵ میلیون دلار بود به بیش از ۷۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۵ برسد. دوباره بهترین تکنیک برای پیدا کردن فرصت‌های گسترش بازار هنگام ارزیابی استراتژیک این است که این تکنیک‌ها را برای شرکت کنندگان، چند مثال توضیح دهید. سپس از متقاضیان شرکت بپرسید. این نکته‌ی متعددی است که هنگام بحث و تبادل نظر چیزهایی را بشنوید که بیشتر مربوط به گسترش فرایند است تا گسترش بازار. تسهیل کننده (Focilitator) این نکته را باید به ذهن بسپرد که اگر یک نظر و ایده خوب به صورت تکنیک غلط مطرح شود. نکته‌ی مهم این است که آن را به لیست اضافه نماید.

در ادامه‌ی ارزیابی، هدف تشخیص تمام SWOT ها است نه گسترش احتمالات تکنیک گسترش بازار. فرم آخر و نهایی فرایند استفاده از تکنیک‌های بسیار مهم است. این فرم enterprise creation نامیده می‌شود. این فرم از توانایی‌های فرایند برای تمام تجارت و بازرگانی جدید استفاده می‌کند و با راه‌های استراتژیک سازمان را هدایت می‌نماید. مثال کلاسیک این مطلب بلوک H&R می‌باشد. این سازمان به خاطر فراهم آوردن سرویس‌های مالیاتی و حقوقی شناخته شده است. این نکته فقط یک لحظه طول می‌کشد که تشخیص دهیم آماده‌سازی سرویس‌های مالیاتی و حقوقی هنگام مدیریت، جریان کار بسیار مشکلی است. حجم کار باعث ایجاد موج بسیار

بزرگی می‌شود زیرا که به ۱۵ آوریل که آخرین ضرب‌الاجل می‌باشد نزدیک می‌شویم. تنها راه مدیریت این تغییرات، آماده‌سازی، (کارآموزی) استخدام و آموزش کارکنان در روش H&R است. یعنی با آوردن این کارکنان، سازمان این موج و بهمن بزرگ را پشت سر می‌گذارد. شرکت سطح بسیار حرفه‌ای را در فرایند آموزش، استخدام و کارآموزی گسترش داد. در واقع این کار به آنها اجازه داد که از این سطح حرفه‌ای برای جهت دادن به استراتژی سازمان استفاده نماید. حرفه‌ای بودن و مهارت در این فرایندها انجام آنها را برای دیگران فراهم ساخت. زیرا این فرایندها بنیاد و اساس کار یک آژانس (نمایندگی - بنگاه) موقت است. بلوک H&R.

بنابراین تکامل فرایند آنها را قادر ساخت تا یک مرکز سوددهی کاملاً جدید راه‌اندازی نمایند. مثال بسیار جالب بعدی درباره فرم Enter Prise Creation (کارآفرینی) مثال L.L Bean می‌باشد. این شرکت برای فروش لباس در محیط‌های باز مشهور است البته بیشتر از طریق کاتالوگ. این نوع و روش از معامله این ضرورت را به شرکت داد که در تمام فرایندهای مرکزی ماهر و حرفه‌ای باشد. این شرکت مراکز را در سال ۱۹۸۵ و ۱۹۸۸ و ۱۹۸۷ و ۲۰۰۴ اضافه نمود. میزان کار در این ناحیه به حدی افزایش یافت که تیم مدیریت تشخیص داد که با فروش این ظرفیت به سازمان‌های تجاری دیگر می‌تواند فقط سوددهی بیشتری را پیدا نماید. این یکی از دلایلی است که شرکت Enter Prise را به یکی از شرکت‌های چند میلیارد دلاری تبدیل کرده است. ایده‌ها برای کارآفرینی به محل‌های خصوصی محدود نمی‌شود. هنگام بحث و تبادل نظر متقاضیان برای یک سازمان مدیریت ایالتی (چند سال پیش) این ایده پدید آمد که قراردادهای به صورت چرخشی و جدید باشند.

یکی از مسئولیت‌های این شرکت در آن زمان تحویل نامه‌ها به محل‌های دولتی در آن ایالت بود. این کار باعث شد که مدیریت سازمان دارای امکانات لجستیکی برای جابجایی محموله‌ها در میان همه‌ی ساختمان‌های ایالت شود. زمانی که موضوع شرکت Enter Prise در بحث باز شد یکی از شرکت‌کننده‌ها به این نکته اشاره کرد که ایالت در فرایند پردازش فرستادن قراردادهای جدید و چرخشی، دعوت آنها به بخش خصوصی است. این ایده زمانی مطرح شد که ساختار لجستیکی قبلاً برقرار بود و این عمل ممکن بود با استفاده از این ظرفیت مواد قابل بازیافت به آسانی جابجا کردن آن مشکل نمایند. از آنجایی که سازمان به طور آشکار یک سازمان سود ده نیست، این کار باعث ذخیره‌ی میلیون‌ها دلار می‌شود در حالی که این مبلغ در بخش‌های خصوصی مصرف می‌شود. یکی از عجیب‌ترین

مثال‌های Enter Prise Creation (کارآفرینی) از یک کلینیک توانمندی (غیرسودده) فیزیکی (تجزیه قوای فیزیکی) در Midwest اتفاق افتاد. این کلینیک مانند دیگر سازمان‌های کوچک در اعمال مدیران خود در کامل کردن فرایند مشکل داشت. مرورها و بررسی‌های سالانه بطور ضعیف انجام می‌شد. فرم‌ها از سازمان بزرگتر دیگری قرض گرفته می‌شد و آنها نیز بسیار پیچیده بود. مدیران این محل نیز انگیزه‌ای برای بررسی نداشتند زیرا که این بررسی‌ها براساس جبران نبود. مدیر اصلی این کلینیک احساس کرد که برای گسترش و توسعه کلینیک بررسی‌هایی را انجام دهد.

بنابراین کلینیک نرم‌افزار ارزیابی عملکرد را به وجود آورد. این نرم‌افزار کامل کردن آن را برای مدیران آسان‌تر می‌ساخت. این نرم‌افزار به طور متقابل و محاوره‌ای عمل کرده و مجموعه‌ای از سؤالات را برای مدیر طرح می‌کرد. پس پاسخ‌ها را برای تجزیه و تحلیل عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌داد. این محصول، یک محصول حرفه‌ای برای بررسی عملکرد کارمندان بود. استفاده از این نرم‌افزار، از فرایند دومی که مدیران انجام آن را دوست داشتند ساده‌تر بود.

این فرایند جدید نیازهای مدیریت را تأمین و با تشخیص مسیر مناسب برای پیشرفت و توسعه وظایف خود، کمک نمود. داستان می‌تواند در اینجا به پایان برسد و یک مثال خوب از گسترش فرایند باشد. اما مثال‌های گوناگون و زیادی وجود دارد. روزی یک بازدیدکننده از یک مرکز تجاری محلی به طور اتفاقی آشنایی را دید که مشغول پر کردن فرم ارزیابی در کامپیوتر بود. با توجه به نرم‌افزار، بازدیدکننده به این نکته دست یافت که این روش بسیار عالی است و این که آنان این نرم‌افزار را از کجا برای کلینیک خریداری نموده‌اند؟ با توجه به اینکه به بازدیدکننده گفته شده که این نرم‌افزار به صورت داخلی طراحی شده است او (بازدید کننده) از آنها درخواست کرد که در قبال چقدر پول این نرم‌افزار را به آنها می‌فروشد. این کار باعث شد که تیم مدیریتی قیمت مناسبی را برای فروش مطرح نماید. البته آنها به فکر فروش نرم‌افزار نبودند. خلاصه، شرکت‌های محلی زیادی از این نرم‌افزار آگاه شدند و شرکت‌های متعددی نیز در صدد خرید آن بودند. این تقاضا به نقطه‌ای رسید که فروش نرم‌افزار به عنوان منبع درآمدی برای سازمان تبدیل شد. کلینیک قوای فیزیکی (توانمندی) و طراحی نرم‌افزار ارزیابی عملکرد، به طور منطقی با هم جور نیستند. در حالی که این نکته درست است، شرکت‌هایی که در استفاده از فرصت‌ها دچار مشکل و اشتباه می‌شوند

ممکن است که بعداً به نحو احسن از آنها استفاده نمایند و این مثال خوبی است که چطور از توانایی‌های فرایند برای ایجاد فرصت‌ها و شغل‌های جدید استفاده نماییم.

و یک نکته مهم برای استفاده از آن ۳ تکنیک به کارگیری فرایند وجود دارد: یک شرکت آنها را پیدا نمی‌کند مگر اینکه آنها را جستجو نماید.

به عبارت دیگر نیازهای زمانی معین لازم است که برای این کار اختصاص داده شود تا مثال‌هایی از هر نوع شناسایی شود. بیشتر سازمان‌ها و بسیاری از سازمان‌ها برای رفع مشکلات خود بسیار سریع و با عجله عمل می‌کنند و واقعاً به نقاط قوت بکارگیری فرایند فکر نمی‌کنند. به همین خاطر است که هر ارزیابی استراتژیک کامل نیاز به تشکیل جلسات درباره این تکنیک‌ها دارد. همانطور که قبلاً گفته شد این نکته مهم است که این جلسات به صورت سری برگزار شود نه به صورت موازی. به عبارت دیگر این نکته درست نیست که همه تکنیک‌ها را یکباره و در یک جلسه توضیح دهیم. بهتر است که یک تکنیک را توضیح داد و مثال‌هایی زده شود.

پس به گروه وقت کافی برای فکر کردن درمورد مثال‌های شرکت داده شود و سپس به مرحله بعدی وارد شویم. سیستم‌های الگوی استراتژیک جدول فرایند حرفه‌ای وسیله‌ای است که به شما برای پاسخ دادن به سؤالات SWOT ابداعی از فرایند براساس فرصت‌ها کمک می‌کند. این جدول فقط فرمی است که به شما کمک می‌کند ایده‌ها را ثبت و سازماندهی نماید. نمونه‌ای از این جدول در شکل ۳-۳۴ نشان داده شده است.

برای کامل کردن ماتریس، این نکته معمول است که اسم فرایندهای مورد استفاده را در سمت چپ جدول لیست نماییم. دومین ستون برای کلاس‌ها و درجات حرفه‌ای تر از هدف اولیه این ستون است که شرکت کنندگان به چگونگی عملکرد فرایند سازمانی و مقایسه آن با رقابت با صنایع بیرون فکر کنند. پیشنهادات و سفارشات برای این طبقه‌بندی به صورت زیر است.

WC = درجه جهانی؛ همه جا به غیر از صنعت بهترین می‌باشد.

IC = بهترین در صنعت می‌باشد؛ و دارای مزایای رقابتی می‌باشد.

AV = متوسط؛ می‌تواند با صنعت مقایسه شود.

NI = نیاز به گسترش دارد؛ فواصل قابل توجه

WW = بدترین نوع در جهان؛ سوابق شما را به روز رسانی می‌کند.

مثال‌های گروه World Clon (درجه جهانی) به طور معمول کاندیداهایی هستند که برای کارآفرینی شرکت می‌کنند. اگر یک شرکت توانایی‌های خود را تا حد جهانی بالا ببرد از دیدگاه استراتژیکی این نکته خطرناک و بحرانی و مهم است که چگونه بهترین استفاده را از نقاط قوت بنماید.

شکل ۳-۳۴ - جدول مهارت فرایند

کاندید (نامزد) برای					
فرایند	درجه مهارت	گسترش فرایند	گسترش بازار	کارآفرینی	اظهارنظرها

استفاده از بلوک H&R یک مثال کلاسیک از فرایند جهانی می‌باشد زیرا که این فرایند، ورای مرزهای مالیاتی صنعتی گسترش یافته است و توانایی نشان دادن و مطرح کردن فرصت‌های کارآفرینی را دارد. مثال‌های درجه صنعتی به طور نرمال کاندیداهایی برای گسترش بازاراند. شغل‌های با قابلیت اعتماد بالا و بیمه را در نظر بگیرید. قابلیت اعتماد بالا یعنی که سازمان مسئول پرداخت مبالغ برای حوادث بد و غیرمترقبه است. برای مثال سرمایه‌ای که ۵۰۰ شرکت برای تأمین و پوشش بیمه خود نیاز دارند حدود ۱۵۰ میلیون دلار است. یک بیمه کننده ممکن است در حدود ۱۰۰ میلیون را با کسر ۵ میلیون دلار فراهم نماید. پس شغل با اعتماد بالا پوشش را از ۱۰۰ میلیون دلار به ۱۵۰ میلیون دلار فراهم می‌کند. پس اگر ضرر و حوادث بد در حدود ۱۲۵ میلیون دلار باشد شغل با اعتماد بالا ممکن است که مبلغی بیش از ۱۰۰ میلیون دلار را بپردازد که به طور آشکار ۱۲۵ میلیون دلار خواهد بود. اما خبر خوب برای اینگونه شغل‌ها این است؛ که حادثی که در حدود ۹۸ میلیون دلار خسارت وارد می‌کند هزینه‌ای برای آنها در بر نخواهد داشت زیرا که این مبلغ پایین‌تر از ۱۰۰ میلیون می‌باشد. به هر حال نکته مهم این است که

مشتریان یک شرکت مانند این، فقط سازمان‌هایی خواهند بود که به اندازه‌ی کافی بزرگ‌اند تا به این مبلغ (۱۵۰ میلیون دلار) نیاز پیدا کنند. و آن به این معناست که سازمان‌های کوچک و متوسط دارای موفقیت‌های چشم‌گیری نیستند. به هر حال یکی از وظایف کلیدی و مهم که هنگام قیمت‌گذاری سیاست‌ها با اعتماد بالا انجام می‌شود ارزیابی ریسک می‌باشد که به طور معمول توسط مهندسين ماهر و زبده انجام می‌شود. این کار توسط شرکت ارزشیابی می‌شود زیرا این کار، آنها را قادر به قیمت‌گذاری دقیق می‌کند. اما این کار توسط مشتریان نیز ارزشیابی می‌شود. زیرا که هنگام تجزیه و تحلیل مهندسان معمولاً چیزهایی را تشخیص می‌دهند که شرکت در صدد است مانع از اتفاق افتادن آنها شود. این در حالی است که شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن است نیاز پوشش در مقیاس بزرگ را نداشته باشند. این شرکت می‌تواند داخل قسمت‌های کوچک بازار شده و خدمات مهندسی دیسک را بفروشد که این کار باعث ایجاد و کسب درآمد برای سازمان می‌شود هر کلاس حرفه‌ای ممکن است که مثال‌های گسترش فرایند را تولید نماید. گسترش فرایند ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که سازمان در کاری که انجام می‌دهد بسیار موفق است و این نکته آشکار است که بازداشتن کنترل بر روی لینک‌ها در پردازش‌ها برای سازمان سوددهی داشته باشد. همانطور که در مثال قبل و درباره کارخانه‌ی ماشین‌سازی گفته شد.

این نکته نیز ممکن است که گسترش فرایند برای بستن فضاها بسیار ضروری باشد. برای مثال کارخانه داروسازی را در Houston در نظر بگیرید. بیمارستان‌های بسیار بزرگی در آن منطقه وجود دارند و تعداد متعددی نیز در حال ساخت می‌باشند. در نتیجه کمبود کاندیداهای اصلح برای تحویل پست‌های کاری وجود دارد. یکی از پست‌هایی که استخدام بسیار سختی دارد، پرستاری است. سیاری از پرستاران اصلح قبلاً دارای پست‌های خوبی هستند. پس استخدام فرایند سختی می‌باشد. این بیمارستان مخصوص مشکلات را با هم ترکیب می‌کند این کار توسط یک فرایند مشکل برای مشخص کردن و تبادل نظر و جستجوی شرکت‌هایی به کار می‌رود که در استخدام حرفه پزشکی متخصص هستند. پس کلاس حرفه‌ای (با مهارت) به طور حتم نیاز به گسترش دارد. راه حل گسترش فرایند به طور بسیار ساده‌ای انجام می‌شود. به این صورت از شرکتی بخواهیم که برای استخدام به دنبال نیروهای ماهر و متخصص باشد. این کار به ما کمک می‌کند که با جمع‌آوری کارشناسان و متخصصان هم به صورت تجاری عمل کنیم و هم اینکه نیازهای بیمارستان را برآورده سازیم. مثال دیگری درباره گسترش فرایند از وضعیتی که

دارای فاصله بسیار جدی است پیش می‌آید. مهارت‌های جهانی به حالت (بدترین) در لیست گنجانده شده است. اما هدف از نوشتن آن این است که این قسمت برای سازمان یادآوری می‌کند که سازمان برای بستن فواصل باید فکر کند. برای مثال بسیاری از سازمان‌هایی که خدمات مالی ارائه می‌دهند دفاتری را بیرون از ایالت راه‌اندازی کرده‌اند مانند برمودا یا Cayman تا قوانین مالیات را به همه بشناسانند. اما برای دور کردن فواید از مزایای مالیات بعضی وقت‌ها ضروری است که از طریق قوانین این کار انجام شود. برای مثال شرکت بیمه برمودا باید کارهای خود را از طریق واسطه‌های برمودا انجام دهد که در عوض، آنها نیز تجارت را با واسطه‌های آمریکایی انجام می‌دهند. دو نکته در اینجا مطرح است: این کار این اطمینان را می‌دهد که شرکت برمودایی عملیات تجاری در برمودا را تحت قوانین مالیاتی برمودا انجام می‌دهد نه طبق قوانین مالیاتی آمریکا که این کار باعث ذخیره میلیون‌ها دلار برای شرکت می‌شود. متأسفانه این کار باعث جدا شدن شرکت از مشتریانش می‌شود. یعنی شرایطی به وجود می‌آید که شرکت تماس را با مشتریانش از دست می‌دهد و از تغییرات نیازهایشان بی‌خبر می‌ماند. این کار باعث می‌شود که آنها در لینک متوسط قرار بگیرند. هنگامی که واسطه‌ی آمریکایی و یا برمودایی خطایی و اشتباهی را انجام می‌دهد، این کار آسانتر است که به مشتری بگوییم طرف اشتباه کننده را سرزنش کردیم. این کار موقعیتی را برای طرف اشتباه کننده ایجاد می‌کند که نمی‌تواند به طور کافی از خود دفاع نمایند. این در حالی است که برخورد زیاد باعث رودررویی آنها با قوانین مالیاتی می‌شود.

این موردی است که در هنگام فرایند تحویل سرویس / محصول به عنوان بدترین جهان (World worst) شناخته می‌شود. تصور این قضیه که مشتریان و تأمین نیازهای معین آنها توسط شرکت حمایت کننده بسیار سخت و مشکل باشد. زیرا که تشخیص این نیازها بسیار سخت و مشکل است. برآوردن آنها سخت‌تر می‌شود. از دیدگاه استراتژی، بعضی از انواع تجزیه و تحلیل برای ارزشیابی مزایای ترک مالیات ضروری است زیرا این کار از ضرر و زیان جلوگیری می‌نماید. این یکی از مواردی است که به طور حتم باید در لیست SWOT ها وجود داشته باشد. مثال‌هایی که برای درجات مهارت گوناگون ارائه شده است در جدول ۳-۳۵ جدول مهارت نشان داده شده است. به خاطر داشته باشید که قسمت Comment اظهار نظر در قسمت راست قرار دارد و برای توضیح مشکلات و یا

فرصت فرایند به کار می‌رود. اینها باید به طور مختصر دوباره نویسی شده و آنها را تبدیل به SWOT های مناسب به صورت زیر در آوریم.

- آژانس‌های تجاری موقت را برای استفاده از کارشناسان کارآموزی، استخدام و آموزش توسعه دهید.
- خدمات مشاوره‌ای مهندسی ریسک را به بیش از ۵۰۰ شرکت غیرثروتمند ارائه دهید که این کار باعث تولید درآمد risk – fra (ریسک مجانی) می‌شود.
- تکنسین‌ها را به محل مورد نظر مشتری بفرستید. این کار را زمانی انجام دهید که وسیله مورد نظر مشتری انتقال و راه‌اندازی می‌شود. این کار باعث کاهش هزینه‌های تعویض قطعات و همچنین استفاده سریع‌تر ماشین می‌شود.
- شرکتی را پیدا کنید که دنبال نیروهای متخصص باشد. یعنی نیروهای متخصص در محلی معین همیشه در دسترس می‌باشند.
- جدا بودن جغرافیایی از مشتریان باعث می‌شود که ارتباط ما با مشتریان قطع شده و این کار باعث افزایش اعتماد به واسطه‌ها می‌شود.
- کارگاهها و گروههای متمرکز برای تشخیص زمان استفاده از فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرند که این کار یکی از قسمت‌های جالب ارزیابی است. آنها شرکت کنندگان را مجبور به فکر کردن درباره مشکلات می‌نمایند در غیر این صورت درباره آنها فکر نمی‌شود. سؤال آخر استراتژیکی از قسمت فرایند مربوطه به ارائه خدمات / محصولات است. این سؤال به این صورت است.

«نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه محصولات ما چیست؟» برای روشن کردن این موضوع مسائل گوناگونی باید مورد بحث قرار گیرد. این مسائل به صورت سؤال در شکل ۳-۳۶ نشان داده شده‌اند. اولین سؤال کاربر را به سمت لیست مهمترین محصولات که رقابت کننده با محصولات شرکت شماست هدایت می‌کند و همچنین مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. برای مثال شرکت Dell ساختار ارزشیابی نوع مخصوصی از Laptop هایی است که نوع شبیه آن در شرکت Compag Gateway و IBM و Sony و غیره تولید می‌شود. سؤال ۲ و ۳ موضوعاتی درباره مقایسه محصولات شما و محصولات شرکت‌های رقیب دارند. چرا مشتریان به جای رقیبان از شما خرید

می‌کنند؟ و یا چرا به جای شما از رقیبان خرید می‌کنند؟ مثال یک سازمان کوچک بسکتبال را در نظر بگیرید که در تلاش است برای بازیکنان خود T-shirt تهیه کرده و در تورنمنت شرکت نمایند. برای این باشگاه ۲ انتخاب وجود دارد Gildan و Haynes. محصولات Haynes روشنتر و سبک‌تر بوده و برای روزهای گرم ایده‌آل‌تر بودند. دیگر محصولات Gildan سنگین‌تر، ارزان‌تر و دارای یقه‌هایی با مدل جذاب است. سازمان می‌توانست با پرس کردن سؤالات ۲ و ۳، SWOT های کلیدی را تشخیص و تعیین کند.

کاندید (نامزد) برای					
فرایند	درجه مهارت	گسترش فرایند	گسترش بازار	کارآفرینی	اظهارنظرها
استخدام (آماده سازی مالیات)	WC			بله	آژانس‌های تجاری موقت را برای استفاده از نقاط قوت فرایند توسعه دهید
تحویل محصول (بیمه)	IC		بله		مهندسين با توجه به تخصصشان مراجعه ريسک را برای شرکت‌های کوچک‌تر و با دستمزد ارائه می‌دهند.
راه‌اندازی فرایند (ساخت ماشین)	AV	بله			فرستادن یک تکنسین به محل مورد نظر باعث کاهش هزینه‌های تعویض قطعات و راه‌اندازی سریع ماشین می‌شود.
استخدام (بیمارستان)	NI	بله			رقابت در بازار و ایجاد شرکتی برای جذب نیروهای متخصص باعث می‌شود که فرایند را صاحب شویم
تحویل محصولات (بیمه)	WW	بله			جدا بودن از مشتریان و سعی در پرس کردن فواصل جغرافیایی

شکل ۳۶-۳- شکل مربوط به محصولات

پاسخ‌ها	محصول
a) b) c) d)	محصولات رقابتی در بازار کدامند (۱)
a) b) c) d)	چه ویژگی‌های این محصول آن را از نوع رقابتی آن برتر می‌سازد (۲)
a) b) c) d)	چه ویژگی‌های این محصول آن را از نوع رقابتی آن برتر می‌سازد (۳)
a) b) c) d)	چه مدت است که این محصولات در بازار وجود داشته‌اند؟ (۴)
a) b) c) d)	چرخه عمر معمولی یک محصول چه مدت می‌باشد؟ (۵)
a) b) c) d)	چه مدت طول می‌کشد که ما نسل بعدی محصولات را تولید نماییم؟ (۶)
a) b) c) d)	آیا زمان گسترش محصول آرام‌تر، مساوی با و یا سریع‌تر از رقیبان می‌باشد؟ (۷)
a) b) c) d)	محصول ما چه نیازهایی از مشتریان را تأمین می‌کنند؟ (۸)
a) b) c) d)	این نیازها در آینده چگونه تغییر خواهند کرد؟ (۹)
a) b) c) d)	ما چگونه اطلاعات مشتریان را جمع می‌نماییم تا این اعتماد را به دست آوریم که ما توانایی تشخیص و تطبیق خود با تغییرات نیازها را داریم. (۱۰)
a) b) c) d)	چگونه اعتبار شرکت توسط محصولات خود بالا و یا پایین می‌آید؟ (۱۱)

چند سؤال بعدی مربوط به نوع و کیفیت محصولات و همچنین این که قادر هستیم نسل بعدی و جدید محصولات را نیز بسازیم؟ سؤال ۴ این سؤال را می‌پرسد محصول مورد نظر چه مقدار در بازار بوده است و سؤال ۵ درباره چرخه معمولی عمر یک محصول است. درباره تکنولوژی کامپیوترهای شخصی فکر کنید و به تغییرات سریعی که در آن رخ داده است توجه نمایید. پیشرفت‌های فناوری باعث شده است که ما امروزه شاهد به وجود آمدن کامپیوترهای بهتر، سریعتر، قدرتمندتر، کوچکتر، سبک‌تر و غیره باشیم. ما با استفاده از تخمین و حدس و گمان می‌توانیم عمر یک محصول را در بازار دریابیم که این دوره می‌تواند در حدود ۶ ماه باشد. به طور آشکار زمان آن است که این سوال را بپرسیم که این محصول به چه مدت قابل استفاده خواهد ماند؟ سؤال ۶ بیشتر درباره گسترش محصول بحث می‌کند و این سؤال را می‌پرسد که چه مدت لازم است که یک محصول جدید و پیشرفته وارد بازار شود؟ اگر یک محصول دارای چرخه عمر ۶ ماهه و چرخه زمانی ۱ ساله برای گسترش آن باشد، شرکت به طور آشکار در موقعیت قبلی خواهد بود. پیش‌بینی محصول ایده‌آل که مطابق این دو چرخه زمانی باشد بسیار سخت می‌باشد. سؤال هفت فرایند طراحی و تجزیه و تحلیل را با مطرح کردن این سؤال که آیا زمان گسترش شرکت سریع‌تر، آرام‌تر، یا مساوی رقابت است، بررسی می‌کند در صنعت امروزی که بسیار سریع پیشرفت می‌کند زمان پیشرفت با سرعت کمتر نسبت به رقبا به طور حتم یکی از ضررهای رقابتی به حساب می‌آید. سؤالات بعدی درباره طبیعت عکس بزرگ می‌باشند. (big – Picture nature) سؤال هشت درباره تأمین و رفع نیازهای مشتریان توسط محصولات صحبت می‌کند. برای مثال یک موبایل نیاز به ارتباط سیار، دسترسی به پرسنل و سرویس‌های ضروری و نیازهای دیگر را تأمین می‌کند. سؤالات بعدی درباره‌ی این است: که این نیازها چگونه در آینده ممکن است تغییر یابند. در مورد تلفن‌های همراه، امکانات و ویژگی‌های اخیر مانند گرفتن عکس، فرستادن و دریافت /ایمیل گوش کردن به موسیقی و امکانات دیگر به آنها اضافه شده است. این کار باعث افزایش دسترسی و جابجایی می‌شود که مشتریان برای آنها بسیار ارزش قائل هستند. فکر کردن درباره این قضیه که چه ویژگی‌هایی می‌تواند در آینده برای رفع نیازهای مشتری اضافه شود بسیار مهم است.

سؤال ۱۰ در این باره بحث می‌کند که اطلاعات مشتری چگونه جمع‌آوری می‌شود تا این اطمینان به شرکت داده شود که با تغییر نیازها شرکت نیز آنها را تشخیص و خود را با آنها مطابقت دهد. این نکته بسیار مهم است که

طراحی و تولید محصولات جدید بر پایه و اساس نیازهای مشتری باشد. گزینه، درک و تجربه برای طراحی محصولات جدید بسیار مهم‌اند اما اینها فقط با جمع‌آوری داده‌ها میسر می‌شوند.

سؤال آخر در این باره بحث می‌کند که اعتبار شرکت چگونه توسط محصولات بالا و پایین می‌آید. این سؤال می‌تواند مزایا و معایبی در لیست SWOTها مشخص نمایند. برای مثال یکی از جدیدترین مدل‌های اتومبیل mini cooper است. اگر شما سازنده ماشین را نمی‌شناسید، پس هیچ ایده و نظری نمی‌توانید درباره فرایند کیفیت داشته باشید. از طرف دیگر اگر بدانید که ماشین مورد نظر توسط شرکت BMW ساخته شده است، انتظارات و توقعات مشخصی خواهید داشت.

شرکت Volvo نیز ممکن است که محصولات متنوع‌تری تولید نماید مانند Yug. به خاطر اینکه شرکت Volvo به خاطر ایمنی محصولاتش معروف است. هر ماشینی که از آن بیرون می‌آید انتظار می‌رود که دارای ایمنی و امنیت لازم باشد. BMW این انتظار را دارد که محصولش گران قیمت و ساخت مناسب داشته باشد و رانندگی با آن برای رانندگان لذت بخش باشد. Yugo محصول جدیدی بود که برای مدتی ناشناخته بود. به خاطر داشته باشید درک از شرکت‌های مختلف بر روی کیفیت Mini cooper تأثیر نداشت هدف فوق این است که اعتبار شرکت ممکن است بر روی درک و فهمی که از محصولات داریم تأثیر گذار باشد. (Mini cooper توسط شرکت BMW ساخته شده است.) نمونه‌ای از این تجزیه و تحلیل‌ها در شکل شماره ۳۷-۳ نشان داده شده است. این شکل براساس مقایسه یک محصول با سایر محصولات رقابت کننده به دست آمده است. هیچ چیز عجیب در این شکل وجود ندارد اما این سوالات برای کمک به سازمان طراحی شده‌اند تا در مورد موقعیت محصولاتشان بیندیشند و این کار ممکن است که SWOTهای متعدد و مهمی را تولید نماید. برای مثال شکل قبلی نتایجی به صورت زیر داشت - روزنامه یک استان تلاش می‌کند در بازار محلی خود گردش و چرخه‌ای را ایجاد نماید که این کار در سال گذشته باعث پایین آمدن ۲۷٪ گردش در سازمان ما شده است. نویسندگان به طور عمومی مهمتر از رونامه‌های محلی هستند که این کار باعث افزایش اعتبار ما و حفظ مشتری می‌شود.

شکل ۳-۳۷

پاسخ‌ها	محصول : روزنامه شهر
۱. اینترنت ۲. مجله‌ها ۳. روزنامه استان	۱. چه محصولات رقابتی در بازار وجود دارند؟
۱. کوپن‌های محلی - سنت‌های متوسط، احساس، خواندن روزنامه ۲. اطلاعات متداول اطلاعات محلی ۳. بهتر نوشتن، اطلاعات بیشتر، دیدگاه وسیعتر	۲. چه ویژگی‌هایی این محصول آن را از سایر محصولات رقابتی برتر می‌سازد؟
۱. اطلاعات سریع، رایگان، نسل جوان با آن آشنایی دارند. ۲. کارشناسان بهتر، عمیق‌تر، آنالیز، تشخیص ۳. اطلاعات محلی بیشتر	۳. کدام ویژگی‌های این محصول آن را نسبت به محصول ما برتر نموده است؟
روزنامه از سال ۱۹۲۵ چاپ می‌شود	۴. چه مدت است که این محصول در بازار است؟
نامشخص زیرا فرم‌های جدید به جمع‌آوری اطلاعات باعث فرسوده شدن سهم بازار ما شده‌اند.	۵. چرخه عمر عادی یک محصول چیست؟
به طور سنتی قابل دریافت و استفاده نیست ولی ما امروزه حالت online روزنامه را داریم.	۶. چه مدت طول می‌کشد که نسل بعدی (جدید) این محصول را تولید نماید؟
همانند روزنامه استان، اما به صورت دیگر رسانه‌ها قابل استفاده نیستند.	۷. آیا زمان گسترش آرامتر، مساوی و یا سریعتر از رقابت‌کننده‌های ما هستند؟
نیاز به آگاهی	۸. چه نیازهایی از مشتری توسط محصول ما رفع می‌شوند؟
مشتریان به راحتی عادت می‌کنند و تکنولوژی نیز این راحتی را برای آنها فراهم می‌کند (به صورت الکترونیکی)	۹. این نیازها چگونه تغییر می‌یابند؟
به صورت غیررسمی و از طریق آمارگیری‌های اینترنتی	۱۰. ما چگونه با جمع‌آوری اطلاعات مشتریان از تغییرات نیازهای آنان باخبر شویم؟
اعتبار توسط مشتریان قدیمتر مثبت می‌باشد زیرا که ما در تحویل محصولات به صورت قابل اعتماد ظاهر شدیم. مشتریان جدید بیشتر روی اینترنت متمرکز هستند و اعتبار عاملی برای آنها نمی‌باشد.	۱۱. اعتبار شرکت چگونه توسط محصولات بالا و یا پایین می‌رود؟

- اینترنت آخرین و به روزترین اطلاعات را برای مشتریان ما فراهم می‌سازد، این کار اعتماد را کم و تقاضا برای روزنامه را زیادتر می‌کند.

- میزان تبلیغات براساس چرخش شماره‌ها می‌باشد و معرفی فرم‌های جدید رسانه باعث از بین رفتن اعداد و پایین آوردن نرخ‌ها می‌شود.
- مشتریانی که به اینترنت دسترسی دارند اطلاعات رایگان و مجانی را در اختیار دارند. پس آنها این نیاز را نمی‌بینند که پول اضافی برای روزنامه خرج کنند.
- مشتریان در جهان تجاری امروز زودتر و زودتر سر کار می‌روند، نتیجه هیچ وقتی برای مطالعه هنگام صبح وجود ندارد.
- محصولات اینترنتی را قادر می‌سازند که با دیگر سایت‌ها رقابت داشته باشیم و به مشتریان برای به دست آوردن اطلاعات کمک کنیم.
- با گذاشتن محصولات به صورت online باعث شده است که چرخش پول کاهش یابد زیرا که مشتریان این نیاز را نمی‌بینند که روزنامه تهیه کنند زیرا که آنها می‌توانند اطلاعات را به صورت online و مجانی تهیه نمایند.
- بسیاری از مشتریان دوست دارند هنگامی که صبحانه می‌خورند روزنامه بخوانند و این چیزی است که نمی‌توان آن را با یک ترمینال کامپیوتر، عوض کرد.
- بزرگترین مشتریان ما اشخاصی هستند که مدت زیادی است در حال مطالعه روزنامه‌ها هستند و آشنایی زیادی با اینترنت ندارند. چرخش دارای افت خواهد بود اگر ما نتوانیم مشتریان جدیدتری را جذب نماییم.
- کوپن‌های موجود هزینه‌ها را برای مشتریان متحمل می‌شوند.
- بیشتر اطلاعات در مورد مشتریان از طریق تحقیقات web انجام می‌شود اینها ممکن است نشانه‌های قابل اطمینانی درباره احتیاجات و احساسات تمام مشتریان نباشد.
- اعتماد پیوسته جامعه به تکنولوژی به طور حتم دارای اثرات منفی بر روی چرخش اعداد خواهد داشت.

این فقط نمونه‌ای از ایده‌های خوب برای تشویق سازمان به تولید محصولات بهتر است. دوباره این سؤالات، اسباب و ابزار و کارگاههایی که ارائه شده‌اند باید به عنوان یک نمونه نظر گرفته شوند تا از فرایند ارزیابی برداشته و انتخاب شوند. هر سازمان مجموعه‌ای از موارد و مشکلات خود را دارد که این کار فرایند ارزشیابی را بی‌همتا می‌سازد. اما با دنبال کردن صحیح راهنمایی‌ها که ارائه شده‌اند مجموعه‌ای از فرایند SWOT ها به وجود می‌آیند که سازمان با استفاده از آنها می‌تواند برنامه ریزی نماید. باقیمانده قسمت ارزیابی که باید بحث شود مکمل مناسبی برای ارزیابی فرایند است.

ارزیابی مالی: پیاده سازی

هدف ارزیابی مالی بسیار صریح و روشن است. ارزیابی موقعیت جاری و فکر کردن درباره این موضوع که اعداد و ارقام چه آینده‌ای را پیش بینی می‌کنند. این الگو (نمونه) تجزیه و تحلیل نشانگرهای مالی و چگونگی میل کردن آنها را پیشنهاد می‌کند. هدف از این روشن کردن این موضوع است که آیا سازمان در قسمت رشد می‌باشد و یا در قسمت بعد از رشد؟ (بلوغ) اینها هر کدام تصمیم‌های استراتژیکی مختلفی را ایجاد می‌نمایند. بحث و تبادل اطلاعات می‌تواند جهت تعیین نشانگرهای مالی مهم و کلیدی به کار رود. اما عملاً تمام سازمان‌ها از چپستی آنها قبلاً اطلاع دارند. اسباب و ابزارهایی که برای تجزیه و تحلیل به ما کمک می‌کنند جدول‌های (run) اجرا و (control) کنترل هستند. جدول (run) اجرا مقداری از داده‌ها است که در طی زمان بالا و یا پایین (افت و خیز - نوسان) می‌روند.

این جدول مخصوص سطح فروش را نشان می‌دهد که به طور عمومی یا ثبات و یا صاف می‌باشند. بالا و پایین‌های زیادی وجود دارد اما هیچ کدام از آنها به صورت طولانی مدت میل نمی‌کنند. این عمل ممکن است دارای معانی زیادی باشد. شاید تقاضا برای محصول و یا خدمتی که توسط شرکت انجام می‌شود پهن‌تر (موازی) شود. ممکن است عملیاتی که برای افزایش فروش طراحی شده‌اند عملی نشوند. شاید قیمت‌ها بالا و یا پایین شوند و یا اینکه قیمت‌ها در یک سطح قرار گیرند که این ممکن است بر روی سوددهی اثر بگذارد. هر کدام از آنها احتمالات می‌باشند. نقطه مهم اینجاست که این چارت می‌تواند به شما این اطلاعات را بدهد که با استفاده از آنها یک فرضیه

بسازید. اما این بستگی به تیم مدیریت دارد که از دانش و اطلاعات خود استفاده نماید و دلایل فروش محصولات با قیمت‌های ثابت را روشن نماید. این یک مفهوم مهمی است زیرا آن یکی از مزایای ارزیابی رسمی را در مقابل ارزیابی غیررسمی نشان می‌دهد. ارزیابی غیررسمی نیاز به داده‌ها و اطلاعات کمی دارد زیرا همه چیز بر پایه و اساس تبادل و بحث است. این کار باری را بر دوش تیم مدیریت می‌گذارد که آنها ۳ چیز را انجام دهند. ۱. یادآوری موضوع فروش هنگام بحث و تبادل نظر ۲. به یادآوردن اشکال و آمارهای دقیق مالی ۳. نسبت دادن دلایل صحیح به موضوعات و به دست آوردن SWOT های مناسب.

در ارزیابی رسمی دو مورد اولی مهم نخواهد بود زیرا فرایند ارزیابی به آنها اشاره می‌کند.

بنابراین تمام چیزی که تیم مدیریت نیاز به انجام آن دارد به دست آوردن مشکلات و علت‌های آن است. این کار باعث می‌شود که ارزیابی رسمی و اساسی، لیست جامع‌تری از SWOT های کلیدی را ایجاد کند. چارت‌های جدولی (کنترل، عنوان اسباب و ابزار مناسبی برای تجزیه داده‌ها به کار می‌رود. یک چارت کنترل به طور ساده یک چارت اجرا با محدوده‌های ریاضی تعیین شده است.

این محدودیت‌ها تغییرات هر روزه را که در داخل فرایند و از طریق رویدادهای غیرمعمول به وجود می‌آیند را تغییر می‌دهد یک مثال عملی می‌تواند این نکته را روشن نماید. فرض کنید که شما صبح تا سرکارتان رانندگی می‌کنید و این کار به طور متوسط ۳۰ دقیقه طول می‌کشد بعضی وقت‌ها ۳۵ دقیقه و بعضی وقت‌ها ۲۵ دقیقه طول می‌کشد اما متوسط آن ۳۰ دقیقه است. با دانستن این موضوع شما چه کار می‌کنید اگر روزی رسیدن شما به آنجا ۳۲ دقیقه طول بکشد؟ شما دو دقیقه بالاتر از حد متوسط هستید که این مورد یک مورد بد شمرده می‌شود. آیا شما باید به عقب برگردید تا بفهمید که این دو دقیقه بالاتر از حد متوسط تلف شده است؟ این استراتژی مناسب نیست زیرا ممکن است شما در جایی در یک چراغ قرمز اضافی گیر کرده باشید و یا بچه‌های زیادی از خیابان رد شده‌اند و شما باید منتظر می‌ماندید.

ممکن است زمانی که شما به بچه‌هایی که از خیابان عبور می‌کردند فکر کنید هیچ زمانی را در آن پیدا نکنید که تلف کرده‌اید (این خود نکته‌ی دیگری مطرح می‌کند - کارمندان (تابحال) هرگز به رئیس خود نمی‌گویند «خدای من، ما نمی‌دانیم که چرا این انحراف انجام شد.» در عوض آنها توضیحی را ارائه می‌دهند که ممکن است و یا

ممکن نیست با واقعیت ارتباط داشته باشد. این نکته ممکن است توسط تصمیم مدیریت که براساس گزارشات آنهاست انجام شود که گزارشات فرستاده شده ممکن است که شرکت را در مسیری منحرف هدایت نماید. از طرف دیگر اگر روزی زمان رانندگی ۱۲۰ دقیقه طول بکشد آیا شما آن را غیرمعمول در نظر می‌گیرید؟ این نکته می‌تواند جالب باشد که شما نیاز به اجبار (Tack force) برای توضیح یک اتفاق ندارید. شما می‌دانید که این کار به خاطر تصادف ۱۵ ماشین و یا ترکیدگی لوله آب باشد. نکته اینجاست که جایی بین ۳۰ دقیقه (میانگین) و ۱۲۰ دقیقه (حداکثر) چیزی اتفاق می‌افتد. تورم نرمال هر روز باعث ایجاد رویدادهای غیرمعمول می‌شود. این مرز بین معمول (مشترک) و مخصوص بسیار مهم است و باید آن را درک کرد. زیرا که می‌تواند بر روی تصمیم‌گیری تأثیر داشته باشد.

به شباهت‌های چارت اجرا توجه نمایید. تنها تفاوت واقعی وجود ECL (محدوده کنترل بالایی) و LCL (محدوده کنترل پایینی) می‌باشد. این خطوط نمی‌توانند در جاهایی که کاربر می‌خواهد مورد استفاده قرار گیرند. آنها براساس داده‌های تاریخی واقعی محاسبه می‌شوند که این کار در مورد موضوع مورد نظر و سؤالاتش انجام می‌شود. فرمول‌ها برای ساختن محدوده‌ها و فرضیه پشت آنها را می‌توان در هر کتاب آماری ابتدایی پیدا کرد اما آیتم مهم برای اهداف ارزیابی تفسیر است.

تفسیر شکل ۳-۳۹ می‌گوید که به خاطر اینکه همه چیز در داخل محدوده‌ها هستند و هیچ تمایلی ندارند فروش مشتریان جدید به طور عمده و ثابت در روی دوره زمانی انجام می‌شود. آیا این یک چیز خوب است یا بد؟ آن بستگی به هدف برای مشتریان جدید می‌باشد. در این چارت میانگین‌های سازمان زیر ۸۰۰۰۰۰۰ دلار در سال است که فروش جدید می‌باشد. اگر هدف ۱ میلیون دلار در ماه باشد سازمان به طوری که پیش‌بینی می‌شود بد خواهد بود. SWOT های متعددی می‌توان از این نکته نتیجه‌گیری شود.

- فروش ناکافی به مشتریان جدید باعث تهدید سوددهی می‌شود.
- هدف اصلی فروش که جذب مشتری است قادر به تأمین اهداف ما نمی‌باشد.
- نیروهای فروش ما مانع از آن می‌شوند که ما تجارت‌ها و کارهای جدید را جذب نماییم.

این نوع مخصوص نکته‌ای در دسامبر ۱۹۹۰ دارد که UCL می‌باشد. این وضعیت را وضعیت سببی مخصوص (Special Cause) می‌گویند. عمل مناسب در این مورد بررسی سبب‌ها و علل می‌باشد که با این مثال می‌توان SWOT های زیر را به دست آورد.

- قطع قیمت در سال ۱۹۹۹ باعث جذب مشتریان جدید شده اما از طرف دیگر باعث تهدید سرمایه‌گذاری جدید شده است.
- آموزش گسترش فروش که در نوامبر ۱۹۹۹ تصویب شد درک و فهم و استنباط را از مشتری بالا برد.
- پیشنهاد خرید بلندمدت و تلاش برای تکرار اسناد و سوابق در پایان سال ۱۹۹۹.

یک بار دیگر این جدول داده‌های با ارزش را در اختیار ما می‌گذارند. البته با توجه به اتفاقی که افتاد، تیم مدیریت باید از دانش و علم و آگاهی و تجربه خود برای تشخیص علت این اتفاق و سایر اثرات آن استفاده نماید. هر ۳ نتیجه‌گیری که لیست شده‌اند دلایل این اتفاق اند که تیم مدیریت باید دلیل اصلی آن را مشخص و تعیین نماید. هدف چارت‌های کنترل ابزارهای جدیدی با ارزیابی استراتژیک نیست. در عوض آنها برای بسیاری از موارد تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرند. که تاریخ شروع آن به جنگ جهانی دوم برمی‌گردد. استفاده از آنها برای تشخیص میل کردن و تفسیر آن بعضی اوقات طی فرایند ارزیابی بسیار مؤثر و مفید است. البته این نکته فقط برای اشکال مالی نیست. این مطلب نیز رایج است که چارت‌ها و جدول‌های کنترل را برای ردیابی مشتریان و داده‌ها و اطلاعات مشتریان استفاده می‌شود. استفاده از این چارت‌ها باعث تکمیل فرم‌های سنتی تجزیه و تحلیل امور مالی شده که می‌تواند باعث ایجاد اطلاعات خوب برای اهداف ارزیابی باشد. سؤال بعدی که در مورد الگوهای ارزیابی امور مالی مطرح شده است این است که «چه عوامل بیرونی بر امور مالی ما تأثیر خواهد گذاشت.» هدف از این سؤال این است که تیم مدیریت درباره موارد و مسائل مالی آینده فکر کند. این نوع چیزها در چارت‌ها نشان داده نخواهد شد زیرا که از اطلاعات تاریخی پر شده‌اند. ابزار یا تکنیکی که برای این سؤال لیست شده بحث و تبادل نظر است که می‌تواند توسط پیش‌بینی تکمیل شود. تجزیه و تحلیل امور مالی دینامیکی و یا گروهی از سایر تکنیک‌های تجزیه و تحلیل بسیار پیچیده شامل این موارد می‌شود

سؤال آخر درباره ارزیابی مالی مربوط به بودجه‌ای است که برای اجرای نقشه‌های استراتژیک تخصیص داده شده است. این یک سؤال مهم است زیرا بسیاری از سازمان‌ها استراتژی و بودجه را به هم ربط نمی‌دهند. بسیاری از اوقات نقشه‌ها و عملیات با شکست روبرو می‌شوند زیرا که سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه به طور صحیح انجام نشده است و اهداف مورد نظر نیز تأمین نشده‌اند. شکست و ناکامی در تخصیص منابع این تأثیر رانیز دارد که استراتژی آن قدر هم مهم نیست و یا چیزی است که باید شما بعد از اتمام کار واقعی آن را انجام دهید.

این اسباب و ابزار، بسیار مفید واقع شدند و این کمک را می‌کنند که به سؤالات بودجه پاسخ بدهیم. نکته‌ای که اینجا باید مطرح شود این است که این مسائل و موارد بسیار مهم و ضروری هستند و باید از اول برنامه استراتژیک تا تکمیل آن یعنی تا آخر، مورد استفاده قرار گیرد. بسیاری از مدیران دارای رفتارهای عجیب درباره پروژه هستند. هنگامی که برنامه ریزی پایان یافت (دانسته یا ندانسته) آن را از لیست خط زده و وارد مرحله بعدی می‌شوند. در واقع کار زمانی شروع می‌شود که نقشه و طرح کامل شود. با اختصاص بودجه برای کارهای اجرایی، این نکته بسیار مهم است که اهمیت برنامه و طرح به سازمان این فرصت واقعی را می‌دهد که کارها را با تأثیر بسیار (مؤثر) انجام دهند.

ارزیابی مشتری: پیاده سازی

هدف از ارزیابی مشتری تجزیه و تحلیل تعادل داخلی با دیدگاههای خارجی است. هیچ ارزیابی نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن نیازها و جهت‌های بازار کامل شود. سؤالات و اسباب و ابزارهایی که در ارزیابی مشتری مورد نیاز است در شکل ۴۱-۳ آورده شده‌اند. اولین سؤال با نوع و گروه مشتریان سر و کار دارد. راههایی وجود دارد که شرکت می‌تواند با استفاده از آنها مشتریان خود را گروه‌بندی نماید. مانند (نوع محصول - اندازه مشتری - مسائل جغرافیایی) هدف این است که گروه‌های مختلف را از هم جدا نماییم و این نکته نیز مهم است که دیدگاهها و مأموریت‌ها را برآورده سازیم و توقعات هر گروه را برآورده سازیم و همچنین به این نکته فکر کنیم که این نیازها چگونه در آینده تغییر خواهند یافت.

شکل ۴۱-۳- جدول ارزیابی مشتری

اسباب و ابزار مفید	سؤالات کلیدی
<p>بحث و تبادل نظر</p> <p>برنامه‌ی سیستم</p> <p>تجزیه و تحلیل Kano</p> <p>تحقیقات مشتری / تمرکز گروهها</p> <p>تحقیقات مشتری / تمرکز گروهها</p>	<p>ارزیابی مشتری</p> <p>گروههای مهم مشتریان کدام هستند؟</p> <p>SWOT های مهم و کلیدی که در محدوده ارتباط با گروههای مشتریان کلیدی و مهم هستند کدامند؟</p> <p>چه بایدهایی درباره ارتباطات وجود دارند که برآورده نشده‌اند؟</p> <p>چه کارهایی را می‌توانیم انجام دهیم که هر گروه را راضی نگه داریم؟</p> <p>نقاط قوت و ضعف رقیبان کلیدی ما چیستند؟</p> <p>وضعیت در آینده چگونه تغییر خواهد کرد؟</p>

برای مثال خط هوایی U.S (ایالات متحده) را در نظر بگیرید. گروهها و عناصر خط هوایی ممکن است مسافران با اهداف تجاری، و یا مسافران با اهداف تفریحی و یا حمل بار باشند. گروه مسافران با اهداف تجاری ممکن است با پرداخت حق بیمه، مسافرت راحت و سریعی داشته باشند. یک مسافر با هدف تجاری ممکن است که چند صد دلار بیشتر بپردازد تا از دالاس به شیکاگو برود اگر که پرواز در زمان دلخواه آنها انجام شود و در هیچ جایی توقف نکند. در نتیجه پرواز پیش از موعد به آنجا می‌رسد و آنها می‌توانند جلسه‌ی بزرگ خود را برگزار کنند.

یک مسافر با اهداف تفریحی به هر حال بسیار بعید است که درباره قیمت فکر نکند. چنین شخصی ساعت ۶ صبح حرکت می‌کند و در دریاچه نمک توقف می‌کند و پس از آن به دالاس و از آنجا به شیکاگو می‌رود. در چنین پروازی قیمت ارزان‌تر خواهد بود. چیز جالب درباره این مثال این است که همین شخص می‌تواند با هر دو گروه و در زمان‌های متفاوتی مسافرت کند. این مطلب نیاز گروه بندی مشتریان را با نوع مشتری در مقابل گروه بندی آنها به مسافران و بار توضیح می‌دهد. گروه بار ممکن است به دو گروه حجم بالا و حجم پایین شکسته شود. (تقسیم شود)

البته این زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها و توقعات بین دو گروه تغییر کند و هر گروه نیاز به تجزیه و تحلیل داشته باشد.

مثال دیگر گروه‌بندی از طریق مراجعه به تجارت به دست می‌آید. گروه Orion یکی از شرکت‌های ممتاز مراجعه کننده م است که متخصص در زمینه‌های گسترش استراتژی و گسترش فرایند است.

این شرکت دارای شراکت با دانشگاهها در ایالات متحده است و قسمت اعظم کارش شامل برگزاری سمینارهای عمومی بین دانشگاهها می‌باشد. شرکت کننده‌ها در این سمینارهای عمومی گروههایی از مشتریان کلیدی‌اند. این افراد یکی از بروشورهای سمینار را از طریق ایمیل دریافت می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که چه موضوع ارزش بحث و گفت‌وگو را دارد و برنامه‌های خود را در دانشگاه ثبت می‌کنند. نیاز این گروه انتقال اطلاعات است. محدوده شرکت کننده در این سمینار ممکن است در حد کسانی باشد که چیزی درباره موضوع نمی‌دانند و یا کسانی که درباره این موضوع کارشناس و صاحب نظرند. اما این افراد هدف یادگیری را تقسیم می‌کنند تا تشخیص دهند که چگونه مفاهیم انتخاب شده را در سازمان‌هایشان پیاده نمایند. گروه بعدی شامل کسانی هستند که در داخل سازمان آموزش می‌بینند. این شرکت‌ها بروشورها را از طریق ایمیل دریافت نموده و تصمیم می‌گیرند که آیا داشتن یک آموزگار با ارزش است یا فرستادن افراد به دانشگاهها برای یادگیری. این قسمت (عنصر، هدف شرکت کننده‌های سمینار عمومی را با هدف انتقال علم تقسیم می‌نماید). اما این خواسته را دارد که درباره مثال‌های شرکت خودش بیشتر بحث شود و همچنین چگونگی کاربرد مفاهیم نیز مشخص شود. سومین گروه مهم فرایند مشتریان مراجعه کننده هستند. این شرکت‌ها مشکلات مهم و معین فرایند را دارند و نیاز به کمک برای رفع این مشکلات دارند. این نکته شامل مراجعه کننده‌ای می‌شود که برای کمک به برنامه‌ریزی به محل مورد نظر می‌آید، این شخص مشکلات فرایند را مشخص می‌کند، در تشخیص و اولویت‌بندی و پیاده‌سازی راه‌حل‌ها نیز کمک می‌کند در مدت کوتاهی تمام فرایند را برای رفع مشکلات آماده می‌نماید. چهارمین گروه و آخرین گروه برای شرکت، مشتریان مراجعه کننده استراتژیک هستند. این شرکت‌ها برای گسترش نقشه‌های استراتژیک و یا مورد امتیاز دهی متعادل نیاز به کمک دارند. این در حالی است که این عنصر، بسیاری از خصوصیات یکسان را به عنوان فرایند مشتریان مراجعه کننده تقسیم می‌کند. (برای مثال آنها نیاز به یک راه حل برای مشکلی هستند که همین حالا آن را تجربه کرده‌اند)

شرکت این راه را انتخاب کرد که مشتریان استراتژیک خود را برای یک دلیل مهم جدا نماید. میزان برخورد و تماس با سازمان به تقاضا برای مراجعه فرایند می‌تواند به صورت سطح‌های مختلفی در سازمان مشتریان درآیند که این نکته بستگی به اندازه و پیچیدگی فرایند دارد. تقاضاها برای گسترش اسباب و لوازم استراتژیکی همیشه از طرف قسمت (تیم) اجرایی شرکت انجام می‌شود.

بنابراین، این نکته مهم است که شرکت Orion از کارکنان خود بخواهد این تقاضاها را از طریق دریافت و تخصیص ابزارآلات برای مدیران اجرایی، پاسخ دهند هنگامی که گروه‌های مناسب مشخص شدند شرکت گام به قسمت بعدی (سؤال ۲) می‌گذارد SWOT های کلیدی و مهم که ارتباطات را با گروه‌های کلیدی و مهم در بر می‌گیرد کدام‌ها هستند؟ هر قسمت و گروه که شرکت تشخیص بدهد که دارای اهمیت استراتژیکی است می‌تواند از طریق برنامه سیستم به بخش ارزیابی فرایند معرفی شود (برای مثال، این به طور عمده بر روی توانای‌ها برای رفع نیازها که توسط دیدگاهها مشخص شده‌اند تأثیر خواهد گذاشت) در این مثال تمام شرکت باید در جعبه P/D/C/I قرار بگیرد و قسمت مشتریان که در بیضی قرار گرفته است به عنوان پاسخ سؤال خروجی مورد استفاده قرار گیرد.

مثال خط هوایی در شکل ۳-۴۲ آورده شده است. برنامه‌های قسمت سیستم مشتریان گروه دسته‌ای از موارد را برای بحث به وجود می‌آورند. جعبه‌ای که در قسمت راست و گوشه قرار دارد تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان را نشان می‌دهد و چگونگی تأمین آنها را نیز بیان می‌کند. هر دو عمل در صورت جمع‌آوری اطلاعات حفظ می‌شوند. سؤالات بازخورد و پس خورد که مشتریان و شرکت چگونه به هم متصل‌اند؟ و تجزیه و تحلیل علل مشکلات بازخورد را در فرایندهای داخلی و مواردی که باعث ایجاد مشکلات می‌شوند را مشخص می‌کنند. این نکته خودش بسیار مهم است اما با نگاهی به سمت تأمین کننده می‌توانیم نقشه را کامل کنیم. جعبه‌ای که در سمت چپ و گوشه قرار دارد این امکان را به شرکت می‌دهد که تأمین کننده‌های خود را ارزیابی نماید.

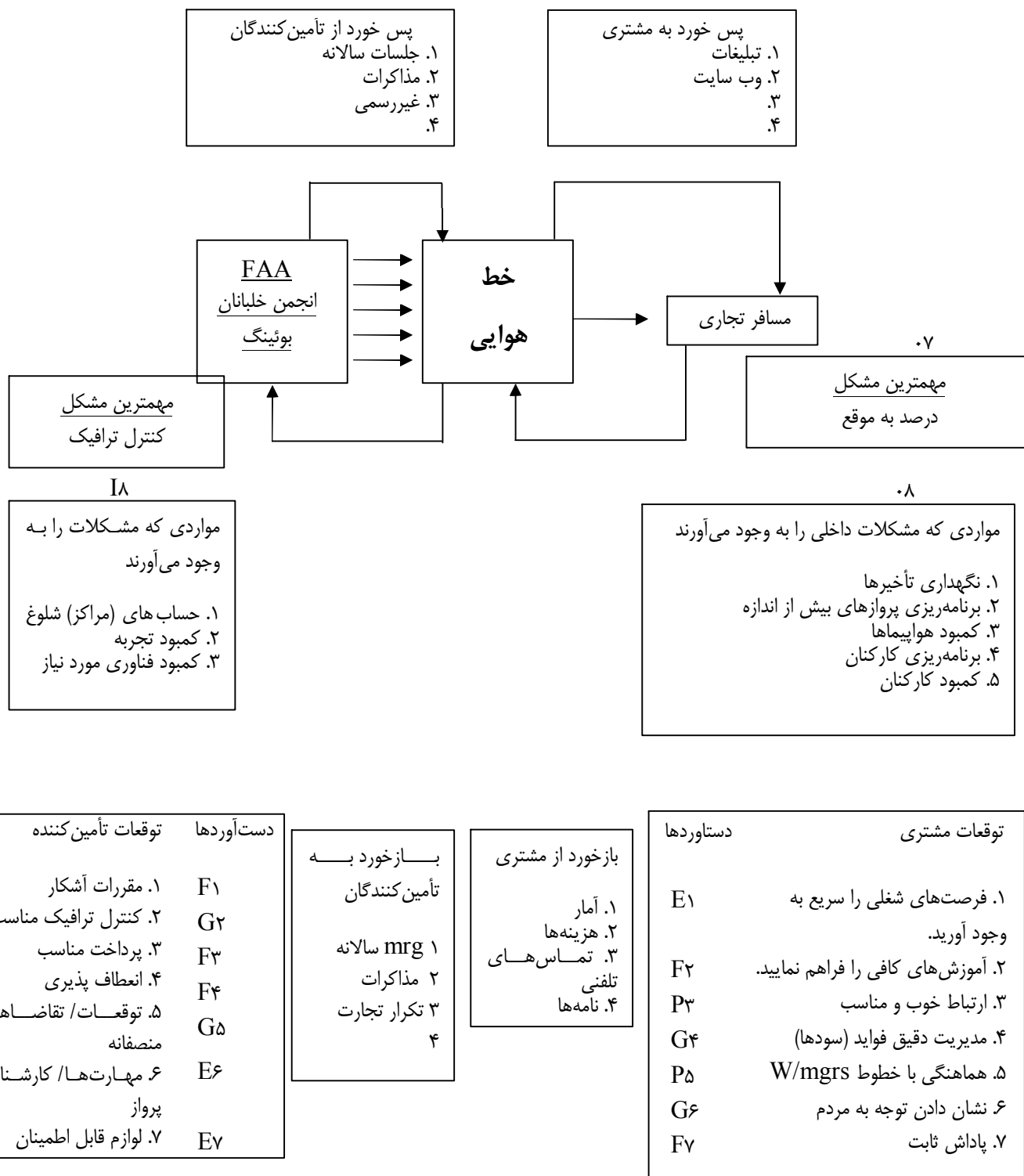
دوباره هر دو عمل با توجه به جمع‌آوری داده‌ها قابل مشاهده‌اند. جعبه‌های ارتباطی هنوز هم برای ارزشیابی کیفیت تأثیرات کارها حاضرند و تجزیه و تحلیل مشکلات باعث می‌شود که ما بدانیم چه مقدار از مشکلات داخلی و چه مقدار خارجی‌اند. SWOT هایی که می‌توانند از این قضیه بیرون آیند به صورت زیر هستند.

- برنامه‌ریزی سازمان که برپایه زمان‌بندی مدل‌ها است در مقابل تجربه جهانی قرار می‌گیرد که این نتیجه کار به ایجاد تأخیر در پرواز می‌انجامد.
- برنامه متعدد پرواز توسط مشتری حفظ می‌شود و این کار باعث می‌شود این عمل در حد متوسط میانگین انجام شود و به طور حتم مشتریان را به خط هوایی جذب نمی‌کند.
- انبارگردانی بسیار سنگین بین مأموران باعث می‌شود که کارکنان به طور ضعیف آموزش ببینند و توقعات مشتریان برآورده نشود.
- فشار هزینه‌ها باعث کاهش کارکنان اضافی و در دسترس بودن هواپیما می‌شود که این کار نتیجه‌اش بودن تأخیر در پروازها خواهد بود.
- فرایند بحث و تبادل بسیار سنگین از داشتن تغییرات در قراردادهای خلبان منع می‌کند و نتیجه‌اش تأخیرات عملیاتی خواهد بود.
- تخصص خلبان عالی است و این امنیت صنعت را به بهترین وجه فراهم می‌کند.
- فناوری کنترل پروازهای غیرخارج از نوبت کنترل‌کننده‌ها را از کنترل صحیح ترافیک منع می‌کند.
- سرویس غذا در پروازهای داخلی ضعیف است و این قضیه پنجره‌ای را برای رقیبان باز می‌کند.
- مشتریان به راحتی هنگام پرواز بین دو شهر بزرگ ارزش قائلند که این کار باعث تکرار این پروازها و کارها می‌شود.

آیا یک شرکت نیاز به ایجاد یک نقشه سیستم برای هر گروه از مشتریان است؟ البته که نه. هدف این است که

تشخیص دهیم کدام گروهها از لحاظ استراتژیکی مهم می‌باشند. و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

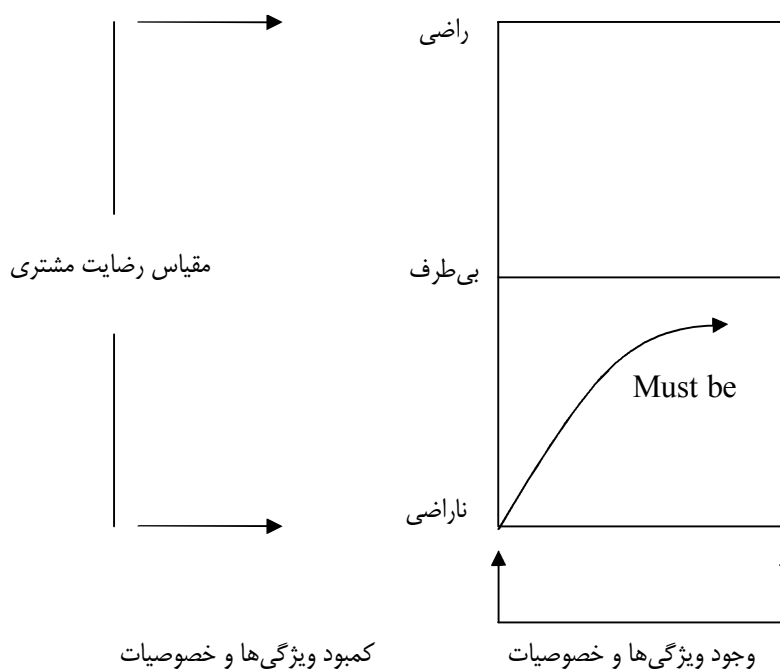
شکل ۴۲-۳- نقشه سیستم مشتریان خط هوایی



معمولاً ۶ عدد و یا کمتر تعداد گروه‌های استراتژیکی‌اند. پس تجزیه و تحلیل نقشه سیستم ممکن است ۱ یا ۲ روز به طول انجامد که بستگی به میزان جمع‌آوری اطلاعات دارد. شرکت‌کننده‌ها در جلسه باید ترکیبی از کارکنانی باشند که نیازهای مشتریان را درک می‌کنند و همچنین کسانی که قادرند دلایل برآورده نشدن نیازها را روشن نمایند. جمع‌آوری داده‌ها برای تأیید و یا انکار درک نکته‌ی مهم در قسمت تجزیه و تحلیل است. یک سازمان مجموعه‌ای از نیازها را داراست که بسیار مهم است اما مشتریان لیستی متفاوت از توقعات را دارا می‌باشند. این نکته مناسب است که SWOT را اضافه کنیم که در ارتباط با کمبود درک از نیازهای مشتریان است. دو سؤال بعدی دو واژه‌ای را به ما معرفی می‌کنند که بسیار در مدل کیفیت کانو استفاده شده است. این مدل در دهه ۱۹۸۰ توسط نوریچی کانو معرفی شده است. این مدل به ما می‌گوید که سه سطح برای نیازها و رضایت مشتریان وجود دارند. اولین و اساسی‌ترین سطح، سطح (Must be) است. این سطح چیزی است که حتماً باید در اختیار مشتری قرار گیرد و گرنه مشتری ناراحت و ناراضی خواهد بود. نبودن سطح Must be باعث تحریک مشتری به صورت منفی خواهد شد. برای مثال اقامت در یک هتل را در نظر بگیرید. لیستی از چیزهایی که در قسمت Must be وجود دارد به صورت زیر است. اتاق باید تمیز باشد. آب گرم موجود باشد، رختخواب، کلید الکترونیکی که در را باز می‌کند، تلویزیون و غیره. مسئله‌ای نیست که مشتری چه قیمتی را پرداخت می‌کند. تقریباً تمام مشتریان این چیزها را در سطح استاندارد نیاز دارند. ویژگی مهم قسمت Must be این است که همه آنها وفاداری و رضایت مشتری را تضمین می‌کنند. مشتریان معمولاً بعد از اتمام اقامت در هتل دوستان خود را صدا نمی‌زنند تا به آنها بگویند: «من این هفته در یک هتل عالی اقامت کردم. شما هم حتماً این محل را امتحان کنید.»

در حقیقت قسمت Must be (باید باشد) می‌تواند به صورت شکل ۳-۴۳ نشان داده شود. مقیاس عمودی رضایت مشتری را نشان می‌دهد. محدوده از پایین به بالا است یعنی محدوده پایین مشتری را نشان می‌دهد که کلاً از وضعیت موجود راضی نیست و محدوده بالا مشتری را نشان می‌دهد که کاملاً راضی است. مقیاس افقی خصوصیات و ویژگی‌های مخصوص را که برای رضایت مشتری انجام شده است را نشان می‌دهد. قسمت چپ مقیاس کمبود ویژگی‌ها را در سؤال مشخص می‌کند و قسمت راست ویژگی‌هایی که به صورت کامل برای رضایت مشتری انجام شده است را نشان می‌دهد.

شکل ۴۳-۳ - Must be - مدل کیفیت kano



در مورد Must be خطی که در روی Model کشیده شده است نشان می‌دهد که نبود ویژگی‌های Must باعث می‌شود که مشتریان ناراضی شوند اما هرچه بیشتر نیازهای مشتریان برآورده شود سطح رضایت آنها نیز افزایش می‌یابد به هر حال توجه کنید که رضایت هرگز میزان رضایت بالاتر از Neutral (بی‌طرف) نمی‌رود و این نکته نیز تأکید می‌شود که برآورده کردن تمام نیازهای مشتریان باعث وفاداری و رضایت بیشتر آنها نمی‌شود. برآورده کردن نیازهای مشتریان Must be مانند بلیطی است که برای ورود به سینما لازم است. شما باید بلیط داشته باشید تا به داخل سینما بروید اما داشتن بلیط رفتن به سینما را خاطره‌انگیز نمی‌کند. kano متذکر شده است که بسیاری از سازمان‌ها وقت زیادی را صرف تلاش برای جلب رضایت مشتریان می‌کنند اما این موضوع را نمی‌دانند که هرچه تلاش می‌کنند باز هم تلاش آنها در سطح Minimum است.

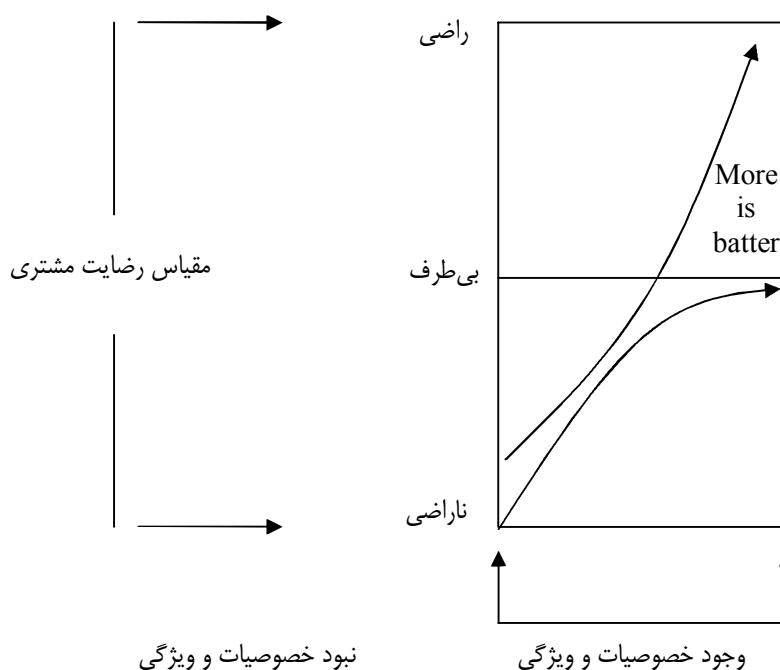
نتیجه اخلاقی بحث این است، برای ایجاد سطحی که در آن رضایت مشتری بالا است ضرورت است به ماورای سطح می‌نیموم حرکت کنیم. سطح دوم رضایت مشتری **More is better** (هرچه بیشتر بهتر) نامیده می‌شود. این ویژگی کاملاً برای مشتری ضروری نیست ولی چیزی است که وقتی آنها بیشتر می‌بینند، بیشتر از آن خوششان می‌آید. برای مثال یک حوله در یک هتل از ضروریات **Must be** است اما هرچقدر حوله بزرگتر و ضخیم‌تر و نرم‌تر باشد بهتر است. یک دستگاه تلویزیون نیز از ضروریات **Must be** است اما قابلیت داشتن کابل، کانال‌های فیلم، فیلم‌های درخواستی و بازی‌های کامپیوتری برای مشتری بهتر است. خط هر چه بیشتر بهتر، مدل شکل ۳۴-۳ اضافه شده است. به خاطر داشته باشید که کمبود و یا نبود سطح دوم (هرچه بیشتر بهتر) باعث ایجاد نارضایتی در مشتری می‌نماید. اما وقتی این ویژگی دیده می‌شود سطح رضایت از قسمت وسط (بی‌طرف) بالاتر می‌رود. به علاوه این ویژگی می‌تواند سطح بالایی از رضایت و وفاداری را در مشتریان ایجاد نماید. کانو احساس کرد که حتی سطح بالاتری نیز وجود دارد که آن را **delighter** (خشنود کننده) نامیده است. این سطح یک ویژگی مخصوص است که در آن مشتری انتظار ندارد (یعنی توقعی ندارد) اما وقتی که این ویژگی در آن قسمت وجود داشته باشد خود به خود باعث ایجاد واکنش مثبت خواهد شد. مثال بارز این قسمت هتل دابل تری می‌باشد. اگر شما از کسانی که در این هتل اقامت کرده‌اند بپرسید که چه خصوصیتی آن را از سایر هتل‌ها متمایز می‌نماید شما بلافاصله در جواب کلمه «کلوچه» را خواهید شنید.

سال‌های پیش این هتل شروع به پخش کلوچه‌های گرم و تازه بین میهمانان تازه‌وارد نمود و این ویژگی ساده باعث ایجاد تأثیر بسیار بزرگی شد. مثال دیگر هتل دیویل در بین گامتون، نیویورک است. یکی از میهمانان شش ماه بعد از اولین اقامتش دوباره به این هتل آمد و این شخص به یک سوئیت مخصوص برده شد و هزینه‌ای از او دریافت نشد. هنگام ورود به اتاق او سبدهی پر از میوه و یک بطری شامپاین را مشاهده نمود همچنین کاغذی که روی آن نوشته بود دوباره خوش آمدید و اسم او نیز بر روی آن یادداشت بود. چنین اتفاقی هنگام اقامت این شخص در آینده نیز رخ داد. اما انجام دو بار این کار اثر زیادی را بر روی مشتری گذاشت. این مسافر نیز هنگام اقامت در بین گامتون همیشه در این هتل اقامت داشت. اینگونه هتل‌ها باید راه زیادی را طی نمایند تا به یک خشنود کننده (**delighter**) واقعی دست یابند. اینها مثال دیگری از (**Four seasons**) چهار فصل است.

یک مشتری داشت از هتل چهارفصل (Four seasons) بازدید می‌کرد و به کارمند آنجا گفت که بسیار عصبی است زیرا که باید به نیویورک برسد و ساعت ۲ بعد از ظهر برای ۴۰۰ نفر سخنرانی نماید. او بسیار عصبی بود. در واقع او مطالبی را که می‌خواست ارائه دهد در کیفش گذاشته بود و کیفش نیز در مقابل میز ثبت نام قرار داشت. او خطا و اشتباهی که مرتکب شده بود تا زمانی که در پرواز نیویورک بود نفهمیده بود. از شانس بد او هیچ راه و فرصتی برای برگشت دوباره به هتل نداشت. ولی بهترین راه را انتخاب نمود.

در ساعت ۱ صبح او مشغول مرتب کردن جدول‌ها و نمودارها و گذاشتن آنها در کنار یکدیگر بود (طوری که برای ۴۰۰ نفر قابل مشاهده و دیدن باشد) و این زمانی بود که نگهبان در هتلی که او در آنجا اقامت داشت داخل شد.

شکل ۴۴-۳ هرچه بیشتر بهتر - مدل کیفیت kano

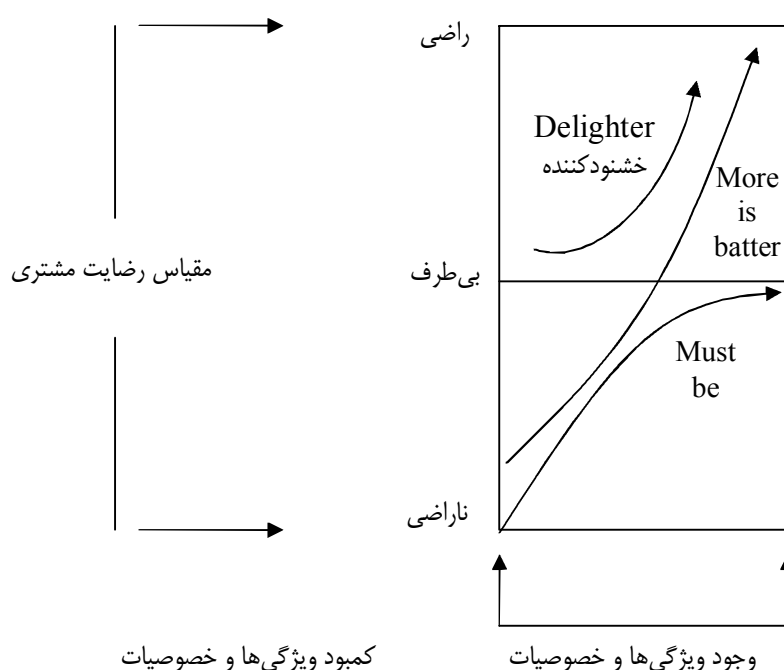


این مرد (نگهبان در) کیف شخص موردنظر را پیدا کرده و با پرواز به New York آورده و هتل این شخص را پیدا کرده و کیفش را به او رسانیده بود. این قضیه به عنوان یک Delighter (خشنودکننده - راضی کننده) کاملاً

استاندارد است. این مطلب نیز در شکل ۳-۴۵ نشان داده شده است. توجه داشته باشید که نبود Delighter میزان رضایت مشتری را پایین تر از سطح بی طرف نخواهد آورد زیرا که مشتریان توقع و انتظار Delighter را ندارند. زمانی که Delighter ها حاضر نباشند مشتریان نباید ناامید شوند. به هر حال فراهم کردن سطح Delighter باعث می شود که سطح وفاداری و رضایت مشتری به بالاترین سطح برسد. بر طبق تجزیه و تحلیل کانو تعدادی از موارد مهم وجود دارند که باید مورد نظر واقع شوند. اول یک ناظر باهوش در می یابد که تمام مثال های Delighter که در اینجا بحث شد نیاز به هزینه اضافه دارد. یک بطری شامپاین و یا پرواز به Newyouk این قضیه واضح و روشن است که استفاده از این سطح Delighter باعث اضافه شدن هزینه ها می شود اما به هر حال وفاداری مشتری و حسن نیتی که به وسیله این روش ها به وجود می آید بیشتر و بهتر از هزینه هایی است که صرف می شود. به خاطر داشته باشید که اگر نقاط قوت شرکت شما در جهت گسترش روابط با مشتریان باشد تشخیص و پیاده سازی Delighter زمان کمی را برای شما دربر خواهد داشت. به محض اینکه Delighter معرفی شد باعث پایین آمدن نمودار به طرف *must be* می شود. درباره مثال هتل دابل تری فکر کنید. میهمانان متعددی منتظر دریافت کلوچه در هتل بودند و اگر هیچ کلوچه ای در آنجا نباشد این باعث ایجاد نارضایتی می شود. اگر چه سایر هتل ها کلوچه ندارند این هتل (دابل تری) توقع و انتظاری ایجاد کرده است که باید به آن عمل کند. درباره خرید یک ماشین جدید فکر کنید چیزهایی مثل سی دی پلیر، قفل های اتوماتیک در شیشه های اتوماتیک، فرمان مناسب، ترمزهای ضد قفل، کیسه های هوا همه اینها به عنوان Delighter به حساب می آیند. اما امروزه این امکانات به عنوان ویژگی و خصوصیات به حساب می آیند. این پدیده ها این پیام را دارد که یک سازمان باید طوری تلاش کند که Delighter های جدید را تولید نموده و مشتریان خود را وفادار و خشنود و راضی سازد. این عبارت آخر خیلی مهم بود. شرکت باید برای به دست آوردن Delighter های جدید تلاش نماید. این نکته که باید به مشتریان اعتماد کنید تا آنها به شما بگویند که چه چیز باعث رضایت آنها می شود اشتباه است. سازمان شما خودش باید این نیازها را تشخیص دهد بیشتر مشتریان کار شما را به خوبی درک نمی کنند. حتی آنها نمی دانند که شما قادر به فراهم کردن چه چیزهایی هستید.

برای ارزیابی استراتژیک دو سؤال از الگوها به این صورت است که چه ویژگی‌هایی برآورده نشده‌اند؟ و چه Delighter (راضی کننده) ممکن می‌باشند؟ این نکته سفارش می‌شود که گروهی با کارکنان داخل سازمان تماس داشته باشند تا تشخیص دهند چه مواردی در هر قسمت به عنوان نقص به حساب می‌آیند. این نکته نیز در شکل ۳-۴۶ آورده شده است. توجه کنید که قسمت Delighter به دو گروه تقسیم شده است. هنگامی که شما تلاش در جهت تشخیص Delighter را دارید، شرکت کننده‌ها ایده‌هایی را مطرح می‌کنند که شامل بخش‌های مختلفی است. Delighter (خشنود کننده - راضی کننده) این است که آنها باید مشتری را به بازی بیسبال ببرند و یا به شام و یا بازی گلف و مانند اینها ببرند.

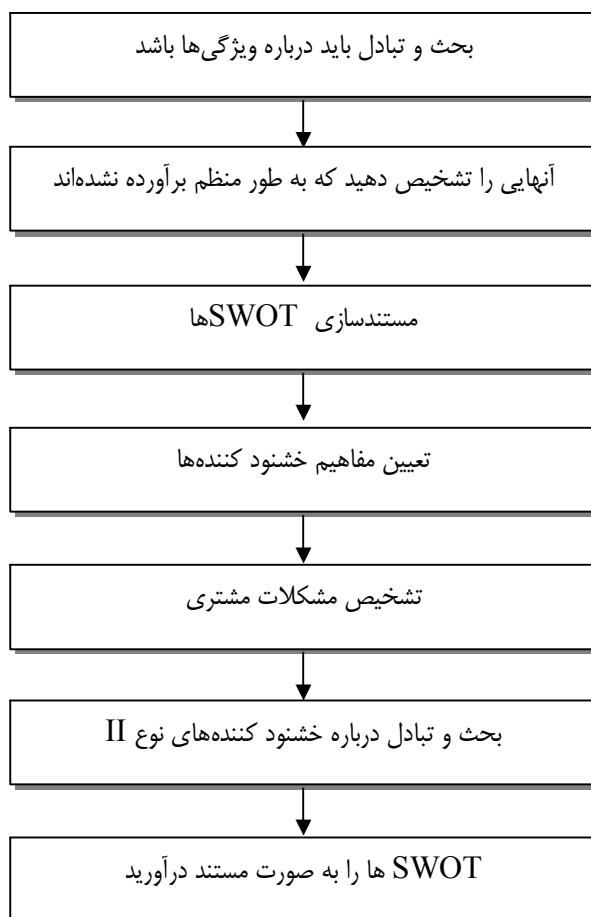
شکل ۳-۴۵ - Delighter - مدل کیفیت kano



اینها مواردی هستند که باعث بهتر شدن روابط سازمان و مشتریان می‌شود اما از لحاظ رقابتی، زیاد قوی و مؤثر نیستند زیرا این موارد می‌تواند توسط رقابت کنندگان کپی برداری و تقلید شود. یک Delighter با دوام زیاد و متفاوت زمانی به دست می‌آید که تمرکز سازمان بر روی حل مشکلات مشتریان باشد. تسهیل کننده (facilitator) باید این موضوع را به شرکت کنندگان آموزش دهد که خود را به جای مشتریان قرار دهند و درباره

مشکلاتی که روزانه با آنها برخورد می‌نمایند فکر کنند. این مشکلات ضرورتاً لازم نیست که درباره مشکلات شرکت و سازمان شما باشد. هدف از آن این است که تشخیص دهیم چه عواملی باعث ایجاد ناخشنودی و نارضایتی از منابع می‌شود. زمانی که یک لیست ترجمه و تفسیر شد، راههای بحث و تبادل نظر نیز می‌تواند در حل مشکلات آنها مفید باشد.

شکل ۴۶-۳- راه‌اندازی گروه تمرکزی تحقیقاتی کانو



تجربه نشان می‌دهد که حل مشکلات مشتریانی که از شما انتظار ندارند مشکلاتشان را حل کنید، عنوان یکی از Sdelihtor های با عمر زیاد به حساب می‌آید. ماشینی که فرصتی برای گسترش فرایند ایجاد نمود، توسط بحث و تبادل نظر کانو به دست آمده است. تشخیص شکل مشتری زمانی بود که هنگام راه‌اندازی ماشین به آن آسیب موارد می‌ساخت با توجه و استفاده از گسترش فرایند این مشکل حل شد. یعنی تکنسین برای راه‌اندازی ماشین به محل مورد نظر می‌فرستند. SWOT نمونه که می‌تواند توسط نظریه کانو به دست آید به صورت زیر است. با تغییرات قسمت (Must be) باید‌ها Delighter ها (خشنودکنندگان) نیز به صورت‌های مختلف تغییر کند. مثال این قسمت هتل است.

- کلیدهای الکترونیکی درهای اتاق پذیرایی را باز نمی‌کنند این کار باعث کم شدن رضایت مشتری می‌شود.
 - کمبود آب گرم در ساعات اول صبح باعث شکایت مشتریان می‌شود.
 - شلوغی زیاد و نبود نیروها و کارکنان متخصص در میان کارکنان نظافت باعث می‌شود که بعضی از اتاق‌ها بسیار دیرتر تمیز شوند که این باعث ناراحتی میهمانان موجود در هتل و تأخیر در پذیرش میهمانان جدید می‌شود.
 - در اتاق هر میهمان چتری را قرار دهید تا در بهار و در روزهای بارانی از خیس شدن او جلوگیری شود.
 - وسایل ورزشی و باشگاه را برای میهمانان فراهم نمایید و این اجازه را بدهید که آنها تمرینات ورزشی را به صورت مجانی انجام دهند.
 - رسیده‌ها را به صورت الکترونیکی و برای گزارش هزینه‌ها به آدرس ایمیل مشتریان بفرستید.
 - قابلیت‌های ویدئو کنفرانس را در اتاق میهمانان فراهم کنید تا میهمانان با اهداف تجاری بتوانند جلسات خود را به صورت خصوصی برگزار نمایند.
- نظریه کانو در تحریک اندیشه و فکر و ارزشیابی ارتباط مشتریان با استفاده از روش‌های غیرسنتی بسیار مفید است. سؤال دیگری که درباره ارزیابی مشتری است شامل تشخیص نقاط قوت و ضعف رقیبان نیز می‌شود. ابزار و اسبابی که برای پاسخ دادن به این سؤال وجود دارد در گروه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی معرفی شده‌اند.
- سازمان باید میزان تحقیقات رسمی را که برای تشخیص و تجزیه و تحلیل سطح رقابت ضروری است مشخص نماید. جدول محصولات که در بخش ارزیابی فرایند مطرح شده‌اند نسخه‌ای غیررسمی از ارزیابی محصولات رقابتی فراهم نمود. فرایند مشابهی نیز می‌تواند، ارزیابی محصولات رقابتی به کار روند. بسیاری از سازمان‌ها تحقیقات رسمی عالی را انجام می‌دهند، پس این بستگی به سازمان دارد که تصمیم بگیرند بهترین SWOT که می‌تواند برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرد کدام است. آخرین سؤال ارزیابی مشتری درباره صنعت است و اینکه صنعت چگونه در آینده تغییر خواهد یافت. یک بار دیگر شرکت باید بین گروه‌های متمرکز مطالعاتی و تحقیقاتی رسمی برای تشخیص اطلاعات ضروری تصمیم بگیرد. اگر تصمیم گرفته شود که از گروه‌های متمرکز مطالعاتی استفاده

نماید فرایند خوب این است که زمانی را در آینده مشخص کنید (مانند ۵ سال یا ۱۰ سال). چه مقدار زمان برای افق و آینده سازمان نیاز می‌باشد) بپرسید که چه تغییراتی در صنعت ایجاد خواهد شد و آنها چگونه راه و روش تارت را تا تاریخ معین شده تغییر خواهند داد. این نکته مهم است که درباره تکنولوژی (فناوری) یکپارچگی رقیبان، یکپارچگی مشتریان، تغییر و تحول در عرضه‌ی محصولات و سرویس (خدمات رسانی) و مانند اینها فکر و اندیشه نمایید. هنگام تکمیل گروه مطالعاتی و متمرکز، سؤالات ارزیابی مشتری پاسخ داده می‌شود.

ارزیابی رشد و یادگیری: پیاده سازی

دو هدف برای ارزیابی رشد و یادگیری وجود دارد. یکی ارزشیابی سیستم‌های حمایت کننده سازمان است که این کار برای تشخیص این است که آنها چگونه قادرند با اجرای فرایند، رضایت مشتری و نتایج مالی کمک کنند. دیگری این است که این اطمینان را بدهد که مدیریت نقش اصلی را در تولید SWOT ها ایفا می‌نماید. این قسمت می‌تواند برای فرایند در آینده ضروری باشد. سؤالات و ابزارهایی که در ارزیابی رشد و یادگیری استفاده می‌شوند در شکل ۳-۴۷ نشان داده شده‌اند. اولین سؤال نظر مدیریت را به داخل ارزیابی می‌آورد.

این نظر خوبی است که مصاحبه‌های انفرادی را زمان بندی و تنظیم نماییم زیرا که مدت زمان این مصاحبه‌ها برای رهبران تیم در حدود نیم ساعت طول می‌کشد. این مصاحبه‌ها باید شامل ۶ سؤال برای شروع باشند. همه این سؤالات نیز باید دور و بر SWOT های تشخیص داده شده باشد. سؤالات مصاحبه‌ی پیشنهاد شده باید شامل این گونه باشد.

- دیدگاه برای آینده چیست؟ (فروش / مالیات (درآمد) / گروه‌های مشتریان کلیدی، تعداد کارکنان)
- ۲ مورد از نقاط قوت سازمان که به ما کمک می‌کند تا به دیدگاه برسیم چیستند؟
- ۳ مورد از نقاط ضعف سازمان که ما را از رسیدن به این دیدگاه منع می‌کند چیستند؟
- فرصت‌های خوبی که شما فکر می‌کنید ما را در پیشبرد این دیدگاه یاری می‌رساند چیستند؟
- تهدیدات خارجی که ممکن است از توانایی‌های ما در رسیدن به دیدگاهمان جلوگیری کنند چیستند؟

- شما روحیه کارکنان خود را چگونه درجه بندی می‌کنید (ز ۱ تا ۱۰) و چه عواملی باعث شده است که این درجه بندی را انجام دهید؟

پرسیدن سؤالات دیدگاه می‌تواند بسیار آشکار باشد. مصاحبه کننده ممکن است که نیاز به تشویق داشته باشد تا بتواند پاسخ مناسب و قابل استفاده را به شما بدهد. این نکته نیز خوب است که شما درباره تصویر سرانه فروش (اگر شما در سازمانی کار می‌کنید که به دنبال سود می‌باشد) نیز بپرسید زیرا مقایسه اعداد داده شده از مدیران اجرایی، نشان می‌دهد که آنها در کارهایشان چه مقدار هماهنگ می‌باشند این قسمت در این قضیه نیز صادق است که نیازهای مشتری چگونه تغییر خواهد یافت. بعضی اوقات محدوده پاسخ‌ها این نکته را روشن می‌کند که اعداد معین تیم واقعاً مربوط به تجارت (کسب و کار) نیست. یک ارزیابی آشکار کرد که بعضی از اعضای تیم مدیریت حتی نمی‌توانند مشتریان خارجی سازمان را مشخص نمایند چه برسد به این که درباره نیازهایشان بحث و گفت‌وگو کنند. داشتن مدیران اجرایی که با مشتریان در تماس نیستند و از نیازهای آنان خبر ندارند موقعیت و وضعیت مناسبی را به وجود نمی‌آورد و به طور حتم حتماً باید در لیست SWOT ها قرار بگیرند. ۴ سؤال بعدی مصاحبه نظر مدیریت را درباره چهار SWOT می‌پرسد. هدف از این کار نه تنها دریافت بازخورد درباره مسائل کلیدی م است بلکه تشخیص این موضوع م است که آیا مدیریت در دیدگاه‌هایش که تشخیص مسائل مهم و کلیدی است ثابت و استوار می‌باشند یا نه. برای مثال طی یک ارزیابی مصاحبه کننده ۸ تیم اجرایی را برای زمانبندی مصاحبه‌ها در اختیار داشت. ۷ نفر اول پاسخ دهنده همه گفتند که نقطه ضعف اول سازمان کمبود اعتماد و همکاری بین اعضای تیم مدیریت است. هشتمین و آخرین نفر گفت که نقطه قوت اول سازمان تیم مدیریت و همکاری و اعتماد است. هنگامی که به پاسخ‌هایی که از این گروه دریافت کردیم می‌نگریم این نکته آشکار می‌شود که آخرین پاسخ دهنده به روابط بین تمام اعضا آسیب می‌رساند و علت مشکل او است در حالی که شاید این نکته روشن باشد که فرایند مصاحبه باعث ایجاد مشکلات شده است. سؤال بعدی از مدیریت می‌خواهد که روحیه کارکنان را درجه بندی نماید که مقیاس آن نیز از ۱ تا ۱۰ باشد و درباره‌ی عوامل این رتبه‌بندی نیز توضیح داده شود.

درک و فهم روحیه نیروی کاری برای فرایند ارزیابی بسیار مهم و ضروری است. شرکتی که کارکنان آنها دارای روحیه‌ی بالایی است کمتر تحت تأثیر تغییرات قرار می‌گیرد تا شرکتی که کارکنان آن دارای روحیه پایین است. اگر

درجه‌بندی پایین باشد و علل آن قابل جبران باشد، نظر و ایده‌ی خوب این است که راههای جبران این مشکلات به عنوان فرصت‌ها در لیست SWOT نوشته شود. اگر این علل قابل جبران نباشد این عوامل باید به عنوان تهدیدات در لیست SWOT قرار گیرند. در هر دو مورد دسترسی به عوامل روحیه مهم است.

به خاطر داشته باشید که گروههای مطالعاتی و متمرکز کارکنان به عنوان ابزار و وسیله‌ای برای ارزشیابی روحیه علاوه بر دیدگاههای مدیران مدنظر گرفته شوند. این نکته مهم است که ببینیم آیا کارکنان و مدیریت درک و فهم یکسانی از روحیه دارند یا نه؟ و آیا عوامل استوار هستند یا نه؟ اختلاف در درک و فهم بین کارکنان و مدیریت نشان می‌دهد که مدیریت احساس کارکنان خود را درک نمی‌کند که این قسمت نیز حتماً باید به لیست SWOT اضافه شود. سؤال گروه مطالعاتی و متمرکز کارکنان درباره دیدگاههای شرکت است. بسیاری از سازمان‌ها کارکنانی دارند که دیدگاهها را درک می‌کنند و هر روز با آن زندگی می‌کنند. این یکی از نقاط قوتی است که یک شرکت می‌تواند داشته باشد. در دیگر سازمان‌ها کارکنان می‌توانند درباره دیدگاهها چیزهایی را بگویند اما این چیزها معنایی برای آنها ندارد و در کارشان هیچ تأثیری نمی‌گذارد. و دیگر سازمان‌ها دارای کارکنانی می‌باشند که هیچ ایده و نظری ندارند که آیا شرکت دارای دیدگاه می‌باشد یا نه؟ و این دیدگاه برای چیست؟ پرسش درباره دیدگاه معمولاً باعث ایجاد بحث می‌شود، که کارکنان چه سهمی در موفقیت این شرکت داشته‌اند که این مورد می‌تواند باعث تولید بسیاری از موارد کلیدی برای لیست SWOT ها شود. تفاوت‌ها در مدیریت و درک کارکنان درباره دیدگاههای آینده شرکت باید در نظر گرفته شود که بدانیم تکنولوژی چگونه بر وضعیت سازمان در آینده تأثیر خواهد گذاشت. این کار می‌تواند توسط گروههای مطالعاتی متمرکز و یا تحقیقات رسمی انجام شود. از آنجایی که تکنولوژی روز به روز در حال پیشرفت و افزایش است در نتیجه این عامل باعث شده است که سرعت رشد تجارت نیز هر روزه بیشتر شود این نکته دارای اهمیت است که زمانی برای تشخیص تکنولوژی مربوط، که متمرکز بر SWOT ها است صرف نماییم. اگر زمان و موضوع انتخاب شده استفاده از گروه مطالعاتی متمرکز می‌باشد ایده خوبی است که کارشناسان تکنولوژی داخلی کارکنان عملیاتی و کارکنان که به نیازهای مشتریان نزدیک تر می‌باشند با هم مخلوط نماییم.

این ترکیب شما را قادر می‌سازد که توانایی‌ها و قابلیت‌های فنی خود را که مشتریان می‌خواهند مورد بحث قرار دهید. توانایی‌هایی که فرایندها نیاز دارند و تکنولوژی‌هایی که ممکن است باعث پر شدن فواصل موجود در سازمان شوند. سؤال آخر ارزیابی رشد بر روی توانایی‌ها و مهارت‌های نیروهای کاری است که در موفقیت سازمان یا شرکت در آینده سهم بسزایی دارند.

عملکرد خوب و مناسب در کاری که شما همین حالا در حال انجام آن هستید اغلب تضمین خوبی برای موفقیت آینده شما نیست برای مثال سال‌های پیش به طور حتم شرکتی بود که رتبه‌ی یک را در زمینه تولید افسار و شلاق برای اسب‌های کالسکه‌ها داشت. اگر ما بهترین عملکرد را امروز داشته باشیم تضمین خوبی برای موفقیت در آینده نیست. به هر حال این نکته مهم است که شرکت چه مقدار در کار توانا بود؟ و یا چه مقدار محصولات آن شگفت‌انگیز و خوب است؟ زمانی که مردم شروع به استفاده از ماشین برای مسافرت نمودند همه این محصولات و توانایی‌ها از بین رفت و نیاز به افسار و شلاق بسیار کم شد بنابراین مهارت‌های طولانی مدت به دست آمده توسط کارکنان سرانجام از بین رفت. تازه‌ترین مثال از قسمت خزانه‌داری ایالت است. برگشت مالیات در ایالت همیشه به صورت دستی محاسبه می‌شد و کارکنان این قسمت نیز هر کدام دارای مجموعه‌ای از مهارت‌های خاصی بودند. اما با توجه به محدودیت‌های منابع ایالت تصمیم گرفته شد کارهای انجام شده توسط دست را تبدیل به بایگانی الکترونیک نمایند. مهارت‌های مورد نیاز در این روش براساس تکنولوژی بود بنابراین مهارت‌هایی که در حال حاضر اجرا می‌شود با فناوری در تضاد بود. تشخیص مهارت‌هایی که برای آینده مورد نیاز است (از میان نیروی کاری فعلی) آخرین عنصر مهم برای لیست SWOT است.

خلاصه

این نکته مهم است و باید به خاطر سپرده شود که سؤالات مطرح شده در الگوها باید به عنوان یک منو در نظر گرفته شود نه اینکه همه‌ی آنها در هر وضعیت مورد استفاده قرار گیرند. زمان انجام یک ارزیابی در هر سازمان ممکن است سؤالاتی معین از لیست خارج و یا به آن اضافه شود. ضروری است که تمام اینها را به خاطر بسپاریم. تشخیص موارد کلیدی که به توانایی سازمان یا شرکت در تأمین توقعات و نیازها اثر می‌گذارد توسط دیدگاه‌های

سازمانی به وجود می‌آید. زمانی که ارزیابی به پایان رسید سازمان آماده است که SWOT های تولید شده را به قسمت بعدی که ساختن و طراحی نقشه استراتژی است منتقل کند.

فصل چہارم

نقشه‌های استراتژی

نقشه‌ی استراتژی ابزاری است که توسط رابرت کاپلن^۱ و دیوید نورتون^۲ معرفی شد. این روش دو سری از مقاله‌های این دو نفر (Harvard business Review) و همچنین کتاب‌هایی که بر روی استراتژی تمرکز کرده‌اند امتیاز متعادل، مطرح شده‌اند. نقشه در فرایند استراتژیک قدم بعدی است. جمع کردن همه‌ی داده‌ها هنگام ارزیابی استراتژیک و استفاده از آن برای گسترش یک صفحه با پرینت آبی باعث ایجاد استراتژی یک سازمان می‌شود. در این فصل تعریف طرح و استفاده از نقشه ارائه خواهد شد.

تعریف

نقشه‌ی استراتژی ابزاری است که یک سازمان را قادر می‌سازد استراتژی خود را از میان یک سری از روابط علل و اثرات و کاربردی تعیین نماید. مفاهیم متعدد و مهمی شامل این تعریف می‌شود. اولین آن ایده است که می‌گوید نقشه به انتخاب و ایجاد استراتژی کمک می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها دارای یک نقشه استراتژیکی هستند که به اندازه کافی قوی است و شبیه به یک دایره‌المعارف است. با دادن این برنامه به گروه‌گذار (Stakeholder) (مثلاً: مدیر – کارکنان – اعضای بورد مشتری) این کمک به ما می‌شود که درک کنیم مسیری که سازمان در آن حرکت می‌کند بدون حاصل و فایده است. درک و تشخیص چنین اسنادی بسیار سخت است مگر اینکه گروه‌گذار دارای علاقه بسیار و اشتیاق زیادی برای کشف جزئیات باشد و همچنین وقت زیادی را در اختیار داشته باشد. نقشه استراتژی به هر حال به طور آشکار موضوعات استراتژیکی مهم سازمان و ارتباط آنها را با یکدیگر توضیح می‌دهد. این کار سازمان را قادر می‌سازد که به طور کارا و مؤثر داستان استراتژی خود را به طور تقریبی و در مدت زمان کوتاه بیان نماید.

عنصر مهم و کلیدی دیگر تعریف جنبه‌های کاربردی آن است. بسیاری از سازمان‌ها استراتژی خود را به صورت تکه تکه بیان می‌کنند. قسمت فروش پیش‌بینی می‌کند، کارکنان عملیاتی ایده‌هایی را طرح می‌کنند که فرایندها را کارا تر کند. قسمت مالی بودجه را گسترش می‌دهد. منابع انسانی، نقشه و طرح آموزش را مطرح می‌کند و مانند اینها.

¹ Robert Kaplan

² David Norton

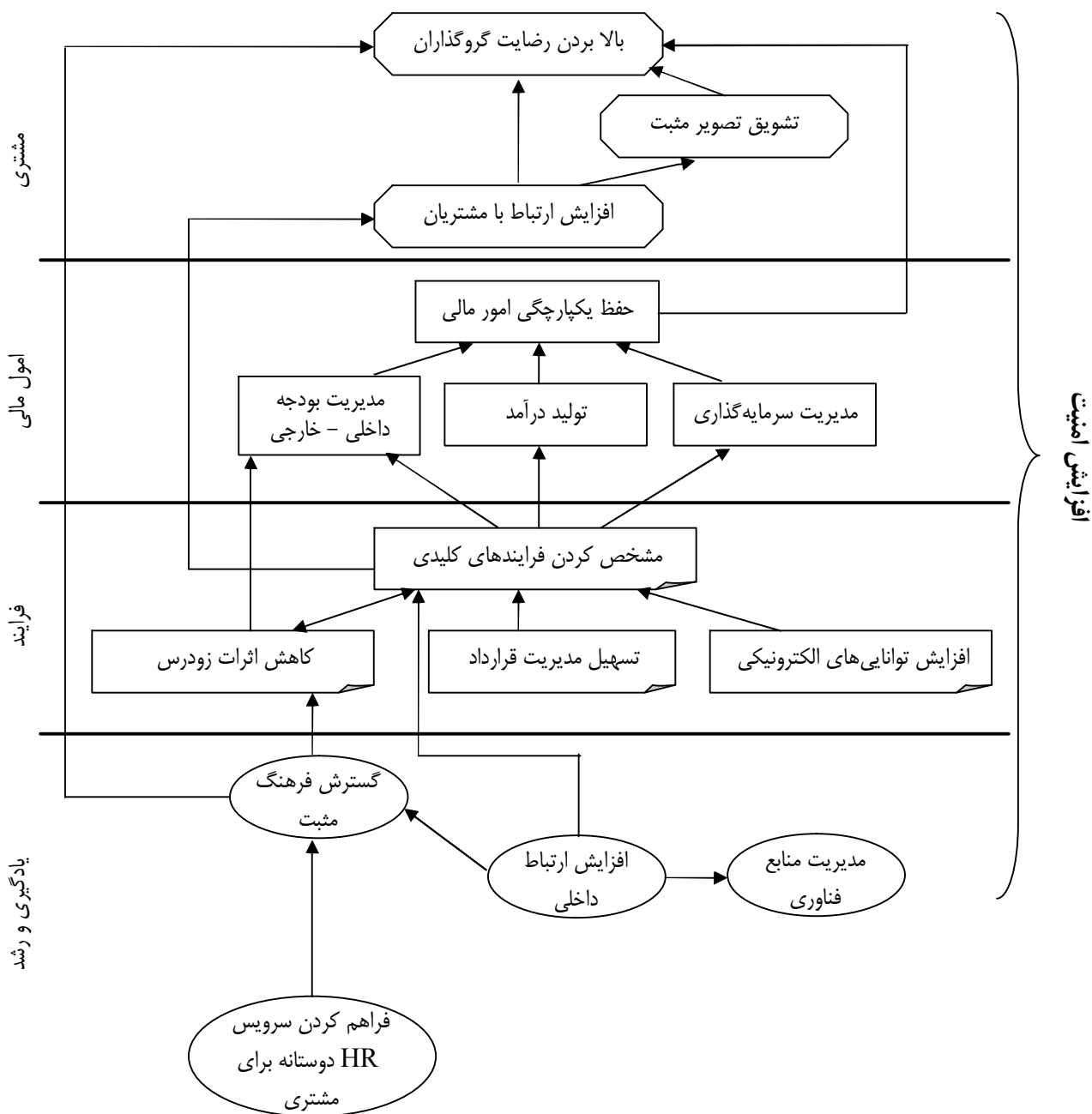
پس همه اینها در یک جا جمع می‌شود که به آن استراتژی می‌گویند. هنگام خواندن نقشه استراتژی شرکت، یک مراجعه کننده‌ی بیرونی بیان کرد که من تنها شخصی هستم که این نقشه و طرح را جلد تا جلد خوانده‌ام. زمانی که از او پرسیده شد چرا؟ او توضیح داد که نه تنها مدل‌های نوشتاری متفاوتند بلکه در چند مطلب نقشه و طرح در داخل خودش دارای تناقض است. در چند محل نیز راه‌اندازهای شناخته شده تشخیص و توضیح داده شدند. با این توضیح که نویسندگان از چیزهایی که دیگر نویسندگان نوشته‌اند بی‌خبر بودند. اثر این وضعیت این گونه است که هر قسمت کاربردی که در شرکت موجود است تلاش می‌کند تا قسمت خودش را از نقشه انجام دهد که این تلاش‌ها نیز ممکن است مؤثر یا بی‌تأثیر باشند.

شغل و وظیفه‌ی مدیریت این است که تمام این تکه‌ها را یکپارچه کند تا آنها به صورت واحد کار کنند نه اینکه سعی کند هر قسمت به صورت انفرادی و با هزینه ممکن کار کند. نقشه استراتژی بهترین وسیله را برای توضیح اینکه چطور تمام قسمت‌ها باید به یک واحد تبدیل شوند و همدیگر را حمایت کنند را توضیح می‌دهد. بنابراین به جای منابع انسانی باید به فکر آموزش آنها به طور مجزا باشیم. برای مثال نیازهای عملیاتی معین که توسط آموزش انجام می‌شود در روی نقشه مشخص می‌شود. ارتباط بین کارایی عملیاتی، رضایت مشتری و برگشت بودجه در روی نقشه توضیح داده خواهد شد. سومین عنصر تعریف، رابطه‌ی علت و اثر بین اهداف استراتژیک است. فرض کنید که شما به سراغ کارمندان خود در سازمان می‌روید و می‌پرسید: «هدف شماره ۱ شرکت ما چیست؟» چند پاسخ مختلف را فکر می‌کنید که به دست آورید. آیا مدیریت به این سؤالات همانند کارکنان جواب می‌دهند یا نه؟

در سال ۱۹۹۱ فیلم City slickers شخصیت اصلی فیلم (Billy Coystal) یک مرد میانسال بود که به غرب می‌رود تا خودش را پیدا کند. او دارای بحران‌هایی در زندگی می‌باشد و به دنبال معنی برای زندگی می‌شود. او به یک گاوچران پیر می‌رسد (Jack Palance) که بسیار رک و صادق است. از وی می‌پرسد آیا تو می‌دانی که رمز زندگی چیست؟ زمانی که Crystal به این پرسش پاسخ نداد گاوچران انگشت اشاره‌ی خود را بالا نگه می‌دارد و می‌گوید یک چیز فقط یک چیز تو بر روی آن تمرکز می‌کنی و هیچ چیز دیگر معنی پیدا نمی‌کند. Crystal می‌گوید عالی است ولی آن چیز چیست؟ ولی گاوچران به او می‌گوید که این چیزی است که تو باید آن را بفهمی.

شرکت‌ها نیز همانند این می‌باشند. این نکته بسیار مهم است که تمام اعضای شرکت بر روی یک هدف تمرکز کنند. نقشه‌ی استراتژی قالب بسیار کاملی را برای تشخیص این هدف نشان می‌دهد. این مطلب در بالای نقشه نشان داده شده است و فلش‌های متعددی به آن کشیده شده است. فلش‌ها نشان دهنده‌ی حمایت اهدافی است که شرکت برای رسیدن به هدف شماره ۱ خود آن‌ها را انجام می‌دهد. مثال خزانه‌ی ایالت را در نظر بگیرید.

شکل ۱-۴- نقشه استراتژی قسمت خزانه‌ی ایالت



به خاطر داشته باشید که هدف شماره ۱ که عنوان آن افزایش رضایت گروه‌گذار (Stakholder) است در بالای نقشه لیست شده است. گروه‌گذارها در یک سازمان شامل مالیات پردازان تجاری و انفرادی ایالت می‌باشند. دریافت کننده‌های این مبالغ توسط خزانه و همچنین کنترل کننده‌ها (دولت) و قوه‌ی قانون گذاری مدیریت می‌شوند. سازمان نیز مسئول راضی کردن گروه‌های مختلفی از احزاب مختلف است. توجه نمایید که ۴ فلش مستقیماً در جهت رضایت گروه‌گذاران حرکت می‌کند. اینها باید به عنوان جمله IF-Then (اگر - پس) نوشته شوند. در این مورد اگر سازمان تصویر مثبتش را دارا باشد این کار باعث تسهیل ارتباطات و حفظ یکپارچگی مالی می‌شود و همچنین فرهنگ مثبتش را رایج می‌کند. پس این کار باعث افزایش رضایت گروه‌گذار می‌شود. به عبارت دیگر اهداف حمایت، توضیح می‌دهند از دیدگاه علت چه چیزهایی لازم و ضروری‌اند تا به هدف اصلی برسیم. این ارتباطات توسط دیاگرام نشان داده می‌شود.

گروه مالی مثال عالی دیگری را نشان می‌دهد. اگر سازمان بودجه را مدیریت نماید، ایجاد درآمد شود و سرمایه‌گذاری‌ها را مدیریت نماید. این کارها باعث حفظ یکپارچگی مالی می‌شود. توجه کنید این دیاگرام مخصوص تمرکز زیادی بر روی تعیین فرایندهای داخلی دارد. دلیل این کار این است که قسمت خزانه در وسط برنامه‌ی دوم بازنشستگی در پنج سال اخیر است. اثر این کار از دست دادن بیش از ۳۰٪ کارمندان مهم و کلیدی شد. (بیشتر کسانی که دارای سوابق طولانی کار در سازمان بودند). این در حالی است که این کاهش باعث کاهش مسئولیت‌ها نشد و این نکته بسیار ضروری شد که توانایی فرایند را افزایش دهیم. به خاطر همین افزایش توانایی‌های الکترونیکی درصد پرداخت کنندگان مالیات را افزایش می‌دهد زیرا این افراد می‌توانند بایگانی را به صورت الکترونیکی انجام دهند که این کار باعث کاهش فشار در فرایند دستی می‌شود. بهینه سازی مدیریت قرارداد نیز می‌تواند باعث ایجاد منابع کاربردی شود که این امر فشار را بر روی منابع داخلی از بین می‌برد. زیرا آنها این اجازه را دارند که جایگزین‌ها را برای کسانی که بازنشستگی زودتر از موعد را قبول می‌کنند انتخاب نمایند. کاهش اثرات این مطلب، این افراد را راهنمایی می‌کرد تا انتخاب نمایند کدام موقعیت‌های شغلی از لحاظ دیدگاه استراتژیکی باید پر شود تا فرایند کار بردی و کلیدیشان را حفظ کند؟ با اتصال اهداف به این صورت، تیم مدیریت را مجبور می‌کند که

درباره فرایندهای کاربردی فکر کنند. این کار باعث می‌شود درباره اجزای استراتژی بهتر فکر کنند. یکی از مؤثرترین جلسات در تمام فرایندهای استراتژیکی تیم مدیریت، بحث و تبادل نظر درباره‌ی اتصالات است.

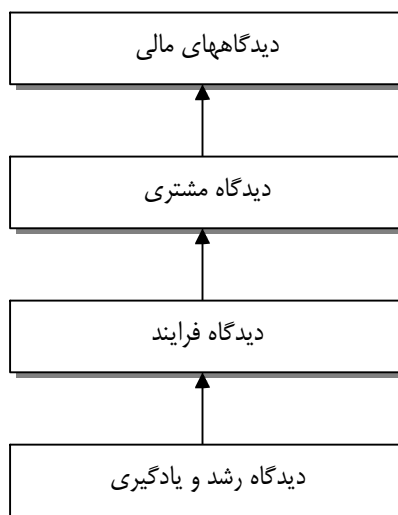
این نکته اغلب اتفاق می‌افتد که یک هدف از پیش انتخاب شده نمی‌تواند به بقیه اهداف متصل شود. در این مورد دو امکان وجود دارد اتفاق بیفتد. یکی از آنها این است که این هدف واقعاً به چیز دیگری متصل نیست که در این مورد سازمان باید سوال کند که آیا این مورد می‌تواند یکی از اجزای استراتژی باشد یا نه؟ امکان دیگر این است که اهدافی که هنوز مشخص نشده‌اند می‌توانند به این هدف کمک کنند که به چیزهای دیگر اتصال یابد؟ فرایند ارزیابی نیز آنها را مشخص نکرد. در این صورت تیم مدیریت باید نیازها را برای تکمیل علل تشخیص دهد. یکی از با ارزش‌ترین راههای استفاده از نقشه استراتژی این است که این اطمینان را بدهیم که دسته‌ای از اهداف یکپارچه ظاهر شوند. توجه کنید که این گروهها و یا دیدگاهها در گوشه سمت چپ و بالای لیست قرار گرفته شده است. در این مورد ۴ دیدگاه درباره امور مالی مشتری، فرایند و یادگیری و رشد وجود دارد. این کارها جریان فرایند ارزیابی استراتژیک را به دنبال دارد که در بخش پیش درباره آن بحث شد. سلسله مراتبی که برای هر شرکت معین شده است توسط رابطه‌ی Cause – effect (علت و معلول) از میان دیدگاهها به دست آمده است.

در سازمان‌های با اهداف سوددهی ایجاد سلسله مراتب بسیار ساده است. این نکته که در شکل ۲-۴ توضیح داده شده است. با شروع از پایین یادگیری و رشد، شامل چیزهایی می‌گردد که عملکرد فرایند را قوی‌تر و مؤثرتر می‌نمایند. توسعه‌ی کارکنان، تشویق برای ایجاد رابطه‌ی داخلی قوی‌تر، ساختن سیستم‌های خوب و مانند اینها چیزهایی هستند که شرکت‌های امروزی باید انجام دهند تا فرایند با موفقیت انجام شود. در سطح بعدی نقشه استراتژی فرایندهایی را مشخص می‌کند که برای آینده سازمان بسیار مفید است و برای این سازمان نیز اهدافی را مشخص می‌کند. این فرایندها معمولاً آنهایی هستند که مشتریان بیشتر به آنها اهمیت می‌دهند و یا چیزهایی که شرکت باید در انجام آنها از مهارت کافی برخوردار شود تا مشتریان خود را راضی نگه دارد. هنگام ایجاد این رابطه‌ها بحث و تبادل نظر زیادی انجام نمی‌شود. سازمان‌های با اهداف غیرسوددهی کمی متفاوتند. ساختن نقشه و طرح استراتژی اینگونه شرکت‌ها بسیار سخت است زیرا که محل قسمت امور مالی معین و آشکار نیست بعضی از سازمان‌ها مرکز خون میناپلیس را دوست دارند زیرا که سلسله مراتب سنتی را با امور مالی به طور عالی حفظ

می‌کنند. یکی از موارد مهم این است. افرادی را که خون خود را می‌بخشند به حد کافی آموزش دهیم تا خون موجود همه‌ی بیمارستان‌های منطقه را تأمین نماید. دستمزدهای خدمات که توسط این فعالیت تولید شده‌اند به سازمان کمک می‌کند تا حاشیه‌های عملیاتی قابل قبول رادر یک سطح نگه دارد این اولین هدف در اولین نقشه و طرح استراتژی است.

سازمان این دلایل را مطرح کرد که این کار نیاز به تمرکز بالایی در امور مالی دارد زیرا که نتیجه نهایی این است که در تجارت و کسب و کار باقی بماند زیرا این کار باعث کمک به دیگر سازمان‌ها می‌شود و آنها نمی‌توانند در بازار تجاری دوام بیاورند. اگر حاشیه عملیاتی قابل قبولی نداشته باشند. سازمان‌های غیرسود ده قسمت امور مالی را به طور متفاوت درک می‌کنند. مثال، قسمت خزانه در شکل ۱-۴ دارای امور مالی معینی است که در شکل ۳-۴ نشان داده شده است. دقت در این مثال نشان می‌دهد که هدف نهایی سازمان‌های غیرسودده راضی ساختن و خشنودی مشتریان است یکی از اجزای این قسمت‌ها مدیریت امور مالی است به عبارت دیگر کسانی که مالیات می‌پردازند از قسمت خزانه می‌خواهند که در کار خود توانا و کارآمد باشند و سرویس‌ها و خدمات را با کمترین هزینه ارائه دهد. این نکته توضیح می‌دهد که نه تنها امور مالی برای رضایت مشتری مهم است بلکه چرا کارآمدی فرایند به عملکرد امور مالی بستگی دارد؟ عملکرد فرایند رشد و یادگیری همانند مدل سازمان غیرسودده است. این سلسله مراتب احتمالاً رایج‌ترین روش برای سازمان‌های غیرسودده می‌باشد.

شکل ۲-۴- روابط دیدگاه‌های نقشه استراتژی برای سازمان‌های غیر سودده



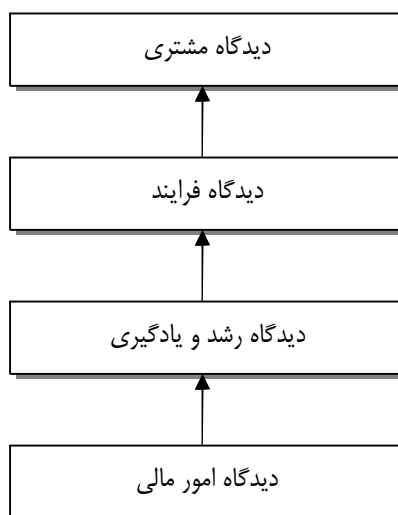
سومین راه برای ملاحظه امور مالی این است که آن را در پایین سطح قرار دهیم که در شکل ۴-۴ نشان داده شده است. این قالب‌بندی و فرمتی است که توسط دانشگاه VET ایالت میشیگان هنگام طرح و توسعه نقشه فرایند مورد استفاده قرار گرفته است. دانشگاه VET اظهار داشت که تمام استراتژی آن توسط شهریه تأمین می‌شود و زمانی که اینها به وجود می‌آیند (تولید می‌شوند) این دانشگاه پول کافی برای سرمایه‌گذاری در زمینه رشد و یادگیری را دارا است سرانجام این کار، عملکرد خوب و مناسب دانشگاه و در نتیجه رضایت مشتری را به همراه دارد می‌باشد. بنابراین کدام جریان دیدگاهها صحیح می‌باشد؟ همه آنها. راز و رمز شرکت با اهداف غیرسوددهی انتخاب فرصت و قالبی است. یعنی راهی که سازمان دوست دارد از آن استفاده کند. پاسخی وجود ندارد که به صورت جهانی درست و صحیح باشد این مفهوم نام‌های دیدگاهها را توسعه می‌دهد. در حالی که بیشتر نقشه‌های استراتژی از ۴ دیدگاه و فرمت سنتی تبعیت می‌کنند هیچ چیز جادویی درباره ۴ گروه سنتی وجود ندارند. اگر دیدگاه پنجم نیاز باشد و یا اینکه اگر شرکت قصد داشته باشد یکی از ۴ تا را به وضعیت بهتر نامگذاری کند از آنها استفاده می‌نماید.

شکل ۴-۳



فرایندی که برای گسترش طرح و نقشه استفاده می‌شود دارای نقاط انعطاف پذیری است که از این نقاط می‌توانیم برای تشخیص دیدگاههای اضافی و یا متفاوت استفاده نماییم. مثال دیدگاههای اضافی توسط سازمان‌های گوناگونی در گذشته مورد استفاده قرار گرفته است که شامل شرایط محیط، سلامت و ایمنی، محصولات، تأمین کنندگان می‌باشد. لیست کاندیدها بسیار بلند است. نکته مهم و کلیدی این است که سازمان‌ها گروه مخصوص را در نظر می‌گیرند تا اهمیت استراتژیک را دارا بوده و به سطح دیدگاه رسانده شود. با برگشت به مثال خزانه که ستون پایین سمت راست دیاگرام دارای برچسب (improte Selurity) توسعه امنیت است. هنگام گسترش نقشه استراتژی، تیم این نکته را تشخیص داد که آنها حجم بزرگی از امور مالی را مدیریت نموده‌اند (مثال: تمام پول مالیات ایالت) و به تمام اطلاعات نیز دسترسی داشته‌اند (برای مثال تمام اطلاعات امور مالی ساکنین) این نکته معین شده است که اگر آنها امنیت لازم پول و داده‌ها را فراهم نمایند هر چند که بی‌ربط باشد بنابراین امنیت تا سطح دیدگاه بالا آمد و در داخل نقشه جایگزین شد. با فلش‌های عمودی که به هر دیدگاه جریان دارد نشانه‌ی این است که امنیت در تمام نقاط وجود دارد.

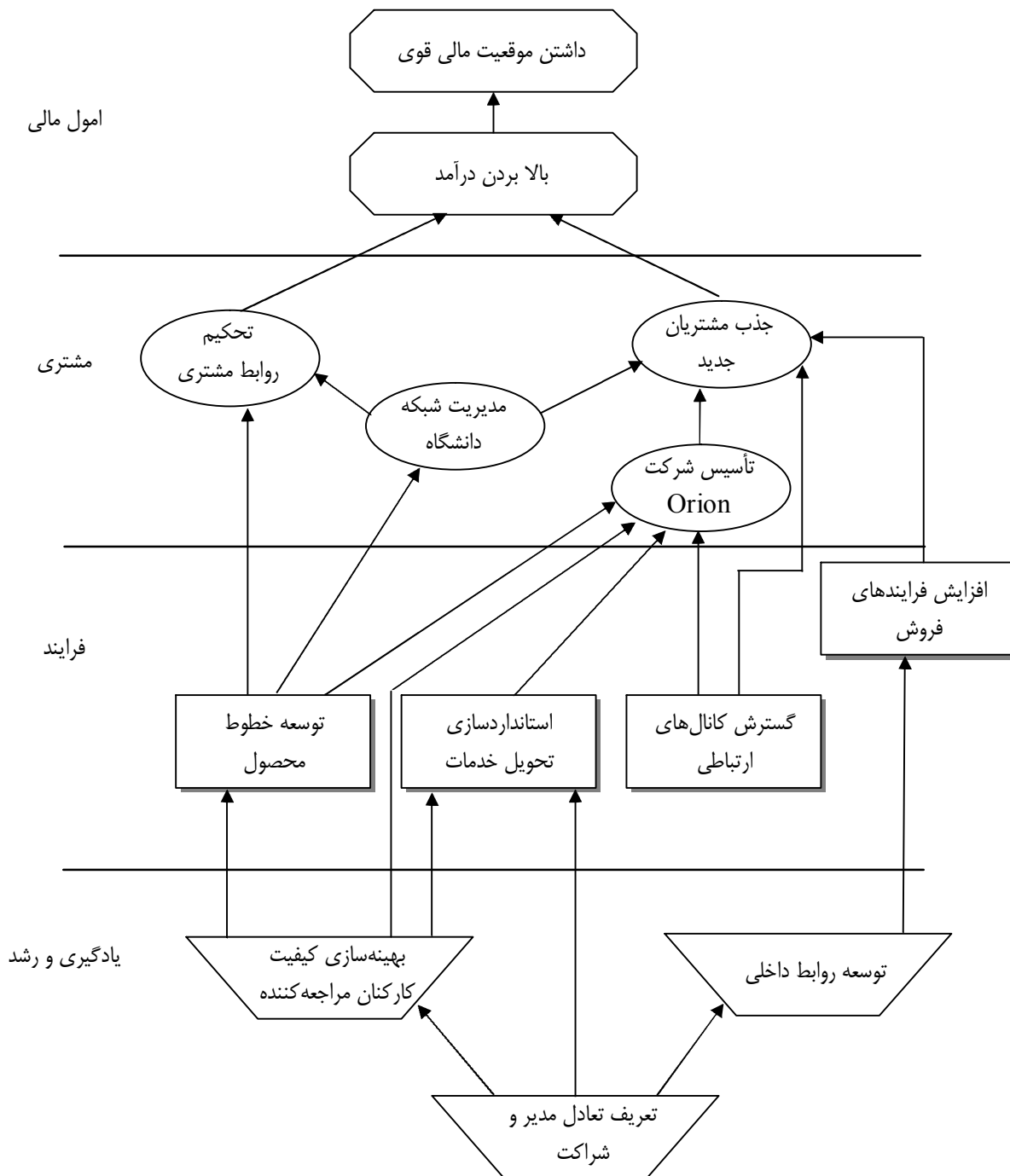
شکل ۴-۴- دیدگاههای ارتباط نقشه استراتژی راه چاره برای سازمان‌های غیرسودده



یک مثال جالب درباره نقشه استراتژی برای سازمان‌ها با هدف سوددهی شرکت Orion است. همانطور که در فصل قبل همراه مثال گروه‌بندی مشتریان توضیح داده شد. Orion متخصص در برنامه‌ریزی استراتژیک و

گسترش و توسعه آن است. اولین نقشه استراتژیکی که توسط این سازمان ارائه شد در شکل ۴-۵ آورده شده است. نقاط جالب متعددی درباره این طرح استراتژیک وجود دارند. هدف شماره یک داشتن موقعیت مالی قوی است. در حالی که این قضیه چندان چشم گیر نیست. به خاطر داشته باشید که تنها هدف داشتن بازخورد به بالا یعنی افزایش درآمد می باشد. خواننده ای که با سازمان آشنا نیست فرض می کند هدف امور مالی در اینجا وجود ندارد. این نکته نیز ممکن است به نظر برسد که در مورد IF-Then جمله ناتمام بماند. به عبارت دیگری بگوییم که اگر درآمد را بالا ببریم، دارای موقعیت مالی قوی تر خواهیم بود که شامل هزینه های جانبی معادله نخواهد شد.

شکل ۵-۴- مراجعه به نقشه استراتژی شرکت



این واقعیت دارد. Orion دارای مدل تجاری بی‌همتایی است. اکثریت هزینه‌های شرکت به مراجعه کنندگانی پرداخت می‌شود که به طور کافی برای تحویل موادشان آموزش ندیده‌اند. این مراجعه‌کننده‌ها کارمندان حقوق‌بگیر نیستند. این کارکنان در هر پروژه‌ای که کار می‌کنند حقوق دریافت می‌کنند و میزان آن نیز بستگی به میزان کاری دارد که انجام می‌دهند. بنابراین اگر آنها کار نکنند شرکت Orion مبلغی را به آنها پرداخت نمی‌کند. معنی این مطلب این است شرکت زیر فشار نیست تا خدمات خود را برای تأمین حقوق کارکنان بفروشد. به خاطر اینکه بیشتر کارکنان آنها دارای مراجعه‌ی جداگانه هستند و شرکت Orion نیز می‌تواند بر روی مبالغی تمرکز کند که هم برای خودش و هم برای مشتریانش با فایده و سودده باشد. بنابراین زمانی که هزینه‌ها برای درآمد به صورت قسمت باشند بالابردن درآمد کافی است تا به شرکت کمک کند خود را در سطح قوی مالی قرار دهد. در قسمت دیدگاه مشتری توجه کنید. دو هدف وجود دارد که عنوان آنها بالا بردن ارتباط مشتریان و جذب مشتریان جدید است. این دو مورد بسیار اساسی و جالب به نظر می‌رسد و ممکن است که در نقشه استراتژی هر شرکت دیده شود. تعداد کمی از مدیران به اهداف می‌نگرند و می‌گویند که «آفرین به تیم رهبری جذب مشتری جدید همیشه چیزی بوده است که ما به دنبال آن بودیم.» دو موضوع مهم هنگام عنوان بندی اهداف وجود دارد که باید در نظر گرفته شود. بعضی از رهبران نقشه‌ی استراتژی متدولوژی می‌گویند که اهداف مشتری باید نشان دهنده ارزش‌هایی باشد که به مشتری داده می‌شود. برای مثال به جای جذب مشتریان جدید عنوان هدف ممکن است به این صورت عرض شود. «ترکیب خدمات (سرویس) / محصولات متفاوت به مشتریان جدید» این مطلب باعث می‌شود شرکت این فکر را بکند که می‌تواند مشتری جدید را حذف کند. توسعه خط محصولات نیز در قسمت فرایند آورده شده است. اگر سازمان شما فکر می‌کند که اهداف با اضافه کردن جزئیات بیشتر شکل بهتری به خود می‌گیرد شما باید آن را به همان روش انجام دهید. اما به هر حال تمام می‌شود. به خاطر داشته باشید فرایندهایی که برای ساختن طرح و نقشه مورد استفاده قرار می‌گیرند، داده‌های موجود هنگام ارزیابی استراتژیک جمع‌آوری می‌شوند.

هدفی که عنوان آن «جذب مشتری جدید» است ممکن است از شرکتی به شرکت دیگر دارای ثبات و استحکام باشد ولی تمام موارد مربوط به آن متفاوت خواهد بود. منظور این است که چه زمانی برای انتخاب اندازه‌ها و

راه‌حل‌ها برای جذب مشتری مناسب خواهد بود. گزینه‌ها براساس داده‌هایی جمع‌آوری می‌شوند که هنگام ارزیابی خودشان به دست آمده‌اند.

به همین دلیل بعضی از شرکت‌ها تصمیم گرفته‌اند که اصلی‌ترین نقشه خود را هر چقدر که می‌توانند ساده‌تر نگه دارند و اجازه دهند که موارد نادر در سطوح جزئی‌تر برنامه‌ریزی اتفاق بیفتد. به خاطر داشته باشید که حجم جریان فلش‌ها به سمت «جذب مشتری جدید است. این در حالی است که عاقلانه نیست تعداد فلش‌ها شمرده شود و فرض شود که این مورد سلسله مراتب مهمی را در بر می‌گیرد. در این مورد به طور حتم به نظر می‌رسد که یافتن مشتریان جدید یکی از اهداف مهمی است که باید بر روی آن تمرکز داشت. به خاطر اینکه ساختار هزینه قبلاً طوری ساخته شده است که تضمین می‌کند مشتریان جدید فایده زیادی دارند منظور این است که جذب مشتری یکی از نکات بسیار مهم است.

یکی از اهداف بسیار مهم در روی نقشه تأسیس شرکت Orion است. به خاطر داشته باشید اهدافی که به این قسمت وارد می‌شوند شامل «توسعه خطوط محصولات»، «استانداردسازی تحویل سرویس»، «توسعه خطوط بازار (خرید و فروش)» و «بهینه‌سازی کیفیت کارکنان مراجعه کننده» است. پیامی که اینجا دریافت می‌کنیم این است: سازمانی که می‌خواهد تأسیس شود ترکیب کارکنان، محصولات و متدولوژی آنها بی‌همتا باشد.

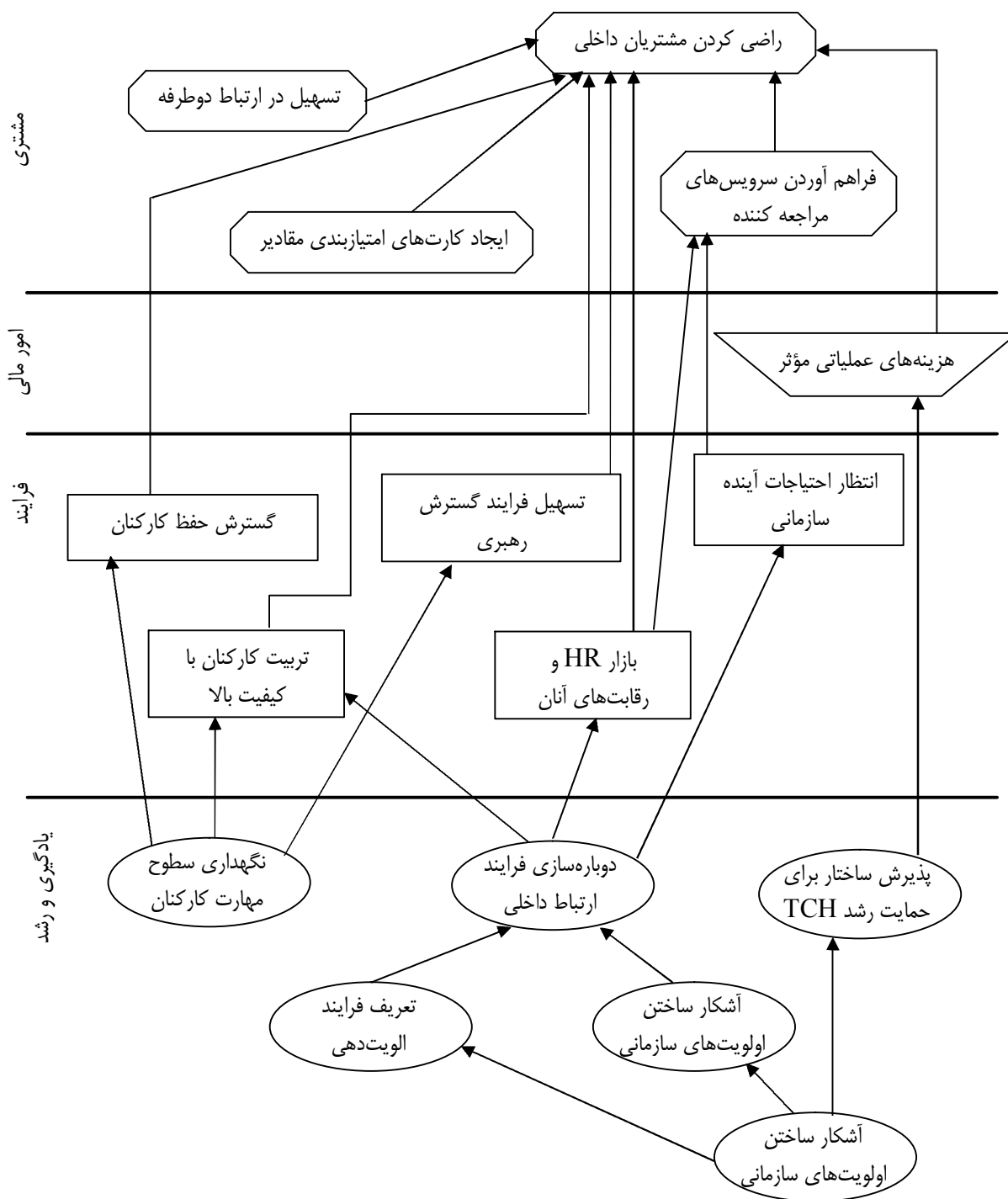
اهداف یادگیری و رشد، نکات بسیار مهمی را ایجاد می‌کنند. تقریباً هر سازمان می‌تواند ارتباطات داخلی خود را توسعه دهد، اما در مورد شرکت Orion بسیار مهم است. مراجعه کنندگان همان فراهم کنندگان خدمات می‌باشند نه تنها بیشتر آنها در تمام کشور پراکنده شده‌اند بلکه بیشتر آنها کارکنان تمام Orion نمی‌باشند. اطمینان از اینکه تمام فراهم کنندگان در یک صفحه (سطح) می‌باشند و همچنین به روز رسانی در دوره‌های مخصوص زمانی و نیازهای پروژه یکی از کارهای سخت و دشوار است. اما اگر هدف استانداردسازی تحویل خدمات برآورده شود. Orion باید روش‌هایی را برای مقابله با مشکلات ارتباطات پیدا کند. هیچ چیزی به مشتریان ناراضی و از دست دادن تجارت منجر نمی‌شود. مگر اینکه مراجعه کنندگان متعددی به ارباب رجوعان (مشتریان) چیزهای مختلفی بگویند هدف ارتباط بازخوردی را برای «توسعه فرایندهای فروش» ایجاد می‌نماید. کارکنان مراجعه کننده دارای تحرک کارشناسی در قسمت‌های مختلف صنعتی و متدولوژی هستند.

زمانی که یک فرصت فروش جدید پیش می‌آید به طور آشکار احتمال انجام معامله پیش می‌آید اما زمانی که Orion بتواند از تجربه‌های خود در مناطق مربوط استفاده نماید. مشکلی که در آن زمان وجود داشت این بود که هیچ پایگاه داده مرکزی برای نگه داشتن چنین چیزهایی وجود نداشت که این مشکل باعث نتوانستن جلب اعتماد و متقاعد سازی می‌شود و در نتیجه معامله از بین می‌رفت. هدف در پایین نقشه «تعریف شریک/ مدیر متعادل» است. این قسمت پی و شالوده نقشه است و منظور این است که تمرکز بر روی این قضیه برای پر کردن سایر محل‌ها نیز ضروری می‌باشد.

دلیل اهمیت این قسمت بسیار این است که شرکت Orion هیچ تیم مدیریت رسمی ندارد. به عبارت دیگر گروهی از کارکنان وجود ندارند تا با پرداخت مبالغی همه چیز و یا هر کس دیگری را مدیریت نمایند. شرکا در سازمان راهبران خط خدمات و سرویس‌ها نیز می‌باشند. بعضی وقت‌ها تمایل شرکا این است که چنان در ارائه خدمات غرق می‌شوند که سایر وظایف مدیریت رافراموش می‌کنند و به آنها اهمیت نمی‌دهند. اینگونه رفتار این حقیقت را می‌رساند که ارائه سرویس بیتشر بستگی (وابسته) به تولید درآمد دارد تا مسئولیت‌های مدیریت. بنابراین سازمان این نکته را درک نمود که تلاش‌های متوالی لازم است تا این اطمینان را پیدا کند که رشد آینده همانند عملکرد امروزی برنامه‌ریزی شده است. استفاده از نقشه استراتژی نباید در سطح سازمانی محبوس شود. مثال عالی از نقشه استراتژی کاربردی قسمت منابع انسانی در بیمارستان کودکان Texas مطرح می‌شود. (TCH) این سازمان در حال رشد است و کارکنان خود را از ۳۰۰۰ به ۷۰۰۰ نفر افزایش داده است این کار در مدت کمی انجام شده است. قسمت HR (منابع انسانی) این نکته را تشخیص داد که این سازمان در ادامه رشد خود با مشکلات زیادی روبرو خواهد بود در نتیجه جلسات برنامه‌ریزی تشکیل دادند که نقشه استراتژی مناسبی را به دست آوردند این نقشه در شکل ۴-۶ آورده شده است. اولین نکته مهم، سلسله مراتب اهداف است. از آنجایی که HR (منابع انسانی) نوعی تابع (قسمت) حمایت کننده به حساب می‌آید بنابراین طبیعی است که قسمت مشتریان در بالا قرار بگیرند. اما به خاطر داشته باشید که در این مورد مشتری مربوط به بخش‌های داخلی است نه بخش‌های خارجی. برای اینکه کار HR (منابع انسانی) با موفقیت انجام شود منابع عملیاتی بیمارستان باید خدماتی را که نیاز دارند دریافت نمایند این کار توسط HR دخالت کارآمد و توانا صورت می‌گیرد. بنابراین دیدگاه مشتری در بالا نگه داشته می‌شود. که توسط

دیدگاهها و قسمت‌های مالی و فرایند انجام می‌شود (حمایت می‌شود). دیدگاههای رشد یا دیگری نیز موقعیت‌ها را به صورت پایه اشغال می‌کنند این کار اساس و پایه را برای اجرای قوی‌تر فراهم می‌نمایند. قسمت HR در TVH (بیمارستان کودکان تگزاس) در تفکرشان بسیار ترقی و پیشرفت کرده‌اند. گسترش (توسعه) کیفیت مداوم (CQI) در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و هنوز هم که بیشتر از ۱۲ سال از آن می‌گذرد در حال انجام است. تیم مدیریت HR مفاهیمی را مطرح نموده است که برای حل مشکلات و گسترش فرایند واقعاً راه‌های مناسبی است.

شکل ۶-۴- نقشه گسترش فرایند - منابع انسانی بیمارستان کودکان تگزاس



این کار باعث شد که جلسات برنامه‌ریزی استراتژی بسیار جالب‌تر شود و نتیجه آن در اهداف، شامل نقشه قابل مشاهده است که دنبال منابع انسانی در مستندسازی برنامه‌ها نیست. برای مثال، توجه کنید که در قسمت مشتری اهداف زیر وجود دارند.

- بها دادن به کارت‌های امتیازی و فراهم آوردن خدمات مشاوره‌ای مضاعف

به طور آشکار اگر سازمان سرویس‌های با ارزش ارائه می‌داد تمام مشتریان داخلی راضی و خشنود می‌شوند اگر آنها این نکته را تشخیص می‌دادند ایده‌ای که پشت کارت امتیازبندی با ارزش وجود داشت این بود که قادر باشیم مناطق عملیاتی را که توسط HR با کیفیت مناسب ارائه می‌شد نشان دهیم. هدف این نبود که چهره‌ای خوب از HR (منابع انسانی) بسازیم. هدف این بود که توضیح دهیم چگونه یک قسمت می‌تواند به مناطق عملیاتی کمک کند تا کارها آسان‌تر انجام شوند. نشان دادن مقدار (ارزش)، منجر به افزایش اعتماد به HR شده و فرایندهای وابسته به پرسنل نیز اجرا شود. آزاد کردن مناطق کلینکی برای اینکه آنها هر چه می‌خواهند تمرکز نمایند. (یعنی معالجه بچه‌های مریض) این کار به ما کمک می‌کند به اهداف ممتاز که همانا خشنودسازی مشتریان داخلی است برسیم. نکته مهم دیگر می‌تواند توسط دیدگاه و یا قسمت پردازش انجام شود. توجه کنید که بعضی از اهداف کارآموزی کارکنان با کیفیت بالا، گسترش حفظ کارمندان و گسترش فرایند رهبری است. اگر این نقشه استراتژیکی یک سازمان باشد همه اینها در قسمت یادگیری و رشد در نظر گرفته خواهد شد. همه آنها با فرایندهای حمایت کننده سر و کار خواهند داشت که باعث عملکرد فرایند در سطح بالا خواهند شد. در مورد HR فرایندها مانند گسترش کارآموزی، گسترش حفظ و گسترش رهبری فرایندهای اصلی‌اند. اینها چیزهایی هستند که منابع انسانی شروع به انجام آنها می‌کنند. بنابراین وجود و حضور آنها در قسمت فرایند کاملاً مناسب است و به طور آشکار کارآموزی و حفظ هر دو بسیار با ارزش و از درجه و اهمیت بالایی در اهداف برخوردارند و سعی بر این است که سازمان نیروهای کاری را در مدت کوتاه دوبرابر نماید. گسترش و توسعه رهبری باعث می‌شود که از بروز مشکلات در میان فرایند رشد جلوگیری شود. به خاطر داشته باشید که در قسمت رشد و یادگیری هدفی وجود دارد که آن حفظ سطوح مهارت‌های کارکنان است. این کار مربوط به منابع انسانی داخلی است. در فرایندی که برای توسعه و گسترش نقشه استراتژی وجود دارد گزینه‌ی فعل مسئله بسیار مهمی در نظر گرفته می‌شود. گفتن «نگهداری» در

این قسمت به این موضوع اشاره دارد که سطح مهارت منابع انسانی موجود عالی است و یاحداقل در حد کافی خوب است که تیم مدیریت نیازی نمی‌بیند تا آن را گسترش دهد و در این مورد (یعنی منابع انسانی در CH بیمارستان کودکان تگزاس) یکی از موارد مهم بود. این کار باعث تجدید دوباره‌ی اهداف پایه‌ای تمام نقشه شده که از طریق استفاده از مدیریت عالی منابع انسانی به دست آمده است.

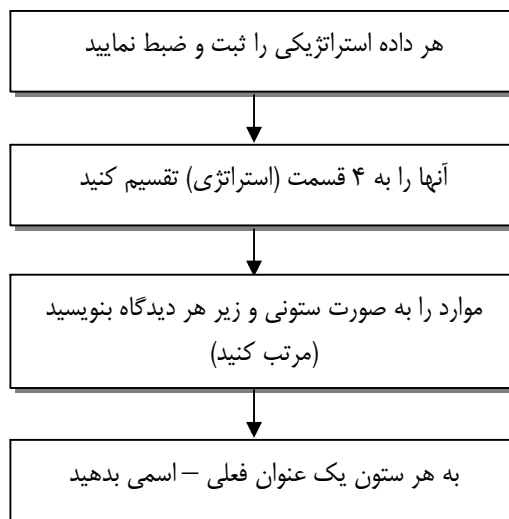
نقشه‌ی استراتژی در طول سال‌ها رشد و گسترش یافته است. ابزار آن بخشی از متدولوژی کار امتیاز بندی متعادل بوده است که توسط Norton و Kuplan در اوایل دهه ۱۹۹۰ معرفی شده‌اند. اما به دلایلی، بسیاری از سازمان‌ها در استفاده از این ابزار برای فرایند استراتژی خودشان ناامید شده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها وقتی کلمه Score Card کارت امتیاز را می‌شنوند فوراً به اندازه‌های جنبه‌های فرایند فکر می‌کنند. حتی امروزه بسیاری از سازمان‌ها که بر روی کارت‌های امتیازهای متعادل در بر سال‌های طولانی متمرکز شده‌اند این نکته را کشف کرده‌اند که نقشه استراتژی می‌تواند در پر کردن فواصل در فرایند استراتژیک به آنها کمک کند. این نکته در گسترش و طرح استراتژی ارتباط مناسبی است.

نقشه‌ی استراتژی: پیاده سازی

فرایند برای گسترش نقشه استراتژی، شامل گرفتن تمام داده‌ها توسط فرایند ارزیابی استراتژیک (به صورت رسمی یا غیررسمی) و استفاده از آن برای تعیین اهداف مورد نظر و اتصال آنها به یکدیگر است. فرایند به دو قسمت تقسیم می‌شود: تعیین هدف و اتصال.

فرایند رسمی برای تعیین هدف در شکل ۷-۴ توضیح داده شده است. فرایند ارزیابی برای تشخیص موارد استراتژیک (نقاط قوت، نقاط ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات) مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا این موارد در توانایی‌های سازمان برای رسیدن به پارامترهایی که در قسمت مأموریت و دیدگاه تعیین شده‌اند اثر می‌گذارد.

شکل ۷-۴- تعیین هدف: فرایند توسعه نقشه استراتژی



این نکته، متداول نیست که بیشتر از ۲۰۰ مورد تکنیک و ابزار داشته باشید. این کار باعث پوشش کار، بدون فرایند خوب برای تمرکز و دوباره سازی (تصفیه) می‌شود. بنابراین قدم‌های لازم در پایین و در شکل ۷-۴ آورده شده است که بسیار ضروری و مهم است با شروع ضبط و ثبت هر مورد استراتژیکی کار را آغاز نمایید. ۵ قسمت در اتاق را مشخص نمایید.

۱. امور مالی

۲. مشتری

۳. فرایند

۴. یادگیری و رشد

. بعضی از قوانین و مواردی که می‌تواند به آنها کمک کند شامل موارد زیر می‌باشد:

- استفاده از اوراق تقلب

برای کمک به تعیین محل یادداشت‌ها و اینکه یادداشت مرجع را در هر قسمت از دیدگاهها که به ما می‌گوید چه نوع چیزهایی باید در آنجا مرتب شود قرار دهیم برای مثال یادداشت مرجع برای قسمت رشد و یادگیری می‌تواند به صورت زیر باشد.

- مردم - ارتباط داخلی - تأمین نیازها

این نکته نیز باید توضیح داده شود که کلمه (People) مردم مربوط به کارمندان شما است نه مشتریان. استخدام آنها، آموزش آنها، نگهداری و حفظ آنها و خشنود و راضی کردن آنها و مانند اینها. ارتباط داخلی مربوط به کارکنان شما می‌شود که با دیگر کارکنان در حال ارتباط هستند نه برای مشتریان یا دنیای خارجی. تأمین نیازها مربوط به چیزهایی می‌شود که سازمان شما برای گذراندن امور خود انجام می‌دهد اما این قسمت به عنوان قسمتی از هسته تجاری نیست. اگر شما یک شرکت بیمه هستید برای مثال این نکته مهم است که دارای یک برنامه مناسب برای جلوگیری از دست دادن بازار و تجارت و مانند اینها هستید. اما یک شرکت بیمه در دوره ریکاوری فاجعه نیست. (به جز در مواردی که برای آسیب‌های دیگر شرکت‌ها می‌پردازد) بنابراین این می‌تواند به عنوان مورد تأمین نیازها باشد.

ورق تقلب برای قسمت فرایند باید شامل هسته داخلی فرایند همانند موارد ارائه خدمات و محصولات باشد. قسمت مشتری در شرکت‌های غیرسود ده می‌تواند شامل مشتریان خارجی، جامعه - صنعت و بازار - اعتبار و هر چیز دیگری که نشان دهنده نگاه خارجی باشد می‌باشد. این به این معنی نیست این لیست یک لیست جامعی است زیرا بعضی از موارد بستگی به صنعت دارند. برای مثال شرکت بیمه شبکه واسطه‌های خود را در قسمت مشتریان نیز لیست می‌کند. قسمت امور مالی خیلی ساده است. همه‌ی آن درباره پول است. این ورقه‌های تقلب بسیار مفیدند زیرا که آنها می‌توانند به سازمان کمک کنند تا اطلاعات مورد نیاز خود را با سرعت بالا دریافت نماید. بهترین تکنیک گذاشتن مواردی کنار عناوین دیدگاهها و حذف یکباره‌ی آنها هنگام مرتب شدن لیست است (دلیل حذف اینها به این صورت است که از قسمت‌های از قبل تعیین شده برای قسمت بعدی مرتب سازی جلوگیری نماییم).

توسط حقیقت مرتب سازی نماید نه بر طبق اثرات آنها

فرایند ثبت و ضبط SWOT ها را به خاطر بیاورید. در آنجا این نکته تأکید شده است که هر مورد شامل هر دو موارد حقیقت و اثرات آنها است. تکنیک مناسب برای مرتب سازی تمرکز بر روی ضوابط سازمان است برای مثال این اظهارنظر را در نظر بگیرید.

ما کارمندی را آموزش می دهیم که به ما کمک کنند تا با مشتریان خود روابط محکم و بلندمدت داشته باشیم. این مطلب باید در گروه رشد و یادگیری قرار گیرد به خاطر اینکه کارمندان خوب تعلیم داده شده اند. روابط بلندمدت مشتریان نتیجه این عمل خواهد بود. بنابراین این در قسمت مشتری قرار نخواهد گرفت. پیشنهاد مشابه به صورت زیر می باشد. آوردن محصولات جدید به بازار وقت زیادی را می گیرد و این کار باعث می شود که ما خط رقابتی خود را از دست بدهیم.

این پیشنهاد نیز به عنوان مشکل فرایند در نظر گرفته می شود اگر که حقیقت وابسته به فرایند گسترش محصولات باشد. از دست دادن خط رقابتی نتیجه ای مربوط به مشتریان خواهد بود. این سؤال طبیعی است که بررسی چرا این قدر تأکید بر روی این نکته شده است که اثرات حقیقت باید به عنوان قسمتی از SWOT ها در نظر گرفته شوند. اگر که این قسمت طی قسمت مرتبط سازی در نظر گرفته نشود پاسخ این سؤال بسیار روشن و آشکار است و آن را می توانیم از طریق کشیدن روابط و اتصالات بین اهداف هنگام ساخت و طراحی نقشه استراتژی دریافت نماییم. برای مثال گسترش مهارت های کارمندان باید تعیین فرایندها در یک سازمان ضروری باشد و به طور مناسب و مساوی برای ساختن ارتباطات مشتریان با یکدیگر نیز ضروری هستند. اثرات حقیقت در تعیین نتایج مورد نظر در هر مورد مفید است.

یادداشت های خود را به زور داخل یک ستون مخصوص نگذارید

به خاطر داشته باشید که هر نقشه استراتژی به طور ضروری باید با استانداردهای اهداف تطبیق داشته باشد. در این مواقع گروه باید تمام مواردی را که مرتب نشده اند تجزیه و تحلیل نماید و این نکته را مشخص کند که آیا اتصالاتی بین آنها هست یا نه. در این موارد قدم بعدی شناسایی و تعیین این نکته است که آیا موضوعات ارائه شده به

اندازه‌ی کافی برای ارتقای آنها به سطح دیدگاه مهم‌اند یا نه. اگر چنین باشد پنجمین دیدگاه به وجود آمده و به مدل اضافه می‌شود.

گفت‌وگو را تا حداقل ادامه دهید

این آسانترین قانون برای درک است ولی بعضی اوقات سخت‌ترین برای ادامه. اولین مرتب سازی نباید بسیار طول بکشند احتمالاً ۱۰ تا ۱۵ دقیقه. اگر شرکت کنندگان وارد بحث‌های طولانی درباره تعیین محل هر یادداشت شوند وقت زیادی را خواهد گرفت یک تکنیک مهم و مفید این است که به شرکت کننده‌ها یادآوری نماییم یادداشت‌ها توسط چسب به مناطق اولیه خودشان نچسبیده‌اند. به عبارت دیگر اگر شما بعداً حدس زدید که جای یک یادداشت در گروه دیگر بهتر است همیشه می‌توانید آنها را جابجا نمایید. هدف از اولین مرتب سازی گذاشتن بعضی از ساختارها در ارزیابی انبوه بی‌شماری از داده‌هاست و البته همیشه شما نمی‌توانید هر یادداشت را ۱۰۰٪ در حال خود بگذارید.

سعی نکنید تا یادداشت‌ها را از طریق دیدگاهها متعادل نمایید

به عبارت دیگر این احساس را نداشته باشید که حتماً باید ۲۵٪ یادداشت‌ها در قسمت مالی، ۲۵٪ آنها در قسمت مشتری و مانند اینها باشند. در حقیقت این نکته بسیار شگفت‌انگیز است اگر که این اتفاق بیفتد. به این نکته توجه نمایید که شما هر چقدر به پایین سلسله مراتب نقشه استراتژی نزدیک می‌شوید یادداشت‌های بیشتری در آنجا قرار می‌گیرند. بنابراین یادگیری و رشد تقریباً همیشه بیشترین یادداشت‌ها را خواهند داشت. (در هر دو سازمان های سود ده و غیر سود ده) این فرایند در دومین مکان قرار می‌گیرد و حداقل در گروه مالی و مشتری قرار خواهد گرفت. این مطلب نشان نمی‌دهد که امور مالی ناچیزترین قسمت است و یا وجود فواصل در فرایند ارزیابی است. اثر قانونی این است که مرتب سازی براساس حقایق صورت گیرد تا اثرات آنها. مرور سریع که ما می‌توانیم در بین یادداشت‌ها داشته باشیم باعث می‌شود تمام مشکلات موجود که هم مشتریان و هم امور مالی با آن مواجهند آشکار شوند. اما

حقیقی که در یادداشت‌ها هستند طبیعت کارکنان و یا فرایند خواهند بود. این قضیه مشکل به حساب نمی‌آید. هدف از این فرایند این است که مجموعه‌ای از اهداف استراتژیکی را تشخیص دهند و بیشتر سازمان‌ها در گسترش و توسعه اهداف مالی برای پر کردن فاصله‌ها با هم هستند. قدم بعدی در فرایند گسترش اهداف مرتب سازی موارد مشابه در ستونی با دیدگاه‌هایشان می‌باشد. به عبارت دیگر گروه باید با دیدگاه رشد و یادگیری شروع نماید. به تمام یادداشت‌ها که در گروه‌ها قرار دارند نگاه کنید و به دنبال موضوعات مشترک باشید.

گروه باید این نوع یادداشت‌ها را بیرون بکشد (حتی اگر آنها چسبیده باشند) و به گروه‌هایی متصل نمایند که به آنها به صورتی مربوط می‌شوند به عبارت دیگر هدف رفتن از شکل ۸-۴ به شکل ۹-۴ است.

ستون یک به نظر می‌رسد که درباره‌ی گسترش و توسعه مهارت و آموزش می‌باشد، ستون دوم درباره حفظ کارکنان و کارمندان و ستون سوم درباره‌ی موارد فناوری است که این مطلب را حمایت می‌نمایند. درحالی که ممکن است این نکته با استفاده از مثالی که ۱۵ مورد را لیست می‌کند ساده به نظر برسد بسیار می‌تواند سخت تر شود زمانی که لیست از ۱۵ به ۲۰۰ مورد افزایش یابد مواردی که فرایند مرتب سازی را آسانتر می‌کنند به صورت زیر می‌باشد.

شکل ۸-۴- نامرتب SWOT های یادگیری و رشد

کمبود آموزش و پایین بودن روحیه	CSEها با آموزش ضعیف که به ارتباطات کلیدی صدمه می‌زنند	سیستم ERP در برنامه‌ریزی کمک می‌کنند	سرمايه‌گذاري در طراحی اتوماتیک برای کاهش چرخه زمانی
کمبود کامپیوتر در بعضی مکان‌ها	استفاده ضعیف از سیستم باعث ضربه زدن به بازدهی می‌شود	ساخت فناوری جدید ارتباطی قابل دسترسی برای همه کارکنان	حفظ کارکنان ماهر سخت می‌باشد
افزایش هزینه‌های آموزش	ساخت مهارت‌های فروش برای افزایش درآمد	گسترش و توسعه تجارت الکترونیک برای افزایش فروش	برنامه Faxpro از رده خارج شده است که نتیجه آن طولانی شدن دوره
	از رده خارج شدن سیستم ایمیل باعث صدمه به ارتباطات داخل می‌شود	گسترش مهارت‌های مدیریتی برای به پایان رساندن سریع پروژه	استعداد برنامه‌ریزی، بهترین در صنعت باعث افزایش بازده می‌شود

شکل ۹-۴- مرتب شده SWOT های رشد و یادگیری

روابط کلیدی آسیب می‌رساند SCRS با آموزش ضعیف به	افزایش هزینه‌های آموزش	استفاده ضعیف از سیستم باعث ضربه زدن به بازدهی می‌شود	سرمایه‌گذاری در طراحی اتوماتیک برای کاهش چرخه زمانی
کمبود آموزش روحیه پایین		سیستم ERP در برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد	ساختن فناوری جدید ارتباط قابل دسترسی توسط تمام کارکنان
استعداد برنامه‌ریزی، بهترین در صنعت افزایش بازدهی		کمبود کامپیوتر در بعضی از مکان‌ها	برنامه فاکس پرو از رده خارج شده که نتیجه‌اش افزایش دوره‌های کاری می‌باشد
ساخت مهارت‌های فروش که باعث افزایش فروش می‌شود		توسعه توانایی‌های تجارت الکترونیک بر افزایش فروش	از رده خارج شدن سیستم ایمیل که باعث ضربه زدن به ارتباط داخلی می‌شود
توسعه مهارت‌های مدیریت پروژه برای به اتمام رساندن			

به صورت فراگیر و جهانی فکر کنید: گروه باید حداکثر ۳ یا ۴ ستون را تشکیل دهد. ستون‌ها بالاخره دارای عنوان خواهند شد و برای نقشه استراتژی استفاده خواهند شد. بنابراین این نکته قابل ذکر است که اگر تعداد زیادی از آنها را نداشته باشیم این کار باعث رقیق شدن (کم رنگ شدن) تمرکز بر روی اهداف شده و باعث در هم شدن نقشه می‌شود. بنابراین آموزش گروه برای تشکیل ۳ یا ۴ ستون بهترین راه برای پیشرفت کار است. اگر آنها ۵ ستون را تشکیل دادند واقعاً یک مشکل نیست اما نباید ۱۵ جدول را تشکیل داد.

داخل گروه‌های SWOT طبقه نکنید: به عبارت دیگر گروه را آموزش دهید تا هنگامی که اتصالات را می‌بینند به عنوان نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها یا تهدیدات در نظر نگیرند. اگر یک یادداشت به صورت زیر باشد «آموزش عالی» و بر روی دیگر نوشته شود «آموزش ضعیف» و گروه این یادداشت‌ها را در یک ستون همزمان قرار دهد نتیجه‌اش خوب خواهد شد. اما ستون «اجناس خوب» و «اجناس بد» نباید وجود داشته باشد. دلیل این کار آشکار خواهند شد. قوم بعدی عنوان بعدی ستون‌ها است و این عناوین به عنوان اهداف نقشه استراتژی عمل می‌کنند. مرتب سازی گروه‌های SWOT باعث ایجاد اهداف استراتژیکی «افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط

ضعف» و مانند اینها است. به خاطر اینکه اینها واقعاً دارای معنی و مفهوم نیستند آنها را با محتویات حقیقت بر روی یادداشت‌ها قرار دهید و این نکته را بفهمید که آیا این کار بر روی گروه SWOT ها اثر می‌گذارد یا نه؟ متداول ترین اشتباه که هنگام درخواست و اجرای این قانون در رده‌ی مشتری انجام می‌شود مواد خارجی است که در ارتباط با رقبا و بازارند با هم در یک گروه قرار می‌گیرند و وقتی زمان آن می‌رسد که برای هر گروه عنوانی را در نظر بگیرید دلیل گروه بندی آنها اغلب به صورت زیر است. اینها چیزهایی هستند که ما نمی‌توانیم هیچ چیزی درباره‌ی آنها انجام دهیم. این قسمت یکی از ستون‌هایی است که به عنوان تهدیدات در نظر گرفته می‌شود. تسهیل کننده باید بسیار آماده و آگاه باشد و گروه را طوری راهنمایی کند که به دنبال اتصالات جدید باشند و این نکته را در نظر بگیرند که موارد و مشکلات در سازمان در اثر تأثیرات منفی خارجی می‌باشد.

زیر گروهها را به وجود نیاورید: روش مشترک متداول برای اجرای این قسمت تقسیم کردن است. به عبارت دیگر اگر تیم رهبری شامل ۱۲ مدیر اجرایی باشد و ۴ دیدگاه وجود داشته باشد این نکته طبیعی است که ۳ عضو را در هر یک از دیدگاهها قرار دهیم و ۴ گروه را همزمان مرتب نماییم. این زمانی است که درک و فهم ممکن است گروه را به گمراهی بکشاند. به خاطر اینکه مرتب سازی سطح بالا با حجم وسیعی از داده‌ها انجام شده است. این نکته کاملاً طبیعی است. که بعضی از یادداشت‌ها به طور مناسب گروه‌بندی نشده‌اند. (به طور مناسب در این مورد یعنی گروه‌بندی شده با دیگر هم‌نوعانش با هیچ یادداشتی غیرهم‌نوع. به خاطر این مرتب سازی همزمان ۱ یا ۲ ستون در هر دیدگاه و به طور منطقی ایجاد خواهد شد و باقیمانده یادداشت‌ها مواردی را ایجاد خواهند کرد که گروه‌بندی آنها بسیار سخت و مشکل باشد. به خاطر اینکه مواردی که در این قسمت به دست می‌آیند به دیگر دیدگاهها پراکنده می‌شوند.

در این قسمت برای روشن شدن این مسئله زمان لازم است. در حقیقت انجام مرتب سازی در تمام گروه‌ها و جابجایی از یک دیدگاه به دیدگاه دیگر بهترین روش است. بنابراین سفارش این است که همه‌ی گروه‌ها با دیدگاه رشد و یادگیری شروع شوند. اگر چه اینجا مکانی است که یادداشت‌ها با حجم بالا نگه داشته می‌شوند و گروهها نیز گروههایی هستند که تشخیص آنها راحت است. اگر هر یادداشتی فوراً در ستون مورد نظر ظاهر نشود این سؤال مطرح می‌گردد که شاید آنها در محل دیگری گنجانده شده‌اند. وقتی که مرتب سازی کامل شد گروه ممکن است

یکی از کارهای زیر را انجام دهد. ستون‌ها با توجه به راهنمایی‌ها در قدم بعدی عنوان بندی می‌گردد و یا همراه بادیدگاه بعدی حرکت کند و فرایند مرتب سازی را تکرار نماید و سپس تمام اهداف را در پایان مرتب سازی عنوان دهی نماید.

تا حداقل صحبت را ادامه دهید

این قسمت در اینجا مهمتر از قدم پیش است. تجزیه و تحلیل یادداشت‌ها و یافتن موضوعات متداول باید به آرامی انجام شود. اگر گروه اجازه‌ی حرف زدن نداشته باشد، پس هر کس دارای حق مساوی برای حرف زدن است. به عبارت دیگر ۱ یا ۲ شخصیت برجسته در گروه قادر به کنترل همه چیز نیست. اگر چنین چیزی اتفاق بیفتد فرایند دیگر اتفاق نمی‌افتد، اما محصولی که از آن گرفته می‌شود خوب نخواهد بود. حرف زدن باعث ترویج و تشویق نامگذاری ستون‌ها به صورت سریع‌تر می‌گردد و این کار باعث می‌شود که بقیه‌ی یادداشت‌ها در گروه‌های از پیش تعیین شده قرار گیرند. بهتر است این گونه بگوییم که ساکت ماندن و تلاش برای فهم دلایل اعضای تیم دیگر و مرتب سازی یادداشت‌ها یکی از راه‌های خوب و عالیست. اعضای گروه باید برای جابجایی یادداشت‌ها به سایر جدول‌ها و گروه‌ها، احساس آزادی نمایند اما نباید درباره آن حرف بزنند.

هر دیدگاه، سختی‌های مربوط به خود را دارد. که در مرتب سازی مشکلات و موارد بروز می‌کنند. موارد سخت در قسمت رشد یادگیری درگیری با حجم بسیاری از اطلاعات است. سختی‌های قسمت امور مالی به صورت برعکس می‌باشد. به ظاهر شرح با مجموعه‌ای از اهداف درست و مناسب و استفاده از چیزی که برای یادداشت‌های محدود مطمئن است. قسمت مشتری سخت است و این به خاطر تمایل این قسمت به ایجاد ستون تهدیدات است. اما سخت‌ترین قسمت، قسمت فرایندی است. این قسمت دارای نکته مهمی است زیرا که تمرکز چند فصل اول درباره این مطلب بود که چگونه فرایندها از اجرای استراتژی بیشتر می‌شوند. بنابراین چرا دیدگاه فرایند سخت‌ترین آنها می‌باشد. یکی از دلایلی که ذکر می‌شود این است. هزاران فرایند در یک سازمان معمولی وجود دارد. تلاش برای تشخیص این نکته که هر کدام دارای اهمیت استراتژیک است وظیفه‌ای مشکل خواهد بود. گروه باید به دنبال

اتصالاتی در یادداشت‌ها باشد که به فرایندهای مخصوصی مربوط می‌شوند. این در حالی است که ما هنوز سعی داریم تعداد ستون‌های قابل مدیریت را نگه داریم. این هرگز کار خوبی نیست. با برگشت به بخش فرایند نقشه‌ی - استراتژی. در قسمت خزانه هدفی مطرح بود به نام «تعیین فرایندهای کلیدی». این عنوان، عنوان ایده‌آلی نبود زیرا که این موضوع عمومیت دارد و به فرایندهای مخصوصی اشاره ندارد. اما در مورد قسمت خزانه این موضوع توجیه شده است سازمان آنها بسیار متفاوت بود که شامل بخش مالیاتی، بخش آموزش، بخش دولتی محلی و مسئولیت‌های متعددی بود. تضمینی که آنها گرفتند این بود که دسته‌ای از فرایندهای کلیدی را در دست داشته باشند و زمانی که وقت اجرای نقشه و اندازه‌گیری شد آنها یکی را از هر قسمت برای توسعه‌ی آن قسمت انتخاب می‌کنند، (دلیل این نکته بسیار مهم بود که کلمه کلیدی را در داخل هدف قرار دهیم. بدون آن این می‌شود که شرکت یک عملیات گسترده را برای تعیین تمام فرایندها انجام دهد. به هر حال این نکته عاقلانه است که از عنوان دهی عمومی اجتناب و دوری نماییم البته اگر مقدور و ممکن باشد.

قسمت خزانه به طور ساده تلاش می‌کرد که از داشتن عنوان‌های زیاد برای اهداف دوری کند. اما بسیاری از سازمان‌ها فقط این تصمیم را که کدام فرایندها نیاز به توجه دارند و توسط عنوان عمومی تمرکز شده و آماده به شروع گشته به تأخیر می‌اندازند. به عبارت دیگر زمانی که وقت تأسیس و ایجاد اندازه‌ها برای یک هدف از «تعیین فرایندهای کلیدی» لازم است گروه مجبور می‌شود که تصمیم بگیرد کدام فرایندها کلیدی است قبل از اینکه اندازه‌های مناسب را مشخص نمایند. قدم نهایی در فرایند گسترش اهداف دادن عنوان فعل یا اسم به هر ستون است به عبارت دیگر هر عنوان را در فرم «کاری را برای چیزی انجام دهید» قرار دهید. این کار باعث تولید اهداف با محور عملیاتی می‌شود که به طور منطقی با نقشه‌ی استراتژیکی همسو و هم جهت خواهد بود. قوانین برای این مرحله به صورت زیر است.

فعلی را انتخاب نمایید که به بهترین وجه تمایلات عملیاتی شما را نشان دهد: انتخاب نادرست فعل باعث ایجاد مشکلی برای شرکت نخواهد شد ولی گزینه باید عملی که شما قصد انجام آن را دارید منعکس نماید. برای مثال نقشه استراتژی منابع انسانی TCH بیمارستان کودکان تگزاس هدفی با عنوان «نگهداری سطوح مهارت کارکنان» را داشت. این به طور آشکار این پیغام را در بر دارد که سطح از پایه قبلاً قوی است و چیزی که نیاز بوده این است

که آن را باید در جایی که قرار دارد نگاه داشت. اگر عنوان چنین بود «پیشرفته کردن سطوح مهارت کارکنان» پیغامی که فرستاده می‌شد کمی متفاوت بود. این قسمت نشان می‌دهد تا زمانی که سطح مهارت به سطح مورد نظر نرسیده است فضا برای توسعه مهارت وجود دارد. عنوان «ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان» پیغام متفاوت دیگری را می‌فرستد که سطوح جاری به طور آشکارا برای حمایت اجرای استراتژی مناسب نیستند بنابراین مهارت‌های جدید مورد نیاز است دوباره فعلی را استفاده نمایید که عمل مورد نظر شما را خلاصه کند.

از یک فعل بیش از اندازه استفاده نمایید. این قسمت ممکن است مانند یک قانون مسخره به نظر برسد اما تمایل هنگام نامگذاری اهداف برای اولین بار چنین است که از ۲ یا ۳ فعل یکسان به صورت مکرر استفاده نمود. (افعال improve (گسترش) و Develop (توسعه) از افعال متداول می‌باشند) در اینجا هیچ چیز خطاداری از نظر تکنیکی در استفاده از افعال وجود ندارد. ولی این کار باعث می‌شود که نقشه اعتبار خود را از دست بدهد. جملات If-Then را در نظر بگیرید. اگر ما مهارت‌های کارکنان و ارتباط داخلی و منابع خود را گسترش دهیم پس ما فرایندهای داخلی را گسترش داده‌ایم.

ممکن است که جملات درست باشند ولی آشکار است که این نوشته‌ها جدی گرفته نخواهند شد. به نظر می‌رسد که هیچ فکر و اندیشه‌ای در اهداف وجود ندارد از آنجایی که یکی از اهداف ساختن نقشه استراتژی داشتن وسیله‌ای برای ارتباط است این نکته ضروری است، نقشه‌ای را که به خاطر نداشتن توجه کافی رد شده است نداشته باشیم (استفاده نکنیم) سعی کنید که حداکثر یک هدف را با هر فعل بیان نمایید. اگر شما این نیاز را احساس کردید که از یک فعل مجبورید دو بار استفاده نمایید مشکلی در استفاده‌ی دوباره از آن وجود ندارد. اما آنها نیز باید در حد امکان برای رساندن ایده و نظر شما برای هر هدف متنوع باشند. به خاطر داشته باشید که سیاست‌های موجود حساب می‌شوند.

فرض کنید که هنگام انجام یک ارزیابی، SWOT های متعددی تشخیص داده شود که نارسایی‌های تیم مدیریت را متذکر شوند. (به عنوان مثال کمبود دیدگاه، کمبود همکاری، نبود همفکری) این موارد در یک ستون مشترک در دیدگاه رشد و یادگیری گروه بندی می‌شود. و حال تیم مدیریت وظیفه دارد، عنوانی را برای این ستون انتخاب نماید. عنوانی مانند «ارتقای توانایی‌های مدیریت» ممکن است دقیقاً موارد داخل لیست را با چنین عنوانی

خلاصه نماید و هنگام ارائه‌ی چنین هدفی، برای نیروی کاری دوباره به شکست‌ها و ناکامی‌ها نیز فکر کنید نه به تصویری که شرکت می‌خواهد آن را خلق نماید. دو راه وجود دارد که شرکت در برخورد با این مشکل انجام دهد. اولین دلیل این است که تیم مدیریت را به عنوان نیروی کاری در نظر بگیریم و اگر ستونی دیگر وجود دارد که با مشکلات نیروی کاری پر شده است اما اینها می‌توانند با هم گروه‌بندی شوند این نکته نیز مهم می‌باشد که راه حل‌هایی برای اجرا انتخاب نماییم که به گسترش و توسعه مدیریت کمک کنند. امکان دیگر برای نامگذاری هدف به صورت بسیار مثبت است. اگر تیم مدیریت این احساس را داشت که موارد موجود در ستون واقعی هستند و نمی‌خواهند آنها را از بین ببرند با ترکیب آنها با موارد گسترش کارکنان عناوینی مانند «برنامه تشکیل» گسترش مدیریت ممکن است دلخواهی (وضعیتی) شود.

دوباره سازمان خود فکر کنید. هنگامی که کسی به مدیریت ارتقا پیدا می‌کند آن شخص چگونه آموزش می‌بیند؟ بسیاری از سازمان‌ها هیچ برنامه‌ی آمادگی برای مدیران جدید ندارند. اما به خاطر بحث فرض کنید که سازمان شما برنامه‌ای برای کارکنان خود دارد که هنگام ارتقای آنها به سطح مدیریت مورد آموزش قرار گیرند. چه اتفاقی می‌افتد زمانی که آنها می‌خواهند وارد مرحله جدیدی شوند؟ و بعد از آن نیز چه اتفاقی می‌افتد؟ و باز هم بعد از آن چه اتفاقی می‌افتد؟ در بسیاری از اوقات، سازمان‌ها کارمندان حقوق بگیر حسابی را به عنوان مدیر امور مالی ارتقا می‌دهند تا آنها CFO به COO به CEO را کنترل نمایند. هرگز به او آموزش‌های لازم در چگونگی مدیریت مناطق مختلف را نمی‌دهند. اگر چنین موردی در سازمان شما پیش آید هدفی با عنوان «برنامه تشکیل گسترش مدیریت» این پیغام را صادر می‌کند که مهارت‌های مدیریتی نیاز به کار زیادی دارند. اما مسئولیت را برای ایجاد فاصله در فرایند ایجاد می‌کند. بسیار احتمال دارد که این موضوع پذیرفته شود و در هر قسمت ورودی و ضروری مورد قبول واقع شود. نکته مهم و اصلی که باید ذکر شود این است که عناوین اهداف رنجاننده برای بعضی از حزب‌ها و قسمت مسئول اجرای فرایند است. این نکته نیز بعید به نظر می‌رسد که استراتژی انجام شود. بنابراین هدف در نظر نگرفتن مشکلات نیست اما به توضیح آنها جوری که بیشترین احتمال برای آدرس دهی آنها وجود داشته باشد توجه نمایید. که فرایند تنظیم اهداف شامل خطا و آزمایش خواهد بود هیچ پاسخ جادویی برای موضوعات با ارزش دیدگاهها و یا اهداف وجود ندارد. تعداد کاملی از اهداف نیز وجود ندارد. یک سؤال راضی کننده

هنگام تعیین ارزش یک موضوع معین به عنوان یک هدف این است که «اگر ما فقط ۳ هدف در این دیدگاه داشتیم آیا ستون در سؤال به اندازه کافی مهم می‌بود تا ما آن را در پی این ۳ هدف قرار دهیم؟ برای مثال هدف رشد و آموزش «افزایش ارتباط داخلی» را در نظر بگیرید. ارتباط در بعضی از سازمان‌ها چنان ضعیف است که ارزش آن را دارد آن را به عنوان یکی از اهداف رده‌ی بالا در نظر بگیریم. ارتباط ضعیف باعث عملکرد فرایند به صورت ناکارآمد و همچنین کاهش رضایت مشتری و کمبود درآمدی می‌شود. در دیگر سازمان‌ها ارتباط ضعیف مشکل کوچکی است اما جبران آن خوب است و چندان مهم نیست.

خبر خوب این است که منحنی یادگیری در گسترش اهداف هنگام استفاده از فرایند رو به بالا است. بعد از انجام یکبار و یا دوباره آن تسهیل کننده (و اعضای تیم) در انجام آن مهارت لازم را کسب می‌کنند. فرایندی که در بیشتر سازمان‌ها استفاده می‌شود، سال‌های متعددی دوام می‌آورد و این نکته نیز قابل توجه است. اکثریت سازمان‌ها با آن ارتباط تنگاتنگی دارند (بعد از اینکه با آن آشنا شدند). معاون مدیرعامل یک شرکت بیمه‌ی بزرگ به این نکته اشاره کرد که «من برنامه‌ریزی استراتژیک را به مدت ۳۰ سال انجام می‌دهم» به علاوه فرایند مرتب سازی و عنوان دهی کمتر از یکروز طول می‌کشد. اگر که SWOT ها قبل از جلسه تعیین شده باشند این کار می‌تواند کاهش چشم‌گیری در زمان داشته باشد (البته نسبت به سایر روش‌های تنظیم هدف). زمانی اهداف مشخص شدند، زمان آن می‌رسد که عناصر اتصال نقشه‌ی استراتژی را جابجا نماییم. مجموعه‌ای از اهداف را در نظر بگیرید. در شکل ۱۰-۴ توضیح داده شده است. این اهداف در قسمت تشخیص هدف تعیین شده است.

این کارها توضیح عملکرد اتصالات برای کمک به درک و فهم بهتر نقشه‌ی استراتژی است. مراحل اتصال در شکل ۱۱-۴ نشان داده شده است. اولین قدم تعیین هدف شماره ۱ سازمان است. این هدف همان هدفی است که بیشترین نظرها را به خودش جلب می‌کند به خاطر همین، همیشه در قسمت بالای نقشه‌ی استراتژی است. فلوچارت فرایند همچنین شامل انتخاب دیدگاه‌های شماره ۱ می‌باشد که به طور آشکارا قبل از انتخاب هدف اتفاق می‌افتد. در بیشتر موارد دیدگاه برتر (بالایی) روشن و واضح خواهند بود ولی استثناهایی نیز وجود دارند برای مثال اگر شما نقشه استراتژی کاربردی را برای شرکت بیمه به کار ببرید دیدگاهها و اهداف شما چه خواهد بود؟ امور مالی گزینه‌ی مناسبی نیست زیرا این قسمت رفتار، انکار ادعای خسارت را که نباید انکار شود ایجاد می‌کند. خشنودی و

رضایت مشتری نیز گزینه مناسبی نیست زیرا ممکن است باعث نپرداختن به ادعاها و خسارات شود. بنابراین سازمان ادعا و خسارات ، دچار سردرگمی خواهد شد زیرا نمی تواند مشخص کند کدام دیدگاه در بالا قرار گیرد.

شکل ۱۰-۴- نمایش: اهداف نقشه‌ی استراتژی

دیدگاه	اهداف		
امور مالی	افزایش سوددهی	کاهش هزینه‌ها	
مشتری	نفوذ در بازارهای جدید	نگهداری سازمان با اعتبار بالا	ایجاد روابط منظم
فرایند	بهینه سازی زنجیره تأمین نیازها	افزایش زمان ارائه‌ی خدمات	افزایش زمان گسترش محصول
یادگیری و رشد	گسترش و توسعه کارکنان با کیفیت	ارتقای سیستم‌ها	توسعه ارتباطات داخلی

شکل ۱۱-۴- فرایند اتصال - گسترش نقشه استراتژی



ولی خوشبختانه این یک موردی است که به ندرت اتفاق می‌افتد. به طور عمومی سازمان‌های با قصد سوددهی با امور مالی شروع خواهند کرد و سازمان‌های با اهداف غیرسودده با مشتریان شروع می‌کنند. نقشه‌های استراتژیکی کاربردی تقریباً همیشه بامشتریان شروع می‌کنند یعنی این قسمت را در بالا قرار می‌دهند اگر چه مشتریانی به عنوان مشتریانی داخلی در نظر گرفته خواهند شد. تکنیک مناسب برای انجام اولین قدم از فلوچارت مرور اهداف در بالاترین قسمت دیدگاه که قبلاً نامگذاری شده‌اند می‌باشد. هدف از این ایده این است که مشخص شود آیا هر یک از گروه‌های شناسایی شده برای انجام آن به عنوان هدف اصلی مناسب است یا نه؟ برای نشان دادن این هدف دو هدف مالی موجود است که عناوین آنها «افزایش سوددهی» و «کاهش هزینه‌ها» است. یکی از دو گزینه‌ها که عنوانش افزایش سوددهی است بهترین گزینه برای گذاشتن در بالای دیدگاه است. هزینه‌ها مهم‌اند اما شرکتی که فقط بر روی هزینه‌ها تمرکز می‌کند در دراز مدت برای موفقیت سختی و مشکل خواهد داشت. یک علم تجاری می‌گوید که شما نمی‌توانید برای رسیدن به موفقیت کوتاهی کنید بنابراین داشتن تمرکز بر روی کاهش هزینه‌ها معمولاً بهترین استراتژی نیست. از دیدگاه یک سازمان غیرسودده انتخاب مشتری به عنوان هدف اصلی مهم است. مثال قسمت خزانه، هدفی را با عنوان «افزایش رضایت گروگذار» ایجاد نمود. که به طور حتم هدف شماره ۱ قابل قبول است. دیگر سازمان‌های غیرسودده دارای خلاقیت بیشتری با هدف شماره ۱ هستند.

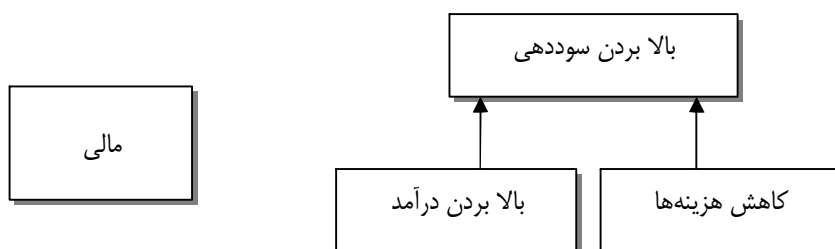
(DRPA) برای مثال این هدف با عنوان «تأحیه را به حال جابجایی نگه دارید» را به عنوان هدف اصلی خود انتخاب نموده است. این هدف به عنوان قسمت مأموریت یک سازمان در نظر گرفته می‌شود. بنابراین در آخر کار بسیار زیبا و خوب در نظر گرفته خواهد شد. این مطالب دارای ۲ نوع معنی است. DRPA مسئول مدیریت قطارها، پل‌ها، راه‌ها، معابر و دیگر نقاط منطقه است. بنابراین نگهداری منطقه به حال حرکت از وظایف آن به شمار می‌رود. اما این سازمان برای جذب توریست‌ها به مناطق ساحلی Camden Philadelphia مسئول بود، بنابراین نگه داشتن منطقه به حالت حرکت، دارای زوایای اقتصادی برای سازمان بود. یکی دیگر از مثال‌های ارزیابی درباره‌ی قسمت‌های تفریحی و پارک یک کشور مهم است. اولین انتخاب به عنوان هدف برتر «فراهم کردن خدمات مداوم» بود. هیچ خطا و اشتباه تکنیکی در این هدف وجود ندارد ولی این هدف زیاد جالب هم نیست. زمانی که درباره‌ی معنی فراهم کردن سرویس مداوم از آنها سؤال کردیم، اعضای تیم گفتند که آنها دوست دارند برای شهروندان کشورشان محیط‌های تفریحی با وضعیت ۲۴/۷ ایجاد نمایند. به خاطر همین اولین هدف آنها به یک هدف دیگر تبدیل شد که باعث برانگیخته شدن اندیشه می‌شود و آن «تمام روز را بازی کنید.»

این تغییر بسیار مهم و جالب بود. که سازمان این اجازه را داد هنگام توضیح استراتژی به گروه‌گذار (Stakeholder) بتواند بیشتر و جالبتر توضیح دهد. قدم بعدی فرایند تشخیص اهداف دیگر همراه با دیدگاه‌های برتر است که باعث می‌شود هدف شماره ۱ اتفاق بیفتد. در اینجا منظور از (Direct) مستقیم یک جمله – If then می‌باشد که می‌تواند توسط ربط دادن دو هدف به یکدیگر به وجود بیاید. در مثال قبلی این مسئله قابل درک و فهم بوده که اگر سازمان هزینه‌ها را کاهش دهد پس این نتیجه به دست می‌آید که سوددهی افزایش یابد.

همانطور که این مورد هنگام فرایند طراحی انجام می‌شود اگر اهدافی با این دیدگاه‌ها که مناسب به نظر نرسند وجود داشته باشند اضافه کردن اهداف اضافه را برای واضح تر کردن اتصالات در نظر بگیرید و یا اهداف را از همدیگر جدا نمایید. سومین مرحله می‌گوید که گروه باید به اندازه‌ی کافی امتحان پس بدهد. منظور این است که در مراحل قبلی این نکته معلوم شد که کاهش هزینه‌ها برای بالا بردن سوددهی ضروری است ولی حالا وقت آن است که پرسیم آیا کاهش هزینه‌ها توسط خودش کافی خواهد بود یا نه؟ به طور آشکار در این مورد نخواهد بود.

همانطور که تولید درآمدهای اضافی در بالا بردن سوددهی ضروری خواهد بود. اگر این مورد تعیین شده باشد صحیح و مناسب است که هدف دیگری را که مربوط به تولید و ایجاد درآمد است اضافه نماییم. بنابراین دیدگاه کامل شده مالی نقشه استراتژی در شکل ۱۲-۴ نشان داده شده است.

شکل ۱۲-۴- دیدگاه مالی - نشان دادن نقشه استراتژی



هنگامی که بخش بالایی کامل شد قدم بعدی جابه‌جا شدن و یا حرکت کردن به دیدگاه بعدی است. در سازمان‌هایی با اهداف غیرسودده این دیدگاه مشتریان خواهد بود. سؤال مناسبی که در اینجا لازم است پرسیده شود این است که «کدام اهداف مشتریان باعث اتفاق افتادن اهداف مالی می‌شود؟ به دنبال مستقیم‌ترین اتصال بین اهداف مشتری و دیگر اهداف مالی باشید فلش ارتباطی را به داخل آن بکشید اهداف مشتریان که برای نشان دادن هدف کاندید است. «نگه داشتن اعتبار در سطح بالا» و «نفوذ در بازارهای جدید» و ساخت و ایجاد ارتباط محکم بامشتریان. زمانی که شما به دنبال اتصالات بین اینها در اهداف بخش امور مالی هستید چنین به نظر می‌رسد که اتصالات مستقیم بین اهداف «افزایش درآمد و هر دو» «پیدا کردن و نفوذ در بازارهای جدید» و «ایجاد روابط محکم‌تر» اتفاق بیفتد. در حقیقت این ارتباط باعث به وجود آمدن اثرات زیادی می‌شود همانطور که اشاره شد نگه داشتن مشتریان فعلی و پیدا کردن مشتریان جدید برای رشد درآمد ضروری است سازمان باید در تعیین مکان هدف نگهداری اعتبار سازمان در سطح بالا تصمیم بگیرد زیرا که این عنوان شامل فعل نگهداری است و این نکته آشکار است که این اعتبار از قبل هم محکم بوده است. این نکته نیز بدیهی است که فرض کنیم اعتبار با کمک «نفوذ در

بازارهای جدید» به دست می‌آیند. با وابستگی به صنعت این نکته بدیهی است که فرض کنیم اعتبار از طریق ایجاد روابط محکم بامشتریان به دست می‌آید.

برای مثال یک شرکت سرمایه‌گذاری بانکی مانند Goldman Sachs دارای اعتبار عالی است و مشتریانش نیز برای این سازمان وفادار خواهند بود زیرا بودن مشتری برای چنین سازمانی دارای پرستیژ خواهد بود. از طرف دیگر یک شرکت خرده فروش مانند Wal – Mart نیز دارای اعتبار عالی است اما مشتریانش این شرکت به دنبال قیمت کم اند و ممکن است که این شرکت را برای پیدا کردن محل خرید برای قیمت‌های بهتر ترک کنند. با دنبال کردن اولین وضعیت اتصال نقشه استراتژی اهداف در دو دیدگاه اولی در شکل ۱۳-۴ نشان داده شده است.

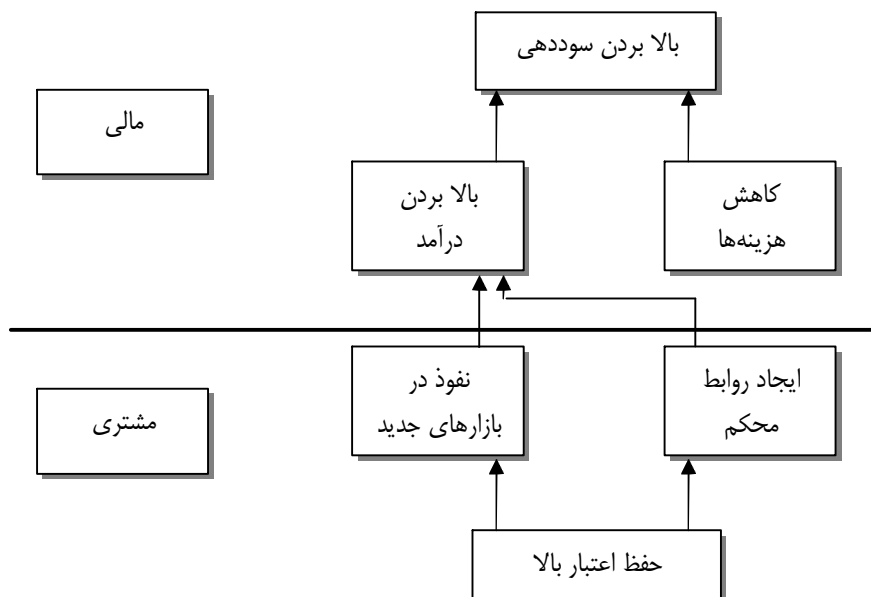
به خاطر بیاورید که هیچ یک از اهداف مشتریانش به عنوان هدف «کاهش هزینه‌ها» در نظر گرفته نمی‌شود. این نکته غیرمعمول است که از کنار هزینه‌ها هنگام ارزشیابی اهداف همراه با دیدگاه مشتری با بی‌اعتنایی بگذریم به عبارت دیگر دفعات متعددی تمام اهداف قسمت مشتری وارد قسمت درآمد شده و مستقیماً به سمت هدف بالایی می‌رود. بعضی از تسهیل کننده‌های بی‌تجربه درباره‌ی این پدیده عصبی می‌شوند و سعی می‌کنند که اتصالاتی بین اهداف و اهداف هزینه ایجاد نمایند.

برای مثال مفهوم متداول این است که هزینه‌ی نگهداری مشتریانش فعلی کمتر از پیدا کردن مشتریانش جدید است. بنابراین اگر هدف «ایجاد رابطه محکم بامشتریان» وجود داشته باشد تمایل برای کشیدن خط به هر دو قسمت درآمد و هزینه‌های متعادل امور مالی وجود دارد.

در اینجا نیز هیچ چیز تکنیکی با این قضیه وجود ندارد که تشویق شود. فقط یک فلش کشیده شود. اگر شما اعتماد دارید که پایان یافتن اهداف پایینی باعث موفقیت اهداف بالایی می‌شود به عبارت دیگر با دیدن این فلش‌ها خوشحال نشوید. اگر که اهداف مورد مطالعه قرار گرفته باشند و درباره اتصالات نیز به اندازه کافی بحث و مناظره شده باشد به طور حتم این نکته ممکن است منطق را به جایی برسانیم که هر هدف به هدف دیگر اتصال پیدا کند. از طرف دیگر اگر فرایند تا اتصال تمام اهداف ادامه یابد هنوز هم چیز دیگری که به عنوان بازخورد وارد قسمت «کاهش هزینه‌ها» شود وجود ندارد. بنابراین برای همه‌ی این علل دلایلی وجود خواهد داشت. اما اگر فلش‌ها از اهداف مشتری به داخل قسمت کاهش هزینه‌ها کشیده نشده باشد علت خاصی برای هشدار فوری نیست. قدم بعدی

تکرار فرایند برای تمام دیدگاههای باقیمانده است. اهداف فرایند داده شده ، بالا بردن سرعت زمان برای بازار و بهینه‌سازی زنجیره‌ی تأمین و بالا بردن درصد ارائه سرویس‌ها و خدمات به موقع است.

شکل ۱۳-۴- دیدگاه مشتری: نمایش نقشه‌ی استراتژی



این توضیح کاملی است که چرا باید اثرات حقایق را بر روی SWOT ها بنویسیم و یادداشت‌ها را نیز طی گسترش نقشه نگهداریم. برای مثال هر تعداد از مواردی که می‌توانست پشت قسمت «بهینه سازی زنجیره‌ی تأمین» قرار بگیرند و می‌توانستند بر روی تصمیم گروه درباره‌ی محل فلش‌ها اثر بگذارند باید در دسترس باشند. موضوع مهم این است که تأمین کنندگان معینی در زمان تحویل و ارائه، غیرقابل اعتماد هستند و این کار توانایی سازمان را برای افزایش درصد ارائه به موقع محدود می‌سازد. احتمال دیگر این است که سازمان مزایای خرید با حجم‌های بالا را نمی‌گیرد تا سفارش نیز متمرکز شود این کار نتیجه‌اش شکست و ناکامی در کاهش هزینه‌ها است. احتمال بعدی که هنوز وجود دارد این است. اتصال بین قسمت‌های فراهم سازی از تأمین کننده‌ها دارای زمان بندی مناسب و معرفی محصولات جدید باشد که این عمل باعث افزایش زمان برای بازار خواهد بود. از دیگر اتصالاتش که می‌توانیم بسازیم، مرور دوباره یادداشت‌ها برای تعیین قصد دومین اصل است.

هدف بعدی کمی ساده است. این نکته منطقی به نظر می‌رسد که «افزایش درصد ارائه‌ی خدمات به موقع برای ایجاد روابط محکم با مشتری و همچنین نگهداری اعتبار شرکت در سطوح بالا ضروری است و بالا بردن زمان

برای بازار به طور منطقی توانایی نفوذ به بازارهای جدید همانند ایجاد روابط محکم با مشتری را اجرا می‌نماید. بنابراین لایه سازی در قسمت فرایند باعث به وجود آمدن نقشه ۴-۱۴ خواهد شد. به خاطر داشته باشید که دو راه برای فلش‌ها از قسمت افزایش درصد ارائه به موقع برای رسیدن به ایجاد روابط محکم با مشتری وجود دارند و دیگری یک فلش غیرمستقیم است که از میان هدف متوسط نگهداری اعتبار بالا برای سازمان می‌رود. این قضیه اغلب اتفاق می‌افتد و به طور منطقی دارای تناقض نیست. دلیل برای این مثال افزایش درصد ارائه به موقع به ایجاد اعتبار کمک خواهد کرد و اعتبار نیز به طور حتم به ساخت و ایجاد روابط کمک خواهد نمود.

اما فلش مستقیم نشان می‌دهد که جنبه‌هایی از تحکیم و ایجاد روابط که درباره ارائه به موقع خدمات است وجود دارند این موارد از موارد اعتبار جدا هستند. تعیین موقعیت و وضعیت اهداف درباره‌ی نقشه باید طوری انجام شود که از برخورد فلش‌ها به یکدیگر (از روی هم افتادن فلش‌ها) تا حدی که امکان دارد پرهیزیم. بعضی اوقات این عمل غیرقابل اجتناب است ولی در کل خطهایی که از روی هم عبور می‌کنند باعث می‌شود که خواندن نقشه سخت‌تر شود این کار، کارآمدی آن را به عنوان یک ابزار ارتباط محدود می‌نماید.

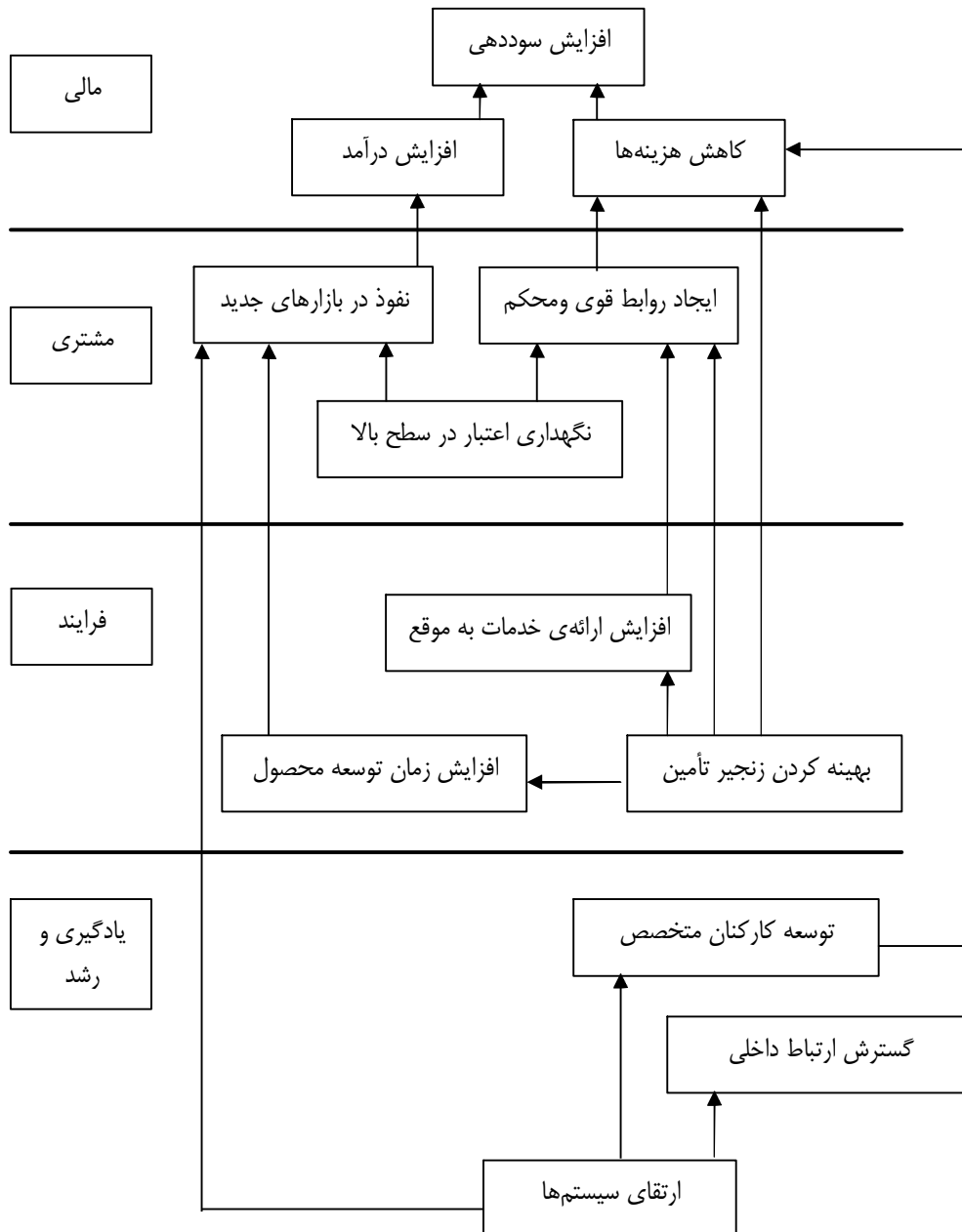
کامل کردن نقشه شامل لایه‌بندی در قسمت یادگیری و رشد است. اهدافی که ارائه شدند شامل «توسعه کارکنان با کیفیت کار بالا»، «ارتقای سیستم‌ها» و «توسعه‌ی روابط داخلی» هستند. اهداف یادگیری و رشد همچنین دارای خصوصیتی خواهند بود که احتمالاً ممکن است آنها را به هر چیز دیگر در نقشه وصل نماید. چند تکنیک مفید در دسترس است که به رفع سردرگمی شما هنگام خواندن چنین نقشه‌هایی کمک کنند، بر روی مهمترین اتصالات تأکید کنید و از شلوغ کردن نقشه یا فلش‌ها خودداری نمایید. یعنی هنگامی که کسی به نقشه نگاه می‌کند سلسله مراتب طبیعی را با دیدگاهها تشخیص دهد. برای مثال «ارتقای سیستم» به طور حتم به قسمت «ارتباطات داخلی را افزایش و توسعه دهید» کمک می‌کند.

در بعضی موارد این اتصال مستقیم بوده و به اندازه‌ی کافی مهم است تا فلشی را در هدف ارتباط بکشید و به آن اجازه دهید اهداف را در دیگر دیدگاهها وارد نماید. این کار باعث حذف این نیاز می‌شود که اتصالات چندگانه را از هر هدف رشد و یادگیری از بین ببریم. در این مورد این نکته مهم است که یادداشت‌ها را در قسمت «ارتقای سیستم‌ها» مرور کنیم این کار باعث می‌شود که ما تشخیص دهیم چند ارتباط مربوط به هم وجود دارد. این نکته نیز

احتمال دارد که موارد زیاد دیگری وجود داشته باشد که توسط تکنولوژی بر روی آنها اثر گذاشته شود و به آسانی یک فلش را به داخل ارتباط کشیده و آن را تمام کنیم. نتیجه‌ای که احتمال آن می‌رود این است که هدف «ارتقای تکنولوژی» باعث انجام اهداف چندگانه‌ای می‌شود در Walmart، فرایند توزیع الکترونیکی در فصل‌های پیش توضیح داده شده و گفته شد که به «زنجیره و بهینه‌سازی منع» کمک می‌کند. توانایی‌ها و قابلیت‌های تجارت الکترونیکی همچنین به سازمان و در بخش نفوذ در بازارهای جدید کمک می‌کنند. این لیست علت و اثر و روابط طولانی دارد.

این موضوع برای قسمت «افزایش نیروی کاری متخصص» نیز یکسان می‌باشند. بسیار سخت است هدفی را روی نقشه پیدا کنیم که به این موضوع (افزایش نیروی کاری متخصص) ربط نداشته باشد. تکنیک مفید در این مورد این است که از گروه بپرسیم: «اگر ما فقط بتوانیم ۱ یا ۲ هدف را برای اتصال به قسمت افزایش نیروی کاری متخصص انتخاب کنیم آن اهداف کدام‌ها هستند؟ این باید نشانه‌ای از تیم به ما بدهد که اعضای تیم اولویت‌های گسترش و آموزش را در چه چیزهایی می‌بینند؟ گروه همچنین نباید فراموش کند، که یادداشت‌ها را در گروه کارکنان مرور کند. زیرا این کار می‌تواند بینشی را ایجاد کند که در آن اتصالات بسیار ارزشمند خواهند بود. نقشه کامل شده در شکل ۱۵-۴ توضیح داده شده است. در حالی که هدف از این نقشه نشان دادن اهداف است نظارت‌های متعدد و جالبی در رابطه باگفتن داستان و عملکرد سازمان می‌تواند ساخته شود. شرکتی با این نقشه می‌گوید که تمرکز بر روی سیستم‌ها بسیار مفید و مهم است. دو دلیل برای این کار وجود دارد: ۱. فل استفاده شده برای هدف فعل (Up grade) ارتقای می‌باشد. ۲. دسته‌ای از اهداف که در آنها ارتقای سیستم انجام می‌شود از آنها این انتظار می‌رود که متنوع، مهم باشند و تمام دیدگاه‌های اخیر را پوشش دهند. سؤالی که باید هم اکنون پرسیده شود این است. «چه تکنولوژی‌هایی و بودجه‌هایی در ساخت این نقشه مؤثر بوده‌اند؟» اگر هیچ فعالیت و یا بودجه‌ای به توسعه تکنولوژی تخصیص نیافته باشد این استراتژی نیز از اول اشتباه بوده است.

شکل ۱۵-۴ دیدگاه یادگیری و رشد : نقشه‌ی استراتژی



این نقشه و گروهها نشان می‌دهند که توسعه محصولات جدید یک اولویت مهم است و انتظار می‌رود که در قسمت‌های حفظ مشتری و کسب مشتری جدید مورد استفاده قرار گیرد. یک بار دیگر این کار باعث مطرح شدن سؤال فوری درباره‌ی اینکه فرایند توسعه محصول به چه چیز شبیه است مطرح می‌شود. فعالیت‌هایی که برای اجرای این هدف نیاز می‌باشد از شرکتی به شرکت دیگر فرق می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌ها تحقیقات رسمی و گسترش سازمان در ارائه محصولات جدید کمک می‌کند. اگر این مورد باشد راه‌حلی که به افزایش زمان توسعه محصول کمک می‌کند باید بیشتر شامل مستندسازی فرایند موجود، تجزیه و تحلیل و تصحیح باشد. در مدت زمان کوتاه این قضیه ممکن است یک تیم توسعه فرایند استاندارد باشد.

سازمان‌های دیگر به طور اتفاقی و تصادفی درباره گسترش محصول فکر و عمل می‌کنند. فرایند برای گسترش محصولات یا وجود ندارد و یا خیلی غیررسمی می‌باشد. سازمان‌ها مجبور خواهند شد که درباره‌ی اینکه آیا روش رسمی‌تری برای گسترش محصولات کافی، نیازهای استراتژی‌های آنها را برآورده می‌سازد یا نه فکر کنند. فرایند دیگری که نیاز به نظارت دارد، بهینه‌سازی زنجیره‌های منابع است. این هدف تنها هدفی است که وارد هدف کاهش هزینه‌ها می‌شود. این نکته ۳ عملیات زیر را تغییر می‌دهد:

۱. فرایندهای داخلی شرکت به بهترین نحو انجام وظیفه می‌کنند.
۲. شرکت این احساس را ندارد که ناکارآمدی‌های فرایند داخلی به اندازه‌ی کافی مهم و با ارزش هستند تا آنها را به عنوان بخشی از استراتژی لحاظ کنیم.
۳. فلش فراموش شده است یا یک مسئله کشف شده است. هدف «افزایش درصد ارائه به موقع نیز وجود دارد که به نظر می‌رسد تعیین فرایند را نشان دهد، اما تنها فلشی که از این هدف بیرون می‌آید به قسمت «ایجاد روابط محکم و بلندمدت» می‌رود. این نتیجه جالبی برای افزایش اعتماد ارائه خدمات است. اما بدون فلش که به قسمت کاهش هزینه‌ها وارد می‌شود. این احتمال وجود دارد که فرایندهای با هزینه‌های گران مورد ارائه قرار گیرد تا سفارش‌های مشتریان سریعتر انجام شود. اگر این هدف و قصد شرکت باشد حتماً این کار عملی است اما موضوعی است که باید بحث شود و تیم مدیریت با آن موافقت کند. بحث‌های تفسیر مانند این بحث‌هایی هستند که با آن درباره‌ی نقشه استراتژی بحث شد و بسیار برای تیم مدیریت با

ارزش هستند. زمانی که این بحث‌ها به طور متناسب فراهم شوند این نقشه واقعاً باعث می‌شود که تیم درباره‌ی اثرات کارهایشان فکر کنند و نقشه‌های اساسی و کاربردی را اجرا نمایند. تفسیر کلیدی دیگری را می‌توان در قسمت مشتری بیابیم. در حالی که طبقه‌بندی اهمیت اهداف تنها با شمارش فلش‌هایی که وارد و یا از آن خارج می‌شود بسیار ساده است بهتر است که تعامل و توازن نسبی را بین قسمت‌های «نفوذ در بازارهای جدید» و «تحکیم روابط بلندمدت» ایجاد نماییم. بسیاری از شرکت‌ها درباره‌ی دیدگاه‌های رشد و تجارت جدید بسیار دستپاچه و هیجان زده عمل کنند که به مشتریان فعلی اهمیت داده نشود. این حقیقت «تربیت و آموزش و توسعه کارکنان متخصص باعث به وجود آمدن روابط محکم‌تر می‌شوند و این نشان می‌دهد که واسطه مشتریان فعلی بسیار جای تمرکز دارد.

استفاده از نقشه‌ی استراتژی

یک نقشه استراتژی نباید طرح و گسترش یابد و بعد از آن در داخل یک کشو یا یک فایل گذاشته شود. بعضی موارد استفاده از نقشه مانند: ارتباط - توضیح - روابط کاربردی) می‌باشند. این کاربردها قبلاً توضیح داده شدند اما موضوعات اضافی نیز دارند. قدم بعدی در پیش نقشه‌ی استراتژی فرایند استراتژیک تعیین و تشخیص اندازه‌ها (کارت امتیاز متعادل) و راه‌حل‌های استراتژیک هستند. به این نکات به طور جزئی در بخش‌های بعدی خواهیم پرداخت.

اما این نکته کافی است که بگوییم هر هدف در نقشه استراتژی دارای اندازه‌هایی است که با آن ارتباط دارد. این نکته در اینجا مطرح شده است زیرا که تنظیم هدف استفاده مهمی از نقشه استراتژی است. اهداف معمولاً چگونه به وجود می‌آیند. بعضی می‌گویند این مطلب دارای تاریخچه است. بعضی‌ها می‌گویند که این مطالب از پروژه‌های آماری به دست آمده‌اند و مانند اینها. این نکته بعضی مواقع درست است. اهداف بعضی از اوقات اتفاق می‌افتند و آن به خاطر این است که بعضی از کارکنان تعدادی از اعداد را از میان انبوه شماره‌ها بیرون می‌آورند و می‌گویند «این چیزی است که قرار است اتفاق بیفتد. اگر این روش، روش تنظیم اهداف باشد، نقشه استراتژی باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که به سازمان کمک کند درباره اهداف به طور منطقی فکر کنند. برای مثال نقشه‌ی توسعه یافته

در این بخش را در نظر بگیرید. تنظیم هدف باید همیشه از سمت بالا شروع شود. هدف شماره ۱ بر روی نقشه «افزایش سوددهی» است. بیرون آوردن تعداد ارقام از انبوه اعداد باعث این فرضیه می‌شود که شرکت تصمیم گرفته است ۱۰٪ افزایش را سوددهی در طی این سال داشته باشد و این امر ضروری است که موفقیت استراتژی را تضمین نماید.

قدم بعدی این است که به نقشه نگاه کنیم تا ببینیم کدام اهداف باعث افزایش سوددهی می‌شوند. در این مورد آنها هزینه‌ها را کاهش و درآمد را افزایش داده اند. تیم مدیریت باید این سؤال را بپرسد که چه مقدار از ۱۰٪ مورد نیاز از طریق تولید درآمد و چه مقدار از طریق کاهش درآمد تأمین می‌شود. این نکته بسیار مهم است که شرکت ممکن است تصمیم بگیرد که ۵۰/۵۰ را هم از طریق افزایش درآمد و هم از طریق کاهش هزینه‌ها به دست آورد. شرکت احتمالاً تصمیم بگیرد که درآمد تا ۲۰٪ بالا برود ولی هزینه‌ها فقط ۱۰٪ بالا روند. (در این مورد عنوان هدف باید به طور منطقی از کاهش دادن به مدیریت تغییر نماید).

مطلب این است، که راه‌حل‌های مختلفی در اولین قدم مورد نیاز است تا در مورد اولی. اگر شرکت تعیین کند که افزایش ۷٪ در درآمد مورد نیاز است پس قدم بعدی این است که وارد مرحله بعدی شده و این تصمیم را بگیریم که چه مقدار درآمد از نفوذ به بازارهای جدید به دست می‌آید. و همچنین چه مقدار از طریق تحکیم روابط بلندمدت نصیب سازمان خواهد شد و شرکت باید این سؤال را بپرسد که آیا ۳٪ کاهش هزینه‌ها با استفاده از هدف «بهینه سازی زنجیره‌ی منابع امکان پذیر است یا نه؟ این فرایند توسط دیاگرام ادامه می‌یابد. نقشه به تیم رهبری این فرصت را می‌دهد تا درباره‌ی مقدار اثرات اهداف سطح پایین که برای حمایت کردن فرض و طراحی شده‌اند بحث نماید. این موضوع یک موضوع با ارزش دیگری است. استفاده دیگر برای نقشه استراتژی در زمان ارزشیابی استراتژیک است. اگر شرکت دارای کارت امتیاز متعادل و متوازن باشد که به طور مرتب صادر شده باشد، جلسه‌ای باید برای پیگیری و مرور نتایج برگزار شود. اگر اهداف مورد نظر با موفقیت انجام نشدند، بحث اتصالات درباره نقشه‌ی استراتژی باعث می‌شود که اطلاعات مفید (Couse-effect) علت – اثر فراهم شوند.

خلاصه

نقشه استراتژی به طور ثابت در تنظیمات و پذیرش رشد یافته است. آغاز آن به اوایل دهه ۱۹٪ برمی‌گردد. این قدم توسط بسیاری از سازمانها که به ساده سازی کارت امتیاز متعادل مشتاق بودند در نظر گرفته نمی‌شد. به خاطر اینکه واژه کارت امتیاز اشاره به اندازه‌ها داشت و بسیاری از شرکتها در مرحله اندازه‌گیری فرایند عجله کردند و باعث سردرگمی و قاطی شدن اعداد شد. اما نقشه‌ی استراتژی یکی از نکات مهم و ضروری برای کارت متوازن (Balanced Score card) می‌باشد زیرا این اطمینان را به ما می‌دهد که موضوعات مربوط به هم را تشخیص دهیم و در این صورت تمام گروه‌گذاران جهت و سوی سازمان را در می‌یابند.

فصل پنجم

کارت امتیازی متوازن و راه‌حل‌های استراتژیک

کارت امتیاز (BSC) مانند نقشه‌ی استراتژی، ابزاری است که توسط رابرت کاپلن^۱ و دیوید نورتن^۲ در سری‌هایشان (مروری بر تجارت هاروارد) که به صورت مقاله و کتاب عرضه شده است در اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح شد.

کارت امتیاز در طول این سال‌ها به محبوبیت رسیده و هنوز هم به عنوان یک مفهوم با ارزش بعد از ۱۵ سال از آغاز آن به شمار می‌آید. این نکته نشان می‌دهد که استفاده از کارت امتیاز متعادل از وضعیت سرگرمی گذشته و حال به عنوان یکی از ابزارآلات تجاری قابل قبول و محبوب تبدیل شده است. در این فصل تعریف کارت امتیاز ارائه و استفاده خواهد شد. همچنین مثال‌ها و توضیحاتی از گسترش و طرح کارت امتیاز و استفاده‌های آن ارائه خواهد شد. به خاطر اینکه راه‌حل‌های استراتژیک باید به صورت پارالل و با اندازه‌گیری مشخص شوند بخشی درباره‌ی توسعه راه‌حل به دنبال بحث ایجاد کارت امتیاز خواهد بود.

تعریف

کارت امتیازبندی متعادل ابزار مدیریتی است که بیشترین عملکرد اجرایی با مجموعه‌ای از اندازه‌گیری‌های جامع برای ارزیابی چگونگی پیشرفت سازمان به طرف اهداف استراتژیک فراهم می‌آورد. جنبه‌های تعریف متعددی وجود دارند. اولی این است که کارت امتیاز یک ابزار مدیریتی است. به طور نرمال ۲ سطح از استفاده BSC در یک سازمان وجود دارند. سطح یک زمانی است که کارت امتیاز جدید و نو می‌باشد و تیم مدیریتی هنوز تلاش دارد تا بفهمد چگونه سیستم تصمیم‌گیری خود را به صورت یکپارچه درآورد. در این سطح کارت امتیاز توسط تیم مدیریتی و به صورت پایه‌ای انجام می‌شود همانطور که یک دانش آموز کارنامه خود را در مدرسه نگاه می‌کند. BSC در آخر کارت امتیازدهی به وجود می‌آید، مدیریت آن را مرور کرده و به این نکته توجه می‌کند سازمان دارای ۱۲ هدف است

¹ Robert Kaplan

² David Norton

که ۸ عدد از آنها ناموفق‌اند. بنابراین سازمان درصدد تشخیص و تحکیم ۱۲ هدف برآمده و ۸ تای بعدی را نیز حذف می‌کند. در سطح یک کارت امتیاز در بند ۱ فقط یک ایده و نظر از میان ایده‌های انبوه مدیریت است.

این مدیران معمولاً عملکرد کارت امتیازها را در جلسات مدیریتی که به آن هماهنگ کننده BSC می‌گویند بررسی می‌کنند. (البته این کار همانطور که گفته شد توسط هماهنگ کننده BSC صورت می‌گیرد نه توسط CEO و یا معاون)

بنابراین روشی که معمولاً با آن کار می‌کند برای رئیس بزرگ می‌باشد تا چند ایده دستورالعمل اول را به کرسی بنشانند و بگویند که «خوب سوزان کارت امتیاز این ماه چطور است؟» پس سوزان می‌گوید: «عالیه جین. ما ۱۲ هدف را ساخته و در ۸ تا ناموفق بودیم بفرمایید.» در این موقع جین باقیمانده موضوعات دستورالعمل و موارد جلسه را بررسی می‌نماید. این دقیقاً قسمتی است که تیم مدیریت واقعاً نمی‌داند چطور از کارت امتیاز به طور صحیح استفاده نماید. هر سازمان وارد مرحله‌ی یک می‌شود اما محدوده‌ی زمانی که صرف آن می‌شود بسیار وسیع است. بعضی از سازمان ها بعد از ۱ یا ۲ کارت امتیاز هنوز هم به دنبال آن هستند در حالی که بعضی‌ها اصلاً با آن سر و کار ندارند. آنهایی که موفق هستند وارد مرحله دوم می‌شوند. در اینجا BSC به طور واقعی به عنوان ابزار مدیریت استفاده شده است. اختلافات و تفاوت‌های مهمی از سطح یک وجود دارند.

اولی این است که کارت امتیاز یک دستورالعمل از میان انبوه دستورالعمل‌های جلسات تیم مدیریتی نخواهد بود. به جای آن دستورالعمل را اجرا خواهد کرد. درباره‌اش فکر کنید: اگر هدف جلسه مدیریتی بحث استراتژی و آینده باشد اهداف، اندازه‌ها، راه‌حل‌هایی که سازمان انجام می‌دهد برای موفقیت استراتژیک ضروری به نظر می‌رسند و می‌تواند از موارد مورد بحث جلسات باشند. اختلاف دوم بین سطح یک و دو فهم و درک و بینش کسی است که کارت امتیاز را طی جلسه در دست دارد. در سطح ۲ رئیس بزرگ عملکرد کارت امتیاز را به جای هماهنگ کننده مرور می‌کند. این کار باعث افزایش درک و فهم و بینش اهمیت ابزار در چشم همه در جلسه می‌شود.

شاید تفاوت اصلی بین سطوح هنگام بحث درباره عملکرد کارت امتیاز اتفاق بیفتد. در سطح دو این نکته کافی است که بدانیم یک سازمان اهداف خود را از دست داده است و از دست دادن یکی از آنها باعث از بین رفتن آنها نمی‌شود. در سطح دو تمرکز بر روی این است که چرا اهداف از دست رفته‌اند. دسته‌ای از دلایل وجود دارند که چرا

اهداف از دست می‌روند و هر کدام از آنها دلایل متفاوتی را از سازمان‌ها بیان می‌کنند. برای مثال هدفی ممکن است به خاطر اینکه شرکت در حال اندازه‌گیری چیزی است، که قبلاً اندازه‌گیری نشده است، سادگی از بین برود. بنابراین کمبود تجربه در موضوع مورد نظر باعث شد که به طور غیرواقعی اهداف را در سطح بالا قرار دهیم. علل مناسب در این مورد تغییر هدف به اول و سطح بالاتر و واقعی‌تر است. احتمال دیگر این است راه‌حلی که برای هدایت اعداد در مسیر مناسب تعیین شده‌اند از برنامه و زمان بندی عقب باشند در این مواقع باید سؤالاتی توسط بقیه‌ی هم مدیریتی از مالکان تیم پرسیده شود و یا راه‌حل‌ها می‌توانند بر طبق برنامه‌ریزی باشند اما به هر دلیل ناکارآمد و ناتوان باشند. این قضیه فرصت یادگیری را برای مدیران تیم فراهم می‌کند و مسیر حرکت را نیز تغییر می‌دهد. امکان دیگر این است که رقیبان جدید وارد بازار شده‌اند، مشتریان محصولات جدید پیدا کرده‌اند و مانند اینها کارت امتیاز باعث فراهم شدن اطلاعات به روز با توجه به تمایلات می‌شود و مدیریت را در حالی و موقعیتی قرار می‌دهد که تشخیص دهد چطور و به طور مؤثر با آنها مقابله کند. چنبه مهم دیگر تعریف این است که مشتری کارت امتیاز تیم اجرایی است. تعریف تیم اجرایی این است: گروهی از کارکنان که در نهایت برای بخش تجارت مسئول‌اند و در این بخش تجاری کارت امتیاز به وجود آمده است اگر کارت امتیاز مربوط به تغییرات سراسری در سازمان باشد، تیم اجرایی CEO و یا معاون و گزارشات مستقیم آنها خواهد بود. اگر کارت امتیاز برای نیمه‌ی غربی سازمان باشد تیم اجرایی مسئول قسمت غربی سازمان و گزارشات مستقیم او خواهد بود. این نکته مهم است تا این فرق را ایجاد نماییم زیرا هدف اصلی کارت امتیاز کمک مدیریت برای اتخاذ تصمیم‌های درست و به جا است و اینها کارکنانی هستند که باید این تصمیمات را بگیرند. کارت امتیاز می‌تواند به طور حتم برای ارتباط نیروی کاری و ترویج اندازه‌های مهم به کار رود اما مهمترین دلیل که BSC پیاده سازی شده است این است که مدیریت تصمیمات بهتری را اتخاذ نماید.

آخرین نکته‌ی تعریف، مربوط می‌شود به نظریه و ایده‌ای که کارت امتیاز آن را به وجود آورده است. این نظریه و ایده به سازمان کمک می‌کند که پیشرفت‌ها را برای رسیدن به اهداف استراتژیک نماید. اغلب یک سازمان «کارت امتیاز» را و اندازه‌های موجود سیستم کارت امتیاز متعادل را فراخوانی می‌کند. این قضیه برای سال‌هاست که معادل

می‌باشد و بعضی اوقات نیز اتفاق می‌افتد. نقشه‌ی استراتژی به این موضوع کمک کرده است. زیرا تکنیکی که برای ایجاد اندازه‌ها استفاده می‌شود این است که هدف نقشه استراتژی به عنوان نقطه شروع تعیین می‌شود. مطلب اینجاست که هدف کارت امتیاز اندازه‌گیری پیشرفته انجام شده برای رسیدن به استراتژی است. این دلیلی است که یک سازمان چرا باید این مطلب را انجام دهد؟ موضوع فرصت مناسبی را ایجاد می‌کند که بعضی از موارد نادرست درباره کارت امتیاز متعادل را روشن بسازیم.

- BSC تمام سیستم‌های دیگر اندازه‌گیری را جایگزین نکرده است. کارت امتیاز متعادل طراحی نشده است که تمام و پایان تمام اندازه‌گیری‌ها در سازمان شما باشد. فقط به خاطر اینکه شما دارای یک BSC هستید معنی‌اش این نیست که تیم رهبری نمی‌تواند به دیگر داده‌ها نگاه کند. از BSC این انتظار می‌رود که بر روی جنبه‌های استراتژیک تجاری تمرکز کند. شاید دسته‌ای از تمام اندازه‌های عملیاتی وجود داشته باشند که نیاز به مدیریت دارند.

- اندازه‌گیری چیزی با استفاده از BSC، به این معنی نیست که دیگر نمی‌توان در جاهای دیگر از آن استفاده کرد. تصور غلط و نادرست این است که در کارت امتیاز باید دسته‌ای بی‌همتا از اندازه‌ها باشند. به عبارت دیگر باید شامل چیزهایی باشد که فقط توسط کارت امتیاز اندازه‌گیری شده اند. این تصور درست نیست. یک اندازه ممکن است از دیدگاه استراتژیک و با استفاده از BSC با ارزش و مفید باشد و همچنین جالب به نظر برسد وقتی که در یک متن و مضمون با اندازه‌های عملیاتی دیگر آورده شود. مثال عالی مثال قسمت خزانه است که اطلاعاتی درباره‌ی درآمد و مالیات‌ها دارد. بررسی پیشرفت اندازه‌ها برای رسیدن به استراتژی، قسمت خزانه کمک می‌کند که در تصمیم‌گیری بدون در نظر گرفتن درآمد مالیات عمل نماییم و این عدد (رقم) برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی با توجه به گردش پول امروزی ضروری است.

چیز خوب یا بدی نیست که از BSC استفاده کنیم... فقط یک شیء (چیز) است.

بعضی وقت‌ها کارکنان یا سازمان‌ها ناراحت می‌شوند. زمانی که آنها از BSC استفاده نمی‌کنند. آنها این احساس را دارند که با نبود BSC تمام کارهای آنان برای سازمان مهم به نظر نرسد. یک سازمان نظامی

زمانی یک کارت امتیازدهی ایجاد نمود و تا اندازه‌ی ۲۰ ادامه داد در حالی که این عدد یک عدد قابل توجیه بود. متأسفانه این عمل جوری ظاهر شد که هر اندازه‌ی تکی اندیسی از ۱۰ تا ۱۵ را برای دیگر اندازه‌ها بود که این کار، کارت امتیازدهی را غیرقابل خواندن و استفاده می‌نمود. این کار زمانی اتفاق افتاد که هر سازمان قصد داشت بداند که آیا آنها نیز در BSC نمایش داده می‌شوند یا نه؟ و این کار باعث ایجاد محصولات با ارزش محدود شد نبودن بر روی کارت امتیاز به این معنی نیست که شما مهم نیستید. این به آسانی به این معنی است که فرایندهای قسمت (سازمان) داده شده به طور کارآمد قدم برمی‌دارند و کارهای خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند. بنابراین هیچ نیازی به ایجاد تیم اجرایی و صحبت کردن و صرف کردن وقت درباره آنها نیست. در عوض بعضی از کارکنان این احساس را دارند که بودن در BSC یکی از نکات منفی است. زیرا آنها چنان فکر می‌کنند که با بودن آنها در کارت دیگران نظر خوبی درباره آنها نخواهند داشت. موضوع به طور حتم این نیست که یک پردازش داده شده. برای مثال ممکن است راه و کلیدی برای یک سازمان باشد تا به درآمد جویی برسد. تیم رهبری ممکن است بخواهد تا عملکرد این فرایند مخصوص را در زمان‌های معینی مورد بحث قرار دهد تا این اطمینان را پیدا کند که آنها بیشترین نفع را از آن می‌برند. این نکته، نکته منفی نیست. نتیجه اخلاقی این قسمت (داستان) این است که اندازه‌هایی که بر روی کارت امتیازبندی موجود است باید چیزهایی باشند که تیم رهبری به طور پایه‌ای و اساسی نیاز به بحث آن دارند. این بحث‌ها چگونگی پیشرفت برای رسیدن به استراتژی‌شان را تعیین می‌کنند. این ممکن است شامل قسمت A باشد یا نباشد و قسمت (سازمان) A نیز نباید دارای واکنش مثبت یا منفی در هر دو مورد باشد.

اندازه‌های کارت امتیاز به طور درست و مشخص نیستند - تعیین و تشخیص فرایند اندازه‌گیری دقیق نیست. شرایط تجاری تغییر می‌کنند. کارکنان هر روز چیزهای بیشتری درباره کارت امتیاز یاد می‌گیرند و زرنگ‌تر می‌شوند و می‌خواهند تا چیزهای متفاوتی را ببینند.

اندازه‌ها باعث افزایش عمر مفید آنها می‌شود. تمام اینها سوالاتی هستند که چرا یک سازمان نباید احساس کند در یک گروه دقیق، اندازه‌ها که در اول پیشنهاد شه‌اند محسوس‌اند. این نکته متداول و معمول است که چه مدت زمان به دور کارت امتیاز دهی می‌چرخند (گاهی دور و گاهی نزدیک می‌شوند) به خاطر داشته

باشید که هدف فراهم کردن مدیریت بااطمینان موردنیاز برای تصمیم‌گیری خوب و مناسب است. اگر

اندازه‌ها نیاز به اضافه کردن و یا تغییر برای رسیدن به این هدف داشته باشند آن را انجام دهید.

- هر دیدگاه نیازی ندارد که اندازه‌های یکسانی داشته باشند - در حالی این موضوع صحیح است که

یک کارت امتیاز که متوازن نیست باعث ایجاد توجه شود بسیاری از سازمان‌ها وقت خود را تلف

می‌کنند و سعی می‌کنند تا تعداد یکسانی از اندازه‌ها را برای هر دیدگاه داشته باشند.

یک کارت امتیاز با ۲۴ اندازه نیاز نیست که به ۶-۶-۶-۶ تقسیم شود. نکته کلیدی علاقه گروه اجرایی است. اگر

گروه اجرایی به ۴ اندازه یادگیری و رشد علاقه داشته باشند برای مثال ضروری نیست که ۲ یا چند محل را با اعداد

بی‌ارزش فقط برای متعادل و متوازن کردن تعداد اندازه‌ها پر کند. این نکته بیشتر از آن چیزی که شما انتظار دارید

اتفاق می‌افتد. کارت امتیازدهی یک ابزار ارزشمند است زیرا باعث می‌شود که محل‌های خالی در اجرای فرایند

استراتژیک پر شوند. در قسمت پیش BSC بسیاری از سازمان‌ها از روی وظیفه یک نقشه استراتژی را هر سال

ایجاد می‌کنند و آن را به کارمندان خود ارائه می‌دهند. پس به وظیفه‌ی اصلی و واقعی آنها برمی‌گردد و استراتژی را

تا سال آینده فراموش می‌کنند. آنها این کار را کی دوباره انجام می‌دهند. کارت امتیاز روشی را برای نگه داشتن

استراتژی جلوی تیم رهبری تا دوره‌های زمانی معین ارائه می‌دهد. این کار آنها را مجبور می‌کند که تصمیم‌های

مناسب برای اهمیت ندادن به استراتژی بگیرید، این کار یعنی اهمیت و توجه نکردن به استراتژی. زمانی اتفاق

می‌افتد که آنها با مسائل روزمره مشغول می‌شوند. افزایش در سرعت تجارت در فصل ۱ توضیح داده شد. در روزهای

خوب پیشین به وجود آوردن استراتژی عملی بود، همچنین اجرای آن برای یک سال و طراحی دوباره آن نیز عملی

بود. این عمل (در بیشتر صنایع) امروزی کافی نیست. شرایط به سرعت در حال تغییر است. کارت امتیاز راهی را

برای تصحیح میان دوره‌ای فراهم می‌آورد که برای ادامه موفقیت لازم و ضروری است. کارت‌های امتیاز را می‌توان

در شکل‌ها و اندازه‌های مختلف فرض نمود. مثال خزانه را در شکل ۱-۵ در نظر بگیرید.

شکل ۱-۵- کارت امتیاز متوازن خزانه

دیدگاه	اهداف استراتژیک	اندازه‌ها	هدف	واقعی	اظهار نظر
مشتری	افزایش رایت گروگذار تشویق و قدردانی از عملکرد مثبت تسهیل ارتباط مشتری	صنعت / پرداخت کننده‌های مالیات	۸۰/۸۰	۷۳/۶۹	سال قبلی ۷۴/۶۷
		دانش آموز / خانواده	۸۰/۸۰	۸۵/۸۵	سال قبلی ۷۶/۷۴
		رویدادهای عمومی	۳۹	۲۷	کاهش علت مخصوص
		سرعت جواب دادن به تلفن	۵:۰۰ دقیقه	۶:۱۰ دقیقه	زمان CC
		فراخوانی mtv کیفیت stols	٪۷۰	٪۶۶	کاهش علت مخصوص استخدام جدید
		ارتباط کتبی	٪۷۰	روز ۷۵	هیستوگرام مربوط به زمان
		٪ تماس‌های خودی زمان پاسخگویی	٪۹۰	٪۸۷	علت متداول میانگین ٪۹۲

دیدگاه	اهداف استراتژیک	اندازه‌ها	هدف	واقعی	اظهار نظر
	حفظ یکپارچگی مالی	رتبه بندی اعتبار مواد یافت شده	AAA 0	AAA 3	AAAS&P/AaaMoody AA+Fitch صفر تکرار می‌شود
	تولید درآمد	درآمد GF-GP درآمد SAF درآمد اجباری	-6%FY 1.4%FY N/A	-15.1% -1.9% \$112.2m	FYTD-9.3% FYTD 5% FYTD\$295.4m
	مدیریت بودجه	بودجه متعادل	L=95%	93%*	FYTD شکل
	مدیریت سرمایه‌ها	برگشت به سرمایه‌گذاری	8.0%	-7.8%	شکل ۱۲ ماهه
فرایند	تعیین فرایندهای کلیدی	استاندارد سازی تست TAT	10WKS	20WLS	چرخش جهش پایین تر از ۲۸
		دقیق بودن ثبت Test	90%	55%	۴۰/۲۵۳ جدید صادر شده‌اند
		بزهکاری در پرداخت مالیات	N/A	27/732	۳ تا جدید و ۵ تا حذف
		سراسیمگی و پریشانی دولت محلی	N/A	20	
	مسئولیت برنامه حمل و نقل	4/8	4/8		
	کاهش اثرات زودرس	برنامه‌ریزی مدیریت	2/10	2/010	
	بهبودسازی قراردادهای مدیریت	تشکیل قرارداد	100%	92%	
	افزایش توانایی‌های الکترونیک	برگشت فیلد به عنوان راه چاره % مشکلات الکترونیکی % رسیدهای الکترونیکی %	80%	39%	CYTB 41%
			33%	28%	دریافت ۵۴٪ - پرداخت \$۵.۶B
			20%	18%	دریافت ۳۵٪ - \$۵.۳۳
یادگیری و رشد	مدیریت منابع تکنولوژی	% پروژه‌های مهم IT / با بودجه	۳.۳	۲.۳	از ۷۰ کارمند آمار به دست آمد
	گسترش فرهنگ مثبت	رضایت کارکنان	۷.۰	۴.۳	
	گسترش ارتباط داخلی	رویدادهای ارتباطی داخلی	۲۴	۳۶	
	فراهم کردن خدمات HR	کیفیت آموزش	۹.۰	۹.۵	۹۸ نفر شرکت کننده
	دوستانه	چرخه‌ی زمان استخدام	۴.۵	۵۲ روز	۴۲ پاسخ
امنیت	توسعه و افزایش امنیت	میزان امنیت	۰	۰	رسیدن نرم‌افزار در ژانویه
		برنامه‌های DR تست شده %	۱۰/۱۰	۰	
		برنامه‌های BC تست شده aap/	۱۰/۱۰	۰	

نکات مهم متعددی در مورد این مثال وجود دارند. اولین نکته فرمت یا قالب‌بندی است. با شروع از سمت چپ توجه کنید که دیدگاهها، جریان و سلسله مراتب یکسانی را دنبال می‌کنند. در نقشه استراتژی خزانه نمایش داده شد. ستون دوم شامل اهداف است که مستقیماً از نقشه استراتژی گرفته شده است. این نکته بالاترین احتمال را می‌دهد که اندازه‌های کارت امتیاز در موفقیت و رسیدن به اهداف استراتژی تأثیر می‌گذارند. توجه کنید که تعیین موقعیت اهداف امنیت در آخر کارت امتیاز آمده است سومین ستون نیاز به کمی توضیح دارد. موضوع آن اندازه‌ها است و این قسمت به دو گروه *lead* و *lag* تقسیم شده است. تعریف اندازه *lag* آن است که بر خروجی اثر می‌گذارد. *Lag* ها به شما می‌گویند که چگونه شما چیزی را به اتمام رسانیده اید. (اثر خط پایینی باعث به وجود آمدن نتایج امروز می‌شود). اندازه *lead* آن است که اطلاعاتی از آن نگاه می‌دارید به خاطر اینکه شما فکر می‌کنید این قسمت خط پایینی مثبتی را در آینده ایجاد خواهد کرد. قسمت *lead* ممکن است باعث ایجاد رفتارهای معین شود که سازمان با در رسیدن به نتایج *log* این رفتارها را ضروری بداند. برای مثال یک سازمان سودده شرکت در نمایشگاههای تجاری را لازم می‌داند زیرا این قسمت‌ها جذب کننده‌های تجارت‌های جدید قدرتمندی هستند. با کسب اطلاعات درباره تعداد نمایشگاههای تجاری دیدن نتایج معین است. احتمالاً چیزی مانند تعداد مشتریان، یا درآمد مشتریان جدید. توجه کنید که در قسمت و مثال خزانه چند نوع از اینها وجود دارد. ستون‌های چهار و پنج جاهایی هستند که اعداد در آنجا ظاهر می‌شوند. ستون ۴ همیشه اندازه هدف را نشان می‌دهد در حالی که ستون پنجم نتایج واقعی را برای آخرین زمان نشان می‌دهد. این نکته نیز سفارش شده است که اشکال واقعی با توجه به اینکه آیا به هدف رسیده‌اند یا نه رنگ شوند. بعضی از شماره‌ها ممکن است سیاه باشند. این رنگ نشان می‌دهد که هدفی برای گروهی بخصوص هنوز تعیین نشده است. فرمت و قالب بندی سنتی شامل استفاده از رنگ‌های موضوع برای نشان دادن پیشرفت است. (زرد نشانه‌ی احتیاط – خطر از دست دادن هدف) ولی این تنها راه انجام آن نیست.

مثال خزانه باعث می‌شود که اطلاعات تا حد ممکن ساده‌تر نمایش داده شود. یک ستون برای اهداف، و دیگری برای اعداد واقعی. تفاوت‌هایی در این موضوع وجود دارد. ستون‌های هدف چندگانه، می‌توانند برای نشان دادن اثرات سال به تاریخ ایجاد شوند. مثلاً اهداف ۱ ساله، ۲ ساله و ۳ ساله و مانند اینها ستون واقعی جدیدترین زمان را نشان

می‌دهد. اما کارت امتیاز می‌تواند شامل ستون‌هایی برای سال، تاریخ باشند. ماه پیش و یا $\frac{1}{4}$ همان ماه و یا $\frac{1}{4}$ سال گذشته. بهترین آن‌ها، همانی است که به سازمان کمک کند عملکرد خود را به طور مناسب و صحیح بیان نماید و مدیران را نیز کمک کند تا تصمیمات درست‌تر و بهتر بگیرند.

این نکته از دیدگاه بینش و درک و فهم مهم است که کارت امتیاز را بر روی یک صفحه نگاه داریم بنابراین اضافه کردن ستون‌های زیاد می‌تواند نتیجه‌اش استفاده از اندازه‌ی پرینت کوچک باشد. ستون دست راست کارت امتیاز برای نظرات گذاشته شده است. نظرات در تفسیر یک سند بسیار مهم‌اند. کارت امتیاز باید به عنوان یک صفحه از روزنامه تلقی شود. تیتراهای صفحه اول روزنامه را در بر می‌گیرند. اگر مقاله‌ای در صفحه اول باشد معمولاً فقط چند خط اول پاراگراف تایپ می‌شود پس نوشته می‌شود (برای مثال: ادامه در صفحه A17) یعنی مرجع در پای ورقه نوشته می‌شود. این کار باعث می‌شود که خواننده به صفحه‌ای دیگر برود و بقیه مقاله را مطالعه نماید. نظرات در کارت امتیاز همین کار را می‌دهند. اظهارنظرها ممکن است که بینش و درک را در تیتراها، وجود بیاورد. (برای مثال اندازه‌ها) و ممکن است که آنها به خواننده اعلام کنند که اطلاعات بیشتری باجزئیات بهتری ممکن است در دسترس باشد. نکات مهم متعددی برای ساخت محتویات کارت امتیاز خزانه وجود دارند. قبلاً گفته شد که سازمان دارای چند گروه‌گذار (Stakeholder) است. بعضی از اینها خیلی مهم‌اند مخصوصاً آنهایی که در اهداف بالا، «افزایش رضایت‌گروگذار» هستند. اولین اندازه برای مشتریان سنتی و طولانی مدت می‌باشد.

پرداخت‌کنندگان مالیات به دو قسمت انفرادی و تجاری تقسیم می‌شوند این کار بر حسب نیازهای متنوع آن دو گروه انجام می‌شود. اندازه‌ی دومی سنتی‌تر نیست. قسمت خزانه دارای اجزای آموزشی بزرگی است. این قسمت، به مدیریت انواع مختلف آموزشی و سرمایه‌گذاری اشاره دارد. بنابراین مشتریان بخش آموزش سازمان به بخش‌های دانش‌آموزی که درخواست پول می‌کنند و خانواده‌های دانش‌آموزان که پول درخواست دارند تقسیم می‌شوند.

آیا این شرایط حاکی از این است که گروگذاران دیگر مهم نیستند؟ البته که نه ولی دلایل متعددی وجود دارد که چرا این دو گروه برای نمایش در کارت امتیاز نمایش داده شده‌اند؟ برای مثال Govenor (کنترل‌کننده) یکی از گروگذاران کلیدی و مهم در سازمان است. این شخصی است که مسئول خزانه، گزارش را به او می‌دهد. اما مسئول

خزانه (خزانه‌دار) این حس را ندارد که رضایت کنترل کننده در اندازه‌ی کارت امتیاز درج شود. او می‌گوید اگر کنترل کننده ناراحت باشد (راضی نباشد) من آن را بدون نگاه کردن به آمار و ارقام می‌فهمم. گروههای دیگر گروهگذارها ممکن است خیلی دینامیک باشند یعنی اندازه گیری را سخت پندارند. یعنی برگرداندن داده های قابل استفاده به حالتی که دارای معنی باشند بسیار سخت باشد. بنابراین قسمت خزانه بر روی پرداخت کننده‌های مالیات و سرمایه‌گذاری آموزشی مانند گروههای با ارزش BSC تمرکز دارد. این نکته نیز باید توجه شود که آمارهای رضایت، هر ساله بررسی می‌شوند. در حالی که بیشتر اعضای خزانه به صورت ربع جمع شده‌اند. از این نکته باید دوری شود که اگر ممکن باشد این کارها تفسیر نتایج را برای کسی که آنها را به صورت ماهانه، سالانه و مانند اینها بررسی می‌کند سخت و دشوار باشد. اما در مورد آمارها به دست آوردن داده های ضروری و گران بسیار وقت‌گیرند. این عمل احتمال به دست آوردن اعداد $\frac{1}{4}$ را کاهش می‌دهد. اعداد چنان مهم به نظر رسیدند که تیم رهبری احساس کرد آن را در کارت امتیاز نگاه دارد زیرا این کار باعث موفقیت $\frac{1}{4}$ ها شده بود. بدون در نظر گرفتن این حقیقت که آنها تغییر نمی‌یافتند. با به یادآوردن این نکته که اعداد راضی کننده چه بودند و چه چیزهایی باعث شده بود که آنها در تصمیم‌گیری مهم باشند. اندازه‌ای که درباره آن بحث می‌شود اولین lead است که عنوان آن «رویدادهای عمومی» است. این نمونه مثال عالی از اندازه است که برای رسیدن به هدف مخصوص و معین تعیین شده‌اند. رویداد عمومی رویدادی بود که در آن خزانه به انجمن محلی مراجعه می‌کرد و پرداخت کننده‌های مالیات را از پرداخت الکترونیکی مالیات آگاه می‌کرد. پرداخت الکترونیکی به طور حتم به مالیات پردازان کمک می‌کرد که سرمایه‌های الکترونیکی خود را با سرعت بیشتری پردازش نمایند و دریافت کنندگان نیز سریع‌تر به پول خود برسند. بنابراین این مورد از اندازه‌های lead به طور انفرادی می‌تواند برای رضایت مشتری به کار رود. به عنوان جایزه اضافه شده، اگر درصد بیشتری از مالیات پردازان به طور الکترونیکی بایگانی را آغاز کنند. باعث برداشته شدن بار از دوش کارکنان خزانه می‌شود.

به خاطر داشته باشید که در قسمت فرایند اندازه‌ای وجود دارد که عنوان آن « درصد بایگانی الکترونیکی » است. رویدادهای عمومی اگر در کار خود موفق باشد این قسمت را نیز با درصد بالا انجام خواهد داد. این کار باعث

جلوگیری از کار زیاد کارکنان در این دو برنامه می‌شود، که یکی از اولویت‌های سازمانی به شمار می‌رود. اندازه‌ی رویدادهای عمومی نه تنها مثالی از این نیست که lead-lag چگونه کار می‌کند بلکه توضیحی درباره چگونگی اندازه‌های lead برای هدف ارائه شده باشد که اندازه‌ها را برای دیگر اهداف دور کارت امتیاز انجام می‌دهد. سؤالی که بیشتر پرسیده می‌شود این است که «آیا هر هدف نیاز به این دارد که اندازه‌های log, lead مربوط به خود داشته باشد؟ چیزی که تا به حال توضیح داده شد این است که ایجاد ارتباطها ممکن است از سایر نقاط نیز بیاید. بنابراین پاسخ نه خواهد بود. پایین آوردن از گروه امور مالی هدف «تولید درآمد» فرصتی را برای تجزیه و تحلیل ایجاد می‌نماید. دو تا از این اندازه‌ها درآمدهای FG-GP و درآمدهای SAF اندازه‌هایی هستند که دارای عمر طولانی در سازمان‌اند. ارتباط آنها با سرمایه‌هایی است که از سرمایه‌ی عمومی و دانشگاه‌به دست می‌آید. در حالیکه خزانه برای مدیریت این اعداد و ارقام مسئول بود. آنها این اعداد و ارقام را کنترل نمی‌کردند. به عبارت دیگر بالابردن مالیات بستگی به خزانه نداشت اما این قسمت بعد از بالا آورده شدن مالیات مسئول جمع‌آوری مالیات‌های اضافی شد. نکته مهم در اینجا این است که سازمان مجبور نیست هر اندازه را بر روی کارت امتیاز کنترل نماید. تیم‌های اجرایی بعضی اوقات اندازه‌هایی را که نمی‌توانند در کارت امتیاز کنترل نمایند، منظور نمی‌کنند. مخصوصاً اگر جبران آنها در کار باشد. اما هدف کارت امتیاز ایجاد مدیریت و تصمیمات خوب است و اگر یک اندازه به اندازه‌هایی در آمد GP-GF مهم باشد. به عنوان قسمتی از کارت امتیاز در نظر گرفته نمی‌شود پس هیچ کسی آن را به طور جدی به عنوان ابزار مدیریتی در نظر نمی‌گیرد. اندازه‌ی درآمد اجباری باعث کامل شدن هدف تولید و درآمد می‌شود و این مورد مکمل خوبی برای دو تای دیگر نیز است. این اندازه شامل جمع کل، ممیزی کردن و جمع کردن ۳ چیز است که در اختیار و کنترل خزانه است. با نگاه کردن به این ۳ اندازه، به این نکته می‌رسیم که همه اینجا با هم درک فهم و بینش خوبی را از تصویر درآمد به مدیریت ارائه می‌دهند.

دلیل دیگری که درآمد را به یک نکته مهم تبدیل کرده است کمبود هدف می‌باشد. دلایل زیادی وجود دارند که چرا یک هدف ممکن است به کارت امتیاز اضافه نشود. یکی از دلایل آن این است که سازمان تازه کار می‌باشد و حدس و گمان تصادفی برای تعیین هدف سخت و مشکل خواهد بود. بنابراین شرکت ترجیح می‌دهد تا جمع‌آوری داده‌ها و ارائه‌ی یک هدف منتظر بماند. اما این مشکل در این مورد مطرح نیست. احتمال دیگر این است که موضوع

ماورای کنترل سازمان است. بنابراین به دست آوردن اهداف، بی‌مفهوم خواهد بود. (توجه کنید که در آمد FG-GP و درآمد SAF دارای اهدافی هستند. اگر چه آنها خارج از کنترل و حیطه قسمت خزانه‌اند. اما این موارد به صورت خارجی تنظیم و اضافه شده‌اند. بنابراین خزانه چگونگی شکل گیری اندازه‌ها را می‌تواند ببیند) اما مشکل این مورد نیز نبود. مسئله و مشکل ما در اینجا درک و بینش عمومی است.

این مورد پاسخ منفی را برای عموم خزانه‌ها می‌فرستد تا هدفی را برای ممیزی کردن داشته باشد. این کار نشان می‌دهد که جستجو تا زمانی که چیزی را پیدا کند ادامه می‌دهد و بعد از آن ممکن است کار خود را متوقف سازد. توجه کنید که تعیین فرایندهای کلیدی در بخش فرایند است. روالی که قسمت خزانه تصمیم به دنبال کردن آن را گرفته است / انتخاب فرایند کلیدی از هر منطقه است و آنهایی که دارای اهمیت استراتژیک‌اند و اندازه‌ها را در BSC قرار می‌دهند. دو فرایند اندازه‌گیری اولی از قسمت آموزش به دست می‌آوردند و تمرکز آنها بر روی کنترل امتیازهای تست استاندارد شده است. این کار باعث تعجب هیچکس نمی‌شود زیرا این فرایند به طور ثابت جلوی چشم همه انجام می‌شود و توسط رسانه‌ها نیز ارائه شده می‌گردد. تعجب و شگفتی از تقسیم مالیات ناشی می‌شود. فرایند انتخاب شده به طور نسبی کمرنگ می‌شود. اما اشاره به منابع دور از دسترس دارد. اندازه‌های انتخاب شده لغو بدهکاری فروش است. به طور عمده منظور از تمام اینها این است که اگر یک محل تجاری مالیات خود را نپردازد خزانه مسئول دریافت آن است. این عمل ارزیابی بدهکاری مالیات فروش نامیده می‌شود.

اما دلایل متعددی وجود دارند که چرا ارزیابی به طور نادرست انجام شده که نتیجه‌اش ایجاد مشکلات فرایندهای داخلی است. برای مثال محل تجاری می‌توانست نامش را تغییر داده و مالیات خود را تحت نام جدید بپردازد. یا این محل تجاری می‌توانست جابجا شده و از طریق آدرس جدید آن را پرداخت نماید. اما سازمان (قسمت) مسئول جمع‌آوری از این مطلب آگاه نبود. یا اینکه محل تجاری می‌تواند این کار را توسط نام شرکتی دیگر انجام دهد و باز هم قسمت جمع‌آوری همزمان از این مطلب خبر نداشته باشد.

اگر مأموریت مالیات یکی از این موارد را بفهمد و بداند که این محل تجاری تا این تاریخ تمام مالیات‌های خود را پرداخته است عمل ارزشیابی و ارزیابی لغو می‌شود. حجم این نیازها (بالتر از ۲۷۰۰۰) که در بخش $\frac{1}{4}$ قبلی اتفاق

افتاد مدیریت را قانع کرد که شاید بهترست از ارزیابی‌های نادرست جلوگیری شود تا در اولین مکان ارائه شوند. این مثال عالی است که چگونه فرایند BSC می‌تواند موارد و موضوعات را روشن نماید و در غیر این صورت ممکن است با عدم تشخیص این موارد، سازمان دچار مشکل شود. به خاطر داشته باشید که باقیمانده‌ی اهداف و اندازه‌ها در گروه و طبقه پردازش و همزمان با اهداف توانایی فرایند در «تعیین فرایندهای کلیدی» مورد استفاده قرار می‌گیرند. Eary (زود به بیرون، نام برنامه‌هایی است که انجام آنها به سرعت پایان می‌پذیرد. همچنین این نوع برنامه‌ها درصد سلامتی و کارکرد خوب نیروهای کاری را از بین می‌برند).

اندازه برای کاهش اثرات این نوع برنامه‌ی استاندارد از هدف «مدیریت این نوع برنامه‌ها» امکان پذیر است. (پیشرفت در مقابل نقشه) قسمت خزانه دارای کمیته‌ی مدیریتی بود که در رأس انجام این برنامه قرار داشت این کمیته خط زمانی را تعیین نمود که برای کاهش قطع سرویس‌ها هنگام انتقال طراحی شده بود. هدف ۴/۸ از این مورد نشان می‌دهد که بر طبق خط زمانی از هر ۸ مورد ۴ تای آنها توسط کارت امتیاز جاری به دست آمده اند. به خاطر اینکه ۴/۸ در ستون واقعی نیز نشان داده می‌شود و راه حل نیز درباره‌ی به دست آمدن هدف است. این موارد، آشکار کننده‌ی اندازه‌ها نمی‌باشند. این حقیقت که راه حل‌ها درباره‌ی اهداف، نشان نمی‌دهد که آیا آنها در آخر موفق خواهند بود یا نه؟ بنابراین ارزش محدودی در فعالیت بررسی اندازه‌ها مانند این مورد خواهد بود. اما اگر هدف این باشد که به تیم مدیریت رهبری اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری ارائه دهیم و پیشرفت این کمیته موردی است که نیاز به بحث متداول دارد. این نکته نیز مهم است که توجه کنیم تمام راه‌حل‌ها نمی‌توانند در صفحه BSC مستندسازی شوند. اگر این اتفاق می‌افتاد، کارت امتیاز چیزی نبود جز لیستی از فعالیت‌ها و تفسیر با معنی. جابجایی به مرحله بعدی غیرممکن می‌شد. هدف یادگیری و رشد همچنین شامل اطلاعات جالب نیز خواهد بود. یکی از اندازه‌ها، رویدادهای ارتباطی دهی است. هدف از این اندازه‌گیری ایجاد رفتارهای مدیریتی معین است. بسیاری از سازمان‌ها با برنامه‌هایی مشکل دارند که کارکنان در ابتدا آنها را با شوق انجام می‌دهند ولی رفته رفته از هیجان آن کاسته می‌شود.

قسمت خزانه نمی‌خواست این مورد برای تلاش‌های کارت امتیازدهی متعادل پیش بیاید. این قسمت رویداد ارتباطی داخلی را به عنوان جلسات ارتباطی بین تیم‌های اجرایی و کارکنان از مناطق مختلف تعریف نمود و از آنها

خواست که درباره کارت امتیاز متعادل ، نقشه استراتژی و یا بودجه بحث نمایند. این طوری آنها مجبور شدند تا درباره این مسائل بحث و گفت و گو نمایند و فرصتی فراهم شد تا اظهارات نیروی کاری در نظر گرفته شود یک شخص بدگمان ممکن است که در مفید بودن اندازه‌ی رویدادهای ارتباطی شک داشته باشد. مدیر نیز ممکن است آن را جدی نگیرد و ممکن است هنگام ارائه دیدگاههای استراتژیک به خاطر کمبود آمادگی کاری اشتباه انجام دهد. این عمل به جلسات منظم رویدادهای ارتباطی برای رسیدن به اعداد مورد برمی‌گردد. راههای زیادی برای جابجا کردن اعداد وجود دارد. اما چیز مهمی که باید در نظر بگیریم این است که هر اندازه را می‌توان سرهم بندی کرد اگر که خواسته‌ی تیم رهبری این باشد. اگر هدف این باشد که درباره استراتژی با نیروی کاری بحث کنیم پس این اندازه موفق خواهیم بود. کارت امتیاز فقط اولین نسخه نمایش (نشان دادن) بود که به مدیران اجرایی خزانه ارائه شد. مدیران اجرایی مسئولیت‌هایی دارند که به عنوان تیم پیاده سازی شناخته شده‌اند. این تیم شامل کارمندی از سراسر سازمان‌ها که بیش‌تر جامعی از دیدگاه BSC دارند انجام می‌شود. این گروه باید قادر باشد درک کند که چه چیزی را اندازه گیری کند و برای جمع کردن داده‌ها کجا برود. طرح و گسترش کارت امتیاز خزانه نهایتاً موفق بود به خاطر اینکه تیم پیاده سازی بسیار بزرگ، با استعداد و متنوع بود و خود را وقف این کار کرده بودند. با گفتن این مطلب اولین مورد جا برای پیشرفت دارد. برای مثال بهترین اندازه که تیم با آن روبرو نشد برای اهداف «فراهم کردن خدمات HR دوستانه» و «کیفیت آموزش» بود. این نوع اندازه به طور آشکار غیرقابل اعتماد بوده و احتمال جایگزینی آن وجود داشت. هدف «رضایت کارکنان» از طریق تمرکز داخلی گروهها در مقابل تحقیقات و آمار رسمی اندازه گیری بود. بنابراین دقیق بودن این اندازه نیز به عنوان سؤال مطرح می‌شود. این نکته برای یک تیم غیرمعمول می‌باشد که در ابتدا تلاش کند تا اندازه های خوب رشد و یادگیری را مشخص کند. این منطقه به طور طبیعی اندازه گیری شده است، مخصوصاً در سطح اجرایی.

آزمایش و خطا نیز در این مورد انتظار می‌رود. مثال BSC سودده از شرکت Orion سرچشمه می‌گیرد و در شکل ۲-۵ نشان داده شده است. در این شکل اعداد تغییر یافته‌اند تا امنیت سازمان حفظ شود.

اختلاف قالب بندی و فرمت بین این مثال و مثال خزانه قابل مشاهده است. با شروع از سمت چپ به خاطر داشته باشید که هیچ ستون جدایی برای دیدگاه ما وجود ندارد. آنها در داخل ستون اهداف لیست شده‌اند. همچنین

توجه نمایید که به جای داشتن ستون اندازه ها که باعث افست شدن lead, lag می شود، این نسخه دارای یک ستون مجزا است. هر اندازه را بر چسب گذاری می کند. ستون های داده شده برای ستون واقعی و هدف نیز همانند مثال خزانه است اما این کارت امتیاز شامل ستون های سال به تاریخ، برای ستون های واقعی و هدف است. آخرین اختلاف درباره ستون آخری سمت راست است که مالک و صاحب هر اندازه را مشخص می کند. هدف مالک اطمینان یافتن از این قضیه است که داده ها برای اندازه گیری راه خود را در BSC پیدا می کنند. این بدین معنا نیست که مالک مسئول جمع آوری آن است. مسئولیت این است که مطمئن شویم که آنها جمع شده اند. دلیل اینکه تأیید در این مورد این است که مالکان و صاحبان هر اندازه باید عنصری از تیم اجرایی باشند بنابراین مدیر اجرایی مدت زمان زیادی برای پیدا کردن شخص مورد اعتماد ندارد. اگر اندازه ها به طور درست و مناسب برای BSC آماده نشده باشند (توجه کنید که ستون اظهار نظر کارت امتیاز به خاطر محدودیت فضا ارائه نشده است). به عبارت دیگر اندازه های متعددی نکات و مطالب جالب و یادگرفتنی فراهم می نمایند. مثال خوب از تعادل و بالانس lead, lag را می توان در دیدگاه مشتری در هدف «افزایش ارتباط مشتریان فعلی» پیدا کرد. اندازه lead (اولی) «ملاقات های مشتری و فروش» توسط گروه و شماری از دفعات یک مشتری یا تیم از سازمان تعریف می شوند که این موارد برای مشتریان فعلی مفید باشد. قبل از اینکه اندازه گیری پیاده سازی شود این نکته ضروری است که تجزیه و تحلیلی از مشتریان موجود را انجام دهیم. مثلاً سرویس هایی که دریافت می کنند و سرویس های بالقوه نیز که مشتریان از آنها سود می برند. هنگامی که نیازهای بالقوه به وجود آمد تخصص مناسب برای سازمان به وجود می آید تا به طور ماهرانه درباره سرویس های جدید و دلیل نیازهای آنها بپرسند.

شکل ۲-۵- کارت امتیاز متعادل

مالک	YTD واقعی	YTD هدف	واقعی $\frac{1}{4}$	هدف $\frac{1}{4}$	انواع	اندازه‌ها	هدف استراتژیک
PK	\$319	\$300k	\$53k	\$100k	پایینی	به دست آوردن سود	امول مالی
PK	\$657	\$600k	\$157k	\$200k	پایینی	خدمات خط درآمد	نگه داشتن موقعیت قوی \$
PK	\$980k	\$900k	\$308k	\$300k	پایینی	سمینارهای عمومی درآمد	افزایش درآمد
PK	\$500k	\$600k	\$198k	\$200k	پایینی	درآمد داخلی	
BB	\$1.6m	\$1.5m	\$479k	\$500k	Lag پایینی	درآمد تجاری را تکرار کنید	مشتری
BB	37%	-40%	37%	40%	Lag پایینی	مشتریان با محصولات چندگانه %	افزایش ارتباطات موجود با مشتری
MD	7	18	2	6	Lag اولی	ملاقات‌های مشتریان فروش	مشتریان
PK	\$537	\$600k	\$184	\$200k	lag	درآمد مشتری جدید	جذب مشتریان جدید
SW	5	6	-1	2	lead	مقاله‌های ارائه شده	مدیریت شبکه دانشگاه
PK	3	0	3	0	lead	# بازارهای کلیدی	تأسیس گروه Orion
PK	22	24	10	8	lead	اهداف اولی توسط سمینار تولید می‌شود	
MD	99%	95%	99%	95%	lead	رضایت مشتریان بعد از قرارداد	
SW	1	9	0	3	lead	اثرات فرایندهای مربوط به مشتری	تأسیس گروه Orion
MD	18	18	8	6	Lead اولی	روابط اجرایی نسبت به فرضیه برخورد	فرایند
MD	30%	60%	50%	60%	Lead پایینی	# معرفی محصولات جدید	گسترش فرایندهای فروش
BB	6	9	4	3	lead	سمینارهای عمومی مطرح شدند	توسعه خطوط محصول
PK	75	90	28	30	lead	سمینارهای عمومی با ۱۸ شرکت کننده ایجاد شدند	طرح و گسترش کانال‌های توسعه بازار
PK	61	75	12	25	lag	بازارهایی نیز % هزینه دارد	استانداردسازی ارائه خدمات
PK	26%	25%	28%	25%	lag	ممیزی کردن قابل قبول	
PK	88%	100%	75%	100%	lead		
MD	100%	100%	100%	100%	lead	مراجعه کنندگان سمینارهایی را برای ادامه دادن آموزش	یادگیری و رشد
MD	16	30	2	10	lead	به روز رسانی پایگاه داده و در دسترس بودن آن	بهینه سازی کیفیت کارکنان مراجعه کننده توسعه ارتباطات
SW	N/A	N/A	yes	yes	lead		

این عمل نشان می‌دهد که چرا یک (Visit) ملاقات باید نسبت به تیم ضرورت داشته باشد، تا به صورت انفرادی این فعالیت موقعیت عالی راحتی برای زمانی که هیچ سرویس جدیدی خریده نشده باشد فراهم بیاورد زیرا این عمل را به مشتریان نشان دادند که شرکت Orion به دنبال نیازهای خود بود. (نه اینکه با رقیبان خود جنگ روانی را آغاز کند) زمانی که ملاقات‌های فروش در کار فروش سرویس‌های بیشتر موفق بودند اندازه‌های ارتباطی پایینی (lag) را برای «درصد مشتری چند محصول» استفاده کنیم. اندازه‌ها برای ایجاد Orion ممکن است برای گروه مخصوصی غیرمتعارف به نظر برسند. اما سازمان احساس کرد که با جدا کردن خود از رقیبان توانسته به یک کلید مهم برای موفقیت دست یابد. این سازمان همچنین سعی کرد تا تعیین کند چه چیزهایی باعث جدایی Orion از یکدیگر می‌شود. «رضایت مشتری بعد از قرارداد اندازه‌ای بود که این اطمینان را به شرکت بدهد بعد از اتمام ارائه خدمات، رضایت و نگهداری موفقیت‌ها در مشتریان دیده شود. فکر و ایده این بود مشتریانانی که به طور واقعی از خدمات راضی‌اند تنها وابسته به Orion نمی‌شوند اما این نکته وجود دارد که مراجع بی ارزش را در بازار فراهم می‌کنند. گسترش و توسعه فرایند مربوط به مشتری اندازه‌ای بود که طراحی شد. دلیل این طراحی تشویق کارکنان Orion به این نکته بود، به مشتریانی که بعداً پیدا شده‌اند گوش دهند و اعمالی را انجام دهند که فرایند ارائه خدمات را توسعه دهند و آن را به صورت فرایند مشتری محور قرار دهند. دوباره این قضیه احساس شد که این کار به تغییر و تفاوت شرکت در بازار کمک خواهد کرد. در دیدگاه فرایند که تحت هدف «گسترش فرایندهای فروش» بود اندازه Lead (بالایی) «تماس‌های اجرایی» وجود داشت. شرکت قصد دارد که با تصمیم گیرندگان در سازمان‌های مشتری، ارتباط برقرار کند. آنها احساس می‌کنند که این کار سرعت پردازش را بالا می‌برد و این اطمینان را می‌دهد که موارد قابل تحویل از ابتدا تا انتها آشکارند. این کار باعث افزایش احتمالی منابع ضروری می‌شود و طوری عمل می‌کند که این منابع برای مشتریان جهت توسعه پیاده سازی داخلی مورد استفاده قرار گیرد. تماس‌های اجرایی نمونه‌ای از اهداف شرکت است که در آن سازمان‌های فروش قادرند که ارتباطی را با مدیریت بالا ایجاد نمایند تا اینکه ارتباط را با سطح پایین یا اصلاً قسمت‌های غیرمدیریتی به عنوان نقطه‌ی تماس اولیه برقرار نمایند. راه حل‌های بالقوه‌ی متعددی برای افزایش احتمال دسترسی رهبران سازمانی معین شده‌اند. دیدگاه

یادگیری و رشد چند نکته آموزنده و جالب را فراهم می‌نماید. «درصد مراجعه کننده ها» نشان می‌دهد که سازمان در آموزش نیروهای خود برای تحویل مواد به مشتریان چه خوب عمل کرده است (روش Orion) با دادن طبیعت تجاری (به مراجعه کنندگان زمانی پرداخت می‌شود که تمام اهداف و عملکردشان را به صورت جداگانه در نظر بگیریم) ریسک و خطر بزرگی بود اما رسیدن به اهداف آن ضروری بود. آخرین اندازه، مورد جالبی بوده که دارای کیفیت بالایی بود. پایگاه داده‌ای تولید شد که شامل آخرین اطلاعات از مشتریان بود. همچنین تجربه صنعتی کارکنان مراجعه کننده را در این پایگاه داده می‌توان یافت. همه چیزهایی که فراهم کننده‌ی خدمات مسافرتی با شرکت برای موفقیت نیاز بود در اختیار داشتند. گسترش این پایگاه داده پروژه‌ای دراز مدت بود که تیم رهبری Orion نمی‌خواست آن را از دست دهد. شریک تجاری و مدیریتی مسئول فراهم کردن یک پله یا یک چیز برای کارت امتیاز در هر دوره زمانی بود. این کار این اجازه را به بقیه تیم رهبری می‌داد که بداننده پیشرفت درباره پایگاه داده‌ها در گزارش دوره قبل رضایت بخش بوده یا نه؟ این کار به تیم رهبری را اطمینان می‌دهد که درباره‌ی مسائل و موارد، طی مرور کارت امتیاز بحث نمایند.

کارت امتیاز متوازن: پیاده سازی

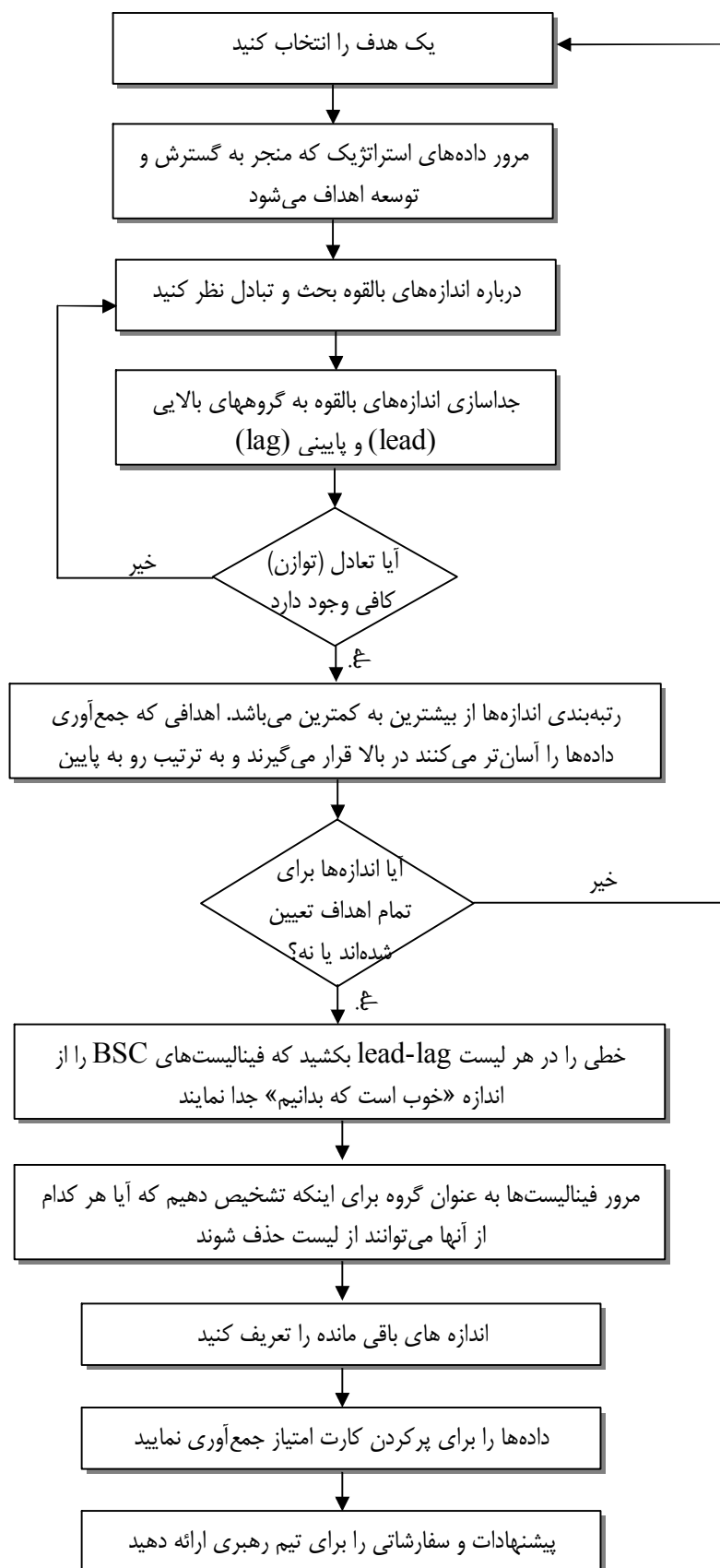
اگر نقشه استراتژی و کارت امتیاز متعادل رادر کنار یکدیگر قرار دهیم تولید کارت امتیاز متعادل آسانتر می‌شود. چند ستون اول BSC آنها می‌باشند که مربوط به دیدگاهها و اهدافی هستند که قبلاً در نقشه استراتژی کامل شده است و فرمت‌بندی آن نیز به آسانی انجام می‌گیرد. با یادآوری مثال نقشه استراتژی که در بخش پیش توضیح داده شد می‌توان گفت که قسمت چپ کارت امتیاز در شکل ۳-۵ نشان داده شده است. قدم بعدی تعیین و اولویت‌بندی اندازه‌ها است. این قسمت مسئولیت اولیه تیم پیاده سازی است که قبلاً در این بخش توضیح داده شد. تیم بالا طبق فرایندی که در شکل ۹-۵ نشان داده شده است عمل نماید تا به هدف خود در تعیین اندازه و اولویت‌ها برسد. اولین قدم که تیم باید در نظر بگیرد بسیار ساده است یک هدف را برای تعیین اندازه‌ی آن در نظر بگیرید. این عمل بسیار ساده به نظر می‌رسد. چند قانون اساسی که به فرایند کمک می‌کنند و شروع خوبی دارند به صورت زیر می‌باشند.

چیز ساده‌ای را انتخاب نمایید. - هرگز از هدفی شروع نکنید که تعیین و تشخیص اندازه‌های آن مشکل باشد. اهدافی که بر روی ارتباط تکنولوژی و فرهنگ و یا هر چیز رفتاری متمرکز شده‌اند به طور تاریخی برای اندازه‌گیری سخت‌اند. اینها باید انجام نشوند تا زمانی که تیم تجربه‌ای را با فرایند کسب کند. با شروع از طریق هدفی مانند «نفوذ در بازارهای جدید» یا «افزایش درصد ارائه خدمات به موقع» باعث ایجاد یک شروع خوب می‌شود.

شکل ۳-۵- دیدگاهها و اهداف: کارت امتیاز متعادل

دیدگاه	هدف استراتژیک	اندازه‌های lead بالایی Lag پایینی	هدف	واقعی	اظهار نظر
امول مالی	افزایش سوددهی افزایش درآمد کاهش هزینه‌ها				
مشتری	ایجاد روابط محکم و قوی نفوذ در بازارهای جدید حفظ آبرو و اعتبار در سطح بالا				
فرایند	افزایش زمان ارائه‌ی خدمات به موقع افزایش زمان گسترش محصول بهینه سازی زنجیره‌ی تأمین منابع				
یادگیری و رشد	افزایش نیروی کاری متخصص افزایش ارتباط داخلی ارتقای سیستم				

شکل ۴-۵- توسعه مدیریت



از اهداف مالی دوری کنید: در اینجا باید یک یا دو شخص در تیم پیاده سازی باشند تا به طور دقیق از ، زبان امور مالی سر در بیاورند. زبان امور مالی چیزی است که هر کارمند آن را درک نمی کند. به طور عمومی ما با اهداف مالی شروع می کنیم زیرا این عمل نتیجه اش این می شود که اعضای ۱ یا ۲ گروه تمام بحث ها و تصمیم گیری ها را در حالی که دیگران به آنها گوش و نگاه می کنند انجام دهند. این نکته نیز برای کارشناسان امور مالی مهم است که به طور جداگانه اندازه های مهم و بالای امور مالی را تعیین نمایند و آنها را با اهداف داده شده تطبیق نمایند و آنها را به بقیه تیم ارائه دهند . این قضیه بسیار بر روی فرایند اثر می گذارد.

قدم دوم فرایند مرور داده های استراتژیکی است که باعث توسعه اهداف انتخاب شده می شوند. این به این معنی است که تیم پیاپی سازی باید بر لیست SWOT ها دسترسی داشته باشند. این سیستم ها توسط تیم اجرایی آماده و مرتب می شوند. این کار خیلی مهم است. هنگام فرایند نامگذاری اهداف، مدیر اجرایی؟؟؟؟ مورد از موارد خلاصه شده را که به صورت های اسمی و فعلی بودند مطرح می نماید.

تیم پیاده سازی نیاز دارد که مروری بر روی موارد داشته باشد زیرا این کار باعث می شود که موارد کلیدی توسط مدیران اجرایی در هر گروه شناسایی شود. این کار همچنین به بحث و تبادل اندازه ها کمک می کنند. برای مثال اگر فرصتی به وسیله هدف «نفوذ به بازارهای جدید» در کانادا انجام شود. این عمل به این صورت خواهد بود . این کار در کانادا باعث جذب مشتریان جدید می شود پس اندازه های BSC بالقوه ممکن است دلارهای خرید و فروش کانادایی و مشتریان کانادایی و مانند آنها باشد. بعد از مرور موارد استراتژیکی توسط این هدف، هدف بعدی دنبال کردن شکل بحث و تبادل نظر مناسب است. به عبارت دیگر هر ایده را ارزشیابی نکنید همانطور که قبلاً گفتیم. بعضی از اعضای تیم تمایلی برای شروع اظهار نظر دارند. مثلاً می پرسند: «شما آن را چگونه اندازه می گیرید؟» یا «آن واقعاً یک اندازه نیست» و مانند اینها. اگر این اتفاق بیفتد بحث و تبادل نظر زمان طولانی را در بر خواهد گرفت. این ریسک نیز وجود دارد که اعضای تیم احساس خطر نمایند و از کار خود دست بکشند. که در این صورت شما فرصت پیدا کردن بهترین ترکیب اندازه ها را از دست خواهید داد. تسهیل کننده باید به کار خود یعنی یافتن احتمالات ادامه دهد ، تیم را بر روی تولید متمرکز نمایند، تا ارزشیابی، لیست خوبی از احتمالات به وجود آمده را به طور ایده آل بر روی یادداشت ها لیست کند و در صفحه و جدول گروه بندی نماید.

اگر نفوذ در بازارهای جدید به عنوان هدف انتخاب شده باشد. لیستی که به عنوان اندازه‌ها در نظر گرفته می‌شود شبیه لیستی خواهد شد که در شکل ۵-۵ می‌بینید. زمانی که تمام اهداف مستندسازی شدند قدم بعدی جدا کردن اندازه‌ها و قراردادن آنها در دو گروه می‌باشد. به خاطر داشته باشید که اندازه‌های lag (پایین) بر روی نتیجه اثر می‌گذارند و آنهایی که زیرشان خط کشیده شده نتیجه‌شان امروز می‌باشد. اندازه‌های بالایی نتایجی که زیرشان خط کشیده شده را در آینده انجام خواهد داد. قوانینی که در مرتب سازی به شما کمک می‌کنند به صورت زیر می‌باشند. آسان‌ها را اول بردارید. معمولاً در حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد اندازه‌ها برای گروه‌بندی آسان می‌باشند. هنگامی که چند تای اولی صفر را وارد می‌نماییم هر چقدر که بخواهید عملیات طبقه‌بندی را زودتر انجام دهید. این نکته بسیار مهم است که قبل از وارد شدن به بحث‌های طولانی مدت ۱ یا ۲ اندازه این فرصت برای سازمان به وجود بیاید تا پیشرفت نماید.

برای طبقه‌بندی پافشاری نمایید. باقیمانده اندازه‌ها موارد و مناطق خاکستری خواهند بود که اینها می‌توانند هم lead بالایی باشند و هم lag پایینی که این بستگی به نظر و دیدگاه اعضای تیم دارد. یکی از موارد مهم این است که بیش از چند دقیقه بر روی هر یک از اندازه‌ها بحث نکنیم. اگر در مدت این بحث چند دقیقه تصمیم گرفته نشد و بحث‌های lead بالایی و lag پایینی ارزش بحث و گفت‌وگو را داشتند اندازه را دوباره نوشته و سپس ادامه دهید.

شکل ۵-۵- اندازه‌های بالقوه برای نفوذ به بازارهای جدید

دلا‌رهای کانادایی	# از بازارهای جدید وارد شدند	آنالیز و تجزیه و تحلیل بازار	# از مشتریان جدید	# بازارهای طلا تشخیص و تعیین شوند	# محصولات جدید
فروش بازار جدید	تجارت میل خود را نشان داده است	برآورده ساختن دیدگاه کیفیت	رضایت مشتری جدید	درآمد کلی	برخورد نسبی

تشخیص اینکه چه زمانی آیت‌ها به عنوان راه حل می‌باشند؟ در لیست اندازه‌های بالقوه که فراهم شده است آیت‌ها با عنوان تجزیه و تحلیل بالقوه بازار وجود داشت. این قضیه می‌خواست مثالی از استفاده راه‌حل‌های یکباره باشد تا اندازه‌های در حال پیشرفت.

این قضیه متداول می‌باشد که با چند تا از اینها هنگام جلسات بحث و تبادل نظر برخورد نماییم. این ایده‌ها نباید دور انداخته شوند. آنها را در یک ستون جداگانه قرار دهید تا درباره آنها بعداً بحث شود. این درحالی است که مسئولیت تشخیص و تعیین راه‌حل‌های استراتژیکی برعهده تیم رهبری می‌باشند. این نکته برای تیم پیاده سازی بهتر است که چند راه حل بالایی را پیشنهاد دهند. زیرا اینها نتیجه بحث و تبادل نظر آنها بود.

به عنوان یک مثال تیم پیاده سازی در قسمت خزانه حدود ۱۰۰ راه حل بالقوه را هنگام بحث و تبادل نظر درباره اندازه‌گیری را به دست آورده‌اند. آنها ۱۲ تا از آیت‌ها را انتخاب نموده‌اند و آن را برای ارائه به تیم رهبری آماده می‌کنند. به طور نسبی تیمی از آنها تثبیت شده به عنوان راه‌حل به کار می‌رود. با تبعیت از این قوانین می‌توانیم به یک گروه‌بندی برسیم که در شکل ۵-۶ نشان داده شده است. این نکته نیز مهم است که لیست‌ها و گروه‌ها را در مواردی که تفکر و اندیشه آشکار نمی‌باشد به طور دقیق بررسی نماییم. یک اندازه مانند «دلارهای فروش بازار جدید» به طور اساسی اندازه یکسان می‌باشد اما به صورت اعداد نشان داده شده‌اند به صورت دلار. (توجه کنید که تصمیمات وابسته تعریف هنگام آشکار ساختن تعداد مشتریان جدید گرفته می‌شود. برای مثال ترتیب و نظم به طور واقعی بر روی بازارهای جدید اثر گذاشته است در این موقعیت شرکت می‌خواهد تا از تعداد مشتریان جدید خود بکاهد (آنها را محدود نماید) به عبارت دیگر مشتریان جدید در بازارهای فعلی ممکن است به عنوان بخشی از اندازه‌ها حساب نشوند). یک اندازه مانند «تأمین کیفیت دیدگاه» می‌تواند به عنوان اندازه بالایی lead در نظر گرفته می‌شوند. دلیل این کار این است که اندازه نتیجه خودش نمی‌باشد. بنابراین شرکت اینها را با هدف دیدن ملاقات‌هایی که می‌تواند انجام بگیرد اندازه‌گیری نمی‌کند در عوض هدف به وجود آوردن ملاقات‌های بیشتر برای به دست آمدن نتایج دلخواه می‌باشد. پول مشتری جدید، تعداد مشتریان جدید و بسیاری از دیگر کاندیداها در لیست lag (پایینی) منطق یکسانی برای آیت‌ها و هدف «نمایشگاه‌های تجاری مورد نیاز» نیز به کار می‌رود. توجه کنید که یکی دیگر از اندازه‌های lead (بالایی) «تعداد بازارهای طلایی است که معین شده‌اند.» سؤال طبیعی این است که

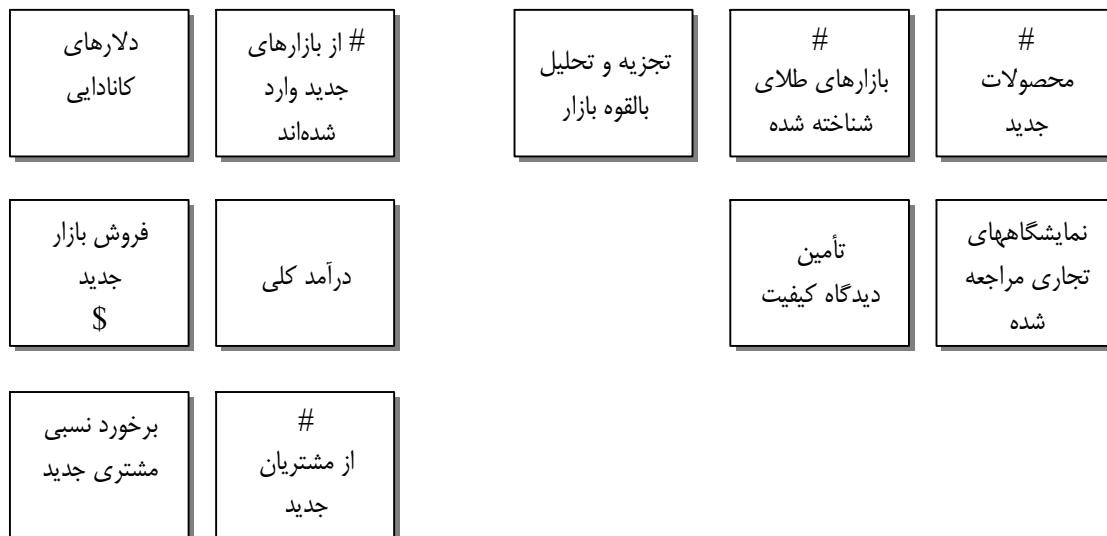
بازار طلا چیست؟ پاسخ این می‌باشد: چیزی که شرکت می‌خواهد به آن درجه برسد. این نکته امکان دارد که بازار طلا را به عنوان فروش‌های بالقوه که وجود دارند تعریف کنیم همچنین دارای منطقه جغرافیایی معین باشد و مانند اینها.

این پارامترها می‌توانند توسط سازمان‌ها ایجاد شوند این می‌تواند یک اندازه lead (بالایی) عالی باشد و دو دلیل نیز برای این کار وجود دارد. این مورد فرصت‌های سودده بازار را جدا می‌کند و یادآوری آن نیز آسانتر می‌باشد. هنگامی که واژه بازار طلا در سازمان پذیرفته شد. تیم مدیریت سعی در پیدا کردن و بهره برداری از آنها را خواهد داشت. زیرا نام همیشه اندازه‌ها را در مغز نگه می‌دارد.

چند اندازه که بر روی لیست می‌باشد برای طبقه‌بندی مشکل و سخت می‌باشند. یک مثال خوب رضایت مشتری جدید می‌باشد. یک بحث و تبادل نظر می‌توانست این مورد را به اندازه lag (پایینی) تبدیل کند زیرا رضایت در اینجا لحاظ نخواهد شد تا زمانی که کسی قبلاً مشتری باشد. بنابراین نفوذ قبلاً انجام شده و کامل شده است. بحث دیگر می‌تواند این باشد که نگهداشتن مشتری خودش یک مورد بسیار مهم می‌باشد. زیرا نفوذ در بازارهای جدید اتفاق نمی‌افتد اگر که مشتری فوراً آنجا را ترک کند. هر دو این بحث‌ها دارای ارزش می‌باشند.

نکته مهم این است که ۱ ساعت را تلف و صرف بحث و مناظره درباره اینکه کدام بحث درست است نکنید. یکی را انتخاب و پس به قسمت بعدی بروید. توجه کنید که تعیین موقعیت تجزیه و تحلیل بالقوه بازار به عنوان راه‌حل طبقه‌بندی شده است و در ستون جدایی در وسط گذاشته شده است.

شکل ۶-۵- اندازه‌های مرتب شده برای نفوذ به بازارهای جدید

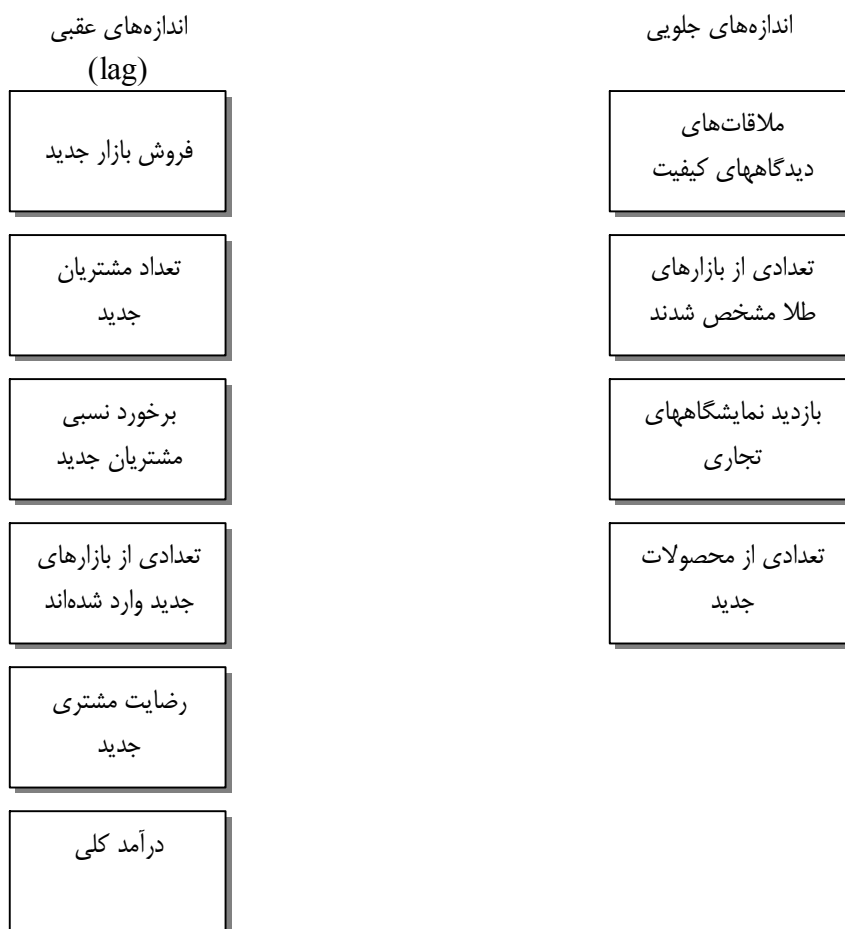


در این مطلب فلچارت این سؤال را دارد که آیا توازن و تعادل خوبی بین اندازه جلویی و عقبی وجود دارد یا نه. این به خاطر کیفیت است نه به خاطر کمیت. اگر چند کاندیدای کارت امتیازدهی خوب در هر گروه عقبی و جلویی وجود داشته باشد به قسمت و قدم بعدی بروید. اگر این کار را انجام ندادید چرخه برگشت خورده و بحث و تبادل نظر زیادی بر روی گروهها انجام می‌شود. این قسمت همیشه گروه جلویی خواهد بود. در حالی که اعضای تیم به طور طبیعی بر روی اندازه عقبی تمرکز خواهد کرد. یک سؤال خوب و مهم که به تشخیص احتمالات اندازه جلویی کمک کند این است که «ما چه کار می‌توانیم انجام دهیم تا به بازارهای جدید نفوذ نماییم؟ این سؤال ممکن است که احتمالات اندازه lead را تولید نماید مانند تبلیغ دلارهای مصرف شده یا نمایش محصولات که به لیست lead اضافه می‌شوند.

قدم بعدی رتبه‌بندی اندازه‌ها از بیشترین به کمترین می‌باشد. یعنی آیتم‌هایی که در جمع آوری داده کمک زیادی می‌کنند را در رده‌های بالا می‌نویسیم. به عبارت دیگر این زمان، زمان شروع تلاش برای تشخیص اندازه‌های مهم برای استفاده در کارت امتیاز بندی می‌باشد. ابتدا از لیست عقبی (lag) استفاده می‌کنیم این سؤال مطرح می‌باشد: «اگر یک اندازه عقبی در کارت امتیاز بندی برای هدف «نفوذ به بازارهای جدید» وجود داشته باشد کدامیک خواهد بود. این سؤال به طور آشکار باعث به وجود آمدن ارتباط همانند ضابطه اولی اولیت سازی در مقابل «تسهیل جمع

آوری داده» خواهد شد. تسهیل در جمع‌آوری داده‌ها باید برای شکستن گروه‌ها به کار بروند. البته این عمل زمانی اتفاق می‌افتد که هر دو گروه‌ها در اثر ارتباط با یکدیگر به هم وصلند. زمانی که این گروه‌ها شکسته شدند مشخص کنید که کدام باقیمانده اندازه‌ها در مرحله بعدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت که دوباره براساس ارتباط می‌باشد. این فرایند را تا زمانی ادامه می‌دهیم که تمام اندازه‌ها رتبه بندی شده باشد. این فرایند را برای اندازه‌های lead (جلویی) نیز انجام دهید. نتیجه این فعالیت چیزی مانند لیستی است که در شکل ۷-۵ نشان داده شده است.

شکل ۷-۵- اندازه های رتبه بندی شده برای نفوذ بازارهای جدید



تعدادی از قوانین که در رتبه بندی به شما می کنند.

به دنبال اندازه هایی (ظرفیت هایی) باشید که واقعاً زیرمجموعه اندازه های دیگری باشند.

هدف «یک کانادایی دلارها را می فروشد» فقط زیر مجموعه ای از اندازه (ظرفیت) «دلارهای بازار جدید می باشند». هر دو آنها بر روی کارت امتیاز توجیه می شوند مگر اینکه بازار کانادایی چنان مهم به نظر برسد که این نیاز باشد که به طور جداگانه در نظر گرفته شوند. در این مورد این قسمت به پایین لیست جابجا می شود به خاطر اینکه به هر حال با دیگر ظرفیت ها در ارتباط خواهد بود.

به یادداشتن اهداف دیگر ممکن است بیشتر به اندازه‌های معین ربط داشته باشند. درآمد کلی در محل بسیار پایین در سمت lag قرار گرفته است. این به خاطر این نیست که این قسمت یک ظرفیت مهم نیست و آن تقریباً یکی از فینالیست‌های کارت امتیاز دهی خواهد بود. این قسمت ممکن است که به عنوان اندازه و ظرفیت بالا در زیر هدف «بالا بردن درآمد» در نظر گرفته شود که به نظر می‌رسد جایش در اینجا بهتر می‌باشد. اگر ضابطه رتبه‌بندی دارای ارتباط باشد، درآمد کلی به صورت رتبه‌بندی به صورت درجه بالا در زیر هدف «نفوذ به بازارهای جدید» نوشته می‌شود. درآمد بازار جدید ممکن است که با درآمد موجود بازار در این ظرفیت و اندازه ترکیب شود و توانایی برای تفسیر نفوذ در بازار را از دست برود. به همین صورت «رضایت مشتریان جریان ممکن است که زیر مجموعه‌ای از روابط مشتری باشد.

وقت زیادی را صرف رتبه‌بندی بعد از رتبه‌بندی ۳ یا ۴ جای اولی نکنید. قدم بعدی بعد از اینکه اندازه‌ها و ظرفیت‌ها رتبه‌بندی شدند تشخیص و تعیین اندازه‌هایی می‌باشد که برای BSC نهایی کاندیدها هستند. به خاطر اینکه فقط ۲۰ تا ۲۵ اندازه بر روی یک BSC استاندارد وجود دارند بسیار بعید می‌رسد که اندازه‌های انتخاب شده که پایین چند هدف بالایی هستند، BSC را تشکیل دهند. تیم‌های زیادی وقت زیادی را صرف تصمیم‌گیری برای تعیین اندازه‌های lag که در رده هفتم در لیست قرار می‌گیرند صرف می‌کنند. زیرا این lag ها باید در رده هشتم قرار بگیرند ولی هیچ کدام از آنها کارت امتیازدهی را تشکیل نخواهند داد. این یک موضوع بی‌ربط می‌باشد. وقت خود را صرف رتبه‌بندی ۴ تا اولی نمایید و سپس بقیه را به سرعت انجام دهید.

زمان‌بندی فرایند برای این مطلب به طور حدس برای هر هدف ۳۰ دقیقه می‌باشد. این زمان، زمانی متوسط می‌باشد. اهداف مالی زمان کمتری را خواهند گرفت و موارد رفتاری، تکنولوژی و ارتباط احتمالاً وقت زیادتری را می‌برند. به خاطر داشته باشید که قدم بعدی در فرایند این سؤال می‌باشد که آیا اندازه‌ها برای تمام اهداف تعیین شده‌اند یا نه. اگر جواب منفی است تیم باید سریعاً هدف دیگری را انتخاب کند و فرایند را تکرار نماید تا زمانی که تمام اهداف مجموعه‌ای از اندازه‌های رتبه‌بندی شده را داشته باشند. صرف ۳۰ دقیقه برای هر هدف و به طور کلی در حدود ۱۲ هدف، فرایند تعیین اندازه تقریباً تمام روز طول می‌کشد. این نکته بسیار سفارش شده است که تیم پیاده‌سازی این کار را طی یک جلسه مداوم انجام دهد اگر که ممکن باشد.

اگر تعیین و تشخیص اندازه به شش یا هفت جلسه تقسیم شود، هیچ نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود و فرایند نیز زمان بسیار طولانی طول می‌کشد. به علاوه فرایند تعیین کار بزرگی است که باید در یک روز انجام شود که این کار برای تیم که کار خود را تازه آغاز کرده است بسیار سخت می‌باشد.

بعد از اینکه هر هدف توسط اندازه‌ها (ظرفیت‌ها) رتبه‌بندی شدند، قدم بعدی فرایند این است که یک خط زیر اندازه‌های لیست lag-lead بکشیم. این کار باعث می‌شود که فینالیست‌های کارت امتیازدهی از اندازه‌های «خوب است که بدانیم» متمایز و جدا شوند به عبارت دیگر به اندازه‌ها نگاه کنید و تصمیم بگیرید که کدام کاندیداها برای اندازه‌های ۲۰ تا ۲۵ تای اولی برای ورود به کارت BSC جدی تر می‌باشند. اگر تیم احساس کند که فقط ۲ اندازه اولی در این قالب مناسب به نظر می‌رسند خطی در زیر اندازه دوم کشیده می‌شود. فرایند یکسانی برای اندازه‌های lead تکرار خواهند شد.

مثالی که قبلاً درباره نفوذ بهبازارهای جدید زدیم در شکل ۸-۵ توضیح داده شده است. کشیدن خط در محل‌های نشان داده شده اشاره به این نکته می‌کند که تیم احساس کرده است که تمام ۵ اندازه از این هدف برای ورود به کارت امتیازدهی متعادل (متوازن) جدی و مناسب می‌باشند. با ضرب آن با ۱۲ هدف تقریباً ۶۰ اندازه به دست می‌آید که می‌توان آنها را اولویت حساب نمود. این مطلب متداول می‌باشد و باید آن را نشانه‌ای از پیشرفت دانست. تیم می‌تواند به طور نرمال و معمولی با تعداد نامحدودی از احتمالات اعداد شروع کند و رفته رفته آن را تا ۵۰ یا ۶۰ عدد در روز کم کند. قدم بعدی مهمتر می‌باشد. مرور و بررسی دوباره فینالیست‌ها به عنوان زیرگروه که تعیین کنیم که آیا هر کدام از آنها می‌توانند از این لیست (فینالیست‌ها) خارج شوند. در آخر مرحله اولویت‌بندی تمام اندازه‌های خطی بالا باید با هم گروه‌بندی شوند که در شکل ۹-۵ نشان داده شده‌اند. این الگو شامل ۶۵ اندازه می‌باشد که نشان می‌دهد که چه چیزهایی از قدم قبلی بیرون خواهد آمد. (نتیجه‌اش چه خواهد بود) این نکته ارزش زمانی دارد و حال اندازه‌ها را برای تعیین مهمترین آنها بررسی نمایید. قوانین موجود در این زمینه به صورت زیر می‌باشند:

- به دنبال اندازه‌های مشخص در گروه‌های مختلف باشید: آموزش یک مثال کلاسیک می‌باشد. اغلب قیمت‌ها اندازه‌های lead (جلویی) را مورد بحث قرار می‌دهند. این بحث‌ها برای آموزش گروه‌های

مختلف می‌باشد. در مثال‌های قبلی آموزش به عنوان اندازه بالقوه برای خدمات مشتریان لیست شده‌اند. (تحویل و ارائه به موقع عملکردها، توسعه محصولات جدید و توسعه کارکنان) تیم ممکن است بخواهد یک هدف را در جایی که احتمال دارد در آن نقطه کارایی بهتر داشته باشد تعیین و مشخص کند. در این مورد «توسعه و افزایش نیروهای کاری متخصص» محلیمنطقی برای تمام اندازه‌های آموزش برای گروه‌بندی می‌باشد. اندازه خط بالایی از «روزهای آموزش» می‌تواند توسط تعریف تکمیل شود این تعریف آموزش را در مناطق اشاره به حساب می‌آورد. البته اگر تیم مایل به انجام این کار باشد.

شکل ۸-۵- تعیین و تشخیص فینالیست‌های BSC



شکل ۹-۵- کاندیداهای اندازه‌گیری «بالا تر از خط»

اهداف استراتژیکی	اندازه‌های عقبی (lag)	اندازه‌های جلویی (lead)
مالی <ul style="list-style-type: none"> - بالا بردن سوددهی - بالا بردن درآمد - کاهش هزینه‌ها 	ROE, KOI, EPS, EVA به دست آوردن سود، تقسیم قیمت‌ها درآمد چشمگیر SG&A که در هر واحد هزینه برمی‌دارد- هزینه‌های مدیریت	
مشتری <ul style="list-style-type: none"> - ایجاد و تحکیم روابط - نفوذ به بازارهای جدید - نگاه‌داری شرکت با اعتبار بالا 	تقسیم حساب‌ها - فروش نسبی - حفظ مشتری تقسیم بازار # مشتریان گم شده مشتریان جدید، مشتریان جدید، برخورد نسبی مشتری مشتریان جدید، تجارت و کار جدید اثرات مثبت رسانه	سرویس‌های با ارزش اضافه شده - پرداخت برای بالا آوردن انگیزه - حمایت حرفه‌ای - آموزش خدمات # کیفیت دیدگاه - بازار طلا سمینارهای برگزار شده تماس‌های کیفیت \$ تبلیغات
فرایند <ul style="list-style-type: none"> - افزایش تحویل به موقع % - بالا بردن زمان گسترش محصول - بهینه‌سازی زنجیر تأمین منابع 	تحویل به موقع %، جریمه‌های پرداخت شده دلایل دیر پرشدن فروش محصولات جدید - معرفی محصولات زمان چرخش و گردش - سوددهی محصولات جدید خرید و فروش (بورس) - جریمه‌های دریافت شده BIها	روزهای آموزش آموزش توسعه محصول بودجه R&D به عنوان فروش آن % ایده‌های رد شده - ایده‌های پذیرفته شده محصولات در خط لوله # تأمین کننده‌ها (منابع) ترجیح داده شده منابع # کلی
یادگیری و رشد <ul style="list-style-type: none"> - افزایش و توسعه نیروهای متخصص - توسعه ارتباطات داخلی - به روزرسانی و ارتقای سیستم‌ها 	سود در هر ee نتایج آمار ارتباط	رضایت ee #، روزهای آموزش فرصت‌های شغلی باز، شلوغ رویدادهای ارتباط - معرفی منبع / مشتری کارگاه‌ها، # جلسات، برخوردهای اینترنت سفارشات الکترونیکی، تکنولوژی \$ به عنوان % بودجه، تعیین و شفاف سازی روزهای آموزش تکنولوژی

- به دنبال اندازه‌هایی باشید که نسخه‌های (تفسیر) دیگر اندازه‌ها را نشان می‌دهند.

این موارد اغلب اتفاق می‌افتد. زیر هدف «ایجاد و تحکیم روابط سریع با مشتریان» دو اندازه lag وجود دارند. اولی «حفظ مشتری» و دیگری «تعداد مشتریان از دست رفته» می‌باشد. یکی از اینها می‌تواند به عنوان وارون دیگری در نظر گرفته شود بنابراین این یک سؤال باز می‌باشد که آیا هر دو برای کارت امتیازدهی نیاز می‌باشند یا نه. این مطلب امکان دارد که فرصت دیگری برای یکپارچه سازی (تحکیم) ایجاد نماید.

- مواظب و مراقب اندازه‌هایی باشید که نیاز به توسعه برای نشان دادن گروه‌های چندگانه می‌باشند و

هدف افزایش درصد زمان تحویل به موقع اندازه مربوط به دلایل دیرشدن می‌باشند. این نکته بسیار سخت است که ببینیم این مطلب چطور در کارت امتیازدهی گنجانده خواهد شد. زیرا اگر چنین شود نیاز به لیست کردن دلایل و چگونگی عملکرد هر کدام دارد. مشکل اینجاست که یک اندازه می‌تواند به آسانی به قسمت‌های متعددی توسعه یافته و قسمت اعظمی از کارت امتیاز را در بر گیرد. با چند استثناء به طور عملی این نکته غیرممکن است که چند گروه از یک اندازه را در کارت امتیازدهی نشان دهیم. به هر حال راه بهتری برای به دست آوردن اطلاعات آن بدون صرف فضای اضافی می‌باشد. برای مثال یک سازمان را در نظر بگیرید که می‌خواهد اطلاعاتی از فروش محصولات در ناحیه (منطقه) داشته باشد. گذاشتن و تعیین ۶ منطقه در روی کارت امتیازبندی غیرعملی می‌باشد. به هر حال اگر سازمان اهدافی برای فروش در منطقه داشته باشد (یا تعداد مناطق قرمز (RED) اگر بخواهید اسمی را داشته باشد که حفظ آن آسان می‌باشد) در آن صورت اگر عددی در ستون واقعی برای ماه یا $\frac{1}{4}$ عدد ۱ باشد پس مدیریت تشخیص می‌دهد که یک ناحیه وجود دارد که عملکرد مناسبی ندارد. این منطقه می‌تواند در ستون اظهارنظرات لیست شود بنابراین مدیریت می‌تواند سؤالات مناسبی را مطرح نماید.

- مراقب اندازه‌های سالانه باشید.

هدف ایجاد و تحکیم روابط قوی با مشتریان دارای اندازه (ظرفیت) «تقسیم بازار» می‌باشد که به آن متصل می‌باشد. در بعضی از صنایع اندازه‌گیری چنان سخت می‌باشد که اعداد فقط سالانه می‌توانند جمع شوند. اگر اندازه برای گرفتن تصمیمات ضروری نیاز نباشند یا به اندازه کافی برای نگهداری ماهانه به صورت $\frac{1}{4}$ بر روی کارت

امتیازبندی مهم نباشند حتی زمانی که در حال تفسیر می‌باشد (مانند اندازه (ظرفیت) رضایت پرداخت کنندگان مالیات بر روی کارت امتیاز خزانه) در نتیجه می‌توان این موارد را لحاظ نکرده و باعث صرفه‌جویی در وقت شویم.)

سؤالاتی که مدیران اجرایی درباره اندازه‌ها نیاز دارند تا شرکت را به طور صحیح اداره نمایند.

تکنیک اولویت بندی این است که مشتری کارت امتیاز را به عنوان یک شخص در نظر بگیریم نه تمام اعضای تیم اجرایی را.

مشتری نهایی CEO یا معاون خواهد بود. هنگامی که می‌خواهید تصمیم بگیرید که آیا یک اندازه می‌تواند در روی یک لیست باقی بماند یا نه. این نکته را نیز تعیین نمایید که آیا اندازه در سؤال یکی از موارد نیازهای CEO برای کنترل بهتر سازمان می‌باشد یا نه. اگر چنین نباشد آن را از لیست حذف نمایید. اگر مشتری به عنوان تیم رهبری کلی در نظر گرفته شده باشد، پس اولویت‌بندی بسیار سخت خواهد شد. تیم این دلایل را خواهد داشت که «CEO می‌خواهد این ۱۵ اندازه را ببیند و CIO می‌خواهد ۱۲ تا از آنها را ببیند و COO می‌خواهد ۱۹ عدد از آنها را ببیند. نتیجه این مطالب این است که تعیین تعداد اندازه‌های قابل مدیریت غیرممکن خواهد بود. در مثال ارائه شده اندازه‌ها در دیدگاه رشد و یادگیری مانند «تعداد جلسات تشکیل شده» و «برخورد اینترنت» ممکن است که از علایق تیم اجرایی نباشد ولی توان را حذف نمود.

تیم باید وقت خوب و کافی را برای درخواست و بکار بردن قوانین و ارزشیابی اندازه‌ها داشته باشد. هدف و قدم بعدی در فرایند بسیار وقت دیگر می‌باشد بنابراین حذف مقادیر زیادی از اندازه‌ها در این مرحله باعث صرفه‌جویی در وقت می‌شود. نتیجه این بررسی می‌تواند به صورت جدول شکل ۱۰-۵ ظاهر شود. این دیاگرام نشان می‌دهد که تمام تعداد اندازه‌ها تا زیر ۳۰ پایین آورده شده است. این قسمت، سمت خوب قضیه می‌باشد. به طور معمول ۱ یا ۲ ساعت تجزیه و تحلیل می‌تواند برای کاهش تعداد احتمالات از ۶۰ عدد تا ۴۰ مناسب باشد اینها کاندیدهای اندازه‌گیری می‌باشند که در تعریف اندازه‌گیری فرایند کاربرد دارند.

تعریف اندازه‌گیری می‌تواند باعث هدر رفتن وقت و سردرگمی شود اما در عوض یکی از قسمت‌های مهم توسعه کارت امتیازبندی می‌باشند. این مرحله‌ای است که در آن اندازه‌ها باید به طور دقیق روشن و شفاف‌سازی شوند. از این مطلب می‌توان برای تعیین قسمتی از اندازه استفاده شود.

به طور نرمال هنگام انجام این عمل این نکته روشن می‌شود که اندازه‌های معین نمی‌توانند به صورت بامعنی اندازه‌گیری و یا نشان داده شوند. بنابراین، فرایند تعریف می‌تواند به عنوان صفحه دیگر اندازه‌گیری استفاده شود. تعریف اندازه‌گیری نمونه از یک سازمان مدیریتی و بودجه در شکل ۱۱-۵ نشان داده شده‌اند. اینها مراحل و اجزای متعددی در قسمت تعریف بودند هر تعریف اندازه‌گیری خوب نیاز به قسمت‌های زیر دارد.

شکل ۱۰-۵- کاندیداهای اندازه‌گیری بعد از اولویت بندی

اهداف استراتژیک	اندازه‌های lag	
مالی	به دست آوردن سود. ROE سود چشمگیر SQ& A	- بالا بردن سوددهی - بالا بردن درآمد - کاهش هزینه‌ها
مشتری	نسبت فروش، حفظ مشتری مشتریان جدید، برخورد مشتریان جدید.% اثرات مثبت رسانه	- ایجاد تحکیم روابط قوی - نفوذ در بازارهای جدید - نگه داشتن اعتبار در رده‌های بالا
فرایند	تحويل به موقع % چرخه زمانی، سوددهی محصولات جدید LOBI	- افزایش درصد تحويل به موقع - بالا بردن زمان توسعه محصول - بهینه سازی منابع
یادگیری و رشد	سود در هر ee	- افزایش کارکنان متخصص - توسعه ارتباط داخلی - ارتقای سیستم‌ها
	پست‌های خالی # روزهای آموزشی # و شلوغ رویدادهای ارتباط، سفارشات الکترونیکی تکنولوژی \$ مانند % بودجه	

شکل ۱۱-۵- تعریف اندازه‌گیری نمونه

دیدگاه: BSC ارائه خدمات IT با کیفیت

اندازه (ظرفیت): درصد ITSD رفع مشکلات حل شده در اولین تماس

تعریف: تمام تماس‌های دریافت شده درباره مشکلات می‌باشد که توسط قسمت ITSD در اولین تماس حاصل شدند. یک تماس به عنوان یک موضوع حل شده در نظر گرفته می‌شود اگر که سؤال / مشکل کاربر به عنوان تقاضایی در نظر گرفته شود که از دیگر بخش‌ها نیاز به عمل دارند (برای مثال تقاضایی برای سفارش یک وسیله یا تجهیزات شده است، این قسمت ITSD سفارش را پذیرفته و تماس را به عنوان یک مورد حل شده در نظر می‌گیرد.

داده‌ها: اطلاعات جمع‌آوری شده توسط ITSD انجام شده و گزارش به هماهنگ کننده BSC داده می‌شود. گزارشات ماهانه را آماده می‌کند که میانین آمار تکنسین‌های انفرادی را نشان می‌دهد. گزارشات ماهانه برای محاسبات درصد $\frac{1}{4}$ و سال به تاریخ به کار می‌رود. این قسمت به SPLAN5C ربط دارد و سرویس‌های با کیفیت IT را ارائه می‌دهد.

چیزی که در BSC ظاهر می‌شوند: درصد مشکلات حل شده قسمت ITSD در اولین تماس

$\frac{1}{4}$ و سال به تاریخ (YTD)

مثال:

	$\frac{1}{4}$	YTD	
	500	2410	(سال به تاریخ)
همه بلیط‌ها			
بلیط‌های حل شده	1586	300	
حل شده سطح 1%	65.8%	60%	
مشکلات حل شده در اولین تماس	60%	65.8%	

پاسخ گویی به مشکلات در اولین تماس باعث کاهش هدر رفتن زمان و سردرگمی می‌شود، که باعث افزایش رضایت مشتری و افزایش ارزش گذاشتن به مشتری می‌شود.

یک پاراگراف توضیح می‌دهد که چه چیزهایی به عنوان بخشی از اندازه به حساب می‌آید و چه چیزهایی به حساب نمی‌آید.

پاراگراف تعریف تلاش برای معرفی و روشن ساختن واژه‌های کلیدی و شفاف سازی نقاط مبهم می‌باشد. این مثال توضیح می‌دهد که یک تماس چیست، حل کردن چیست و مانند اینها

یک پاراگراف توضیح می‌دهد که چگونه داده‌ها راه خود را برای ورود به کارت امتیازبندی پیدا می‌کنند.

پاراگراف داده توضیح می‌دهد که چه کسی داده‌ها را جمع‌آوری می‌نماید و آنها را به کجا می‌فرستند و مانند اینها در این مثال ITSD داده‌ها را جمع‌آوری کرده و آن را به هماهنگ کننده BSC می‌رساند. این شخص مسئول اتصال BSC به فعالیت‌های نقشه استراتژی می‌باشد.

یک مثال: (با یک مثال) که چگونه داده‌ها در کارت‌های امتیاز محاسبه و نشان داده می‌شوند. این نکته جای تأمل دارد که سعی کنیم از طریق محاسبات کاری یک اندازه آن را تعریف نماییم. حتی اگر داده‌های موجود فرضی باشند. این مطلب گروه را مجبور می‌کند که درباره محاسبه تعداد فکر کنند و این نکته را روشن سازند که آیا این مطلب در قالب کارت امتیازدهی دارای معنی خواهد بود یا نه. با فکر و اندیشه در میان شماره‌ها اغلب این اتفاق می‌افتد که اصلاحاتی در تعریف صورت می‌گیرد که نهایتاً بازدهی کارت امتیاز را بالا می‌برد.

توضیحی که نشان می‌دهد اندازه‌ها چگونه از طریق نقشه استراتژی علت و اثر عبور کرده به سمت هدف شماره ۱ سازمان می‌رسد.

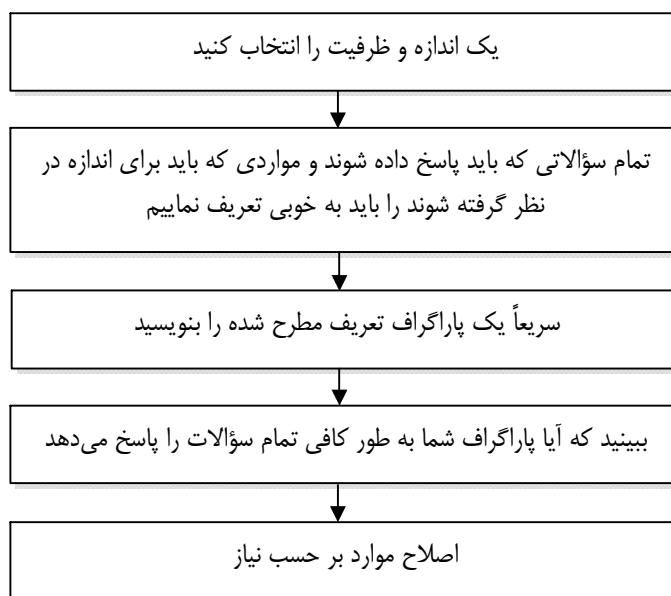
این سؤالات غیرقابل اجتناب می‌باشند هنگامی که تیم پیاده سازی سفارشات را برای تیم اجرایی می‌کند. متداولترین سؤال این می‌باشد که ما چرا اینها را اندازه‌گیری می‌کنیم؟ ما چرا باید به آن اهمیت دهیم. جعبه مستطیل شکل به رنگ سیاه در پایین تعریف به تیم پیاده سازی کمک می‌کند تا جواب‌هایی را برای پاسخ‌هایشان پیدا کنند. هدف جعبه پیدا کردن اطلاعات اندازه‌ها (ظرفیت‌ها) از طریق اتصال نقشه استراتژی به اهداف بالایی نقشه می‌باشد. در این مثال اندازه قسمت (helpdesk) کمک رسانی زیر هدف «تحویل خدمات IT با کیفیت بالا» می‌باشد که آن نیز در قسمت فرایندی باشد. این هدف باعث ایجاد هدفی در قسمت مشتری می‌شود که عنوان آن افزایش رضایت مشتری می‌باشد که باعث انجام هدف شما یک می‌شود که عنوان آن «بالا بردن ارزش برای مشتری» می‌باشد. اگر آن کاری است که اتصالات یک اندازه را برای هدف شماره یک روشن می‌سازد. آن ممکن است

علامتی باشد که اندازه (ظرفیت‌ها) با نیازهای استراتژی بر اصلاح ترازبندی نشده باشند. تعریف اندازه (ظرفیت) آسان نیست. در حقیقت حتی اشخاص با مهارت نیز در می‌یابند که به وجود آوردن سندی مانند شکل ۱۱-۵ می‌تواند ۱ یا بیشتر از ۱ ساعت طول بکشد. این نکته نیز قابل توجه است که وارد شدن به قسمت تعرف با ۶۰ اندازه و ظرفیت وضعیت خوبی نمی‌باشد.

این کار باعث افزایش نیاز به مطالعات درباره فینالیست‌های اندازه‌گیری و حذف آنهایی می‌باشد که شما فکر می‌کنید کاندیدها و موارد جدی برای ساخت کارت امتیاز نهایی نمی‌باشند. فرایند برای تعریف اندازه‌گیری در شکل ۱۴-۵ نشان داده شده‌اند. بعد از انتخاب یک اندازه (ظرفیت) برای تعریف کردن، تکنیک خوب و مناسب این است که همه سؤالاتی که باید پاسخ داده شوند و یا مواردی که باید حل شوند را به خوبی تعریف کنیم. برای مثال یکی از اندازه‌ها برای هدف «ورود به بازارهای جدید» به حساب می‌آید. «دلارها مشتری جدید» می‌باشد. برای اینکه این اندازه را به خوبی تعریف کنیم باید به سؤالات زیر با دقت پاسخ دهیم.

- مشتری جدید چیست؟
- چه مدت طول می‌کشد که یک مشتری به عنوان اهداف جدید کارت امتیاز بعدی به حساب بیاید؟
- آیا محدودیت‌هایی وجود دارند؟ (به عبارت دیگر اگر یک مشتری چیزی را سال‌ها پیش خریده بود و آن را متوقف کرده بود آیا آنها دوباره به عنوان یک مشتری جدید بعد از گذشت زمان معین تبدیل می‌شوند؟
- آیا دلارها بر روی BSC در همان ماه اول عقد قرارداد ثبت می‌شوند یا بعد از مدتی از زمان قرارداد این کار انجام می‌شود؟
- آیا حداقل ارزش دلار وجود دارد تا به عنوان اهداف کارت امتیاز بعدی تبدیل شوند و یا هیچ خریدی توسط مشتری انجام شده تا برای ورود به BSC حساب شوند؟

شکل ۱۲-۵- فرایند تعریف اندازه



لیست سؤال‌ها ممکن است بلندتر باشند، اما اینها فقط برای اهداف توضیح دادن می‌باشند. قدم بعدی انتخاب یک شخص در گروه برای نوشتن پاراگراف تعریف مطرح شده به صورت بسیار سریع می‌باشد. در این پاراگراف آدرس‌ها و سؤالات مطرح شده‌اند، به خاطر داشته باشید که کلمه در فلوجارت سریعاً خط دار، مشخص و برجسته می‌شود. این نکته بسیار مهم می‌باشد که تلاش نکنیم چیزی بنویسیم در دفعه اول بسیار کامل باشد. تجربه نشان داده است که این عمل زمان بیشتر از وقت معین شده گرفته می‌شود. به جای آن به شخصی در گروه بگویید که بهترین ایده و نظرش را در تعریف به کار گرفته و آن را سریعاً بنویسد. مثلاً (دلارهای مشتریان جدید از آن دسته دلارهایی حساب می‌شود که از هر مشتری که خرید اولشان را انجام می‌دهند به دست می‌آید. ارزش کلی دلار و خرید ثبت و ضبط می‌شوند. این ثبت و ضبط بر روی کارت امتیاز در دوره زمانی که قرار داد امضا می‌شود انجام می‌شود).

به طور عمودی انتقاد از پاراگراف موجود آسانتر از نوشتن آن به صورت کامل در دفعه اول می‌باشد. بنابراین حالا که تلاش‌های اولیه انجام شده‌اند دو قدم بعدی در فرایند مرور لیست سؤالات می‌باشد. این کار برای این انجام می‌شوند تا مطمئن شویم تمام سؤالات پاسخ داده شده‌اند و در صورت نیاز پاراگراف را تغییر دهیم. نگه داشتن این

دو سؤال مهم در ذهن هنگام اجرای مرور پاراگراف بسیار مهم می‌باشند. اولین سؤال این است که آیا پاراگراف دارای معنی می‌باشد؟ به عبارت دیگر آیا هر کسی در سازمان که نیاز به درک و فهم تفسیر اندازه‌ها و خواندن تعاریف را درک می‌کند؟ آیا چیز مجهولی وجود خواهد داشت؟ دومین سؤال کلیدی این است که آیا تعریف چیزی است که شما می‌خواهید انجام دهید؟ به عبارت دیگر تعریف ممکن است دارای معنی و مفهوم منطقی باشد اما شما ممکن است قادر باشید که برای تعریف اندازه راه بهتری را تعریف نمایید. اولین سؤال در مورد لیست بحث و تبادل نظر این بود: مشتری جدید چیست؟ بر طبق تعریفی که در دفعه اول و با عجله نوشته شده است. یک مشتری جدید هر مشتری است که اولین خرید خود را از سازمان می‌نماید. با به کار بردن این دو سؤال این نکته نیز به آن اضافه می‌شود که تعریف نوعی معنی و مفهوم منطقی را ارائه می‌دهد. اما راه بهتری برای انجام آن وجود دارد. برای مثال یک شرکت بیمه ممکن است دارای املاک و دارایی‌هایی صنعتی و تقسیم خسارات بزرگ باشد. اینها به طور کلی خط محصولات مستقل می‌باشد که اهداف توازن را جدا کرده و در آن نوشته می‌شود آنها همچنین درباره فرآگیری و تحلیل مشتریان به طور جداگانه نیز می‌باشد.

به عبارت دیگر داشتن مشتری برای محصولات آسیب دیده ضرورتاً مشتری را زیاد به قیمت املاک جذب نمی‌نماید. اگر هر دو قسمت برای پیدا کردن مشتریان جدید مسئول باشند تعریف نیاز به اصلاح دارد. مثلاً (دلارهای مشریان جدید از آن دسته از دلارها به حساب می‌آیند که از مشتریان خط محصول که اولین خریدشان را از خط محصول می‌نمایند به دست می‌آیند. ارزش کل دلار خرید بر روی کارت امتیاز در زمانی که قرارداد امضا می‌شود ثبت و ضبط می‌شود).

سؤال بعدی این است که چه مدت مشتری جدید برای اهداف کارت امتیاز جدید حساب می‌شود؟ هدف این سؤال اطمینان دادن به مشتریان جدید می‌باشد که آنها برای همیشه به عنوان مشتریان جدید حساب آمده نمی‌شوند. در بعضی از نقاط آنها به عنوان مشتریان موجود یا فعلی در نظر گرفته می‌شوند و این اندازه نیاز به طولانی شدن ندارد. اگر تیم احساس کند که دوره زمان ۱۲ ماهه برای ملاحظه مشتریان جدید به مشتریان فعلی کافیست (اگر این مثال شرکت بیمه باشد بیشتر دارای معنی و مفهوم می‌شود زیرا بیشتر مبالغ و قسطها پرداخت شده‌اند و هر ساله تجدید می‌شوند) پس می‌تواند به صورت زیر باشد.

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارها حساب می‌شوند که از مشتری خط محصول که اولین خرید شما را از آن خط محصول می‌نماید دریافت می‌شود. مشتریان تازه و جدید به حساب می‌آیند که ۱۲ ماه از تاریخ خرید خط محصولات گذشته باشد. ارزش کلی دلار خرید بر روی کارت امتیاز ثبت و ضبط می‌شود و این کار در زمان امضا قرارداد انجام می‌شود.) سومین سوال می‌پرسد آیا محدودیت‌هایی وجود دارند؟ بر طبق پاراگراف محدودیت‌ها وجود ندارند پاراگراف می‌گوید که مشتری باید اولین خرید خط محصولات را انجام دهد. اگر دلایل تیم در این مورد این طور باشد که یک مشتری یک خرید خود را چند سال پیش از سازمان انجام داده است و دیگر آن کار را نکرده است آیا به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آید. اگر این تعریف درست باشد باید دوباره اصلاح شود و می‌تواند به صورت زیر باشد:

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارهایی می‌باشند که از مشتری خط محصول که اولین خرید خود را از همان خط محصول انجام داده است دریافت می‌شود. این مشتریان به عنوان مشتریان جدید به مدت ۱۲ ماه از اولین خرید به حساب می‌آیند. ارزش کلی دلار خرید بر روی کارت امتیاز در هنگام عقد قرار نوشته و ثبت و ضبط می‌شود. چهارمین سؤال این است: «آیا دلارها بر روی کارت امتیاز BSC در ماهی که قرارداد امضا شده است و یا تمدید شده است ضبط و ثبت می‌شوند؟» این سؤال بسیار واضح‌تر می‌بود اگر که مثال بیمه به عنوان قسط پرداخت شد. هیچ تغییر و اصلاحی در این مورد نیاز نیست. سؤال آخر این است: «آیا حداقل ارزش دلار برای اهداف امتیازبندی اهداف وجود دارند؟ و یا هیچ خریدی توسط مشتری ملاحظه می‌شود؟» این سؤال برای حذف مشتریان کوچک مطرح شده است. البته این کار زمانی انجام می‌شود که تیم اجرایی این کار را بخواهد.

شاید فقط مشتریانی که بیشتر از \$۵۰,۰۰۰ را در دنیای تجارت می‌دهند برای تمرکز تیم اجرایی مهم و مفید باشد. در این صورت آخرین اصلاح می‌تواند به صورت زیر باشد.

(دلارهای مشتریان جدید از آن دسته از دلارها حساب می‌آیند که از هر خط محصول به دست آیند و مشتریان نیز از همان خط محصول خرید می‌نمایند و البته اولین خرید بزرگشان را انجام می‌دهند. (بالتر از ۵۰ هزار دلار) این مشتری‌ها از اولین زمان خریدشان تا ۱۲ ماه به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آیند. ارزش واقعی و دلاری این

خرید بر روی کارت امتیازبندی ثبت و ضبط می‌شوند. البته زمانی که به عنوان مشتری جدید به حساب می‌آیند. ارزش واقعی و دلاری این خرید بر روی کارت امتیازبندی ثبت و ضبط می‌شوند. البته زمانی که قرارداد امضا شد. فرایند امتحان و خطا تا زمانی ادامه پیدا کند که تیم با تعریف ارائه شده احساس راحتی بکند (بتواند با آن کنار بیاید) بعضی از مواردی که در اندازه‌گیری و تعریف مؤثرند به صورت زیر می‌باشند.

- لیست‌ها برای آشکار ساختن مفید و مؤثرند: لیست‌ها باعث از بین رفتن ابهام می‌شوند. برای مثال، اگر اندازه روزهای آموزش برای هر کارمند باشد بعضی وقت‌ها برای تیم سخت می‌باشد که تشخیص دهد که آموزش شامل چه جزئیاتی نمی‌باشد. برای مثال آیا مدارس شبانه در این مورد در نظر گرفته می‌شوند؟ و حتی اگر تیم تمرکز خود را بر روی «آموزش رسمی در کلاس» را کم کند مشکلات تعریف ممکن است به طور فراوان یافت شوند. آیا کلاس‌های آموزش مجبورند تا به موضوعات توضیح داده شده در نقشه استراتژی مربوط باشند؟ اگر چنین باشد چه کسی تعیین می‌کند که تشخیص و تعیین یک کلاس مربوط است یا مربوط نیست؟ یک لیست می‌تواند تمام این مشکلات را حل کند. تیم می‌تواند لیستی از موارد پذیرفته را بسازد و در نتیجه ابهام نیز از بین برود. اگر یکی از کارکنان موردی را از لیست بگیرد (انتخاب کند) این عمل بخشی از اندازه در نظر گرفته می‌شود. اگر موضوع در لیست نباشد بخشی از اندازه‌گیری (ظرفیت) در نظر گرفته نمی‌شود. ضد - لیست‌ها نیز برای روشن کردن (وضوح بیشتر مفید می‌باشند. این بدین معنی است که هر دوره آموزشی رسمی به غیر از ... قبول است و این لیستی می‌سازد که در آن موارد یکه به حساب نیاورده شده موجود می‌باشد.

- از کلمه Ercetra (مانند اینها) استفاده ننمایید. استفاده از این کلمه باعث نامعتبر شدن تعریف می‌شود کمبود وضوح که توسط کلمه معرفی می‌شود اثرات مهمی را بر روی خواننده تعریف می‌گذارد.

- سطح دقت مناسب را تعیین نمایند. این نکته برای تیم مهم است تا میزان دقت مورد نیاز را برای تیم اجرایی مشخص نمایند این کار باعث تصمیم‌گیری‌های بهتری می‌شود. اگر تیم اجرایی این نکته را بداند که برای آموزش هر کارمند ۳۰۱ روز کافی است پس (بنابراین) روال جمع‌آوری داده‌ها را که برای تحویل نتایج طراحی

شده‌اند را ایجاد می‌نماید که نتیجه این عمل سطح دقت ۳.۱۴۲۸ می‌باشد جمع‌آوری داده‌ها بسیار آسان می‌باشد و یکی از نکات مهم کارت امتیاز در طولانی مدت می‌باشد.

- اتصالات نقشه استراتژی را به خاطر داشته باشید: هنگام تعریف یک اندازه مانند «روزهای آموزش برای هر کارمند» باید تصمیم بگیرد که چه چیزهایی در آموزش در نظر گرفته می‌شوند. یک عامل در این تصمیم‌گیری باید اتصالات نقشه استراتژی باشد. نقشه استراتژی در قسمت آخر هدفی را داشت به نام «افزایش نیروی متخصص» که این هدف باعث سریع پیش رفتن زمان توسعه محصول و تحکیم و ایجاد روابط با مشتری می‌شود. این تیم ممکن است تصمیم بگیرد که بهترین روش برای رسیدن به موفقیت استراتژی در نظر نگرفتن روزهای آموزش و یا دوره‌هایی می‌باشد که توسعه محصول و/یا ایجاد روابط مشتری می‌باشد. (دوباره این یک روش عالی برای لیست کردن می‌باشد).

- از عبارت و جملات بی‌ارزش و طولانی دوری کنید. هدف نوشتن یک تعریف این است که مستقیم واضح و مختصر باشد. بعضی وقت‌ها تیم به دسته‌ای از موارد برخورد می‌کند مثلاً «هرچه بیشتر که می‌نویسیم بهتر می‌شویم.» ما باید هر یک تعاریف را جوری تعریف کنیم که مؤثر به نظر برسند مانند این که توسط یک نویسنده مشهور نوشته شده است. «این غیرمتداول است که تعریف «روزهای آموزش برای هر کارمند» را بخوانیم و یک جمله بلند مانند این را ببینیم.» آموزش قسمتی از تمام نقشه توسعه برای نیروی کاری می‌باشد.

نقشه‌های گسترش نیروی کاری قسمت ضروری در برنامه گسترش سازمان می‌باشند و عملکرد سالم و مناسب را برای سازمان فراهم می‌سازد. این نکته جالب به نظر می‌رسد ولی واقعاً هیچ ارزشی را به تعریف اضافه نمی‌نماید. در حقیقت این قضیه می‌تواند از کیفیت تعریف به وجود آمده باشد. اگر که خوانندگان به نتایج متفاوتی برسند و بفهمند که نویسندگان چه اهدافی دارند. خوانندگان به طور اتوماتیک در می‌یابند که نیاز دارند که بعضی از انواع تصمیم‌ها را براساس پردازش واژه‌ها بگیرند بنابراین ممکن است که این خوانندگان به نتایج درهم و نامرتب درباره چیزی که گفته شد برسند. همانطور که قبلاً اشاره شد نوشتن تعریف حدوداً یک ساعت طول خواهد کشید. این عمل شامل زمانی برای نوشتن انتقادات پاراگراف تعریف و آزمایش آن توسط کارشناسان ماهر که به مطلب

مورد نظر احاطه دارند انجام می‌گیرد. (این کارشناسان می‌توانند شامل افرادی باشند که در تیم پیاده سازی نیز همکاری داشتند) و در آخر نیز بازخورد را توسط تیم مرور کنیم. تشکیل تعریف با جمع کردن داده‌ها و روال‌ها و اتصال نقشه استراتژی باعث اضافه شدن وقت حاشیه‌ای زیادی می‌شود. بنابراین باطمینان به صفحه نگاه کنید و قبل از وارد شدن به این قسمت تمام اندازه‌های موجود را را صفحه‌بندی نمایید. قدم بعدی گسترش فرایند اندازه‌گیری می‌باشد. این عمل برای جمع‌آوری داده‌ها برای پر کردن کارت امتیازبندی صورت می‌گیرد. بعضی از مشکلات که مانع از رسیدن ما به داده‌ها می‌شوند مانند زیر می‌باشند.

- هیچ داده‌ای وجود ندارد: اندازه‌های کارت امتیازبندی اغلب شامل موضوعاتی می‌باشد که قبلاً هرگز اندازه‌گیری نشده بودند. در این مورد تیم باید روال جمع‌آوری داده‌ها را فراهم آورد که این عمل شامل تعیین جمع‌آوری کننده داده‌ها می‌باشد. این نکات نیز به طور عمومی سفارش شده است که تشکیل تقسیم برای ارائه تیم اجرایی می‌باشد اما نه برای اجرای روال و این قضیه تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مدیران اجرایی به طور رسمی اندازه‌ها را تثبیت نمایند. (تعریف فرایندها به طور کوتاه توضیح داده خواهد شد)
- کمبود سیستم‌ها: بعضی اوقات داده‌ها برای اندازه‌های داده شده قبلاً موجود می‌باشد. اما در سراسر سازمان پراکنده خواهند شد و جمع‌آوری دوباره آنها بسیار سخت می‌باشد. یک تسهیل کننده به‌این نکته رسید که اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه تعداد دقیق مشتریان در ۲۶ پایگاه داده جدا در دسترس می‌باشد. مرتب سازی آنها و ویرایش دو نسخه کردن آن وقت کارکنان تیم را به مدت یک هفته می‌گیرد. این مورد می‌تواند به عنوان مورد کوچک و یا پیچیدگی بزرگ به شمار می‌رود بستگی به سازمان و اندازه‌هایی که دنبال آن می‌گردند می‌باشد. بهترین راه حل این است که هنگام اندازه‌گیری و انتخاب آن با دقت عمل کنیم و از اندازه‌هایی که نیاز به پیچیدگی جمع‌آوری دارند دوری کنیم.

هیچ نظم و ترتیبی برای جمع‌آوری داده‌ها وجود ندارد. این نکته یکی از موارد متداول می‌باشد. وقتی از کارکنان خواسته می‌شود که درباره جمع‌آوری داده در مورد موضوعاتی که قبلاً اندازه‌گیری نشده‌اند با دقت باشند، تقریباً همیشه مشکلاتی در شروع وجود دارند. حتی اگر کارکنان در این موقعیت پشتیبان فرایند باشند، تغییر دادن موارد روتین و جافتاده آنها برای جمع‌آوری داده‌ها بسیار سخت خواهد بود. اولین چیز که تیم پیاده سازی نیاز دارد آن را

داشته باشد صبر و حوصله می‌باشد. کارکنان جمع‌آوری داده‌ها باید پشتیبانی لازم که انتقال به روال جدید نیاز دارد را فراهم سازد. اما این نکته باید مورد توجه قرار گیرد که چیز دیگری که تیم نیاز دارد پشتیبانی مدیریت می‌باشد. اگر مشکلات و مقاومت در جمع‌آوری داده‌ها یک موضوع دائمی شود، مدیریت نیاز دارد که دوباره اهمیت کارت امتیازبندی را برای کسانی که جمع‌آوری داده‌ها را به طور مناسب انجام نمی‌دهند دوباره تأکید کند.

- معنی دار کردن عدد در فرمت BSC شماره ۱ سخت می‌باشد. بعضی وقت‌ها فرایند جمع‌آوری داده‌ها نشان می‌دهد که معنی‌دار کردن عدد در فرمت کارت امتیازدهی ممکن نمی‌باشد. حتی بعد از تعاریف مهم و خوبی که به وجود آمده‌اند، شاید تعریف این پیشنهاد را بدهد که یک اندیش را که عالی به نظر می‌رسد به وجود بیاوریم. اما بعد از آن مرور تفسیر آن به صورت معنی‌دار سخت خواهد بود. این مورد می‌تواند هنگام مدیریت یک تحقیق رسمی از کارکنان اتفاق بیفتد و باعث شود که هر سؤال از نظر وزنی برای کارت امتیاز دهی به امتیاز ۸۶ برسد. اگر این موضوع آشکار و واضح نیست که منظور از ۸۶ چیست و یا خوب است یا بد عدد کمک زیادی به شما نمی‌کند.

- اندازه هیچ چیز مفید را نمایش نمی‌دهد. اگر یک تیم می‌خواست که اطلاعاتی از تعداد محصولات جدید داشته باشد باید تعریف عالی را می‌نوشتند و جمع‌آوری داده‌ها را به یک نفس انتصاف می‌دادند. این شخص در عوض ممکن است این را تشخیص دهد که راه و روشی که اندازه با آن تعریف می‌شود، هر سال ۱ یا ۲ محصول جدید خواهند بود. این کار کارت امتیاز را تبدیل به یک رشته صفرهای بی‌ارزش تبدیل خواهد کرد که گاهی ۱ نیز در آن وجود دارد.

معرفی محصول به صورت نادر اتفاق می‌افتد. همه افراد درباره آنها می‌دانند و به این معنی است که هیچ دلیل واقعی وجود ندارد که فضای کارت امتیازبندی را با عدد پر کند، هدایت این موارد از میان مشکلات می‌تواند بسیار وقت‌گیر باشد و حتماً نیز نتیجه‌اش تغییر فرمت کارت امتیازبندی می‌باشد که این کار در طول زمان انجام می‌شود. تلاش‌هایی باید برای تعیین سختی‌های جمع‌آوری اطلاعات انجام شود. اما تیم باید پیشهادات خود را به تیم رهبری قبل از سرمایه‌گذاری در وقت ارائه دهند. ارائه تیم رهبری در قدم آخر فرایند توسعه اندازه می‌باشد. تیم پیاده‌سازی نیز باید اسنادی را برای ارائه آماده نماید که این سند باید شامل موارد زیر باشد.

- یک کارت امتیاز واقعی که تمام اندازه‌ها را دارد و داده‌های جمع‌آوری شده در آن قرار گیرند کارت امتیاز در فرمتی که تیم پیشنهاد می‌دهند ارائه گردند. (به عبارت دیگر اگر تیم احساس نماید که ستون‌های «سال به تاریخ» و «ماه گذشته» برای توضیح عملکرد سازمان نیاز هستند باید ارائه گردند.
- یک کارت امتیاز بدلی که به طور کامل پر شده است و شامل نظرات و اهداف خیالی می‌باشد پر کردن یک کارت امتیاز به خاطر پیچیدگی آن بسیار سخت می‌باشد به جز اینکه شما شکل کامل شده محصول را ببینید. کارت امتیاز واقعی (Real) که در قسمت قبلی گفته شد ممکن است ۵۰٪ خالی باشد که این عمل به خاطر موارد جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد. این کار ممکن است ستون‌های داده‌های اضافه شده را خوب به نظر برسانند اما زمانی که تمام جاهای خالی پر شدند داستان فرق خواهد کرد. بنابراین تیم باید برای تمام گروه‌های اندازه‌گیری که دارای داده‌های واقعی نیستند اعداد واقعی را وارد نماید. (در مورد اهداف نیز فرایند یکسانی انجام می‌شود) این کار نه تنها نمایش خوبی از شکل نهایی محصول فراهم می‌نماید بلکه کارت امتیازدهی بدلی را با نوع واقعی آن مقایسه کرده و این کار به تمی مدیریت نشان می‌دهد که آنها چقدر دیگر باید کار کنند.
- تعریف اندازه نمونه : تیم‌های اجرایی احتمالاً میلی برای وارد شدن به جزئیات تعریف به صورت کلمه به کلمه را ندارند اما داشتن یک تعریف نمونه ایده خوبی است که در ارائه بسته به کار می‌رود و قالب بندی و فکر کردن را که در هر اندازه به کار رفته است توضیح می‌دهد.
- یک چارت نمونه – چارتهای کنترل که در قسمت ارزیابی توضیح داده شدند ابزار عالی برای کمک به فراهم آوری مضمون اندازه‌های کارت امتیاز دهی می‌باشد. دیگر چارتهای و گرافها ممکن است کمکی برای تفسیر باشند. داشتن یک چارت نمونه به عنوان نمایش می‌تواند برای تیم رهبری مهم باشند.
- ضمیمه‌هایی که شامل باقیمانده تعاریف و چارتهای می‌باشد. داشتن تمام جزئیات برای جواب دادن به تمام سوالات مطرح شده ضروری می‌باشد. جلسه‌ای که پیشنهادات تیم پیاده سازی در آن مورد بحث قرار می‌گیرند می‌تواند نصف روز طول بکشد. فرایند آفرینش و بحث و مناظره تعاریف به صورت از پیش طراحی شده نتیجه‌اش این است که تیم برای پاسخگویی به هر سؤالی که مدیر و گروه اجرای از آنها می‌پرسد آماده

می‌شود. این کار باعث می‌شود که تیم کامل و باهوش جلوه نماید که برای کسب اعتماد به نفس برای مدیران اجرایی مفید است.

تیم نباید ترسانده شود و احساساتشان جرحیه دار شوند (هنگامی که رهبران پیشنهادات خود را ارائه می‌دهند) برخلاف این اگر رهبران پیشنهادات را می‌پذیرند باید توجه زیادی به آن کرد. مگر اینکه تیم پیاده سازی بسیار خوب و خوش‌شانس باشد. زیرا که در اولین آزمایش مجموعه‌ای کامل از اندازه‌ها را ارائه نمی‌دهند. کامل کردن پذیرش اندازه‌ها باعث این نکته می‌شود که رهبری BSC را جدا نمی‌گیرد.

مدیران اجرایی ممکن است درباره اندازه‌های مخصوص ارائه شده بپرسد. مثلاً چرا B در مقابل A نمی‌باشد؟ وظیفه تیم پیاده سازی این است که دلایل موجود خود را ارائه دهد. اگر مدیران اجرایی در حذف و یا تغییر اندازه پافشاری بنمایند. باین تیم پیاده سازی به طور خوشحال و راضی به کار خود ادامه می‌دهند. این نکته مهم می‌باشد که مشتری کارت امتیازدهی رهبری می‌باشد. وظیفه ما این است که محصولی را به آنها بدهیم که می‌خواهند استفاده خواهند کرد. این نکته غیرقابل اجتناب است که رهبران اصلاحات کارت امتیازدهی را بخواهند بنابراین تیم نیاز خواهد داشت که تا کامل شدن مجموعه اندازه‌های موافق شده به جمع‌آوری و تعریف کردن ادامه دهد. در این روش رهبران مسئول تنظیم هدف و انتخاب راه حل می‌باشند. این کارها نباید به عنوان رویدادهای مستقل در نظر گرفته شوند. اگر یک هدف مشخص شود پس راه‌حل‌های مهاجم برای پشتیبانی از آن نیاز است که پیاده سازی شوند. موفقیت با یک راه حل باعث ایجاد نتایج مثبتی در اندازه‌های کارت امتیازدهی می‌شوند بعضی از موارد برای تعیین هدف به صورت زیر می‌باشد.

استفاده از نقشه استراتژی را به خاطر داشته باشید به‌گفته شده است که اهداف اغلب از جاهای بسیار شلوغ و درهم و برهم بیرون کشیده می‌شوند. فصل نقشه استراتژی چگونگی استفاده از نقشه را برای منطقی کردن تنظیمات اهداف توضیح می‌دهد. از بالا شروع کنید (یعنی از اندازه شماره ۱) و تصمیم بگیرید که هدف چه باید باشد. پس اتصالات را از بین بقیه دیاگرام استفاده کنید این کار باعث تعیین اهداف پشتیبان می‌شود که باعث اجرای عدد مورد دلخواه در بالا می‌باشد.

به خاطر داشته باشید که اهداف به طور آزاد بیرون نمی‌آیند. اگر هدفی با هیچ منظور برای اجرا مشخص شود اشاره می‌کند که کاری که تمام مردم باید انجام دهند این است که برای رسیدن به هدف سخت تلاش کنند. در بیشتر این موارد این مورد مؤثر نخواهد بود. تیم اجرایی قابل حساب برای تخصیص منابع و اجرای کامل اهداف می‌باشد. هنگامی که عدد تعیین شد مدیران اجرایی باید بلافاصله درباره چگونگی انجام آن فکر و تبادل نظر نمایند. تصمیم بگیرید که چه اتفاقی می‌افتد اگر که یک هدف ساخته و یا از دست رود - مدیران اجرایی باید این مطلب را آشکار و روشن نمایند که چرا کسی مسئول رسیدن هر هدف می‌باشد و فرایند مورد استفاده چه خواهد بود اگر که به هدف برسیم (و یا نرسیم) پاسخ قابل قبول برای این سؤال «هیچی» می‌باشد اگر این چیزی باشد که تیم رهبری به دنبال آن است پس چرا تنظیمات یک در قسم اول قرار گرفته است؟ معمولاً چیزی باید در گرو باشد حال آن جبران، تشخیص و یا تشویق باشد. این نکته نیز باید مشخص شود که آیا قوانین جبران با در نظر گرفتن اهداف سخت و سریع می‌باشند. به خاطر داشته باشید که زمانی که یک سازمان کارت امتیاز را برای مدتی استفاده نمود به طور عمومی به سطحی پیشرفت می‌نماید که در کل این مورد مطرح است. «تجزیه و تحلیل دلایل از دست دادن اهداف».

اگر این اهداف به خاطر قصد دارایی مدیر برای رسیدن به یک راه حل استراتژیک از دست رفته‌اند شاخه‌های جبران ممکن است که متفاوت تر از یک هدف از دست رفته باشد. این به خاطر عاملی است که در کنترل مدیریت نمی‌باشد.

زمانی که اهداف مشخص شده‌اند کارت امتیاز آماده استفاده می‌باشد. این نکته مهم است که به خاطر بسپاریم که به هر حال کارت امتیازدهی فقط یک ابزار فراهم آورنده اطلاعات می‌باشد. مقایسه خوب این است که کارت امتیازدهی را به عنوان ترازویی قرار دهیم زمانی که شما رژیم دارید با رفتن به روی ترازو باعث کم شدن وزن شما نمی‌شود. کاربرد و وظیفه یک ترازو این است که به شما بگوید شما در چه وضعیتی می‌باشید و چگونه رژیم خود را ادامه دهید. کارت امتیازدهی نیز همین کار را انجام می‌دهد. یک سازمان نباید انتظار داشته باشد که روز به روز بهتر شود فقط به خاطر اینکه آنها قدم به روی یک ترازوی استراتژیک گذاشته‌اند. در همان روش که عادات غذایی، ایجاد یک تمرین بدنی روتین و مانند اینها رژیم را موفق می‌کنند، اجرای راه‌حل‌های استراتژیک نیز یک استراتژی را

موفق می‌نماید. بخش بعدی درک و بینشی را برای تعیین و تشخیص و اولویت‌بندی راه‌حل‌های استراتژیک ارائه می‌نماید.

راه‌حل‌های استراتژیک: پیاده‌سازی

تعیین و اولویت‌بندی راه‌حل‌ها هدف و قدم مهم در فرایند می‌باشد زیرا باعث می‌شود کاری که باید انجام شود اتفاق بیفتد. هدف مسئولیت اولیه تیم اجرایی می‌باشد این فرایند با مراحل توضیح داده شده در شکل ۱۳-۵ نسبتاً ساده به نظر می‌رسد.

شکل ۱۳-۵- فرایند تعیین اولویت‌بندی راه‌حل‌ها



اولین مرحله شامل تولید یک نمونه همانند شکل ۱۴-۵ می‌باشد. در این الگو و نمونه اهداف در قسمت چپ و در ستون‌هایی مشخص می‌شوند. مرحله بعدی مرور و بررسی دوباره داده‌های استراتژیک (SWOT) می‌باشند که به توسعه هدف منجر می‌شوند. بسیاری از این آیتم‌ها که همانند فرصت‌ها مورد بحث و تبادل قرار گرفته می‌توانند

راه حل‌های آماده باشند. نقاط ضعف و تهدیدات ممکن است راه‌حل‌های بالقوه را پیشنهاد دهند که باعث بسته‌شدن (پرشدن) فاصله‌ها شوند و نقاط قوت نیز ممکن است راه‌حل‌هایی را پیشنهاد دهند که به استفاده از بهترین عملکرد کمک کند. در همه موارد دوباره سازی - نوسازی - تجدید قوام ذهن و حافظه تیم مدیران درباره موارد استراتژیک مهم می‌باشد. قدم بعدی بحث و تبادل نظر درباره راه‌های بالقوه برای هر هدف می‌باشد. تیم نباید فکر و اندیشه خود را فقط به چیزهایی که سازمان امروز تصمیم می‌گیرد و فرا انجام می‌دهد کند. همه موارد در این بازی جوانمردانه هستند. تیم باید لیست بحث تبادل نظر خود را با اضافه کردن پیشنهادات تیم پیاده سازی که از جلسات توسعه اندازه‌گیری به دست آمده بود را به لیست تکمیل نماید. همانطوری که هر ایده مورد بحث قرار می‌گیرد باید بر روی یک کاغذ یادداشت برداری شده و در ستون «راه‌حل‌های بالقوه» قرار داده شود. برای مثال هدف افزایش از این نیروهای متخصص ممکن است به صورت شکل ۱۵-۵ ارائه شود. زمانی که راه‌حل‌های پتانسیل برای همه اهداف تعیین شوند و لیست شوند تیم اجرایی نیاز به اولویت‌بندی آنها دارد. این کار تعیین می‌کند که کدام یک از آنها می‌توانند زودتر شروع شوند. دلیل اینکه الگو سه ستون عددی تقسیم شده است این است که اولویت‌های مربوط را توضیح دهد. تعریف هر ستون به صورت زیر می‌باشد.

۱. مهم و ضروری ← باید فوراً شروع شوند (الان آن را انجام دهید)

۲. مهم ولی نه ضروری ← (آن را بزودی انجام دهید)

۳. جالب است ولی دارای اولویت فوری نمی‌باشد (زمانی آن را انجام دهید که درباره‌اش کار می‌کنید)

این نکته بسیار مهم می‌باشد که این مطلب در مآخذ (پایه) اهداف در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر راه‌حل‌های بالقوه را برای هر هدف بحث نکنید و آنها را به طور انفرادی همراه با هدف رتبه‌بندی نمایید. به جای آن راه‌حل‌های بحث و تبادل اطلاعات برای همه اهداف اول و پس تصمیم بگیرید که چه راه‌حل‌هایی با اولویت بالا باید در کل لیست باشند. دلیل این کار این است که آیتم «آموزش خدمات مشتری» ممکن است که به عنوان هدف شماره ۱ به نظر برسد (البته زمانی که فقط با سایر راه‌حل‌های بالقوه در لیست «افزایش نیروهای متخصص» مقایسه شود. اما زمانی که با راه‌حل‌های بالقوه از همه دیگر اهداف مقایسه می‌شوند ممکن نیست که منطقه‌ای که نیاز به توجه فوری دارد باشد.

شکل ۱۴-۵- لگوی راه‌حل‌های استراتژیک

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	راه‌حل‌های بالقوه
مالی - افزایش سوددهی - افزایش درآمد - کاهش هزینه‌ها				
مشتری - ایجاد روابط محکم با مشتری - نفوذ به بازارهای جدید - نگه داشتن اعتبار سازمان در رده‌های بالا				
فرایندها - افزایش درصد تحویل به موقع - افزایش (بالا بردن سرعت) زمان توسعه محصول - بهینه‌سازی منابع				
یادگیری و رشد - بالا بردن و افزایش نیروهای متخصص - گسترش و توسعه روابط داخلی - ارتقای سیستم‌ها				

شکل ۱۵-۵- مثال راه‌حل‌های استراتژیک

اهداف استراتژیک	۱	۲	۳	راه‌حل‌های بالقوه
گسترش و افزایش نیروهای کاری متخصص				- سود بردن از مرور کردن - اجرای تجزیه و تحلیل فرایند - ره‌اندازی برنامه توسعه اشتغال - برنامه‌ریزی موفق - آنالیز فرایند - تقسیم سود - آموزش خدمات مشتری - ۷ مورد از اندیشه و فکرهای خلاق و آموزشی - آموزش انفرادی - توسعه نقشه

همانطور که رهبری تیم تعیین می‌کند که اولویت‌های هر راه‌حل باید چه چیزهایی باشند یادداشت که شامل هدف می‌باشد باید از ستون راه‌حل‌های بالقوه حذف شود و در ستون عددی مناسب قرار گیرد. این نکته برای راهبران متداول و رایج می‌باشد که رتبه‌بندی را با تعداد زیادی از راه‌حل‌ها در ستون اولویت بالا شروع کنند. این مسئله باعث مطلع شدن این سؤال مهم می‌شود «شما چند ۱ می‌توانید داشته باشید؟» دو نکته مهم در پاسخگویی به این سؤال وجود دارند. اولی طبیعت راه‌حل‌ها را در نظر می‌گیرد. این نکته مهم است به طور منطقی برای شروع راه‌حل B قبل از اتمام راه‌حل غیرممکن می‌باشد. زیرا ممکن است که بستگی به نتایج داشته باشد. نکته بعدی هزینه می‌باشد. هر راه‌حل دارای هزینه‌هایی می‌باشد. کارکنان - زمان - سرمایه‌گذاری در گسترش ایده‌ها و مانند اینها. تیم اجرایی باید مقدار زمان - تلاش و پولی که باید در کار استراتژیکی بدون آسیب به عملکرد روز به روز آن محاسبه نمایند. انجام این مطلب می‌تواند بسیار سخت باشد. بنابراین پاسخ به تعداد راه‌حل‌ها با اولویت‌های بالا که می‌توانند همزمان شروع شوند به تعدادی خواهد بود که شما توان آن را دارید. به تعدادی که راه‌حل‌ها برای موفقیت به همدیگر بستگی نداشته باشند. زمانی که راه‌حل‌ها با اولویت بالا شناسایی می‌شدند آخرین مرحله در فرایند توسعه نقشه‌های پروژه می‌باشد که خصوصیات تیم اجرایی را بیان می‌کند.

استفاده از کارت امتیاز متعادل

کارت امتیاز نقشه استراتژی و لیست راه‌حل‌ها باید برای جمع‌آوری استفاده شوند زمانی که تیم مدیریت درباره استراتژی بحث و تبادل می‌کنند کارت امتیاز نقاط و مناطقی را که اهداف در آنجا تأمین نمی‌شوند تعیین می‌کند و نقشه استراتژی و لیست راه‌حل‌ها سرنخ‌ها و اطلاعاتی را برای تیم رهبری و دلیل آنها را نیز فراهم می‌نمایند. رابطه پیش‌بینی شده در بین اهداف ممکن است موجود نباشد. برای مثال تیم رهبری ممکن است به این فکر کند که آموزش منجر به کاهش چرخه زمان توسعه محصولات می‌شود. اما بعد از اینکه همه در آن منطقه آموزش دیدند چرخه زمانی دیگر مهم نیست (بی‌اثر می‌باشد). منظور این است که آیا اتصال در نقشه استراتژی دقیق نبوده و یا آموزش‌های انجام شده موثر نبودند. اگر آموزش بی‌اثر بود می‌توانست به خاطر ارائه (تحويل) خدمات باشد و یا به خاطر اینکه کارمندان در فراگیری مهارت‌ها یومرد نیاز توانا نبودند. این مطلب خیلی مهم می‌باشد. این ابزار به تیم به

تیم مدیریت می‌گوید که چه خبر است (چه چیزهایی در حال روی دادن می‌باشند) اما آنها باید تعیین کنند که چرا این موضوع اتفاق می‌افتد. ابزار می‌تواند اطلاعاتی را فراهم سازد اما مدیران نیاز دارند که بدانند تجارت و کار آنها به حد کافی خوب و مناسب است تا درباره اطلاعات مناسب عمل نموده و مشکلات را حل کنند. یک سنخگو در یک گردهمایی داستانی را درباره شروع یک تیم بسکتبال گفت. او گفت که اگر شما قصد داشتید یک تیم را شروع و تأسیس نمایید شما می‌توانید به کسی یاد دهید که چگونه در دریل را انجام دهد و یا پاس را چگونه انجام دهید اما شما نمی‌توانید به کسی یاد دهید که بلند قد باشد. یک بازیکن یا بلندقد است یا نیست. و این خصوصیتی می‌باشد که می‌توان از راه رفتن آنها در میدان دریافت.

او ادامه داد و گفت که در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان خیلی کوتاه وجود دارند که تلاش دارند در NBA بازی کنند. به عبارت دیگر کارکنان با مسئولیت‌هایی که به آنها داده می‌شود بسیار تطبیق می‌یابند و این بدین معنی نمی‌باشد که آنها آموزش ندیده‌اند این بدین معنی است که آنها نمی‌دانند چه کارهایی را باید انجام دهند تا در موفقیت و پست کاری خود به موفقیت برسند.

کارت امتیاز و نقشه استراتژی هر دو ابزارهای عالی هستند اگر شما ابزارهای عالی را در اختیار مدیران خوب قرار دهید آنها مدیران عالی خواهند شد. اگر شما ابزارهای عالی را در اختیار مدیران بد قرار دهید آنها مدیران بدی باقی خواهند ماند اما با ابزارها.

کارت امتیاز دهی به مدیران بد چیز دیگری می‌دهد تا سازمان را بد اداره کنند. بنابراین اگر تیم رهبری شما به طور واقعی مشتری و فرایندها و کارکنانش را درک نکند کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی به او کمک زیادی نخواهند کرد. به هر حال اگر شما از قبل دارای یک تیم خوب و قوی باشید این ابزارآلات به شما کمک خواهند کرد که موقعیت سازمان شما در مدت کوتاه بهبود یافته و در درازمدت نیز موفقیت به دست می‌آید.

فصل نهم

نتیجه‌گیری

مطالب کلیدی ارائه شده به شرح زیر می‌باشند:

- روندهای جاری در دنیای تجارت سازمان‌هایی را که می‌خواهند موفق بوده و بمانند به تمرکز هرچه بیشتر روی فرایند مجبور می‌سازند. بسیاری از این روندها مانند جابجایی و شناوری نیروی کار، افزایش انتظارات مشتریان و سرعت عملیات سازمان به نظر نمی‌آیند که در آینده‌ای کوتاه متوقف شوند. بنابراین تمرکز بر روی فرایند به عنوان جزء اصلی و فاکتور عمده موفقیت سازمان در آینده بر رشد خود ادامه خواهد داد.
- شرکت‌ها برای ترقی و پیشرفت کردن طی سال‌ها، فرایند را بهبود و ترفیع بخشیده‌اند. از بهبود و پیشرفت مداوم به مهندسی مجدد به طراحی سازمان مبنی بر فرایند به رقابت مبنی بر رقابت، تمرکز روی بهینه و عالی بودن فرایند بخشی جدانشدنی از تفکر مدیریت و برنامه‌ریزی در سازمان های موفق شده است.
- یک گزارش با دید و تفکر مناسب سازمان را قادر می‌سازد تا دیدی منسجم و یکپارچه با آنچه که می‌خواهد در آینده باشد داشته باشد. اگر تیم مدیریت در مورد چگونه بودن وضعیت آینده تصمیم بگیرند. رسیدن به نقطه‌ای ایده‌آل در آینده عملاً امکان‌پذیر نمی‌باشد.
- گزارش‌های استراتژیک باید شامل اجزای فرایندی وسیع باشند. گذشت آن روزهایی که تمرکز برنامه‌ریزی فقط بتواند روی مسائل مالی باشد. استراتژی‌های امروزی باید همچنین شامل فرایند، مشتریان، و اجزای فراگیری و رشد باشند.
- نقشه‌های استراتژیک می‌توانند وسیله ارتباطی مناسبی را در یک دید ارائه داده نشان دهد که کدام فرایندها در سازمان شما حیاتی‌ترین و مهمترین بوده و همچنین نتایج مالی و مسائل مشتریان که با بهبود این فرایندها انتظار پیشرفتشان می‌رود را نیز به تصویر می‌کشند.
- کارت امتیازی متوازن ابزاری مناسب و عالی در کمک به سازمان در نظارت به کفایت و موثر بودن استراتژی و ایجاد اصلاحات لازمه در وقفه‌های زمانی مناسب به حساب می‌آید. این کارت‌ها همچنین در

آشکار کردن اینکه آیا تئوری‌های نقشه استراتژی علت و معلولی، که در درک تأثیر بهبود فرایندهای

کلیدی مؤثر و مفید می‌باشد کمک بسیار می‌نمایند.

○ تکنولوژی‌ها، فرایندهای ارائه شده در مباحث مطروحه در طی زمان ثابت شده‌اند هر زمانی که به طور

کامل و مناسب اعمال و اجرا شوند بسیار مؤثر و موفقیت آمیز خواهند بود.

با آرزوی موفقیت شما در اجرای این اصول و قواعد امیدوارم که موج پنجم مدیریت فرایند نتیجه تلاش‌های شما

خواهد بود.

از سری کتابهای استراتژی و عملکرد ۱

مدیریت فرایند کسب و کار و کارت امتیازی متوازن نشان می دهد که مدیران چگونه بصورت بهینه و موثر از کارت امتیازی متوازن در جهت دستیابی و تقویت موفقیت های استراتژیک در محیطهای کسب و کار متغیر استفاده کنند.

این روش به منظور دستیابی به یک عملکرد در سطح کلاس جهانی، شکلاف بین تئوری و عمل را پر نموده تا استفاده فرایند ها همانند ابزارهای استراتژیک تسهیل یابند.

www.StrategyAcademy.ir

www.SMS.org.ir

رالف اسمیت مدیر ارشد اجرایی خدمات استراتژیک گروه ODG می باشد.

زمینه فعالیت رالف در زمینه آموزش، مشاوره مدیریت و فرایند استراتژیک است. ایشان همچنین در زمینه بهبود و پیاده سازی برنامه های استراتژی به مشتریان ODG مشاوره می دهند ، رالف اسمیت سابقه تدریس و سخنرانی در دانشگاه های ذیل را دارا می باشد:

دانشگاه کلوردو آمریکا - دانشگاه میشگان

دانشگاه فلوریدا- دانشگاه تگزاس - دانشگاه سن دیاگو

دانشگاه جوورجیا - دانشگاه ویرجینیا