

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت

طراحی سیستم استراتژیک با استفاده از نسل سوم کارت امتیازی متوازن

مترجم: فرید مصدقی

طراحی سیستم استراتژیک با استفاده از نسل سوم کارت امتیازی متوازن^۱

چکیده

این مقاله یک پروژه طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک را در داخل شرکت تهویه هوای مطبوع Zamil (ZAC)^۲ توصیف می کند. در سال ۲۰۰۱ شرکت زمیل اولین طرح استراتژیک با استفاده از مدل های منطقی سنتی را توسعه داد که تاثیر اندکی داشته است. در سال ۲۰۰۲، آنها یک پروژه را معرفی کردند تا در اداره کردن سیستم پیاده سازی استراتژی بر اساس یک نسخه پیشرفته از چارچوب کارت امتیازی متوازن که به عنوان نسل سوم کارت امتیازی متوازن منسوب شده، کمک کند. این مقاله این پروژه را توصیف کرده و چند بینش از کاربرد روش های مدیریت عملکرد استراتژیک و سیستم های مشتق شده از این مقاله و تجربه های قبلی را پیشنهاد می دهد. این مقاله متدولوژی های به کار گرفته شده را در بررسی و اجرای استراتژی به دقت آزمایش کرده و به وسیله مرور ادبیات، تنوع متدولوژی های مشاهده شده بوسیله مؤلفان مدیریت را خاطر نشان می سازد. این مقاله سپس از این ادبیات برای آزمایش عملیات پیشین سیستم مدیریت استراتژیک جدید شرکت (ZAC) استفاده می کند و در طول فرایند طراحی انتخاب هایی را انجام می دهد و چگونگی تغییر سازمان توسط سیستم را توصیف می کند. این مقاله با پیشنهاد چند بینش و توصیه درباره فرایند طراحی و خروجی های فیزیکی مرتبط برای کارت امتیازی متوازن به پایان می برد و به صورت عملی نشان می دهد که چرا نسل سوم کارت امتیازی متوازن، افزایش مطلوبیت و عملی بودن را نسبت به طراحی های قبلی پیشنهاد می دهد. این مزایا و توصیه ها هم از دیدگاه های مشاوران که فرایند طراحی را تسهیل می کند و هم تیم مدیریت که محتوای سیستم مدیریت را توسعه می دهد، ترسیم شده است. اگر چه در عمل فرایند طراحی برای نسل سوم کارت امتیازی متوازن به کرات مورد استفاده قرار گرفته است ولی این اولین مطالعه موردی بر روی ارزیابی ویژه فرایند جدید می باشد.

کلمات کلیدی : کارت امتیازی متوازن، مدیریت عملکرد، مدیریت استراتژیک.

مقدمه

¹ Balanced score card

² Zamil air conditioner

این مقاله یک پروژه را که منجر به طراحی و اجرای استراتژیک سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک در شرکت تهویه هوای مطبوع زمیل که یک تولید کننده تجاری و صنعتی سیستم های تهویه هوا در عربستان سعودی است را توصیف می کند. این شرکت قصد داشت که توانایش را برای توسعه و اجرای طرح های استراتژیک بهبود بخشد. ما زمینه سازمانی که منجر به تصمیم پیاده سازی سیستم جدید شده و همچنین مؤلفه های کلیدی این پروژه و در نهایت استفاده از مشاهدات و بازخورهای مستقیم ما از این سازمان را توصیف می کنیم و همچنین وسعت دستاورد پروژه نسبت به هدف آن را ارزیابی می کنیم و برای تعیین میزان که بینش های ناشی از مشاهدات ما بتواند توجیه شود، ما نیز ادبیات مربوطه را بررسی می کنیم.

مرور ادبیات

اگرچه قابل قبول است که سازمانها از روشهای متنوعی برای اداره کردن تشکیلات و اجرای طرح های استراتژیک استفاده می کنند (segal-Horn,2003) اما هیچ طبقه بندی رایجی برای این روشها وجود ندارد. هرچند تلاشهایی برای رسم تفکیک واضح مابین رویکرد عقلایی و دیگر رویکردها انجام گرفته است (Whittington,1993).

رویکرد عقلایی

رویکرد عقلایی (یا به گفته دیگر مؤلفان که "کلاسیکی" یا "خطی" نامیده شده است) در طول دهه ۱۹۶۰ بر اساس کار پیشگامان برای درک رفتار مدیریت و توسعه آن در سازمانهای بزرگ آمریکا ظهور پیدا کرده است. این فرضیه اساسی که مدیریت اثربخش از سازمانهای بزرگ، نیازمند مقدمه سلسله مراتبی است و همچنین کنترل معنی داری از الزامات سبک نظامی مسیر از بالا به پایین، برای مثال طرح های استراتژیک می باشد. ایده های Chandlers در طول دهه ۱۹۶۰ توسط بعضی افراد مثل اندرو (۱۹۷۱)، چندلر (۱۹۷۷) و پورتر (۱۹۸۰) بیشتر توسعه داده شده است. ویژگی های مفهومی کلیدی رویکرد عقلایی شامل اعتقادات ذیل است:

- تدوین و اجرای استراتژی، متمایز و قابل تفکیک هستند (مینتزبرگ، ۱۹۹۰).
- سازمانها به طور قابل پیش بینی و منطقی رفتار می کنند (جانسون، ۲۰۰).
- فعالیتهای مربوط به تدوین و اجرای استراتژی می توانند هم تعمداً و هم به طور منطقی باشند (سگال - هورن، ۲۰۰۳).
- تشکیل و برنامه ریزی استراتژی از طرف مدیریت ارشد انجام می شود.

طرح های استراتژیک بلند مدت بادوام، بر اساس تفکر سیستماتیک و منطقی، می توانند برای سازمانها توسعه داده شوند و از ابزارها و تکنیک های تحلیل منطقی استفاده می کند.

روش های عقلایی برای تحصیل مدیریت مدرن مرکزی هستند و به طور گسترده گسترش یافته اند. ممیزی هایی در سال ۲۰۰۰ و ۲۰۰۲، برنامه ریزی استراتژیک را به عنوان مشهورترین ابزارهای مدیریت شناسایی کردند که در ۹۰٪ درصد سازمانها از آن استفاده کرده اند. هرچند که مطلوبیت رویکرد عقلایی از چندین زمینه مورد مجادله و جدل قرار گرفته است:

- اینکه هزینه پایین، به موقع بودن و داده دقیق بر روی سلسله مراتب منطقی معمولاً یا در دسترس نیستند و یا غیر قابل دسترسی می باشند. همچنین آقای پید(۲۰۰۳) بحث می کند که حتی اگر داده لازم و ضروری در دسترس باشد، ساده سازی های ضمنی در ابزار های عقلایی مخصوصاً در موقعیت پیچیده مشکل است.

- اینکه تفکیک ساخت استراتژی از اجرای آن می تواند منجر به انعطاف ناپذیری و فعالیت نامناسب در درون سازمان شود که تا اندازه ای به علت مسائل ارتباطی و کنترل بر می گردد(مینتزبرگ، ۱۹۹۰).

- اینکه روش های عقلایی در رویدادهای مناسب غیر قابل انتظار و تغییرات محیطی اجتناب ناپذیر ضعیف هستند و این شکست ممکن است توضیح دهد که چرا استراتژی های برنامه ریزی شده به ندرت به عنوان برنامه فهمیده می شوند. به طور واضح، همانطوریکه مینتزبرگ و واترز(۱۹۸۵) بحث می کنند، نیازی به طرح استراتژیک برای جوابگویی به تغییرات داخلی و خارجی وجود دارد.

برای افزودن وزن بیشتری بر شناسایی ضعفها، رویکرد عقلایی نشان داده است که در موقعیت ورشکستی کامل، برای تحویل مزایای محسوس، همه مثال ها از سازمانهای دنبال کننده استراتژیک عقلایی که منجر به پیامدهای اقتصادی مضر(شامل ورشکستی می شود) می باشند. به طور خلاصه، رویکردهای عقلایی و تحلیل اگر چه مفید هستند اما یک راه حل کامل ارائه نمی دهند. استراتژی خیلی پیچیده است.

جایگزین هایی برای عقلایی

تلاشهایی برای مقابله و تطبیق دادن دیدگاه های رایج برای جایگزینی استراتژی رویکردهای عقلایی توسط برخی از مولفان انجام گرفته است که شامل (کافی ۱۹۸۵، جانسون ۲۰۰۲) می شود. این مقاله بر مبنای طبقه بندی انطباقی و تفسیری استراتژی chafee در سال ۱۹۸۵ ساخته شده است که او استراتژی انطباقی را به عنوان یک فرایند مداوم ساخت و اجرای استراتژی که انفعالی، معلول و به طور پایداری با محیط سازگار می

شود، معرفی می کند. عنصر انطباقی طبقه بندی آقای کافی به عنوان یک جایگزین رویکرد عقلایی، به خصوصیات جایگزینی پیشرفته که توسط استراتژی "هنر" مینتزرگ یا مدل کویین شباهت دارد. ویژگی های رایج ایجاد استراتژی انطباقی شامل:

- نظارت فعال محیط با دیدگاه راه اندازی تغییرات استراتژی به صورت مداوم و همزمان (ویلیامسون، ۱۹۹۱).

- دیدن استراتژی معلول یا پیشامدی^۱ به جای تعمدی و منطقی (مینتزرگ، ۱۹۸۷).

- بر این عقیده باشید که اگرچه استراتژی کم تمرکز یافته است ولی مدیریت ارشد هنوز نیازمند تظاهر به جوابگویی کلی برای توسعه راهنمایی است.

- این دیدگاه که برنامه ریزی سنتی به علت پیچیدگی محیط کمتر مرتبط است، سازمان ها یاد می گیرند و بلادرنگ جواب می دهند به جای اینکه برنامه ریزی رسمی افراطی را بپذیرند (جانسون، ۲۰۰۲).

اگر چه توسعه استراتژی یک مجموعه از قراردادهای مابین افراد است ولی تفسیر ایجاد یا ساخت اجرای استراتژی فرض می کند که واقعیت از لحاظ اجتماعی ساخته شده است (کلی، ۱۹۸۰). مدل تفسیری همچنین اهمیت نماد و فرهنگ را تأکید می کند. تفاوت اصلی مابین رویکردهای منطقی و تفسیری این است که:

- واقعیت سازمانی، گسسته یا متناقض است.

- استراتژی فقط نگرانی مدیریت ارشد نیست.

- و انگیزش اطلاعات نیست، یک عامل حیاتی در دستیابی به رفتار استراتژیک مناسب است.

اگرچه این طبقه بندی متمایز است ولی در واقع هیچکدام از این دو رویکرد موجود در انزوا نیستند. با وجود این محدودیت ها، تیم های مدیریت بعید است بدون هر اطلاعات و آنالیزی تصمیمات استراتژیک بگیرند. هرچند، تیم های مدیریت از روش های عقلایی استفاده می کنند، احتمال دارد که برای سبک کردن این محدودیت ها و برای کسب اطمینان نتایج بدست آورده شده، تلاش کنند. تعجب آور نیست که رویکردهای دوگانه از طریق تجربه عملی نمو یافته اند (مینتزرگ، ۱۹۸۷). روش های مدیریت عملکرد، هایبرید^۲ منطقی و رویکردهای دیگر

¹ Emergent

² Hybrid

را بیان می کند. جای بحث دارد که توسعه سیستم های مدیریت عملکرد استراتژیک به طور اولیه با نیازی به منطق ساختن بهتر خصوصیات رویکرد انطباقی و تفسیری ساخت و اجرای استراتژی توسعه یافتند.

در این مطالعه موردی، یک سازمان، اول رویکردهای ساخت و اجرای استراتژی را با استفاده از ابزارهای قوی عقلایی و سپس روی هم قراردادن روشها با صفات رویکرد تفسیری و انطباقی قوی انجام میدهد. ارزیابی اهداف این مطالعه برای یافتن گواهی بر روشن کردن نیازی برای متوازن نمودن رویکرد عقلایی و دیگر روش هاست.

روش شناسی

این مقاله کاربرد نسل سوم روش های طراحی کارت امتیازی متوازن را در درون سازمان بخش خصوصی با استفاده از متدولوژی مطالعه موردی توصیف می کند. استفاده از روش مطالعه موردی در اینجا مناسب است، همانطوری که این مقاله وسعت "مفهوم زندگی و اقصی" را با فرضیه تئوریک بررسی می کند. این نوع روش برای حوزه تحقیق مدیریت عملکرد به طور ویژه ای مرتبط است، که چالش هایی ماده^۱ درگیر در ایجاد تست های آزمایشگاهی کنترل شده معتبر به صورت رسمی وجود دارد. در این تحقیق روش موردی برای ارزیابی مطلوبیت نسبی روش های تصمیم گیری اجتماعی و منطقی بوسیله تیم مدیریت استفاده شده است، اگر چه بررسی هر روش بر روی رفتار مدیریت تاثیر دارد. در ارزیابی این کیس، سوال اصلی مطرح شده تحقیق، وسعت یا اندازه خصوصیات قوتها و ضعفهای روش های تصمیم گیری اجتماعی و عقلانی بتواند مشاهده شود و یا اینکه در درون این کیس تایید بشود و اینکه در پرتو این یافته، چه کاربردهای عمومی برای تئوری یا عمل مدیریت عملکرد دارد.

مطالعه موردی

در سال ۱۹۷۴ شرکت زمیل (ZAC) یافت که پیشتاز تولیدکننده در تهویه هوا و سیستم های جابجایی هوا^۲ می باشد. مشتریان عرضه کنندگان ZAC در ۵۵ کشور دارای یک شبکه توزیع، دلالان و دفترهای منطقه ای است. در سال ۲۰۰۱ گردش مالی ۱۸۲ میلیون دلار داشت. این شرکت تحت مالکیت شرکت سرمایه گذاری

¹ Material challenge

² Air handling systems

صنعتی زمیل^۱ (ZIIC) است. در درون ZIIC، شرکت ZAC یک سازمان خودکار است که به شرکت ZIIC گزارش می دهد ولی برای مسیر استراتژیک و انتخابهایش، خودش مسئول است.

در طول دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ شرکت ZAC یک موقعیت قوی در بازار محلی را توسعه داده است که شامل سهم بازار و قدرت برند میباشد. اگرچه خارج از این بازه زمانی با رقابت رقیبان بین المللی مثل شرکت کریر ایالات متحده آمریکا و شرکت ال جی کره و برخی کشورها از بازیگران محلی کوچک مواجه شد. در ابتدا، اینها تاثیری در موقعیت رهبری ارزشمند بازار، در بازار داخلی عربستان سعودی نداشتند اما در دهه ۱۹۹۰ خیلی مورد تهدید قرار گرفت. در سال ۱۹۹۸، بوسیله معرفی یک ساختار سازمانی جدید بر مبنای واحد های کسب و کار استراتژیک^۲ (SBU) جواب داد.

هر (SBU) یک مدیر کل که برای واحدهای کسب و کار شامل فروش، تولید و وظیفه پشتیبانی را بر عهده دارد. واحد جدید توسعه کسب و کار ZAC، مسئولیت برنامه ریزی سرتاسر سازمان است. در این ساختار جدید، کنترل کلی توسط نایب رئیس شرکت (Abdulla Al-Zamil) انجام می شود.

در سال ۲۰۰۱، ZAC در وهله اول توسعه برنامه استراتژیک رسمی را شروع کرد. این فرایند بوسیله بازتاب "بهترین عمل" روش های برنامه ریزی استراتژیک وفق داده شده بود و بر اساس توسعه قوی برنامه های سطح واحدهای کسب و کار یافت شد. هر (SBU) تقاضایی برای توسعه استراتژیک مستندات مختصر که برای تولید میان مدت تا بلند مدت، برنامه های فروش و برای پیش بینی کسب و کار ۳ ساله لینک شده است. هدف سالانه برای حجم فروش در این برنامه های کسب و کار، مبنای برنامه/پیش بینی کسب و کار کلی است. همچنین، مدیران عملیاتی، استراتژی ها و برنامه های کسب و کار را برای وظایف درونی شرکت ZAC توسعه دادند. نایب رئیس شخصاً هر برنامه را با مدیر مرتبط مرور می کند. مدیران قصد دارند که پیشرفت را در مقابل این برنامه ها در طی جلساتی در طول ماه مرور کنند، اما در عمل برنامه ها استفاده نشدند و تمرکز آن بیشتر بر روی موقعیت مالی کلی شرکت ZAC بود. در طول سال ۲۰۰۱، رقابت در بازار تهویه هوا تشدید شد: برنامه های کسب و کار به جوابگویی رقابتی مورد نیاز انتقال داده نشد. مدیران موافق بودند که شرکت ZAC نیازمند فکر کردن و اداره کردن به طور استراتژیک در سطح شرکت می باشد و اینکه در اواخر ۲۰۰۱ مدیر توسعه کسب و کار در وهله اول، برنامه استراتژیک شرکت را توسعه داد که ۲۵ صفحه مستند بود و شامل تجزیه و تحلیل استراتژیک کلاسیک فرصت ها و تهدیدهای فرا روی شرکت ZAC و شناسایی چندین استراتژی محتمل

¹ Zamil Industrial Investment Company

² Strategic Business Unit

جایگزین بود. عناصر کلیدی این استراتژی، بهبود کارایی عملیاتی و کیفیت، منابع جهانی، افزایش روابط مشتری، تمرکز بر ابتکاری بودن و رشد سازمان بود که در ذیل گلچینی از مستندات استراتژی اصلی ZAC نشان داده شده است.

به طور اساسی و استراتژیکی، فرایند توسعه، جریان ارزش موفقیت آمیز و وظایفی که به شیوه منحصر به فردی در مکان بازار کامل می شوند را نشان می دهد.

۱. بهبود ارائه محصول از طریق اندازه گیری کیفیت/ قابلیت اطمینان و اندازه گیری بهبود مستمر.
۲. افزایش سهم بازار از طریق شریک شدن، (ادغام و اکتساب) و اتحاد استراتژیک.
۳. کاهش هزینه عملیات از طریق برون سپاری و افزایش حجم.
۴. یک کاسه کردن و تقویت تساوی برند از طریق تثبیت موقعیت مجدد کلان و تلاشهای ارتباطات.

مدیر توسعه کسب و کار و نایب رئیس توافق کردند که یک نیازی برای تقویت توانایی ZAC به اداره کردن اجرای استراتژی وجود دارد. اما قبل از این، توسعه بیشتر می تواند اتفاق بیفتد اما یک موضوع اساسی نیازمند ذکر شدن است و آن این است که مدیران توسعه کسب و کار دارای اهداف قوی که بر اساس آنالیز منطقی سهم بازار و داده محصول هستند اما آن توسط مدیران دیگر ZAC رد شد. برای حل این عقیده، شرکت مشاوران خارجی را برای ارزیابی عملیات و بازار ZAC و تایید اعتبار برنامه استراتژیک، منصوب کرد. سپس همان مشاوران کارت امتیازی متوازن را برای بیان مبحث اجرای استراتژی توسعه دادند. در اواخر ۲۰۰۱، ZAC فرایند پیشنهادهای ایمن از مشاوران خارجی درباره اینکه چگونه آنها ممکن است این کار را انجام دهند را شروع کرد.

یکی از پیشنهادهای دریافت شده توسط مشاوران مدیریت فعال نوشته شد. پیشنهاد گروه مشاوران نیازی برای تیم مدیریت به رسیدن به توافق جمعی در باب انتخاب استراتژیک و چیزهای غیر احتمالی که احتمال وقوع دارند مثل یک پیامد مستقیم که به صورت خارجی محرک تکرار آنالیز استراتژیک که قبلاً بوسیله ZAC انجام گرفته را پر رنگ می کند یا اینکه چگونه این به تنهایی توافق را مابین مدیران بر روی مسیر استراتژیک آغاز می کند. گروه مشاوران بحث می کند که این توافق می تواند تنها بر اساس موارد ذیل، فرایند ساختاریافته مذاکره، مناظره و تفکیک کردن درک شود. تکنیک های نسل سوم کارت امتیازی متوازن که قبلاً ظهور کرده اند (Cobbold and Lawrie, 2002) تا اندازه ای نیازی به جلو بردن توافق جمعی در تکنیک های طراحی سیستم کارت امتیازی متوازن برای تصدیق استراتژی و تسهیل ساختن یک کارت امتیازی متوازن شرکت را بیان می کند. در سپتامبر ۲۰۰۲، ZAC یک قرارداد برای حمایت خارجی از 2GC با هدف های ذیل را بست:

- تصدیق هدف و استراتژی ۲۰۰۱؛
- تسهیل توافق جمعی در درون تیم مدیریت ارشد در باب اولویت های استراتژی ZAC و اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به آنها؛
- توسعه یک کارت امتیازی متوازن برای گروه هیئت مدیره که بتوانند برای پیشرفت نظارت به سمت دستیابی به اهداف استراتژی انتخاب شده استفاده شود و به مدیران ارشد حوزه ها اطلاع دهد؛
- ایجاد یک نقشه راه مختصر که چگونه سازمان ZAC بتواند خودش را با استراتژی جدید تطبیق داده شده، تنظیم کند.

توصیف پروژه کارت امتیازی متوازن ZAC

این پروژه ۲ فاز دارد. فاز اول مربوط به توسعه توافق جمعی در میان هیئت مدیره و مدیران ارشد ZAC در باب اهداف استراتژی، اقدامات مورد نیاز برای تحقق این اهداف و طراحی کارت امتیازی متوازن که متعاقباً برای گزارش کردن پیشرفت شرکت در مقابل این اهداف استفاده می شوند. فاز دوم مربوط به ارتباطات گسترده این اجماع در درون ZAC و معرفی فیزیکی کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزار کاری استفاده شده توسط مدیریت ZAC می باشد. این مقاله عمدتاً بر روی توصیف فاز طراحی پروژه تمرکز می کند.

فاز طراحی مابین ماه اکتبر و دسامبر ۲۰۰۲ اتفاق افتاده و شامل ایجاد ۴ عنصر محسوس بر اساس خصوصیات عناصر کارت امتیازی متوازن نسل سوم که قبلاً توصیف شد. این عناصر شامل:

۱. **بیان مقصد:** یک توصیف منسوج^۱ از سازمان در آینده، فرض می کند که اهداف استراتژیک کنونی تطبیق داده شده بوسیله تیم مدیریت به طور موفقیت آمیزی تحصیل گردیده است. در این کیس، بیان مقصد شامل حدوداً ۶۰ عنصر توصیفی متمایز می باشد که در ۴ عنوان گروه بندی شده اند: مالی و خصوصیات بازار، روابط خارجی، فعالیتهای و فرایندها و سازمان و فرهنگ. این مستند توصیف شده، سازمان در سال ۲۰۰۸ چگونه به نظر می رسد (برای مثال ۵ سال به جلو) و شامل مخلوطی از بیانات کمی و کیفی می باشد.

۲. **مدل ارتباط^۲ استراتژیکی:** یک مجموعه از اهداف کوتاه و میان مدت سازماندهی شده در یک دیاگرام علت و معلولی که به عنوان مدل به هم پیوستگی استراتژیک شناخته شده است. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است. اهدافی که بر طبق اینکه خواه آنها مربوط به فعالیتهای انجام شده

¹Textural

² Linkage

توسط ZAC (اهداف فعالیت) هستند یا اینکه برای نتایج این اقدام (پیامد اهداف) امیدوارند، گروه بندی شده اند. تعریف هر هدف در چند فرم رایج استفاده شده مشروح که ویژگی های تسخیر شده مثل نام، توصیف، مالکیت و اندازه گیری محتمل دستاورد، ثبت شده بود.

۳. **اندازه گیری ها و اهداف:** برای هر هدف، ZAC اندازه گیری های عملکرد که به تیم مدیریت خواه اهداف تحصیل شده باشند و خواه نشده باشند، اطلاع بدهد. هر اندازه گیری در چند فرم استاندارد مشروح استفاده می شود که یک طیفی از اطلاعات درباره اندازه گیری را به دست می آورد. یک شرط کلیدی برای ارزش اهداف، مشخص کردن همزمان با انتخاب اندازه گیری که برای ارزیابی درجه دستیابی اهداف اساسی استفاده شده است.

۴. **پیشقدمی:** تعدادی از پروژه ها که قبلاً توسط ZAC در این کار انجام شده است و در طول طراحی فرایند، این نیاز چندین بار ذکر گردید. تیم مدیریت، مهمترین دستاورد پذیرفته شده اهداف استراتژیک را انتخاب می کند که به طور رسمی این پروژه ها (و دیگر پیامدهای مورد نیاز) توصیف شده است و هر یک یا بیشتر از اهداف استراتژیک قبلاً انتخاب شده اند.

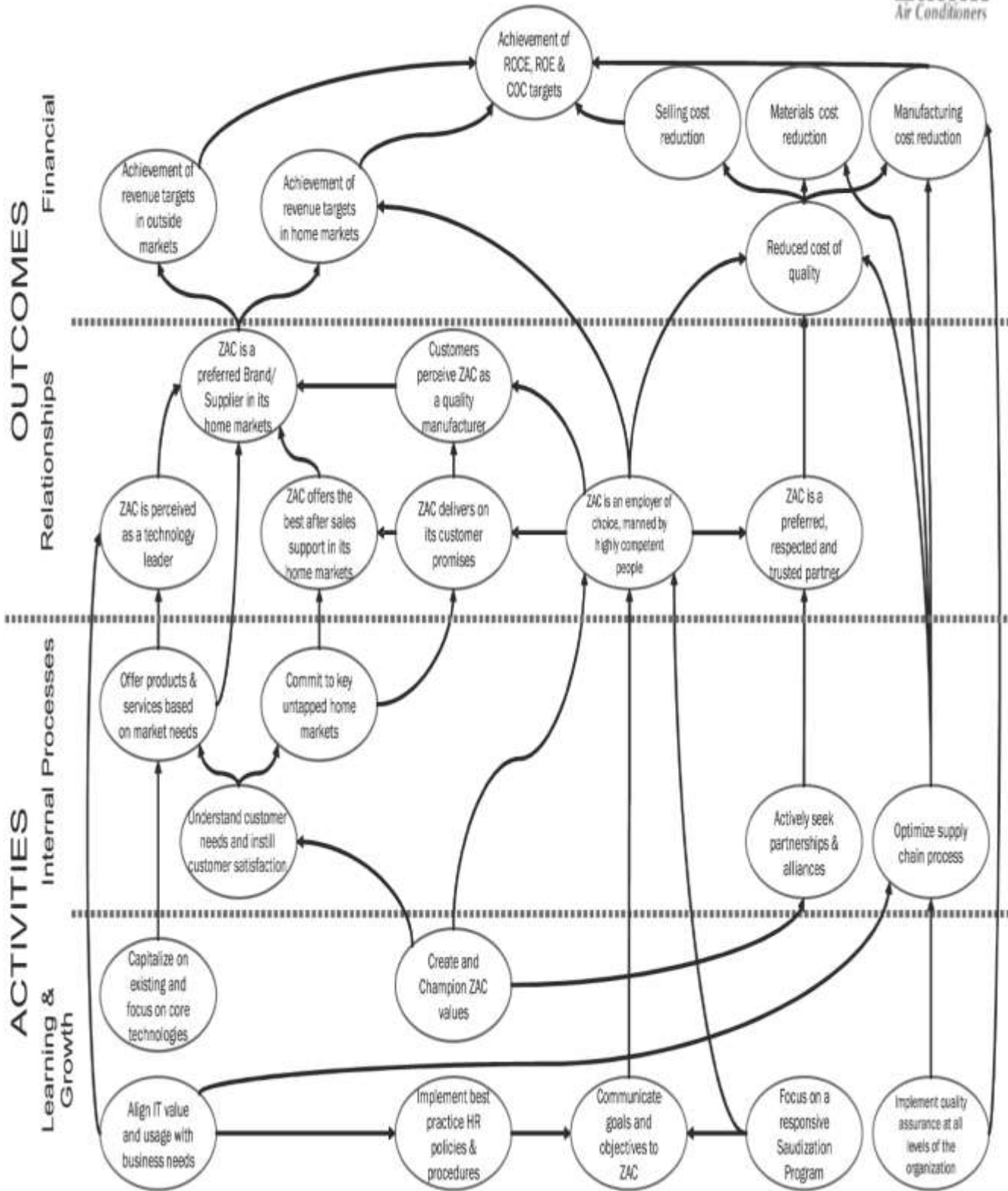
در طول فاز طراحی این پروژه، سه نوع فعالیت اتفاق افتاد که به این ترتیب هستند:

۱. تیم مشاوره برای درک بهتر موقعیت کنونی ZAC کار می کند و دیدگاه های اعضای مختلف تیم پروژه را بررسی می کند.

۲. تیم مدیریت برای ساختن اجماع یک دید معمول از اولویت های استراتژیک تشکیل ملاقات می دهد. و دیدگاه های اعضای مختلف تیم مدیریت را شروع می کند.

۳. در طول یک مجموعه از کارگاه های تصمیم بلند مدت و جلسات کاری، تیم مدیریت بر روی عناصر باقیمانده از اهداف تعریف شده کارت امتیازی متوازن شرکت ZAC، اندازه گیری ها و اهداف و تصمیم گیری در مورد الویت ها توافق می کند.

در سرتاسر این کار، یک تاکید قوی بر روی مکالمه و روابط متقابل وجود دارد. این بخش برای اطمینان از شفاف بودن از روشهای طراحی شده و استفاده شده برای فاز طراحی را برای اطمینان از اینکه همه افراد مشارکت کننده دید واضحی از چگونگی نقطه پایانی توصیف شده داشته باشند، بوده است. این نوع روش کارگاهی تعاملی، تیم مدیریت خودش کارت امتیازی متوازن را ایجاد می کند. همچنین سطوح قوی مالکیت از کار نهایی



بوجود می آید. روش های کارگاهی با هدف "آموزش کم" انتخاب شده و معمولاً پیچیده تر از یک اتاق کار که با دیوارهای خالی، خوکار و ورق مجهز شده است، نیست. این رویکرد اطمینان می دهد که هم ریسک شکست تجهیزات لازم برای کار پایین است و هم اینکه اطمینان میدهد که مشارکت کنندگان کارگاهی از چگونگی کارکردن روش کارگاهی فهم و درک دارند. در کل، تیم مدیریت در ۷ جلسه کاری تقریباً با نیمی از زمان استفاده شده برای اجماع بر روی مسیر کلی استراتژیک شرکت در میان دوره فاز طراحی حضور به هم می رساند و اکثریت باقی ماندگان در مورد اهداف، اندازه گیری ها تصمیم می گیرند. در کل، تیم مدیریت تقریباً ۶۰ ساعت زمان برای کارت امتیازی متوازن با گروه صرف می کند و حدوداً نیم روز در هفته به طور میانگین می باشد. زمانی که پروژه تمام می شود، مدیریت ارشد تقویم اجرایی را برای مرور کارت امتیازی متوازن در سه ماه یک بار تغییر می دهد. این جلسات به طور موفقیت آمیز به سمت تمرکز توجه به پیشرفت در مقابل اولویت های استراتژیک تغییر می کند.

نتیجه گیری

این نیاز ZAC به سرمایه گذاری کردن بر روی پروژه خاص برای تایید روایی استراتژی عقلایی اصلی با مدیران خود شرکت، برخی نگرانی های ذکر شده که منتقدان رویکرد عقلایی آن را تایید می کند، آشکار می نماید. بنابراین، یک نگاه موشکافانه در مدرک مطالعه موردی برای ارزیابی سوالات تحقیق تحت بررسی می باشد برای مثال وسعتی که قدرت ها و ضعفهای روشهای تصمیم گیری اجتماعی و عقلایی می تواند در درون این کیس تایید شود.

آن علاقه مند به این نکته است که وسعت خروجی این فرایند با اهداف استراتژیکی که در طرح اصلی بوسیله مدیر توسعه کسب و کار هدفگذاری شده اند، در یک ردیف قرار می گیرند. کارایی عملیات و کیفیت، منبع یابی جهانی، روابط مشتری و رشد سازمانی همه عناصر استراتژی اصلی بودند که هنوز بخش زیادی از مباحث مرکزی استراتژی جدید هستند. کارایی، کیفیت و تمرکز مشتری مباحث مرکزی SLM و رشد در بیان هدف مورد نیاز می باشند. فرایند ساختن اجماع، برای معرفی استراتژی های مختلف که فرایند تحلیل عقلایی را مشخص می کند، اشکار نمیکند. اما یک تفاوت قابل ذکر در طرزفکری به سوی استراتژی قبل و بعد از پروژه طراحی کارت امتیازی متوازن وجود دارد:

همکاران که در تصمیمات درون حوزه مسئولیت من درگیر بودند، سهم های مفید و ایده های جدیدی را تولید کردند که از عهده تفکر خود من بر نمی آمد.

ZAC، مسائل ظرف ۳ هفته به روش کارگاهی حل کرد که آنها برای ۳ هفته گذشته بحث و گفتگو کرده اند.

اما شاید محسوس ترین مدرک، یک تغییر آشکار در رفتار مدیریت است که نتیجه دومین پروژه است و پیشنهاد قوی از درگیر شدن آنها و تغییر سیاست ها نتیجه در تمرکز استراتژیکی ملاقاتهای مدیریت که الان اتفاق می افتد این است:

این نوع تفکر و زبان کسب و کار توسعه داده شده و بیشتر استراتژیک شده است. به جای صحبت کردن صرف درباره عملکرد مالی و آیتم های ویژه دستور جلسه که ما در حال استفاده از فرایند سیستماتیک از چرخه PDCA(طرح-انجام-چک کردن-اقدام) می باشیم.

این مطالعه موردی نشان داد مادامیکه احتمال ایجاد یک طرح استراتژیک دقیق با استفاده از روش های عقلایی سنتی وجود دارد، دیگر فرایندها نیازمند تشویق فهم و پذیرش این طرح می باشند. اما در حالیکه این مطالعه موردی نشان داد که روشهای سازگار انطباقی و تئوریهای تفسیری تدوین استراتژی می توانند برای فهم و پذیرش این به کار گرفته شوند. این کیس مدارک مفیدی از عناصر این تئوریهها که در دستیابی به این نتایج بسیار مهم بودند، ارائه نمی دهد.

بر حسب مشاهدات گسترده در پرتو گزارش این مطالعه موردی، آشکار است که دسترسی اضافی به این نوع از مطالعات موردی عمومیت سازی را آسانتر خواهد کرد. ما مشاهده کردیم که کار بیشتری میتوانست به طور مفیدی برای بهتر کردن توصیف رویکردهای استراتژی انطباقی و تفسیری به کار گرفته شود که در ایجاد شرایط اطمینان در درون تیم های مدیریت مهم ترین به شمار می روند.