



دست‌آورد اجرا

متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی

به همراه

بررسی سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن:

از سیستم ارزش‌گذاری عملکرد تا سیستم جامع مدیریت

رابرت کاپلن و دین نورتن

محمد رضا باطقی

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور

: کاپلان، رابرت اس.، ۱۹۴۰ - م. Kaplan, Robert S.

: دستاورد اجرا: متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی به همراه بررسی سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن.../رابرت کاپلان و دیوید نورتون؛ [مترجم] محمدرضا عاطفی.

مشخصات نشر

: تهران: نشر مطالعات استراتژیک، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری

: ۴۷۸ ص: مصور، جدول، نمودار.

فروست

: ... سری مدیریت استراتژیک و عملکرد؛ ۳.

شابک

: ۵-۳-۹۳۴۹۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۴۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : عنوان اصلی :

The execution premium : linking strategy to operations for competitive advantage, c2008.

یادداشت

: کتاب حاضر تحت این عنوان نیز «دستاوردهای اجرای کارت امتیازی متوازن: پیوند استراتژی با عملیات برای کسب مزیت رقابتی...» منتشر شده است.

عنوان دیگر

: دستاوردهای اجرای کارت امتیازی متوازن: پیوند استراتژی با عملیات برای کسب مزیت رقابتی...

موضوع ۶

: برنامه‌ریزی راهبردی

موضوع

: برنامه‌ریزی سازمانی

موضوع

: کارآمدی سازمانی

شناسه افزوده

: نورتون، دیوید پی.، ۱۹۴۱ - م.

شناسه افزوده

: Norton, David P.

شناسه افزوده

: عاطفی، محمدرضا، ۱۳۴۹ - مترجم

رده بندی کنگره

: HD۳۰/۲۸/ک۱۶۵۵۰۰۴

رده بندی دیویی

: ۶۰۱/۴۰۱

شماره کتابشناسی ملی

: ۴۰۸۰۰۱ ش

دستاورد اجرا

متصل ساختن استراتژی به عملیات: راهی دستیابی به مزیت رقابتی

نوشته: رابرت اپرینز و دیوید نورتون

ترجمه: محمدرضا عاطفی

ویراستار: محمدمسعود نخعی

ناشر: مطالعات استراتژیک

صفحه آرای: جواد عنابستانی

طرح جلد: شهرام خالدي

چاپ: اول - ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان

شابک: ۵-۳-۹۳۴۹۸-۶۰۰-۹۷۸-۲۴۰۰۰-۵-۲ ISBN: 978-600-93498-5-2

همه حقوق محفوظ بوده و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل

بدون اجازه کتبی انتشارات مطالعات استراتژیک ممنوع است.

تهران، خیابان سهروردی شمالی، خیابان نیکوقدم، شماره ۸، واحد ۲۸ تلفن: ۸۷۵۷۸۵۹، ۸۷۵۸۰۱۱

فهرست مطالب

مقدمه مترجم.....	۷
بخش اول، پیش‌گفتار مترجم.....	۱۳
بررسی سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن.....	۱۳
بخش دوم، ستایرد اجرا.....	۱۱۷
مقدمه مولفین.....	۱۱۹
فصل اول: مقدمه.....	۱۲۳
فصل دوم: توسعه استراتژی.....	۱۶۵
فصل سوم: برنامه‌ریزی استراتژی.....	۲۰۷
فصل چهارم: اقدامات ابتکاری استراتژیک.....	۲۴۴
فصل پنجم: همسوسازی واحدهای سازمان و کارکنان.....	۲۷۱
فصل ششم: برنامه‌ریزی عملیات همسوسازی برنامه‌ها بهبود فرایند.....	۳۱۱
فصل هفتم: برنامه‌ریزی عملیات پیش‌بینی فروش.....	۳۴۱
فصل هشتم: جلسات بازنگری استراتژی و عملیات.....	۳۸۳
فصل نهم: جلسات آزمون و تطبیق استراتژی.....	۴۱۹
فصل دهم: دفتر مدیریت استراتژی.....	۴۵۵

اجرای استراتژیک مهم‌ترین دغدغه مدیران در سراسر دنیا است. بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها در اجرای استراتژیک شرکت خورده‌اند و این آمار تکان دهنده‌ای برای مدیرانی است که می‌خواهند آینده شرکت‌شان را بسازند. در طول سال‌ها تلاش جهت پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها، در اتمی و خصوصی در ایران ما نیز دریافته‌ایم که اجرای استراتژی از تدوین آن دشوارتر است. در کارهای پیاده‌سازی و متصل ساختن استراتژی به عملیات بسیار کمتر از راه‌حل‌های تدوین استراتژی است. کارت امتیازی متوازن که در سال ۱۹۹۲ توسط رابرت کاپلان و دیویا نیردین معرفی گردید مهم‌ترین ابزار اجرای استراتژی در دهه گذشته بود که به مرور زمان توسعه یافته و کتاب حاضر که پنجمین کتاب آن‌ها و کامل‌ترین ویرایش از کارت امتیازی متوازن می‌باشد، در سال ۲۰۰۸ منتشر گردید. ایده دستاورد اجرا براساس سیر تکاملی آن از سال ۱۹۹۲ بنا شده است. شناخت سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن و مروری بر کلیه عناصر و اجزاء آن باعث می‌شود تا درک بهتری از مفهوم مطرح شده در این کتاب برای خوانندگان محترم فراهم گردد. لذا ما در بخش اول کتاب بخشی را به این موضوع اختصاص دادیم و با مطالعه عمیق در کل مقالات و کتاب‌های کاپلان و نورتون و بررسی بیش از ۱۰۰ مقاله در زمینه کارت امتیازی متوازن سیر تحولات کارت امتیازی متوازن را در قالب چهار نسلی که تعریف نمودیم به اختصار مرور کردیم. خوانندگان محترم با مطالعه این بخش می‌توانند بدون نیاز به کتاب‌ها یا مقالات قبلی، درک مناسب و کاملی از کارت

امتیازی متوازن را پیدا نمایند و بر این اساس وارد مباحث کتاب حاضر شوند. ایده مطرح شده در این کتاب عبارتست از یک فرایند جامع یکپارچه برنامه‌ریزی که شامل برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیات بوده و بر این اساس می‌توان انتظار داشت که با این حلقه بسته فرایند برنامه‌ریزی به یک بلوغ نسبی رسیده باشد. تکامل فلسفه سازمان‌های استراتژی محور به یک سیستم جامع مدیریتی باعث شده است تا سازمان‌ها از سردرگمی درآمده و یک رویکرد عملی و نه مفاهیم تئوری و نظری مانند سازمان‌های استراتژی محور را جهت اجرا تجربه نمایند.

مدیران، اغلب استراتژی‌های خود را تدوین می‌کنند اما تبدیل کردن آن به یک موضوع عملیاتی روزمره برای همه کارکنان کار بسیار دشواری است. رابرت کاپلان و دیوید نورتن تلاش کردند تا استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل نمایند. نتیجه این کار کتاب حاضر با عنوان دستورالعمل اجرا: اتصال استراتژی به عملیات برای خلق یک مزیت رقابتی است که نشان می‌دهد چگونه مدیران اصول سازمانی را به یک سیستم مدیریت کارا تر تبدیل می‌کنند تا به شیوه‌ای قدرتمند استراتژی و عملیات را یکپارچه می‌نمایند.

دو موضوع کلیدی در هر کتاب و کار وجود دارد که توجه به آن‌ها می‌تواند به بهبود شرایط هر شرکت یا سازمانی کمک کند. ابتدا رهبری است، بدون یک رهبر قوی، استراتژی نمی‌تواند به شکل موثری اجرا شود. دومین موضوع کلیدی این است که استراتژی و عملیات (یا تاکتیک) هر دو مهم‌اند. با یکدیگر متفاوت هستند. مسیر طبیعی شرکت‌ها تمرکز بر عملیات روزمره و مسائل حاشیه‌ای متمایل است. اغلب زمان اندک مدیریت نیز بر خاموش کردن آتش و مسائل حاشیه‌ای متمایل است. اغلب زمان اندک و منابع کمی به موضوعات استراتژیک تخصیص می‌یابد. ما اعتقاد نداریم که نباید بر روی عملیات و بهبود آن‌ها تمرکز کافی کرد اما فکر می‌کنیم که برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها مسیر آن را مشخص می‌کند بلکه حصول به نتایج آن را نیز شفاف می‌کند. مدیران ارشد نیاز دارند تا جلسات منظم ماهانه‌ای را برای تمرکز بر استراتژی برگزار نمایند. در این کتاب توضیح داده شده است که چگونه جلسات بازنگری استراتژی و جلسات بازنگری عملیات با نقش‌ها، وظایف، تواتر و زمان‌بندی متفاوتی برگزار می‌شود. این کتاب با جمله‌ای قصار شروع می‌شود: «استراتژی بدون تاکتیک طولانی‌ترین مسیر برای پیروزی است و تاکتیک بدون استراتژی نیز تنها هم‌همه‌ای و پارازیتی پیش از

شکست است.“ استراتژی و عملیات هر دو ضروری بوده و فدا کردن یکی برای دیگری رایجترین اشتباهی است که بیشتر مدیران مرتکب می‌شوند. دلیل اصلی این اشتباه نیز عدم درک صحیح معنی و تفاوت بین استراتژی و عملیات است. توجه به ابزارهای بهبود عملیات مانند پیاده‌سازی استانداردهای ایزو، مهندسی مجدد، استقرار چرخه بهره‌وری، طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، شش سیگما و تولید ناب و ده‌ها ابزار دیگر بهبود عملیاتی به همان اندازه که می‌تواند به سازمان کمک کند تا عملکرد خود را بهبود دهد به همان اندازه نیز می‌تواند مهلک باشد زیرا باعث می‌شود تا سازمان در یک مسیر کاملاً غلط خود را بهبود دهد و این به معنای دور شدن از مسیر درست است. به عبارت دیگر این بهبودها از آنجا که هیچ ارتباطی با اولویت‌های سازمان ندارد، منجر به نتایج پایدار نمی‌شود.

یکی از مهمترین چالش‌ها یا دام‌های بسیاری از شرکت‌ها همسوسازی بهبودهای عملیاتی‌شان برای حصول به اولویت‌های استراتژیک‌شان است. شرکت‌ها نیازمند یک فرایند رسمی برای استاندارد کردن اولویت‌های استراتژیک جهت تعیین اولویت بهبودهای عملیاتی هستند که می‌توانند بیشترین اثر را بر اجرای استراتژی داشته باشند. توجه کنید که برنامه‌های بهبود فرایند و کیفیت سیستم‌شان است که به افراد یاد به دهیم “چگونه ماهی بگیرند” اما استراتژی و کارت امتیازی، راز را به افراد یاد می‌دهد که “در کجا ماهی بگیرند”.

دام دیگری که اغلب اتفاق می‌افتد این است که رنامه‌ریزی مالی و بودجه‌ریزی به شکلی مستقل از برنامه‌های استراتژیک تهیه می‌شوند. با اعتقاد داریم که برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ای باید متأثر از اهداف درآمدی تعیین شده در برنامه استراتژیک باشد. برای این منظور کاپلان و اندرسون مدل TDABC را معرفی کرده‌اند. در این مدل اهداف رشد درآمدی مندرج در برنامه‌های استراتژیک به نحوه تامین هزینه‌ها و منابع مورد نیاز جهت اجرای فروش و نیازهای تولید متصل می‌شود. سومین چالش برگزاری جلسات مدیریت است که همان‌طور که قبلاً مطرح شد بیشتر به موضوعات تاکتیکی و عملیات کوتاه‌مدت سازمان مرتبط است. این موضوع مهم است که به بحث و بررسی در ارتباط با حل مسائل عملیاتی بپردازیم اما وقتی شرکت‌ها تمام زمانشان را صرف خاموش کردن آتش‌های موضعی که مرتباً تکرار می‌شود، می‌نمایند دیگر فرصتی برای آینده باقی نمی‌ماند.

رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی وجود دارد به عنوان مثال اگر شرکتی بازده سرمایه کمی دارد استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش می تواند به سازمان کمک کند تا یک استراتژی مالی مناسب تعریف نماید. یا اگر شرکت یک برند یا بازار مشخص یا ممتازی ندارد استفاده از رویکرد تعیین جایگاه رقابتی مایکل پورتر می تواند بسیار مناسب باشد. همچنین استراتژی اقیانوس آبی یا رویکرد خلق ارزش مشترک همراه با مشتریان رویکردهای نوآورانه جدیدی هستند که می توانند در ارزش آفرینی منحصر بفرد برای مشتریان کمک نمایند. اگر شرکت ها قابلیت های ممتازی در فرآیندهای کسب و کار با اهمیت دارند، یا دارای ویژگی های محصول و نوآوری های منحصر بفردی باشند آنگاه رویکرد مبتنی بر منابع و شناسایی شایستگی های اصلی برای تدوین استراتژی مناسب می باشد. یا اگر سازمانی از سرمایه انسانی استفاده می نماید که ماهر و با تجربه هستند آنگاه ایجاد یک سازمان یادگیرنده و استفاده از رویکرد استراتژی های خودجوش می تواند مفید باشد. ظهور رویکردهای جدید مانند راهبران داشت تا به ترجمه مهمترین و اثرگذارترین رویکردهای جدید اقدام نمایم مانند استراتژی اقیانوس آبی و عصر جدید نوآوری و غیره که در پایان کتاب خلاصه ای از آن آمده است. همچنین از آنجا که مهمترین مأموریت و مدل کسب و کار گروه ناب براساس استراتژی (تدوین و اجرا) بنا شده است لذا برای بخش اجرا نیز اقدام به تالیف یا ترجمه کتاب های زیر می نمایم که در بخش های مورد نظر از کتاب به آن ارجاع شده است.

در چارچوب یک سیستم مدیریت، شرکت می تواند برنامه های بهبود عملیاتی خود مانند شش سیگما، تولید ناب، استقرار چرخه بهره وران، مهندسی مجدد، و غیره را در جایی استفاده نماید که نقشه استراتژی و کارت امتیازی نشان می دهد که شرکت باید در آنجا بهبود نماید. شما نمی توانید بر بهبود فرآیندهای بحرانی تمرکز کنید مگر آنکه برنامه های استراتژیک شرکت تعیین شده باشند. به این وسیله شما می توانید منابع خود را به شکلی اثربخش تر مدیریت نمایید.

در عین حال ما فکر می کنیم ناگفته های زیادی هنوز باقی مانده است مانند نقش رهبری در شکل گیری و اجرای استراتژی که در این کتاب هم به آن پرداخته نشده است. کلیه تجارب و مثال های موفقیت آمیز شرکت ها در جهت تدوین و اجرای استراتژی متأثر از یک رهبری قوی و با نفوذ بوده است. استفاده از بهترین رویکردهای تدوین

استراتژی و سپس متصل کردن آن به عملیات بدون داشتن یک رهبری قوی مانند آب در هاون کوبیدن است.

به هر حال ما با توجه به رسالت خویش در زمینه تحقیقات، آموزش و خدمات مشاوره‌ای اقدام به ترجمه و تالیف مهم‌ترین، جدیدترین و کاربردی‌ترین کتب در حوزه کسب‌وکار خویش یعنی تدوین استراتژی و اجرای استراتژی (عملیات) نموده ایم. لذا خدمات مشاوره‌ای و آموزشی خود را براساس فعالیت‌های تحقیقاتی مان بنا کرده‌ایم تا بتوانیم به سازمان‌ها و مدیران کشور دانش و ارزش را هدیه نماییم. علی‌رغم تلاش گسترده‌ای که برای بی نقص بودن این اثر شده است اما خود را عاری از نقص ندانسته و کمال امتنان خواهد بود تا اساتید، مدیران و کارشناسان ما را از نقطه نظرات سازنده خود بهره‌مند سازند.

ومن الله التوفیق

محمد رضا عاطفی