

نقشه استراتژی : راهنمایی جهت هم ترازی دارایی های نامشهود

علی تقوی بافقی

استراتژی سازمان به توصیف چگونگی برنامه ریزی سازمان جهت خلق ارزش برای سهامداران، خریداران و تبعات آنها می پردازد. امروزه همه سازمانها از اهرم دارایی های نامشهود - سرمایه انسانی؛ پایگاه داده و سیستم اطلاعات؛ نوآوری؛ و فرهنگ ، ارزش پایدار خلق می کنند. به دلیل اینکه دارایی های نامشهود سازمان ممکن است بیانگر بیش از ۷۵ درصد آن باشد، نیاز است تا در طرح ریزی استراتژی و اجرای آن هم ترازی و تجهیز آنها صراحتا بیان شود. کارت امتیازی متوازن بیش از یک دهه قبل به عنوان سیستم اندازه گیری عملکرد معرفی شد که چهارچوبی برای تشریح استراتژی برای خلق ارزش از هر دوی دارایی های محسوس و نامحسوس ارائه می کند.

چارچوب BSC متشکل از اجزای مهم زیر است:

- I. عملکرد مالی ، که با تاخیر تعریفی نهایی از موفقیت سازمان ارائه می دهد. استراتژی به تعریف چگونگی برنامه ریزی سازمان جهت خلق ارزش پایدار در سهام می پردازد.
 - II. رسیدن به موفقیت با مشتریان مورد نظر از اجزای اصلی جهت بهبود عملکرد مالی فراهم می آورد. علاوه بر این جهت اندازه گیری بازده شاخص خروجی های با تاخیر، مانند رضایت، نگهداری، رشد، دیدگاه مشتری، موضوع ارزش را برای مشتری مورد نظر تعریف میکند. انتخاب موضوع ارزش مشتری اصلی ترین عنصر استراتژی است.
 - III. فرایند داخلی ارزش طرح برای مشتری ایجاد کرده و به آنها تحویل میدهد. عملکرد فرایند های داخلی شاخصی راهنما برای بهبود مستمر در خروجی های مالی و مشتری است.
 - IV. دارایی های نامشهود منبع نهایی خلق ارزش با دوام می باشد. اهداف رشد و یادگیری چگونگی ترکیب تکنولوژی ، انسان و جو سازمانی را برای پشتیبانی از استراتژی شرح میدهد. بهبود در رشد و یادگیری شاخص های اصلی برای فرایندهای داخلی، مشتری، و عملکرد مالی است.
- کارت امتیازی متوازن زبانی برای تیم اجرایی جهت بحث درباره مسیر و الویت بندی اقداماتشان فراهم کرده است. آنها میتوانند اندازه گیری های استراتژی را نه تنها به عنوان شاخصهایی در چهار بعد مستقل بلکه به عنوان یک سری پیوند علت و معلولی در بین اهداف در چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن مشاهده کنند.

بدون یک تعریف جامع از استراتژی، مدیران نمیتوانند براحتی درباره استراتژی بین خود و یا با کارکنانشان گفتگو کنند. بدون درک مشترکی از استراتژی مدیران نمیتوانند هم تراز و تنظیمی در آن ایجاد کنند. و بدون هم تراز، مدیران نخواهند توانست استراتژی های جدید خود را برای تغییر محیط رقابتی جهان، حذف نظارت دولت، اقتدار مشتری، تکنولوژی پیشرفته و مزایای رقابتی که از دارایی های نامشهود سرمایه های انسانی و اطلاعاتی ناشی می شوند پیاده کنند.

خلق ارزش از دارایی های نامشهود از چهار اصل پیروی میکند:

۱. خلق ارزش غیر مستقیم است- بهبود در دارایی های نامشهود خروجی های مالی را از طریق ارتباطات علی و معلولی تحت تاثیر قرار می دهد. برای مثال آموزش کارکنان در مدیریت کیفیت جامع و تکنیک ۶ سیگما بطور مستقیم فرایند کیفیت را بهبود می بخشد. با چنین بهبودی می توان انتظار داشت رضایت مشتریان نیز بهبود پیدا کند، که در نتیجه وفاداری مشتریان را افزایش خواهد داد.
۲. ارزش وابسته به زمینه ها و قراین است- ارزش دارایی های نامشهود به تنظیم آن با استراتژی وابسته است. برای مثال آموزش کارکنان در مدیریت کیفیت جامع و تکنیک ۶ سیگما برای سازمانی که استراتژی رهبری هزینه را دنبال میکند با ارزش تر از سازمانی که استراتژی نوآوری و تمایز در محصول را دنبال میکند، می باشد.
۳. ارزش بالقوه میباشد- دارایی های نامشهود مانند کارمندان آموزش دیده در کنترل کیفیت آماری و تحلیل علی، ارزش بالقوه دارد اما ارزش بازاری ندارد. فرایندهای درونی مانند طراحی، تولید، تحویل و خدمات مشتری نیازمند تبدیل ارزش بالقوه دارایی های نامشهود به ارزش مشهود هستند. اگر فرایندهای درونی و یا پیشرفتهای مالی مستقیم نباشد، آنگاه ارزش بالقوه امکانات کارکنان و دارایی های نامشهود بطور کلی تحقق پیدا نمیکند.
۴. دارایی ها مجموعه ای می باشند- ارزش دارایی های نامشهود هنگامی افزایش می یابد که با دیگر دارایی ها بطور موثری ترکیب شوند برای مثال کیفیت آموزش هنگامی افزایش می یابد که کارکنان به اطلاعات به هنگام از سیستم اطلاعاتی فرایند محور دسترسی داشته باشند. ارزش ماکزیمم زمانی ایجاد می شود که تمام دارایی های نامشهود سازمان بایکدیگر و با دارایی های مشهود و نیز با استراتژی سازمان تنظیم و هم تراز شده باشند.

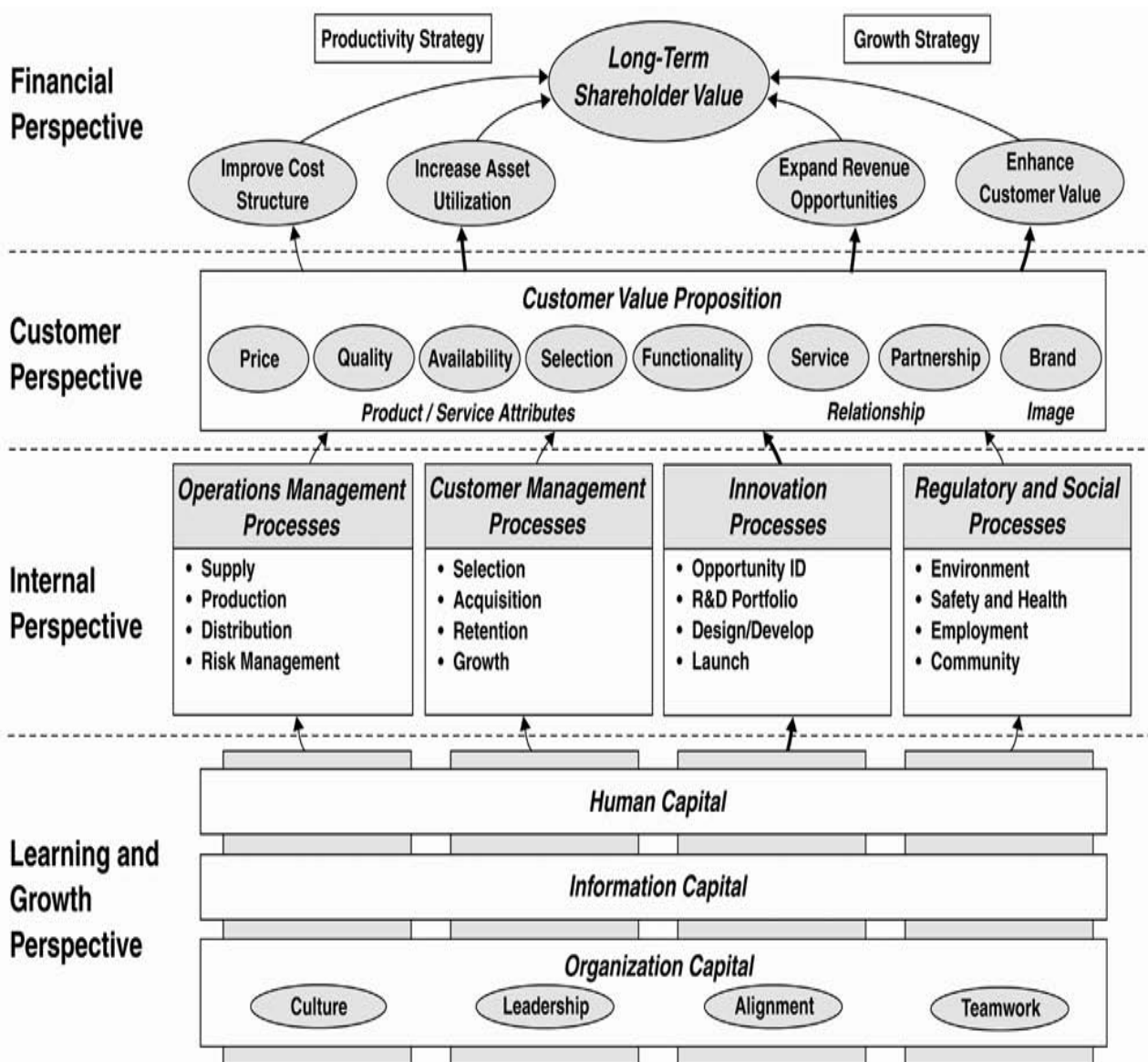
نقشه های استراتژی: بیان کننده اینکه چگونه سازمان ارزش خلق میکند

برای سادگی بحث پیوند چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن برای مدیران اجرایی، از نقشه استراتژی استفاده میکنیم. بر اساس تجربیات ما، نقشه استراتژی ارائه بصری از پیوند اجزای استراتژی یک شرکت همانند کارت امتیازی متوازن بصیرتی روشن برای مدیران است. الگوی نقشه استراتژی در نمودار 1 تشریح شده است. اگر عنصری از الگوی استراتژی

شرکتی وجود نداشته باشد استراتژی شرکت ناقص است. بعنوان مثالهایی از کمبود عناصر حیاتی متوجه شدیم که هیچ رابطه ای میان فرآیند اندازه گیری های داخلی و ارزش طرح مشتری و نیز طرحی برای نوآوری وجود ندارند. و سازمان ها تنها هدف مبهم برای مهارت کارکنان و انگیزش و نقش فناوری اطلاعات دارند. نقشه استراتژی بر پایه پنج اصل استوار است:

۱. استراتژی عوامل متناقض را متوازن میکند.

بررسی دارایی های نا مشهود برای رشد بلند مدت درآمد معمولا با کاهش هزینه های کوتاه مدت مالی همراه است. هدف غالب برای سازمان های بخش خصوصی ایجاد رشد ثابت و پایدار ارزش سهام است که اشاره به تعهدی بلند مدت دارد. در همین حال سازمان بایستی بهبودی را در نتایج حاصل در کوتاه مدت نشان دهد.



شکل ۱. نقشه استراتژی نشان میدهد که چطور یک سازمان ارزش خلق میکند

نتایج کوتاه مدت همیشه با قربانی کردن سرمایه گذاری بلند مدت حاصل میشود. بنابراین نقشه شروع در توزیع استراتژی متوازن کردن و تفصیل هدف مالی کوتاه مدت برای کاهش هزینه و بهبود بهره وری با هدف بلند مدت، رشد درآمد سودآور، همراه است.

۲. استراتژی بر پایه طرح های متفاوت ارزش مشتریان استوار است.

خرسند کردن مشتریان منبع ایجاد ارزش با ثبات است. استراتژی نیازمند تفصیل روشنی از مشتریان هدف و طرح ارزش نیازمند نگهداری و جذب مشتریان هدف است. وضوح این طرح ارزش با اهمیت ترین بعد استراتژی می باشد.

۳. ارزش در خلال فرآیند های کسب و کار درونی ایجاد میشود.

دیدگاه های مالی و مشتریان در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن نشان دهنده خروجی ای است که سازمان امیدوار میباشد به آن دست یابد: افزایش ارزش سهام همراه با رشد درآمد و بهبود بهره وری؛ افزایش در سهم شرکت از مشتریان با کمک تحصیل، رضایت، نگهداری و رشد مشتری. فرآیند های درونی و یادگیری و دیدگاه رشد استراتژی را به جلو میبرد؛ اینها توصیف میکنند که سازمان چگونه استراتژی خود را پیاده خواهد کرد. فرآیند های درونی موثر و همتراز شده، تعیین میکند ارزش چگونه خلق میشود و پایدار می ماند. شرکت ها میبایست در چند فرآیند داخلی حیاتی که برای دستیابی به بهره وری و نگهداری امتیاز سازمان اهمیت بیشتری دارد، تمرکز کنند. در زیر فرآیند های داخلی را به چهار دسته تقسیم بندی کرده ایم:

مدیریت عملیات - تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان

مدیریت مشتری - برقراری ارتباط با مشتریان و نفوذ در آنها

نوآوری - توسعه محصولات خدمات فرآیندها و ارتباطات جدید

تنظیمی و اجتماعی - تالاقی یا فراتر رفتن از استثنائات تنظیمی و اجتماعی و ایجاد جامعه ای مستحکم تر

هر کدام از این دسته ها صدها زیر مجموعه دارد که به طرق مختلف ایجاد ارزش میکند. مدیرانی که هنر استراتژی را تمرین میکنند باید تعداد کمی از فرآیند های حیاتی که اهمیت بیشتری در ایجاد و تحویل طرح ارزش برای مشتریان متفاوت دارند شناسایی کنند. ما این فرآیند های حیاتی را به عنوان موضوع استراتژی ارجاع میدهیم.

۴. استراتژی شامل موضوعات همزمان و مکمل است.

هر دسته از فرآیند های داخلی به بخش های متفاوت سود میرسانند ولی عموماً بهبود در فرآیندهای اجرایی از طریق صرفه جویی در هزینه و افزایش کیفیت، نتایج کوتاه مدت را منجر میشود. منفعت بهبود روابط با مشتری از ۶ ماه تا

۱سال پس از اولین بهبود در فرآیندهای مدیریت مشتری حاصل میشود. فرآیندهای نوآوری عموماً زمان بیشتری صرف میکند تا درآمد بیشتری از مشتری ایجاد کند و سود حاصل از افزایش فرآیندهای تنظیمی و اجتماعی بعدی در آینده به عنوان دوری شرکت از منازعات قانونی و افزایش اعتبار در جامعه اتفاق می افتد. استراتژی‌ها باید از طریق متحد کردن دست کم یک موضوع استراتژیک از ۴ دسته داخلی متوازن شوند. با داشتن الگوی استراتژیک برای افزایش فرآیندها در ۴ دسته داخلی سازمان با ایجاد رشد پایدار در ارزش سهم منافع را تحقق می بخشد.

۵. تنظیم استراتژی ارزش‌داری‌های نامشهود را تعیین میکند.

۴ دیدگاه کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی، یادگیری و رشد‌داری‌های نامشهود سازمان و نقش آنها در استراتژی را توصیف میکند. داری‌های نامشهود به ۳ دسته تقسیم میشود:

- سرمایه انسانی: شایستگی استراتژیک - وجود مهارت، استعداد، و دانش اجرای فعالیتهای لام برای استراتژی.
- سرمایه اطلاعاتی: اطلاعات استراتژیک - وجود سیستم‌های اطلاعاتی و برنامه کاربردی دانش و زیرساخت جهت پشتیبانی استراتژی لازم است.
- سرمایه سازمانی: فرهنگ - آگاهی و درونی‌سازی ماموریت، دیدگاه و ارزشهای تقسیم شده برای اجرای استراتژی لازم است؛ رهبری - وجود رهبران شایسته در تمامی سطوح، سازمانها را به سوی استراتژی‌هایشان حرکت می دهد؛ تنظیم اهداف و انگیزه‌ها با استراتژی‌ها در همه سطوح سازمان، کار تیمی - تسهیم دانش و داری‌های کارکنان با پتانسیل استراتژیک.

تنظیم و یکپارچه سازی داری‌های نامشهود با استراتژی‌های شرکت

تنظیم: داری‌های نامشهود باید با استراتژی‌های سازمان هم‌تراز شوند تا خلق ارزش کنند. داری‌های نامشهود تنها هنگامی ارزش‌ساز هستند که در بافت استراتژی قرار بگیرند. یعنی آنچه راکه در کمک سازمان از آنها انتظار می‌رود به انجام رسانند، برای نمونه فرض کنید سازمانی بخواهد در آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری کند. فرض کنید ۲ انتخاب وجود دارد - برنامه‌ای برای مدیریت کیفیت جامع و یا برنامه‌ای برای مدیریت ارتباط با مشتری. کدام برنامه ارزشمندتر است؟ روشن است پاسخ به این سؤال به استراتژی سازمان بستگی دارد شرکتی که استراتژی رهبری در هزینه را دنبال می‌کند مانند DELL و McDonald's که می‌بایست بطور مستمر فرایندهای عملیاتی خود را بهبود دهند، از آموزش مدیریت کیفیت جامع ارزش بیشتری بدست می‌آورند. شرکتی مانند Goldman Sachs یا IBM Global Solution اگرچه استراتژی پاسخ جامع به مشتری را دنبال میکنند، بیشتر از آموزش ارتباط با مشتری سود می‌برند.

سرمایه گذاری همزمان در آموزش هنگامی که با استراتژی سازمان تنظیم و همتراز شده باشد ، بازده را بطور چشم گیری بالا میبرد.تنظیم استراتژیک اصل قالب و برتر در خلق ارزش از دارایی های نامشهود است.

یکپارچه سازی: یکپارچه سازی جهت حمایت از افزایش تمامی دارایی های نامشهود سازمان لازم است. هنگامی که یک سازمان فعالیتهايش را حول وظایف دسته بندی میکند، مانند IT و HR ، منابعی از تخصص ایجاد میکنند. اگر سازمان از پتانسیل خود آگاه باشد سرمایه گذاری های HR و IT باید یکپارچه شوند. رویهم رفته تنظیم و یکپارچه سازی قسمتهای سازنده مفهوم برای گسترش اهداف برای سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعات و سرمایه سازمان برای دیدگاه رشد و یادگیری مهیا میکند. هرچند که تنها برخی از سازمانها از پتانسیل مزایای رقابتی تنظیم و یکپارچه سازی دارایی های نامشهود بهره برداری میکنند. ما بر روی مدیران HR و IT دو نظر سنجی برای درک بهتر از فرایندهای آنان در تنظیم استراتژی انجام دادیم. تنها یک سوم سازمانها هم ترازوی قوی از اولویت بندی منابع انسانی و فناوری اطلاعات با استراتژی سازمان را گزارش دادند. فرایندهای اساسی مدیریتی طراحی شده جهت ایجاد هم ترازوی استفاده شده بود. تعداد کمی از سازمانهای منابع انسانی و فناوری اطلاعات برنامه ریزی را با استراتژی یکپارچه کرده بودند.

مدیران اجرایی دارایی های نامشهود خود را در یک فرایند ۳ بخشی تنظیم و یکپارچه میکنند:

۱.توصیف دارایی های نامشهود. دارایی های نامشهود با دانش موجود در یک سازمان جهت خلق مزیتهاى مختلف و امکانات کارکنان شرکت برای ارضای خواسته های مشتری ، توضیح داده میشود. دارایی های نامشهود شامل اقلام متنوع مانند حق انحصاری اختراع ، حق چاپ، دانش نیروی کار، رهبری، سیستم های اطلاعاتی و فرایندهای کاری می شود.

۲.تنظیم و یکپارچه سازی دارایی های نامشهود. نقشه استراتژی تنظیم ویکپارچه سازی را با ارائه یک دیدگاه عمومی از منبع استراتژی شرکت ، ارتقاء می دهد. دیدگاه داخلی نقشه استراتژی تعداد محدود فرایندهایی که خروجی های مطلوب برای مشتریان و سهام داران ایجاد می کنند، شناسایی میکنند. دارایی های نامشهود باید با این ایجاد کننده ارزش فرایندهای درونی تنظیم شوند. ما ۳ تکنیک تنظیم و هم ترازوی را جهت بنا نهادن پلی بین نقشه استراتژی و دارایی های نامشهود استفاده کردیم .

- خانواده شغل استراتژی- برای هر فرایند استراتژیک یک یا دو خانواده شغلی تاثیر زیادی بر استراتژی دارند. با شناسایی این خانواده های شغلی تعیین شایستگی های آنان و اطمینان از توسعه آنها می توانیم نتایج استراتژیک را تسریع کنیم.
- دارایی استراتژی فناوری اطلاعات- برای هر فرایند استراتژیک سیستم هاس فناوری اطلاعات مخصوص و زیر ساخت از اجرا حمایت میکند. این سیستم ها یک پرتفولیو از سرمایه گذاری های تکنولوژی را نشان می دهد که اولویتی در سرمایه گذاری و دیگر منابع را دریافت میکند.

- تغییر دستور جلسات سازمان - استراتژی نیازمند تغییراتی در ارزش های فرهنگی هم درونی (مانند کار تیمی) و هم بیرونی (تمرکز بر مشتری).

۳. اندازه گیری دارایی های نامشهود. برای اندازه گیری دارایی های نامشهود می توانیم اصولی که در ترازنامه های شرکت استفاده می شوند یاد بگیریم که چگونه داراییهای مالی و مشهود شرکت اندازه گیری می شوند. حسابداران دارایی ها مانند صندوق ، حسابهای دریافتی، موجودی، ملک، تاسیسات و تجهیزات و سرمایه گذاری های بلند مدت را در یک سوی ترازنامه قرار میدهند. دارایی ها بطور سلسله مراتبی و با توجه به قابلیت نقدینگی مرتب می شوند. حسابهای دریافتی از نقدینگی بیشتری نسبت به موجودی انبار برخوردارند و هر دوی اینها از انجایی که در کمتر از ۱۲ ماه به پول نقد تبدیل می شوند در دارایی های کوتاه مدت طبقه بندی می شوند. دارایی های بلند مدت همانطور که از نامشان پیداست زمان بیشتری طول میکشد تا مبلغ سرمایه گذاری شده به وجه نقد تبدیل شود. برای مثال ملک، کارخانه و تجهیزات، امکاناتی برای تبدیل مواد خام به کالای تکمیل شده آماده فروش و تبدیل به حسابهای دریافتی و حتی وجه نقد ، آماده میکنند.

چارچوب نقشه استراتژی سرمایه های انسانی ، اطلاعاتی و سازمانی را قادر می سازد تا به صورت دارایی های که حتی به وجه نقد تبدیل می شوند نشان داده شوند، دارایی نهایی نقد با فروش بیشتر و هزینه کمتر. مفهوم آمادگی استراتژیک، وضعیت دارایی های نامشهود برای حمایت از استراتژی های سازمانی را توضیح می دهد. آمادگی استراتژیک مشابه نقدینگی است - هر چه آمادگی استراتژیک بالاتر باشد ، دارایی های نامشهود سریعتر به وجه نقد تبدیل می شوند.

آمادگی استراتژیک تنها هنگامی به ارزش امشهود تبدیل می شود که فرایندهای درونی سطوح افزایشی از درآمد و سود را ایجاد کنند. یک سازمان نمی تواند ارزش مالی معناداری به عوامل نامشهود مانند یک نیروی کار آماده و با انگیزه اختصاص دهد زیرا ارزشهای مشهود تنها در متن استراتژی جواب می دهد. امکان دارد از دیدگاه مالی نقشه استراتژی اجرای موفق استراتژی مقداری در رشد درآمد و مقداری در ارزش سهم را توضیح دهد. یک نیروی کار که به سطوح رضایت بخش آمادگی استراتژیک رسیده است تنها یکی از عواملی است که چنین رشد درامدی یا ایجاد ارزش سهام را باعث می شود. بنابراین آمادگی دارایی نامشهود سرمایه انسانی لازم است اما برای موفقیت استراتژیک کافی نیست. هنگامی که همه ۳ جزء در دیدگاه یادگیری و رشد (انسان ، اطلاعات و سازمان) با استراتژی هم تراز شدند موسسه درجه بالاتری از آمادگی سازمانی را دارد: توانایی به حرکت درآوردن و پایدار نمودن فرایند تغییر لازم جهت اجرای استراتژی را دارد. آمادگی سازمانی هنگامی بالاست که:

- امکانات سرمایه انسانی در خانواده شغلی استراتژیک به دقت با الگوی استراتژیک هم تراز شده است.

- سرمایه اطلاعاتی زیر ساخت حیاتی و برنامه کاربردی فناوری اطلاعات است که سرمایه انسانی را برای عملکرد برجسته در الگوی استراتژیک ارتقاء می بخشد.
- فرهنگ، رهبری، هم ترازی و کار تیمی تغییرات لازم در جو سازمان برای اجرای استراتژی را تقویت میکند.

بررسی موردی :

Crown Castle International, Inc.

پیشینه:

Crown Castle International شرکتی پیشرو در زمینه ارائه ارتباطات بی سیم و زیر ساخت ارتباطات رادیویی در جهان است. از خدمات این شرکت اجاره برج، کرایه دادن آنتن و ارائه دهنده خدمات مربوط به فهرست "who's who" به ارائه دهندگان خدمات بی سیم و رادیویی شامل British Telecom ، Verizon ، Cingular ، Vodafone ، T Mobile و BBC می باشد.

CROWN CASTLE به دو سوم بازار آمریکا و بیش از ۹۰ درصد جمعیت انگلستان و استرالیا خدمت رسانی میکند، درآمد کل این شرکت در سال ۲۰۰۲، ۹۰۱،۵ میلیون دلار بود.

موقعیت:

CROWN CASTLE موازی با ترقی دیجیتالی بی سیم در نیمه دهه ۱۹۹۰ رشد کرد؛ از ۱۲۷ برج و ۷۰۰ کارمند در ۱۹۹۵، این شرکت امروز به بیش از ۱۵۰۰۰ برج و ۲۰۰۰ کارمند رشد کرده است. هنگامی که CROWN CASTLE در سال ۱۹۹۸ عمومی شد، استراتژی آن ساده بود: افزایش زمین. با بدست آوردن برجهایی با موقعیت استراتژیک برای پیشنهاد اجاره دادن به شرکتهای برون سازمان، شرکت در گرفتن سریع بازار به مشتریان خدمات ارتباطی کمک می کند. هنگامی که به نقطه هزینه های ثابت برخورد کرد، درآمد بطور خالص سود خواهد شد. این فرمول نتایج موفقی را ایجاد میکند؛ اما هنگامی که بازار سرمایه فشرده می شود و ۷۵ درصد سود ناخالص تحقق پیدا نمی کند تیم اجرایی دریافت که دوران استراتژی رشد از طریق تحصیل بسر آمده است.

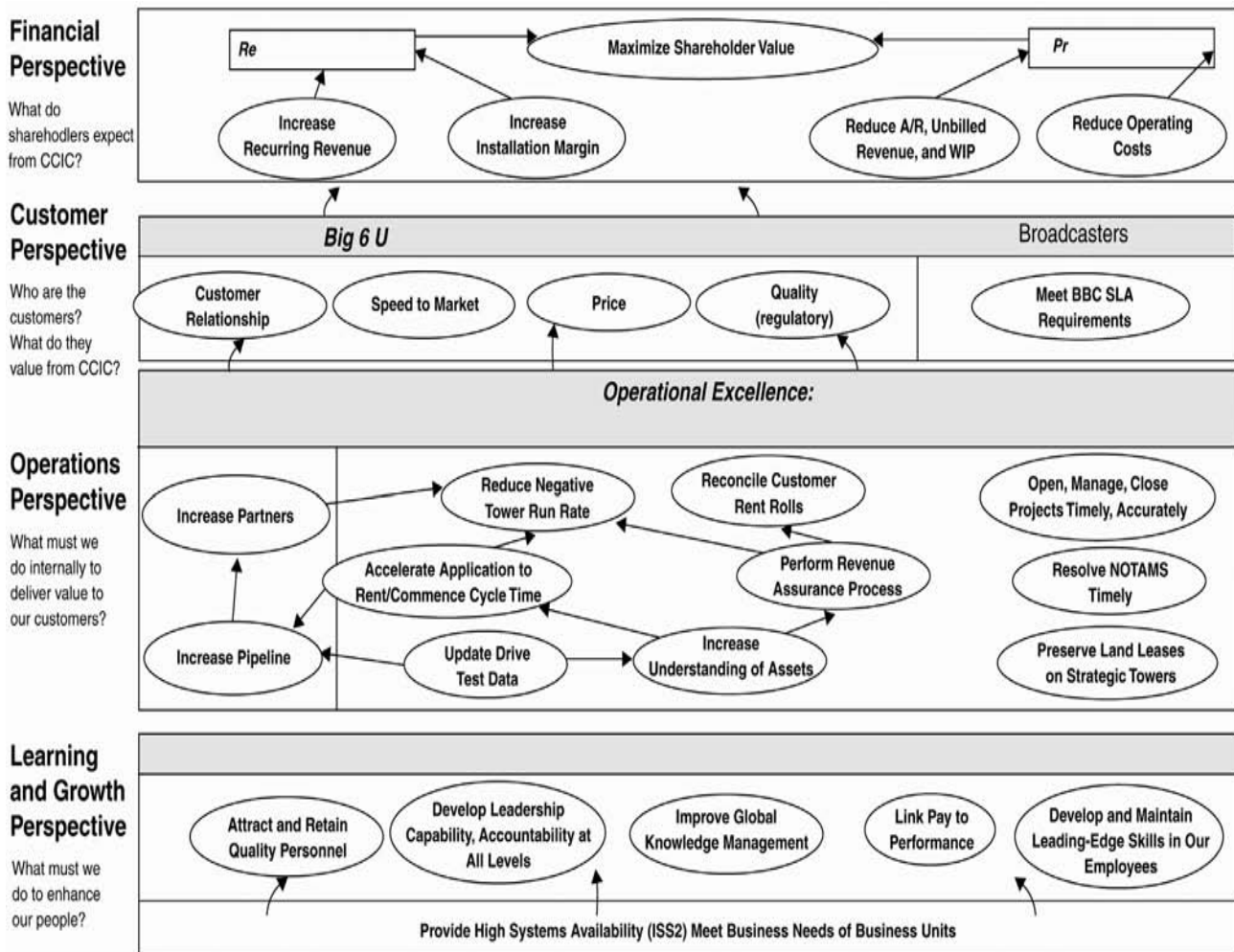
استراتژی:

در ژوئن سال ۲۰۰۱، CROWN CASTLE استراتژی جدیدی را به نام برتری عملیاتی معرفی کرد. اکنون این شرکت بدنبال ماکزیمم کردن برگشت دارایی های موجود ف با کارایی بالاتر و رسیدن به صرفه جویی در مقیاس با ارائه ارزش افزوده در خدمات تعمیر تجهیزات است. JOHN KELLY مدیر اجرایی منتصب در آگوست ۲۰۰۱ که شرکت را در دوران تغییر رهبری می کرد، با آگاهی از اینکه صنعت متغیری مانند مخابرات، CROWN CASTLE می بایست

استراتژی خود و تبعاً کارت امتیازی خود را به صورت دوره ای تنظیم کند. در سال ۲۰۰۲ این شرکت ساختار مدیریت خود را تمرکز زدایی نمود تا اطلاعات و دانش جزئی تری درباره ی دارایی اصلی خود یعنی برج های انتقال ایجاد کند. دانش افزایش یافته کلید دسترسی به برتری عملیاتی در ۳ قاره است.

نقشه استراتژی:

اگرچه برتری عملیاتی در CROWN CASTLE به عنوان نقشه استراتژی اولیه ارائه شد، این نقشه هنوز قالب استراتژی فراگیر شده را دارد. ۳ سال ۲۰۰۳ شرکت با داده هایی از کارکنان بخشی، برای انعکاس استراتژی برتری عملیاتی و فرایند تمرکز زدایی در نقشه خود تجدید نظر کرد. (نمودار ۲ را ببینید)



شکل ۲. نقشه استراتژی CROWN CASTLE

دیدگاه مالی:

CROWN CASTLE به خاطر دو هدف که به افزایش بازگشت از دارایی ها کمک می کند رشد درآمدی را تجربه خواهد کرد: افزایش درآمد تکرار شونده ، درآمد سالانه از اجاره ها و افزایش در سود ناخالص نصب. در سمت بهره وری

شرکت بهره برداری از دارایی های قابل مشاهده خود سرعت می بخشد تا حسابهای دریافتی ، حسابهای مشکوک الوصول و در جریان کار را کاهش دهد.

دیدگاه مشتری:

CROWN CASTLE دو نوع مشتری دارد: مجریان شبکه های بی سیم و ارتباطات رادیویی. با این انتظار که مشتریانی در بخش های جدید و نیز داوطلبانی برای بازارهای جدید وجود ندارد ، شرکت شرکای خود را تعیین میکند. تحقیقات در مورد مشتریان نشان میدهد برای انجام بهتر تجارت ، سرعت ورود به بازار بایستی جایگزین هدفهای دیگر شوند. کیفیت دیگر هدف اضافه شده تنها مربوط به مفهومی کلی نمی شود بلکه به برآوردن نظم نیز ربط دارد. برای BBC مشتری اولیه ارتباطات رادیویی هدف ارضای نیازهای مشتری است.

دیدگاه عملیاتی:

پالادینو میگوید: " با آگاهی بهتر از دارایی هایمان و بهبود فرایندها خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه می دهیم " ، معمای برتری عملیاتی شرکت را شرح می دهد و منطق حمایت کننده از الگوی این دیدگاه، شراکت مشتریان است. افزایش درک ما از دارایی ها نتیجه ای از استراتژی جدید است. با داشتن اطلاعات بیشتر و بهتر از برج ها ، مثلاً فضای موجود ، مشخصات فنی و استفاده کاربران ، شرکت خدمات بهتری می تواند ارائه دهد. اهداف متعددی در این دیدگاه از وضعیت سطح بالا (مانند تاسیس/بهبود هسته امکانات و حمایت فرایندها به کارایی ماکزیمم) به اهداف قابل تعقیب مانند پاسخ به مشکلات NOTAMS با روشی بموقع تغییر داده شده است. پالادینو اشاره میکند با انتخاب فرایندهای ویژه وضعیت خود را در نقشه استراتژی اندازه گیری می کنیم. این بسط اختصاصی کمک میکند فرایندهای عملیاتی در سراسر شرکت ، مدیران نواحی از نقشه استراتژی بطور موثر تری استفاده کنند.

دیدگاه یادگیری و رشد:

در این الگو در بخش ۱۰۰ شرکت برتر کاری مجله FORTUNE ، CROWN CASTLE در جستجوی محیطی برتر برای کارکنان خود بوده است. بیشتر اهداف با ارزش درباره یادگیری و رشد هدف مرکزی جهت بهبود مدیریت دانش در جهان بوده است. در اوایل سال ۲۰۰۳ ، CROWN CASTLE با معرفی سیستم مدیریت دانش گام های بلندی برداشت که فرایندهایی مانند بازرسی از سایت ، در سطح وظیفه با استفاده از نوارهای ویدیویی و اسناد را ترسیم میکند. این سیستم مدیریت دانش خروجی مستقیمی از کارت امتیازی متوازن CROWN CASTLE بوده است. پالادینو خاطر نشان میکند " ما از گرفتن داده بسوی درک اطلاعات حرکت کرده ایم تا دانشی را که بتوانیم با آن کار کنیم بدست

آوریم". نتیجه تائید تمامی دیدگاه رشد و یادگیری سیستم اطلاعات و هدف خدمات بود؛ به جای تمرکز انحصاری بر سیستم های تجارت الکترونیک جدید ، اکنون شرکت وزن مساوی به خدمات و جنبه های پاسخ گو جهت توانا ساختن تکنولوژی داده است.

نتایج:

پالادینو اظهار میکند کارت امتیازی و نقشه استراتژی در محیط بازار به پیشرفت شرکت کمک کرد و دو رقیب از ۴ رقیب این شرکت را ورشکسته ساخت. در حقیقت مدیریت تهاجمی در هزینه ها و سرمایه- ماهیت استراتژی بهره وری آن- گردش وجوه را از منفی به مثبت با بهبود میلیون دلاری سوق داد. این سود مالی به CROWN CASTLE اجازه داد با اطمینان ابتکار بزرگی انجام دهد: با جلب نظر دولت انگلستان تبدیل خطوط تلویزیونی به دیجیتال را در اختیار گرفت؛ و Freeview که تجارتي مشترک بود و خط دیجیتالی تلویزیونی با ۳۰ کانال جدید در سراسر انگلستان راه اندازی کرد.