

الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب

يرحب بالمشاركين في برنامج بطاقة الأداء المتزن

Balanced scorecard

(BSC)

الذي يعقد خلال الفترة :

15-11 ابريل 2009

الخبر

محتويات برنامج BSC

- نشأة وتطور النظام، المفهوم والأهمية والعلاقة مع النظم الأخرى.
- تقييم مدى الحاجة لتطبيق النظام وفوائده.
- الخطة الإستراتيجية وربطها بالنظام.
- أسس وأبعاد النظام.
- بناء وتقييم خارطة الإستراتيجية.
- الصعوبات والعراقيل التي تواجه النظام.
- الأدوات والوسائل والأساليب المستخدمة.

بطاقة الأداء المتوازن

Balanced Scorecard BSC

S State vision

C Construct goals

O Operationalize goals

R Relate to baseline

E Elaborate on problem

الأسرع في الأداء

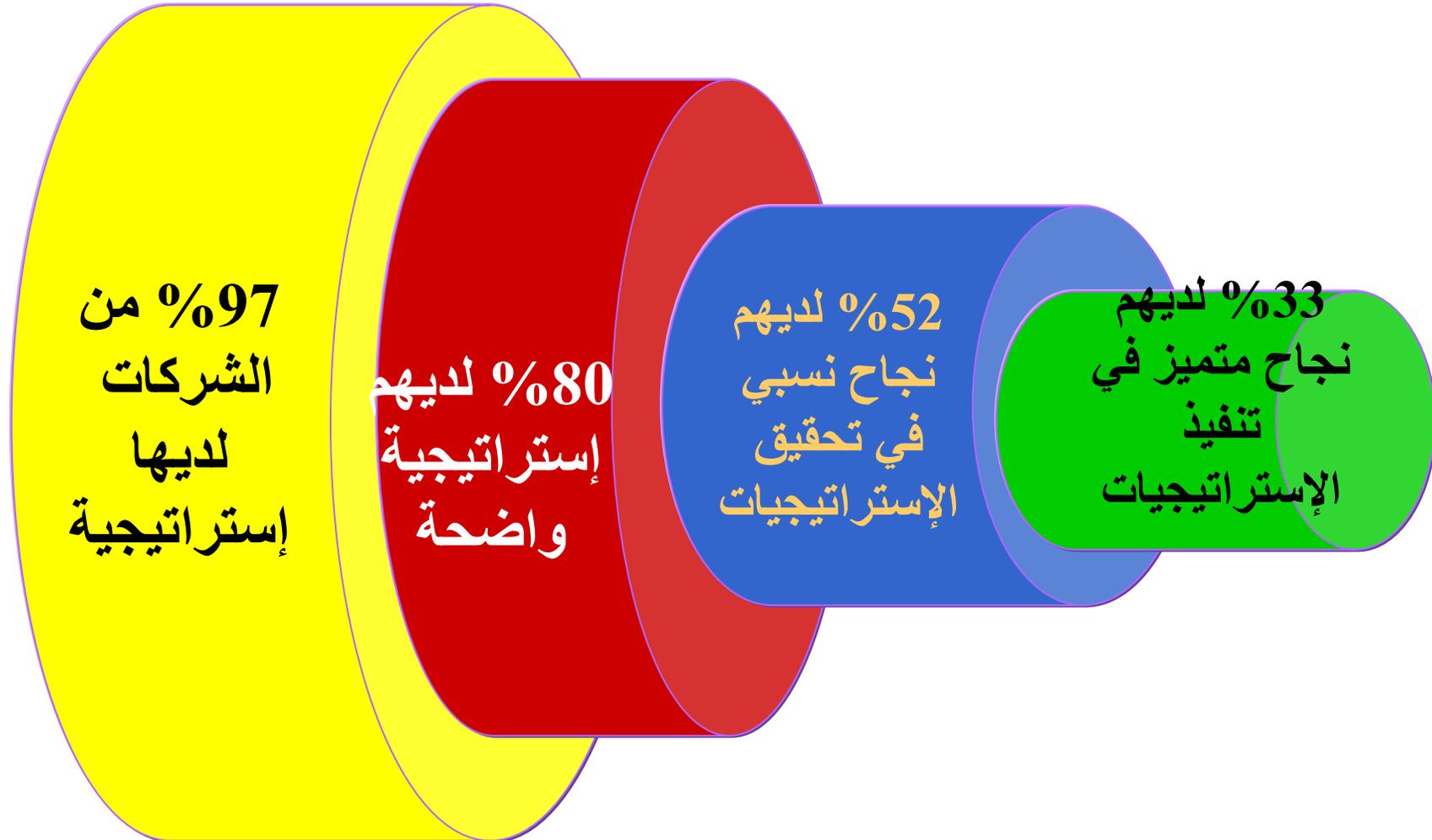
الأقل تكلفة

الأكثر إنتاجا

لماذا بطاقة الأداء المتزن؟

- 34% فقط من العاملين يمكن أن اطلعوا أو شاركوا في وضع الاستراتيجية.
- 85% من فرق العمل خصصت أقل من ساعة في الشهر للنظر الى الاستراتيجية.
- أقل من 10% من التنفيذ الفعال خصص لتفعيل الاستراتيجية.
- تغيرات السوق أفرزت تحديات بالنسبة للقيمة حيث أصبح هنالك نقل لأصول القيمة من الأصول المادية الى المعنوية.
- إدارة عمليات الاستراتيجية تفقد في معظم المنظمات.

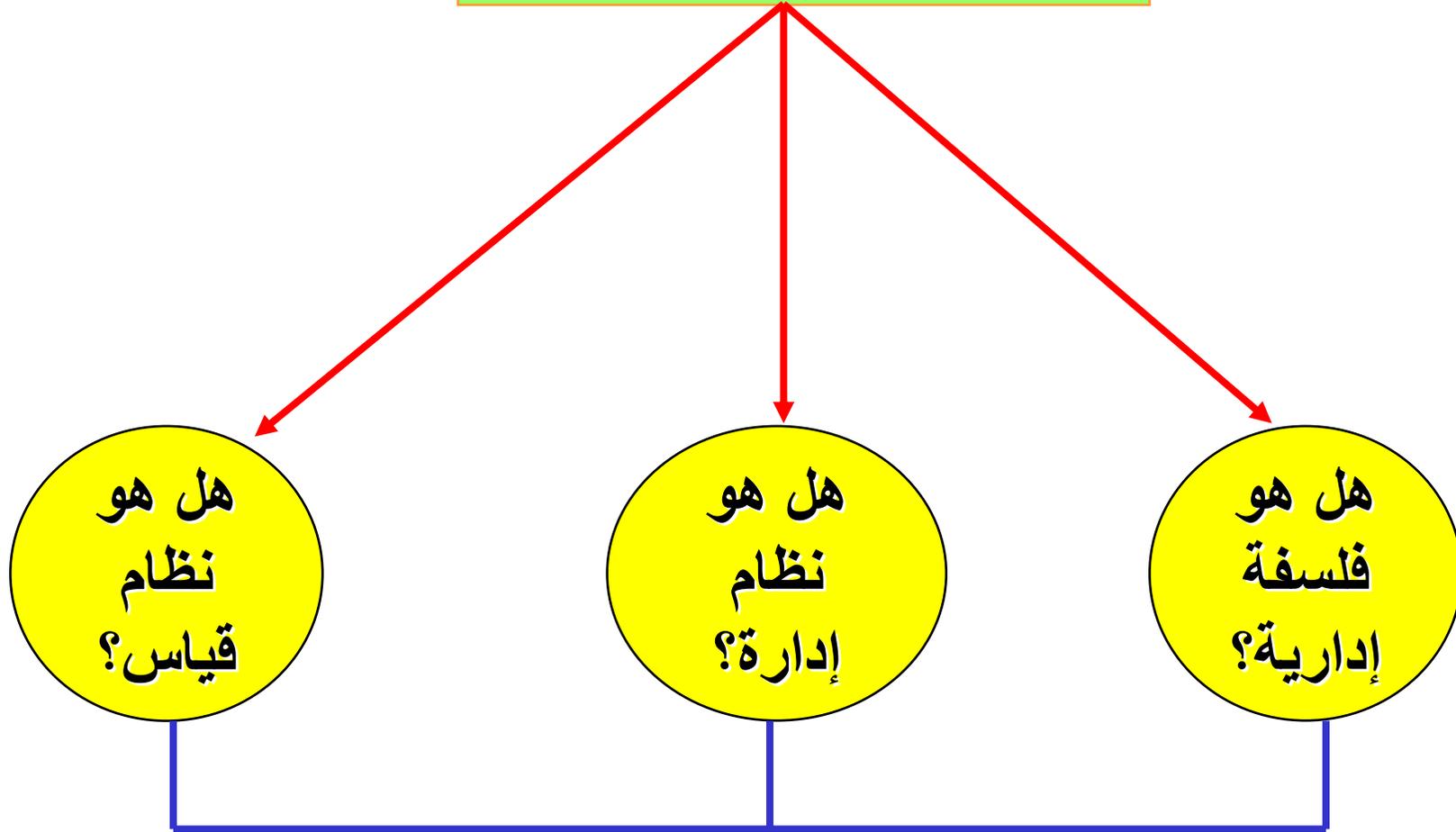
كثيرا من الشركات التي فشلت في البقاء لم يكن السبب يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها... ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الإستراتيجيات



أين المشكلة؟

- معظم العمليات لا تقاس بطريقة حسنة.
- عملية التطوير لمعظم العمليات لا تدار بطريقة فاعلة.
- عدم وضوح المسؤولية والمحاسبة وتجسيد التعميم.
- أفضل الجهود المبذولة لكل قسم لا تقود لإنجاز أداء يتعدى العملية ككل.
- أفضل الجهود المبذولة لكل قسم لا تحقق كفاءة في استخدام الموارد بل تزيد التكلفة.

ما هو ال BSC



BSC

- نظام إدارة الأداء على مستوى المنظمة وليس أداة لمراقبة قياس أداء الفرد وإنتاجيته.
- أداة اتصال لجعل الإستراتيجية واضحة لكل وليس غاية شهرية لقياس نظام الأداء.
- طريقة لموازنة الأبعاد المالية وغير المالية في المنظمة وليس بديلا لقياس الأداء ضمن التوجهات الأربعة.
- هو رحلة عمل وليس مشروعاً.
- نظام لزيادة المحاسبة ولكنه ليس سهلاً.
- يرتبط ارتباطاً تاماً بالتغيير.
- طريقة لتجميع الجهود حول رؤية المنظمة من حيث الموارد البشرية والمالية والعمليات اليومية يوماً بيوم.

BSC = strategy + operations + change

Success BSC = effective strategy + efficient operations + meaningful change

هل هو؟

• إطار عمل:

يصف الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد (مالية، عملاء، عمليات، تعلم ونمو).

• نظام اتصالات:

يربط الفجوة ما بين الأهداف التي يضعها المديرون وما بين التنفيذيين المسؤولين فعليا عن تنفيذها.

• نظام قياس

يعتمد على الأخذ بالتقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل.

• عملية تغيير

تهدف الى مساعدة المنظمة على التحول.

ما هو أَلـ BALANCED SCORECARD

•

• منهج جديد في الإستراتيجية قام بتطويره في عام 1992 روبرت كبلن وديفيد نورتون أخذين في الاعتبار اعتبارات الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق، وبطاقة الأداء المتزن تدعم المقاييس المرتبطة به مع مرور الزمن بانتظام وخاصة الجوانب المالية

• إطار يربط الأبعاد الأربعة لوجهات النظر المتمثلة في مجموعات المساهمين بواسطة رسالة ورؤية المنظمة ومقاييس الأداء والخطة الإستراتيجية والموارد.

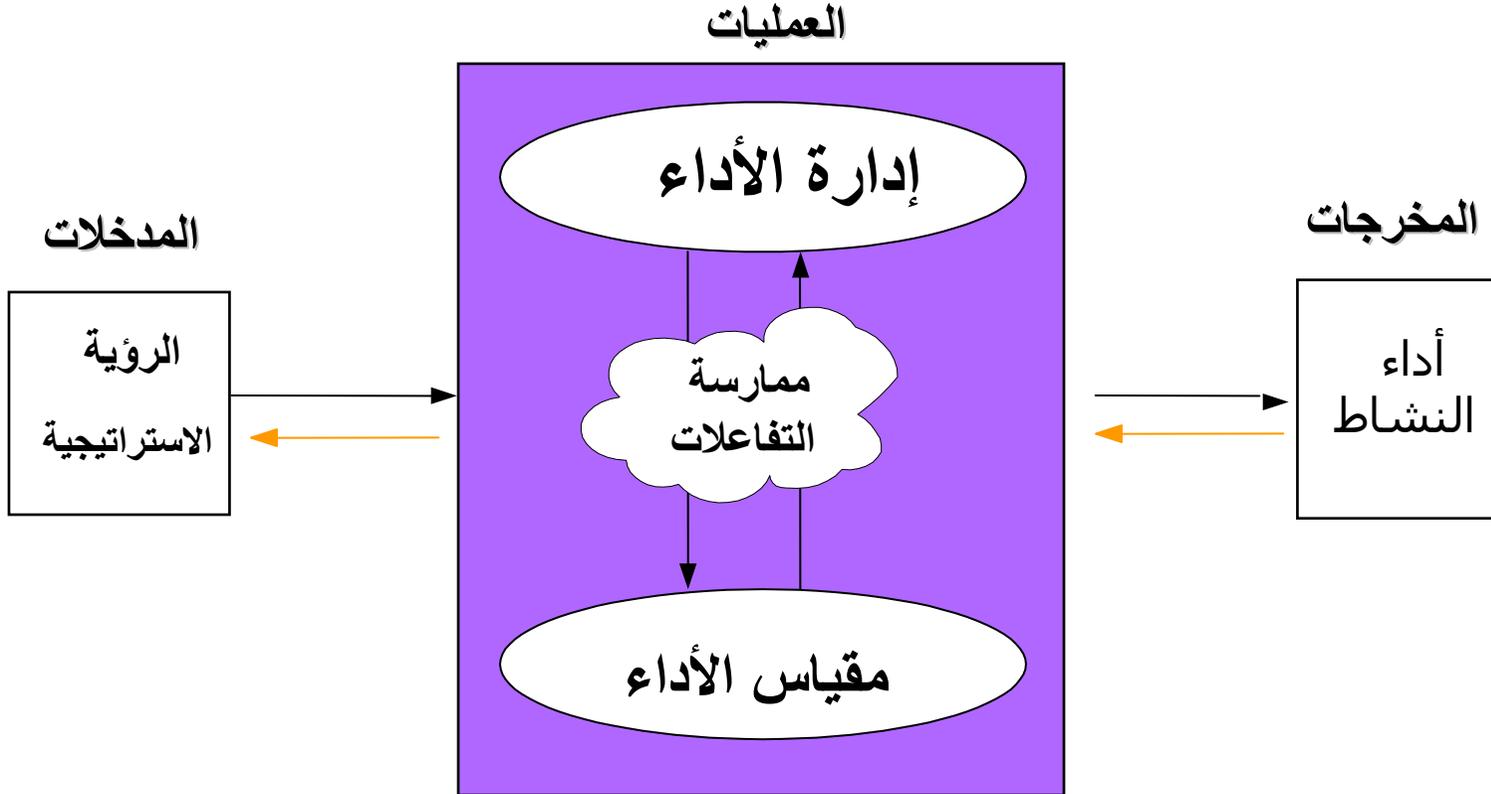
يتضمن الـ BSC الجيد ما يلي:

- العلاقات السببية حيث يحدد سلسلة العلاقات المنطقية بين الأصول المادية والمعنوية في التنظيم وتحويل المعنوية الى مادية.
- الربط مع النتائج المالية من خلال أن لكل هدف روابط قوية وذات تأثير كبير على النتائج المالية.
- ربط المقترحات المتعلقة بقيمة تعامل العميل مع المنظمة والعمل على تعظيم القيمة.
- قيادة الأداء باعتبار نتائج الأداء يمكن قياسها والحكم على تأثير النتائج وإمكانية التحسين وتيسير تحقيقها.

- تطوير قيمة العمليات وتحسينها حيث يحدد الجانب المعنوي لأصول العمليات وكيفية الانتقال بها.
- يجمع الأصول والنشاطات من خلال تحديد العوامل التي تدعم التطوير وتزيد القيمة.
- يقيم لإدارة المخاطر وتحديد جذور المشكلات.
- التركيز على الاستراتيجية وتحديد مؤشراتها للتمكن من تحقيقها.
- يتيح امكانية تحقيق الجدوى والمساءلة لنتائج أداء المنظمة.
- بناء ثقافة الأداء وأهمية التقييم.

نستج أن:

بطاقة الأداء المتزن تمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة فهو نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء يربط الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية ويؤدي الى معالجة الانحرافات ويكسب المنظمة توجه في بناء مناخ تنظيمي مثري.



لعدم التقيد بتتابع
الاستراتيجية

لماذا تفشل المنظمات في التنفيذ؟

من الاستراتيجية سلسلة خطوات متصلة

MISSION

Why we exist

VISION

What we want to be

VALUES

What's important to us

STRATEGY

Our high-level game plan

BALANCED SCORECARD

What our plan means in operational terms

STRATEGIC INITIATIVES

How we will achieve our plan

PERSONAL OBJECTIVES AND GOALS

What each of us will achieve and attain

THE STRATEGIC OUTCOMES WE WILL ACHIEVE

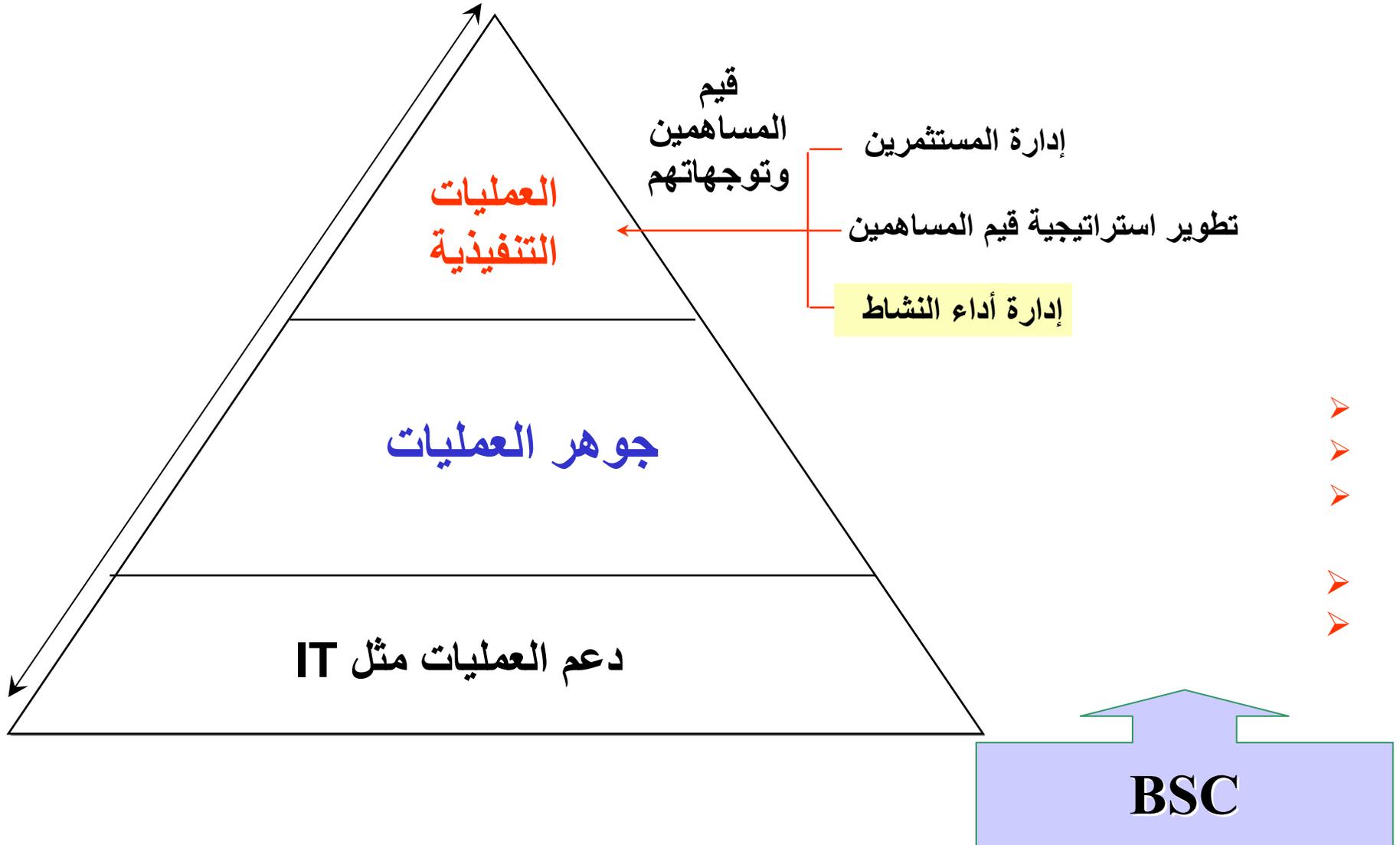
Satisfied
SHAREHOLDERS

Delighted
CUSTOMERS

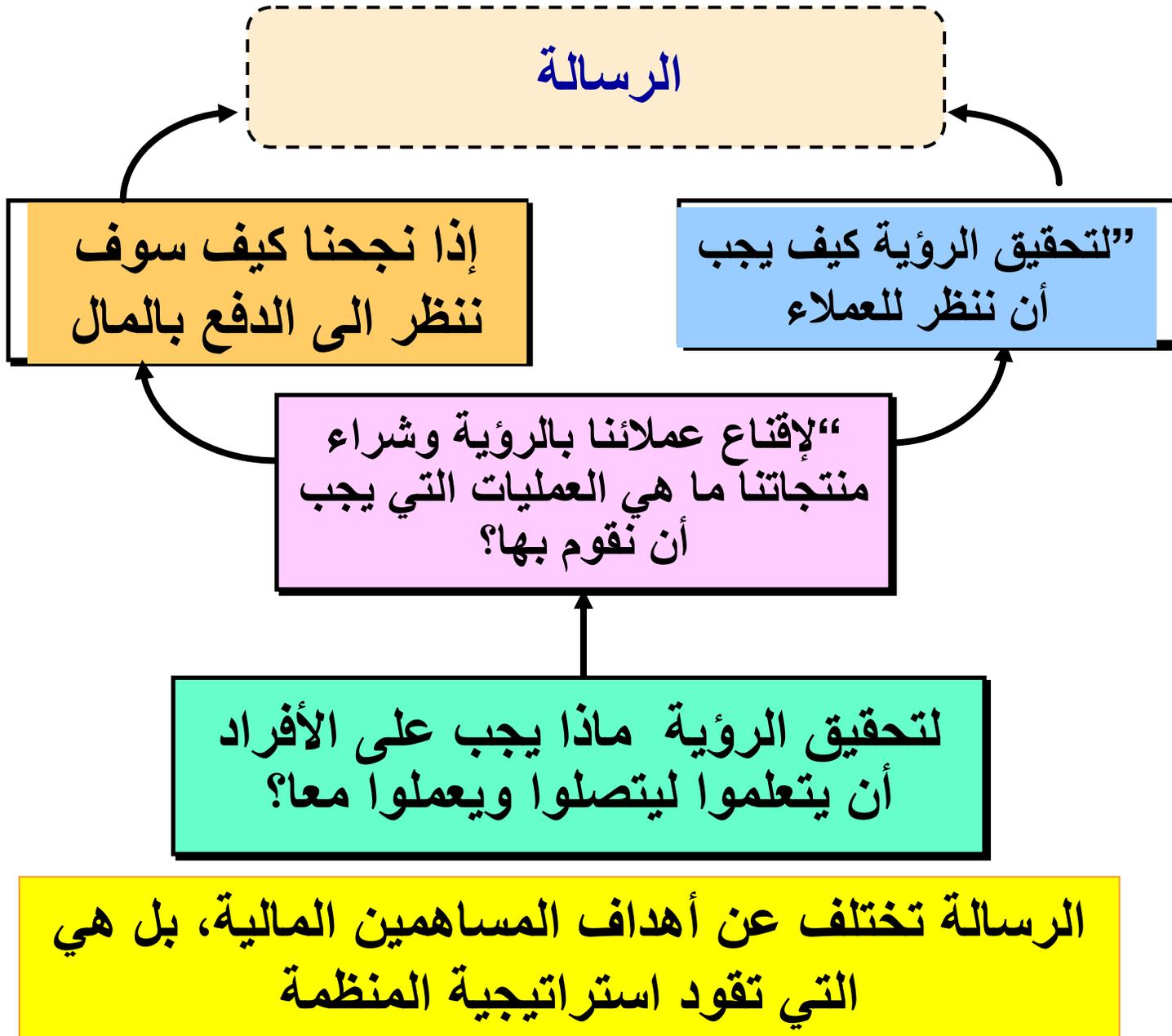
Efficient and Effective
PROCESSES

Motivated & Prepared
WORKFORCE

تعريف المصطلحات ومجالات الـ BSC



- **Mission:** what we are about.
- **Vision:** what we want to be in the future.
- **Perspectives:** different views of our organization.
- **Customers:** direct beneficiaries of our services.
- **Stakeholders:** people with an interest in our products.
- **Outcomes:** what results are desired.
- **Goals:** what we want to achieve by a certain time.
- **Strategies:** how we intend to accomplish our vision and goals.
- **Objectives:** strategy component.
- **Strategic map:** cause-effect relationships among strategy components.
- **Outputs:** what is produced.
- **Performance measures:** indicators of success.
- **Target:** desired level of performance for a performance measure.
- **Initiatives:** action programs that will achieve our performance goals.



State Vision

State Vision:

Define a vision for the organization, stating what the company is heading for in the long run.

Procedure	Guidelines	Common Errors
<ol style="list-style-type: none">1. Conduct workshop;2. Generate options (diverge);3. Comparing options (converge);4. Select option;5. Rewrite into concrete, and concise statements;6. Seek feedback;7. Revise and finalize.	<ol style="list-style-type: none">1. Be concrete so that one can actually visualize them;2. Seek input from different levels of the organization;3. Maintain a reasonable stretch;	<ol style="list-style-type: none">1. Vision is stated as empty slogans;2. Ignore input from certain groups in the organization;3. Language of vision statement is not accessible for everyone in the organization;4. Scope of vision is so narrow that not all people in the organization can identify with it

رسالة الشركة السعودية للكهرباء

تلتزم الشركة السعودية للكهرباء بتزويد مشتركيها
بخدمة كهربائية مأمونة ذات موثوقية عالية مع
الاهتمام بموظفيها وتحقيق تطلعات المساهمين من
خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

رسالة شركة سابك

تقديم منتجات صناعية وخدمات مميزة لعملائنا ،
وتحقيق تطلعات مساهمينا من خلال الاستثمار الأمثل
لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة، مع استخدام
التقنية العالمية، والمحافظة على البيئة والسلامة.

الرؤيا

نسعى لأن نكون شركة عالمية رائدة في تصنيع
وتسويق المنتجات الهيدروكربونية والمعدنية.

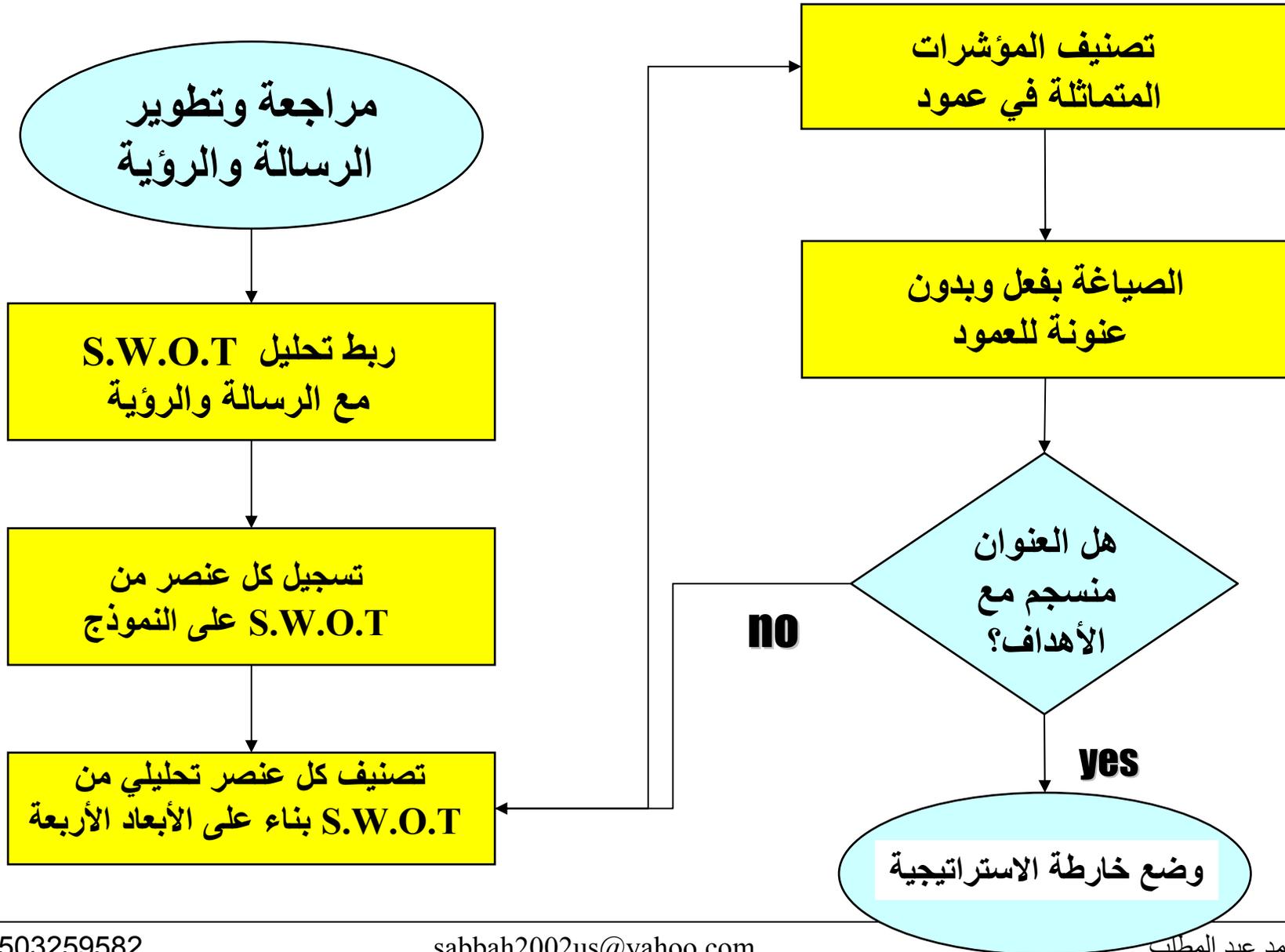
رسالة شركة الاتصالات السعودية

تعمل الاتصالات السعودية جاهدة لإرضائكم أنتم عملائها من خلال جميع تعاملاتها وخدماتها، وأن تكون في نفس الوقت قادرة على المنافسة لتصبح بالتالي الشركة التي تريدونها أن تكون. وحيث أننا في تطور مستمر، فسوف تلاحظون دائما التطور الايجابي الناتج عن أعمالنا للارتقاء بجودة الخدمات لتناسب مع القيمة المدفوعة، وتوسيع حجم ونطاق المنتجات والخدمات المقدمة لتغطية احتياجاتكم على أكمل وجه.

رسالة بنك الرياض

سنكون البنك السعودي الرائد الأول في الجودة،
الأول في اثناء القيمة، والأول في الاهتمام بالعملاء
وتلبية احتياجاتهم، وذلك بالاستمرار في تطوير
خدماتنا مع تنمية العائد لمساهمي البنك.

تحديد الأهداف الاستراتيجية

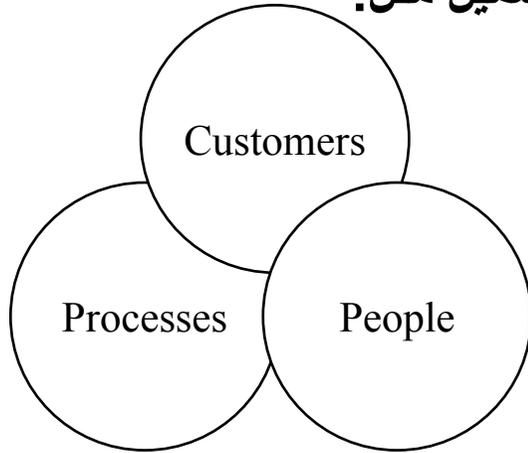


هل كل البيئات مستعدة للأخذ بالـ BSC

- الـ BSC يقاد من الإدارة العليا على أن تكون القيادات التنفيذية على فهم كبير للنظام وتوافق تام
- ولوضوح الفهم للأغراض الـ BSC لا بد من معرفة أنه:
 - يقود التغيير.
 - اجماع واضح لتحقيق الاستراتيجية.
 - بناء فريق قيادة التنفيذ.
 - التركيز على المنظمة من حيث جميع البرامج والاستثمارات.
 - تكاملية الأهداف المشتركة.
 - التدريب والتعليم لدعم المنظمة.
- وتعتبر ديناميكية فريق قيادة التنفيذ ذات أثر كبير على اعتبار أن الـ BSC يمثل نظام استراتيجية الإدارة

يركز الـ BSC على عوامل تطوير القيمة على المدى البعيد

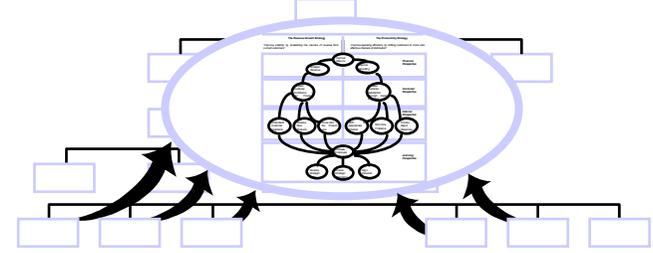
- التقارير المالية التقليدية تعكس الماضي:
- تعكس الماضي كمصروفات وعوائد الربح.
- لا تقيس التطوير ولا قيمة التراجع الاقتصادي.
- بطاقة الأداء المتزن تعرف العوامل التي تطور القيمة الاقتصادية على المستوى البعيد مثل:
 - التركيز على العميل من حيث: مستوى الرضا والمحافظة والقبول.
 - عمليات النشاط التي تركز على القيمة التي تحقق أهداف العميل مثل:
 - منتجات وخدمات جديدة
 - جودة عالية، المرونة، الاستجابة السريعة.
 - دعم خدمات ما بعد البيع.
 - التعليم والنمو التنظيمي مثل:
 - تطوير المهارات، حفز العاملين;
 - التهيئة للدخول الى البيانات الاستراتيجية
 - جمع الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية.



لماذا تتبنى الشركات بطاقة الأداء المتزن؟

• التغيير

الصياغة والربط بالاستراتيجية الجديدة
لمواجهة البيئة التنافسية.



• النمو

زيادة العائد ليس بخفض التكاليف
وزيادة الانتاجية فقط.



• التنفيذ

نسبة ضئيلة جدا من العاملين لا تتجاوز واحد في
الألف ممن ينفذون النمو الجديد في الاستراتيجية
أثناء عملهم اليومي.



مانع الرؤية

أقل من 5% من العاملين يفهمون الاستراتيجية

مانع الإدارة

85% من فرق العمل تخصص من وقتها لمناقشة الاستراتيجية أقل من ساعة في الشهر

مانع العاملين

25% من المديرين لديهم الدافع للارتباط بالاستراتيجية

9 من كل 10 شركات تفشل في تنفيذ الاستراتيجية

60% من المنظمات لا ترتبط ميزانياتها بالاستراتيجية

مانع الموارد

عوامل النجاح المرتبطة

- ديناميكية العمليات تقود المنظمة الى التغيير.
- بطاقة الأداء المتزن تصف الاستراتيجية بعمق متصل.
- ربط الأداء لتطوير وحشد صفوف المنظمة.
- الاتصال المستمر يدفع بقوة التأثير الايجابي في العمل.
- جمع أهداف الأفراد والتحفيز والمهارات الاستراتيجية.
- جمع الإمكانيات والمخصصات المالية لتنفيذ الاستراتيجية.
- عملية التغذية العكسية تشجع على التعلم وزيادة الخبرة المتبادلة.

- كل مقياس يعتبر جزءا من سلسلة الأسباب والنتائج .
- التوازن يحدث بين مقياس النتائج المتوقعة والأداء الفعلي المحقق.

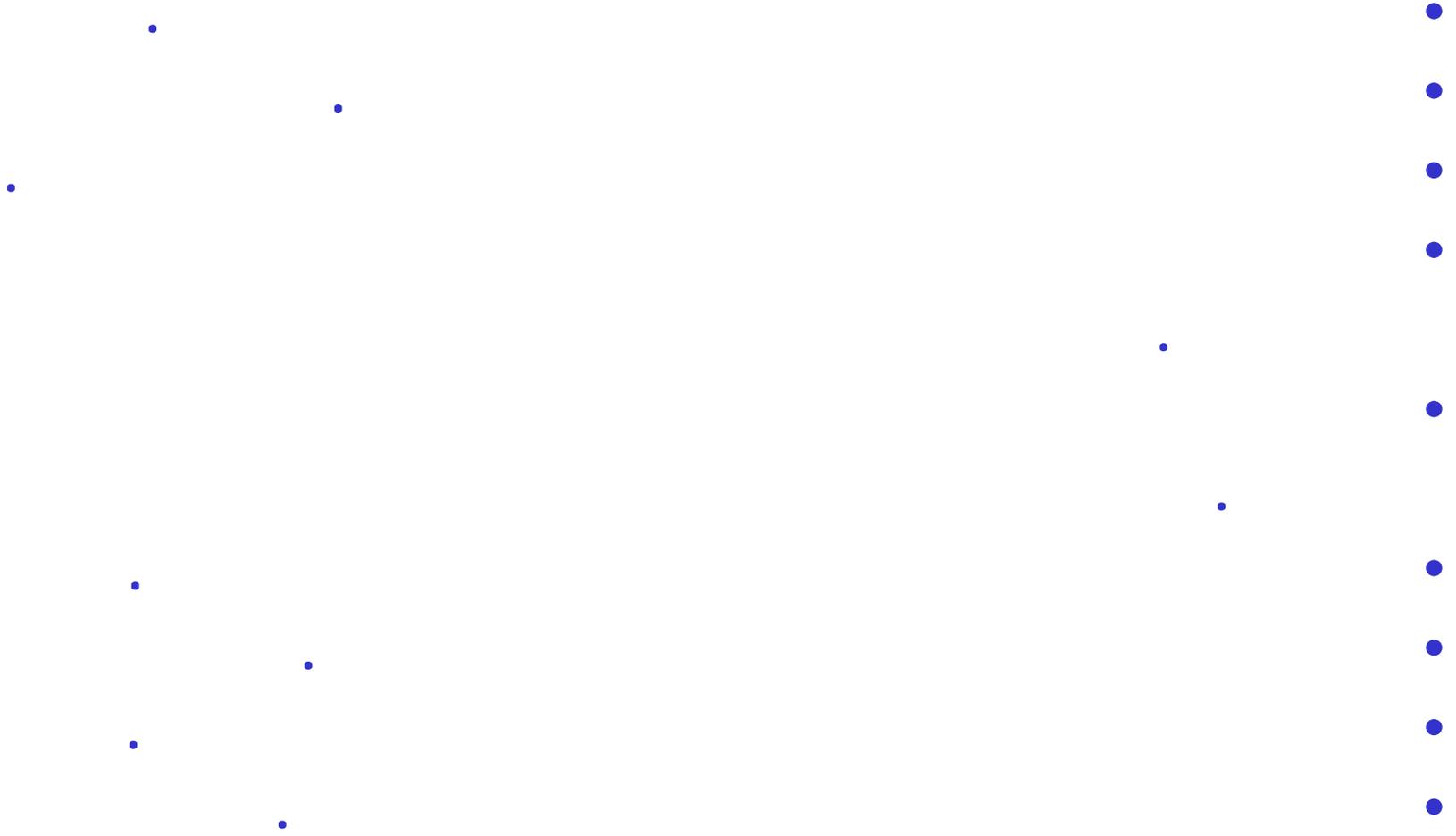
- 1- القيادة من الأعلى:
 - تهيئة المناخ للتغيير.
 - التركيز على نشاطات التغيير.
 - عقلنة وتجميع جهود الإدارة.

- 2- تحديد استراتيجية لكل نشاط:
 - شمولية الاتصال لجعل التوجه عام.
 - وضع الأهداف المحفزة.
 - دمج نشاطات ومخصصات الميزانية مع التخطيط الاستراتيجي.
 - تجميع الموارد والمبادرات.

- 3- التركيز على الأصول المخفية بواسطة:
 - إعادة هندسة العمليات.
 - تطوير المعرفة وجعلها في متناول الجميع.

- 4- وضع استراتيجية التطوير المستمر للعمليات .
 - استراتيجية التغذية العكسية لتشجيع التعلم منها.
 - الفرق التنفيذية تدير الاستراتيجية.
 - فحص الفرضيات وتكييفها والتعلم منها.

أهداف بطاقة الأداء المتزن



Why Balanced Scorecard?

- 1. To achieve strategic objectives**
- 2. To provide quality with fewer resources**
- 3. To eliminate non-value added efforts**
- 4. To align customer priorities and expectations**
- 5. To track progress**
- 6. To evaluate process changes**
- 7. To continually improve**
- 8. To increase accountability**
- 9. To manage by fact**

ما هي التفصيلات في هذا الموضوع؟

الاتفاق والوضوح التام بأن الاستراتيجية تتشأ القيمه.

هل لدينا القدرة على التواصل مع الخطط الاستراتيجية؟

هل رداءة الجودة في البيانات مؤثرة؟

كيف يمكن أن نستخدم بيانات إدارية حسنة ومفيدة؟

هل تعتبر ثقافة التغيير مؤشر ضاغط؟

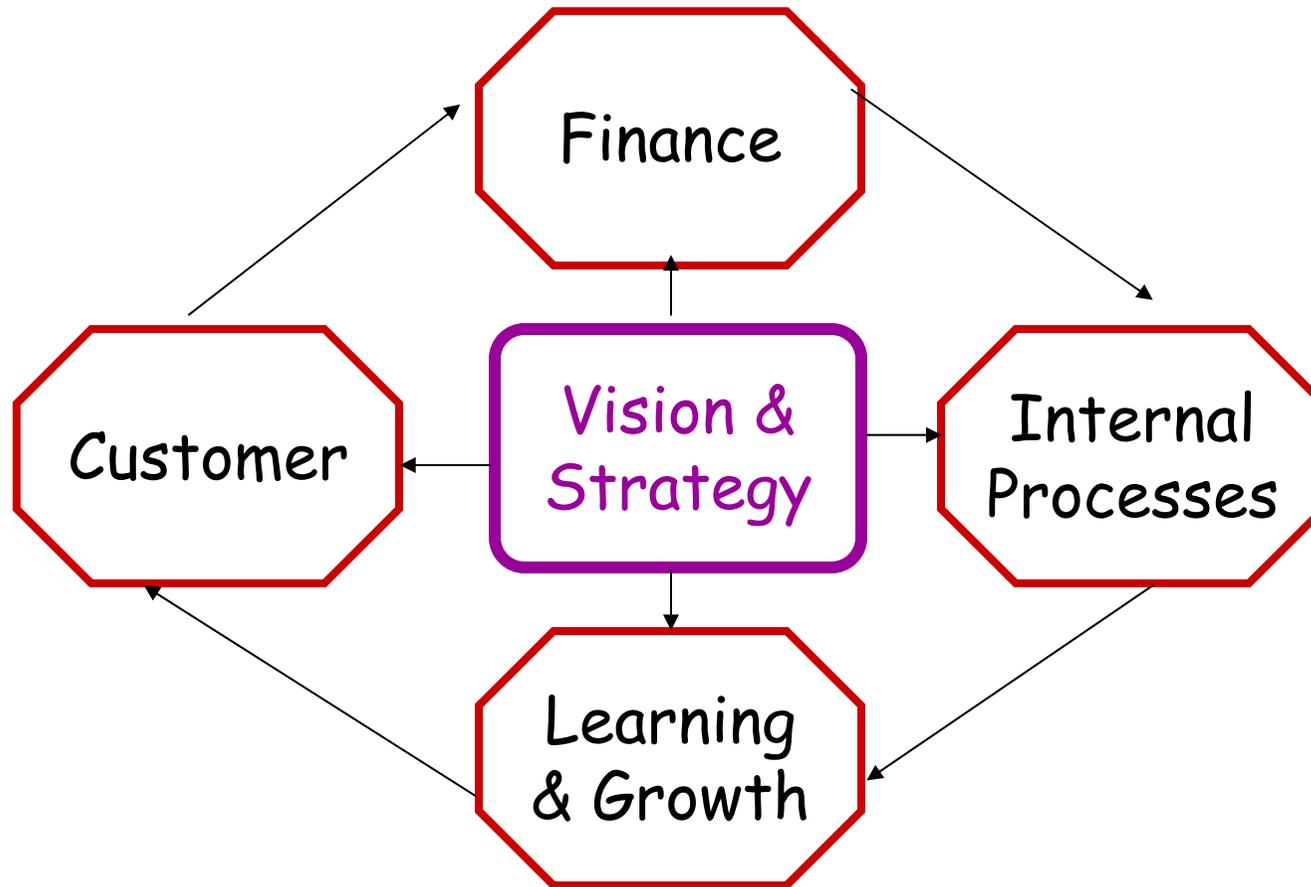
الاستجابة



المشاكل المرافقة لبطاقة الأداء المتزن

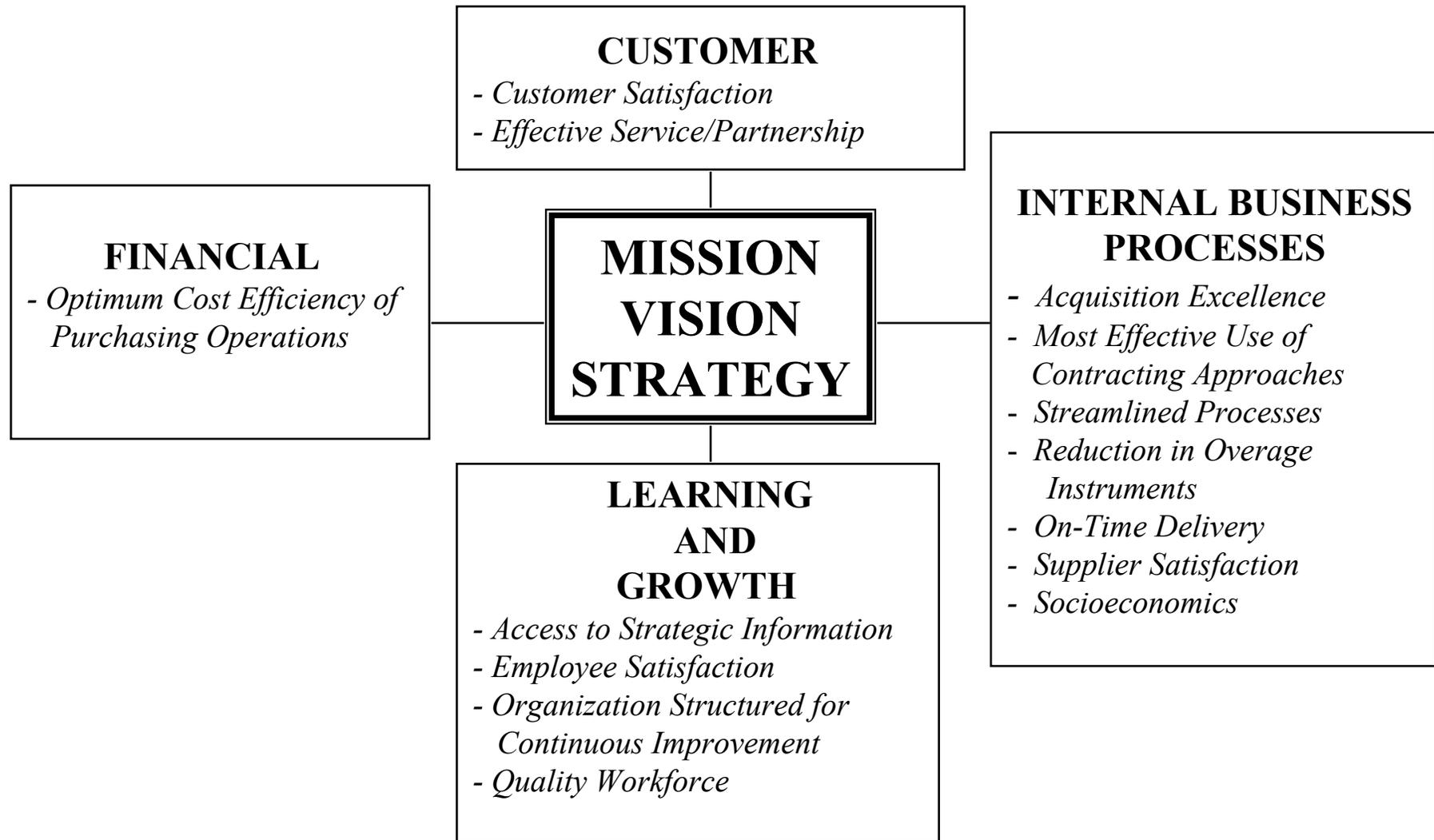
- عدم وجود نظمية طبيعية في وضع الأهداف.
- الربط غير الواضح بين المقاييس والقيمة المتحققة بالنسبة للمساهمين.
- الصعوبة والتكلفة العالية في الحصول على البيانات المطلوبة لقياس مدى احتياجاتنا.
- التركيز على الحاضر علما بان النقاط الحاكمة لنجاح الاستراتيجية أنها ذات بعد مستقبلي.
- عدم كفاية التركيز على العناصر التي تقود تحقيق المقاييس والمعايير.
- صعوبة تحديد الفجوة والصراعات والتكرارات والتقاطعات في نظام المقاييس.
- أكثر تعقيدا من التبسيط
- عدم وجود علاقة ارتباط بين المقاييس ووجهة النظر.
- صلاحية قياس الأهداف والوسائل.
- ثبات وجهات النظر أو الأبعاد.

Elements of the Balanced Scorecard

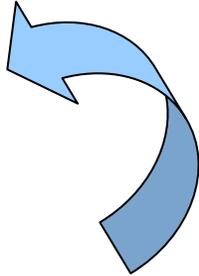
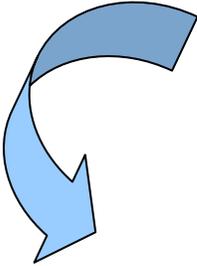


BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVES AND OBJECTIVES



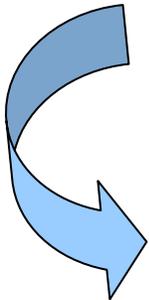
Financial				
How do we appear to our Stockholders?	Objectives	Measures	Targets	Initiatives



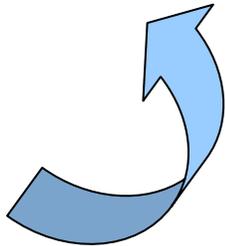
Customer				
How do we appear to our Customers?	Objectives	Measures	Targets	Initiatives

**Vision
&
Strategy**

Internal Business Process				
At what internal processes must we excel?	Objectives	Measures	Targets	Initiatives



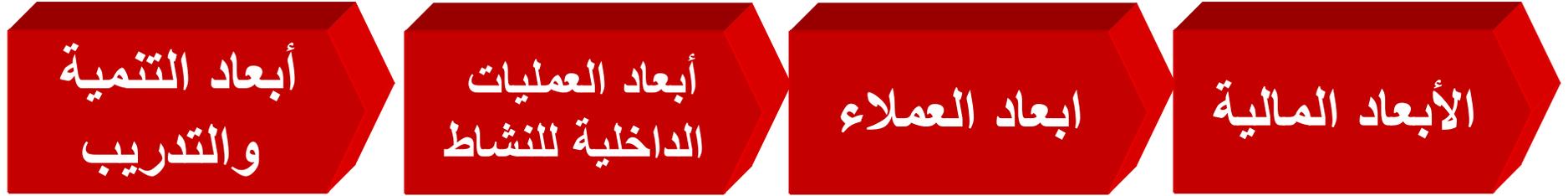
Learning and Growth				
How do we sustain our ability to change & grow?	Objectives	Measures	Targets	Initiatives



تعزير ميكانيقية بناء النجاح الفعال

Management Systems

Business Results



<ul style="list-style-type: none">العائدات من المنتج الجديد.الاستثمار في التدريبتوقع التحسين لكل عامل.نسبة دوران العمل.متوسط أعمار العاملين.نسبة العمال الأصليين.المسوحات والدراسات.	<ul style="list-style-type: none">المصروفات الإدارية.نسبة وقت التسليم الفعلي.تحسين الانتاجية.مصروفات الخدمة لكل عميل.نسبة الأخطاء.	<ul style="list-style-type: none">الحصة السوقية.عدد العملاء.العمليات البيعية المنجزة.مصنف ولاء العملاء.متوسط العلاقة بالعميل.مصروفات خدمة العملاء.نسبة الخسارة في العملاء.	<ul style="list-style-type: none">نسبة العائد لكل مستخدم.نسبة التكلفة.القيمة السوقية.القيمة المضافة لكل مستخدم.العائد على صافي الأصول.العائد على الأصول الكلية.هامش الربح.التدفق النقدي.
--	--	--	---

الجهود الواجب القيام بها لتطبيق الـ BSC

- كل المدراء يحتاجون الى التدريب والإحاطة بالنظام بشكل جيد.
- كل مدير يحضر برنامج تدريبي بمعدل 3 أيام كل ثلاثة أشهر بواقع مرتين بمعنى يوم ونصف مرتين.
- كل مدير وفريقه يتدربون بواقع ثمانية عشر ساعة بأوقات مختلفة زيادة على الستة أشهر التي يبني خلالها النظام.
- وجوب تكاملية بطاقة الأداء المتزن مع نظام الموازنة والمخصصات المالية.

اعتبارات في بطاقة الأداء المتزن ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهي:

- تتبع العمليات قبل اختيار واستخدام المعايير.
- بداية البدء بالأدوات غير المالية للمقاييس.
- اتمام المقاييس والاتفاق عليها وثباتها.
- توثيق الاسباب والنتائج التي يمكن الحصول عليها وتحديد الخلل والضعف الذي يمكن أن يحصل.
- توثيق الحساسية المالية.
- بشكل عام وضع المقاييس المعيارية التي يتم اعتمادها كتنبؤ خارجي وكتقرير للفرص.

الأسس المكونة للـ BSC

:Vision

تحدد وجهة المنظمة على المدى الطويل والطموح الذي تسعى اليه، وكيف يمكنها من الاستمرار بالمنافسة، فهي صاحبة البصمة التي تصاغ عليها الاستراتيجية

:Strategy

خطة، نموذج العمل، الأسلوب والوسائل التي تحقق الهدف وتطور الفوائد وتبتكر الأساليب للمنافسة.

:Scorecard Perspectives

الأبعاد الأربعة التي تمثل مرتكزات التطوير والإبداع

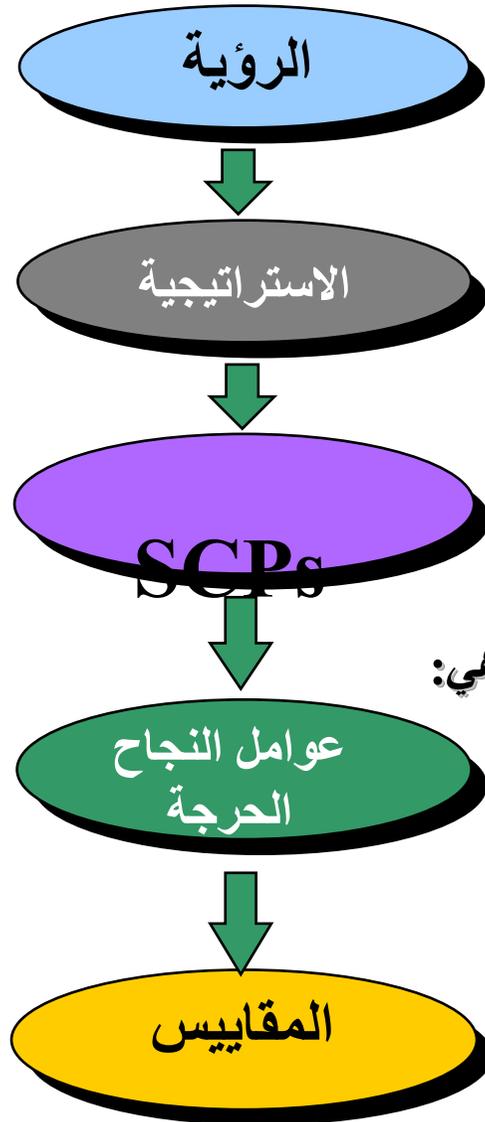
:CSFs

ماذا نحتاج لحدوث تحقيق ناجح للاستراتيجية (Critical Success Factors) وهي:

- العمل على أهداف واضحة.
- التلازم مع قرارات النشاط.
- محددة وواضحة.
- يمكن قياسها.

Measures

أن ترتبط بالمعلومات والجوانب المالية أو غيرها والتي من شأنها أن تقدم معنى للتغذية العكسية للاستمرار في تنفيذ الاستراتيجية وتبين التقدم والنجاح.



إعداد (BSC)

تحديد رؤيا المؤسسة (أين تتجه المؤسسة؟)
تحديد الأهداف الاستراتيجية

- تحديد الاستراتيجيات التي سيتم إتباعها.
- والمهام التي سيتم التركيز عليها لأجل الوصول إلى الهدف.

- تحديد عناصر النجاح الأساسية (3-6 سمات) وتحديد النشاط الذي نريد التميز به في المجالات المالية والعملاء والعمليات والموظفين.

إعداد الخارطة الإستراتيجية لكل سمة
تحديد أدوات القياس وماذا سنقيس في كل نشاط نركز عليه

تحديد المقاييس ومستوى الأداء
كيف نقيم النتائج التي تحققت (هل تقيس الشيء المناسب)

إعداد البرامج والمبادرات
الخطوات العملية اللازمة للوصول إلى أهدافنا

التنفيذ

كيف نتابع ونحدث محتويات "BSC"

الخطوة (1)



الخطوة (2)



الخطوة (3)



الخطوة (4)



الخطوة (5)



الخطوة (6)



الخطوة (7)

إعداد الوسائل الإستراتيجية

تحدد الإجراءات التي تتبع للوصول إلى الأهداف وتتسم بـ:

- جمل أطول من جمل الأهداف.
- علاقة غير مباشرة برسالة المنظمة.
- تغطي مدة زمنية قدرها 6 أشهر إلى عام.

أمثلة

- تطوير قاعدة بيانات للعملاء.
- عمل إحصائية لقياس مستوى رضا ومعنويات العاملين.

خطوات بناء بطاقة الأداء المتزن

تحديد 3 – 6 سمات إستراتيجية

السمات الإستراتيجية:

عبارة عامة عن ما تريد أن تحققه المنشأة في فترة تمتد إلى خمس سنوات وتتركز هذه السمات على النتائج المرجوة.

أمثلة السمات:

- تحقيق الأمانة والفعالية للمؤسسة.
- تبني مبدأ الإبداع والربحية.
- زيادة الدخل وتطوير الأداء.
- إيجاد قنوات استثمارية جديدة.
- تقديم خدمات متنوعة ومبتكرة.
- تنمية قدرات وفعالية الموظفين.

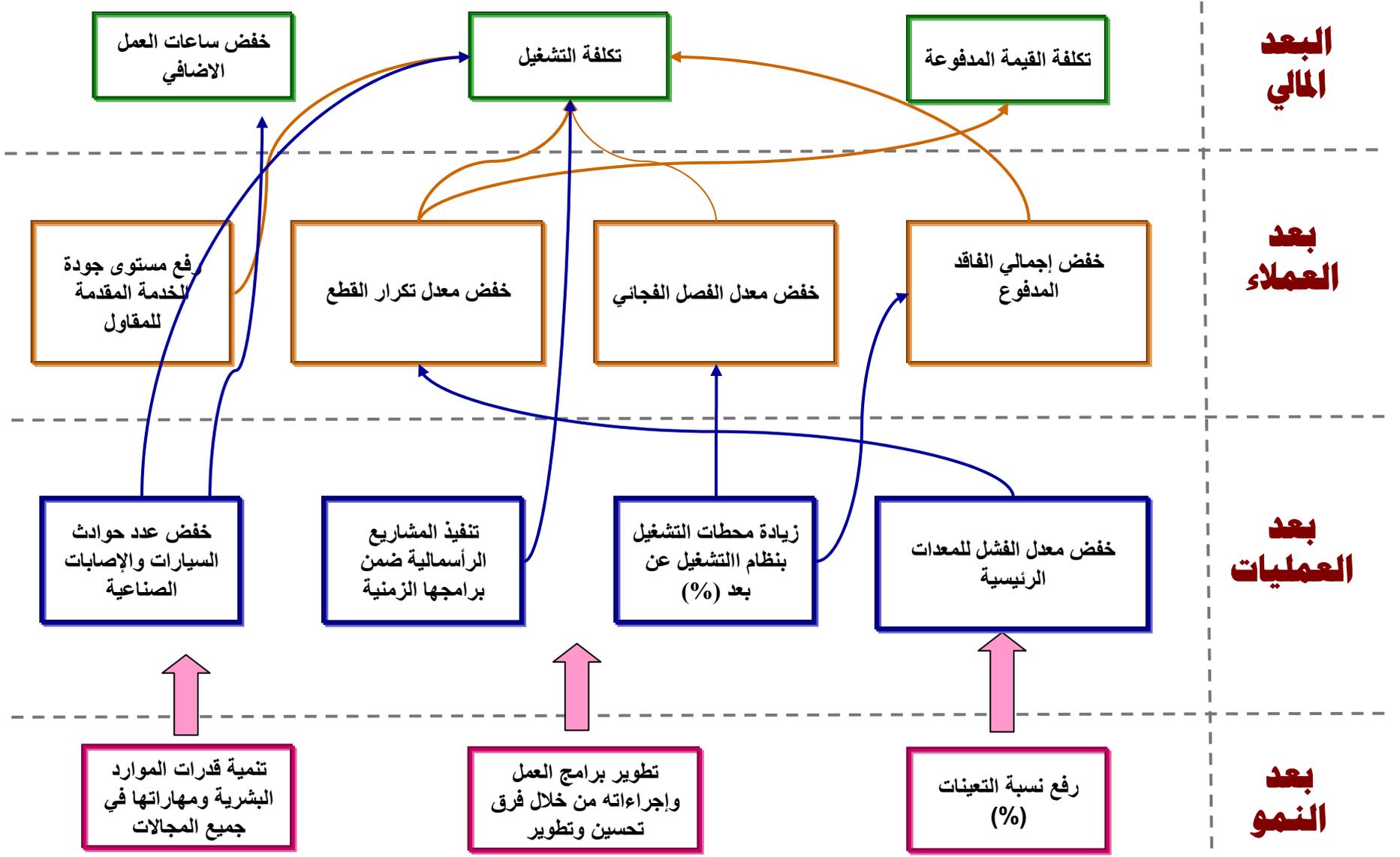
إعداد الخارطة الإستراتيجية

- تعتبر الخارطة الإستراتيجية أساس بطاقة الأداء المتوازن.
- تحتاج إلى خارطة لكل سمة إستراتيجية.
- يتم إعدادها على أساس الأبعاد الأربعة.
- الوسائل الإستراتيجية يتم ربطها بالأبعاد الأربعة.

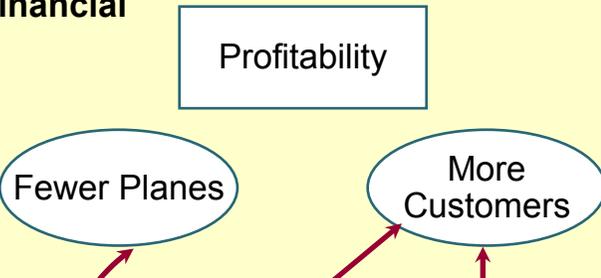
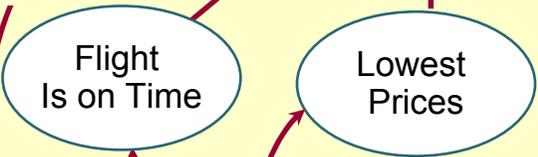


الخارطة الإستراتيجية للأهداف

مثال



بطاقة الأداء المتزن

Strategic Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measurement	Target	Initiative
<p>Financial</p>  <p>Profitability</p> <p>Fewer Planes</p> <p>More Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profitability • More Customers • Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Value • Seat Revenue • Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR 	
<p>Customer</p>  <p>Flight Is on Time</p> <p>Lowest Prices</p> <p>More Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flight is on -time • Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> • FAA On Time Arrival Rating • Customer Ranking (Market Survey) 	<ul style="list-style-type: none"> • #1 • #1 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality management • Customer loyalty program
<p>Internal</p>  <p>Fast Ground Turnaround</p> <p>Flight Is on Time</p> <p>Lowest Prices</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> • On Ground Time • On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 Minutes • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle time optimization program
<p>Learning</p>  <p>Ground Crew Alignment</p> <p>Fast Ground Turnaround</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> • % Ground crew trained • % Ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> • yr. 1 70% • yr. 3 90% • yr. 5 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOP • Ground crew training

الرؤية

نسعى لأن نكون القياديين
في مجال الخدمة في المملكة

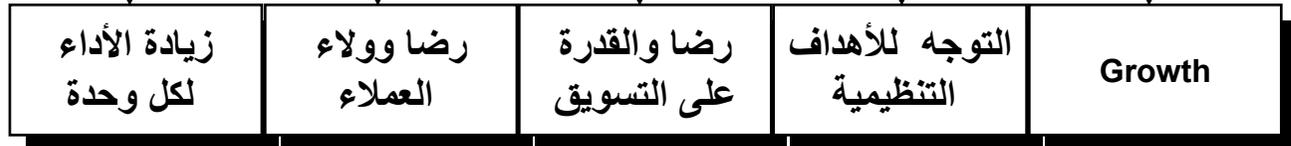
فكرة النشاط

نبني توجهاتنا على النظرة الايجابية والقيمة
المتميزة في الخدمة لرفع معايير نظرة الأفراد .

مناطق التركيز



الأهداف الاستراتيجية



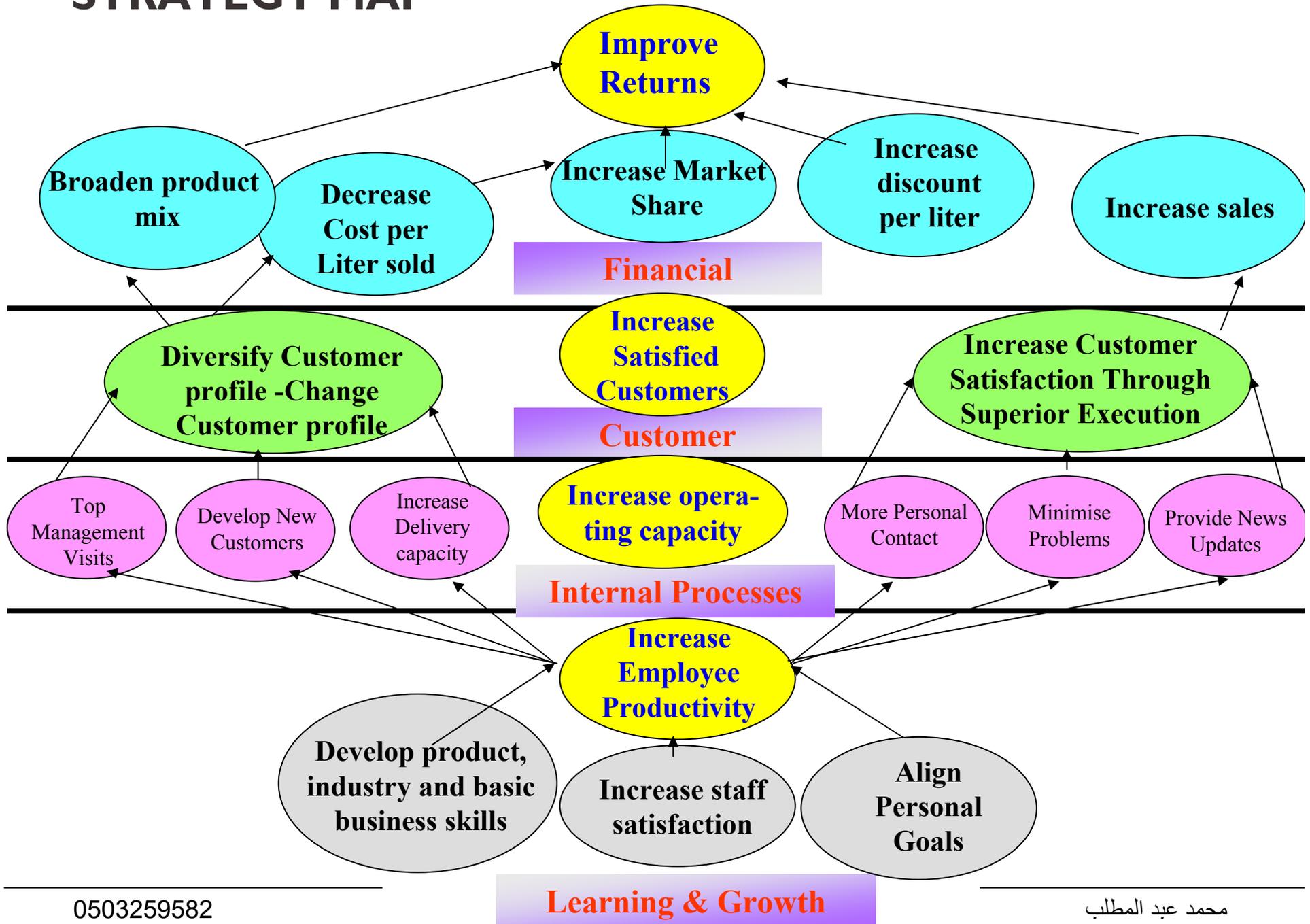
عوامل النجاح الحرجة



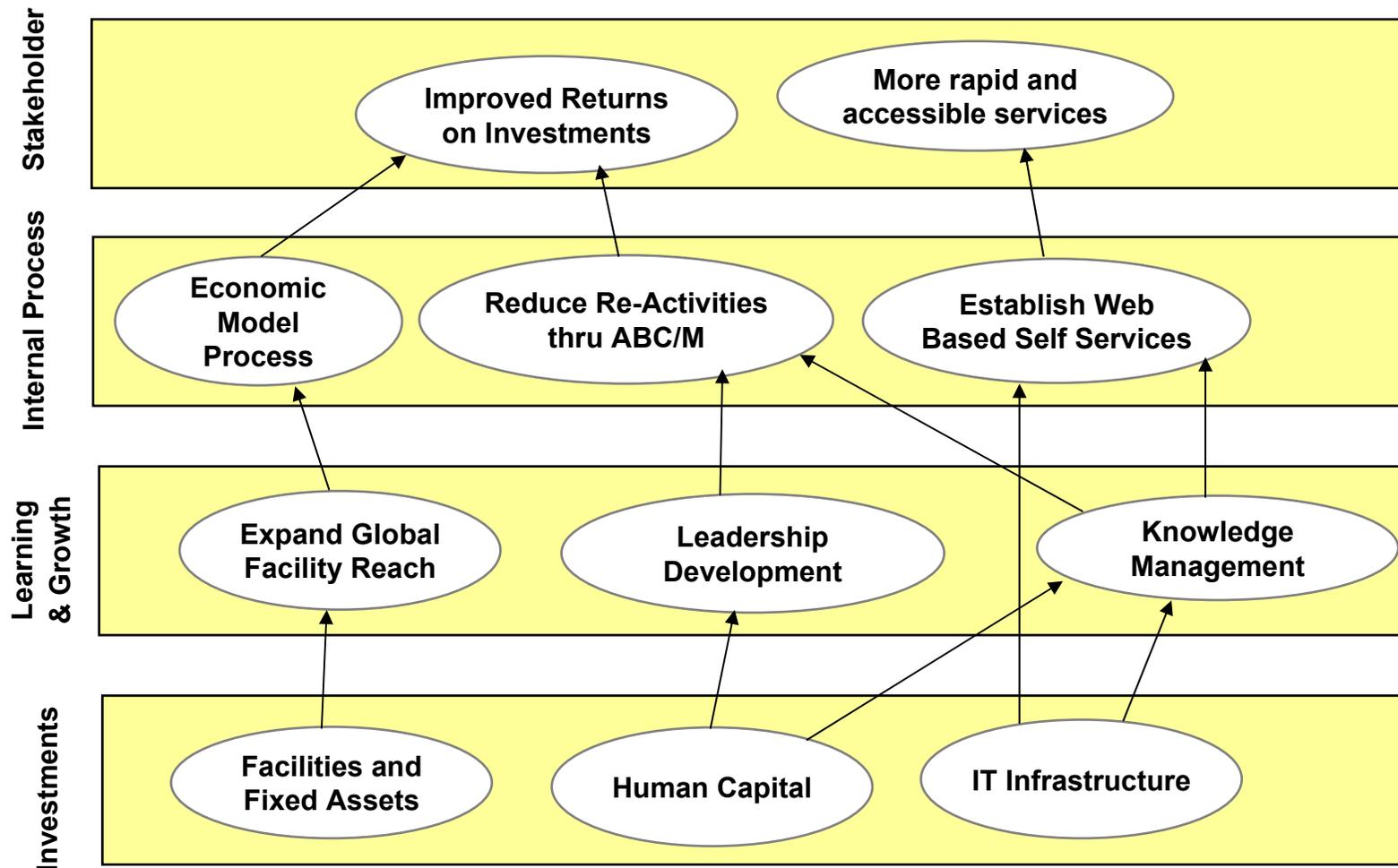
المقاييس



STRATEGY MAP

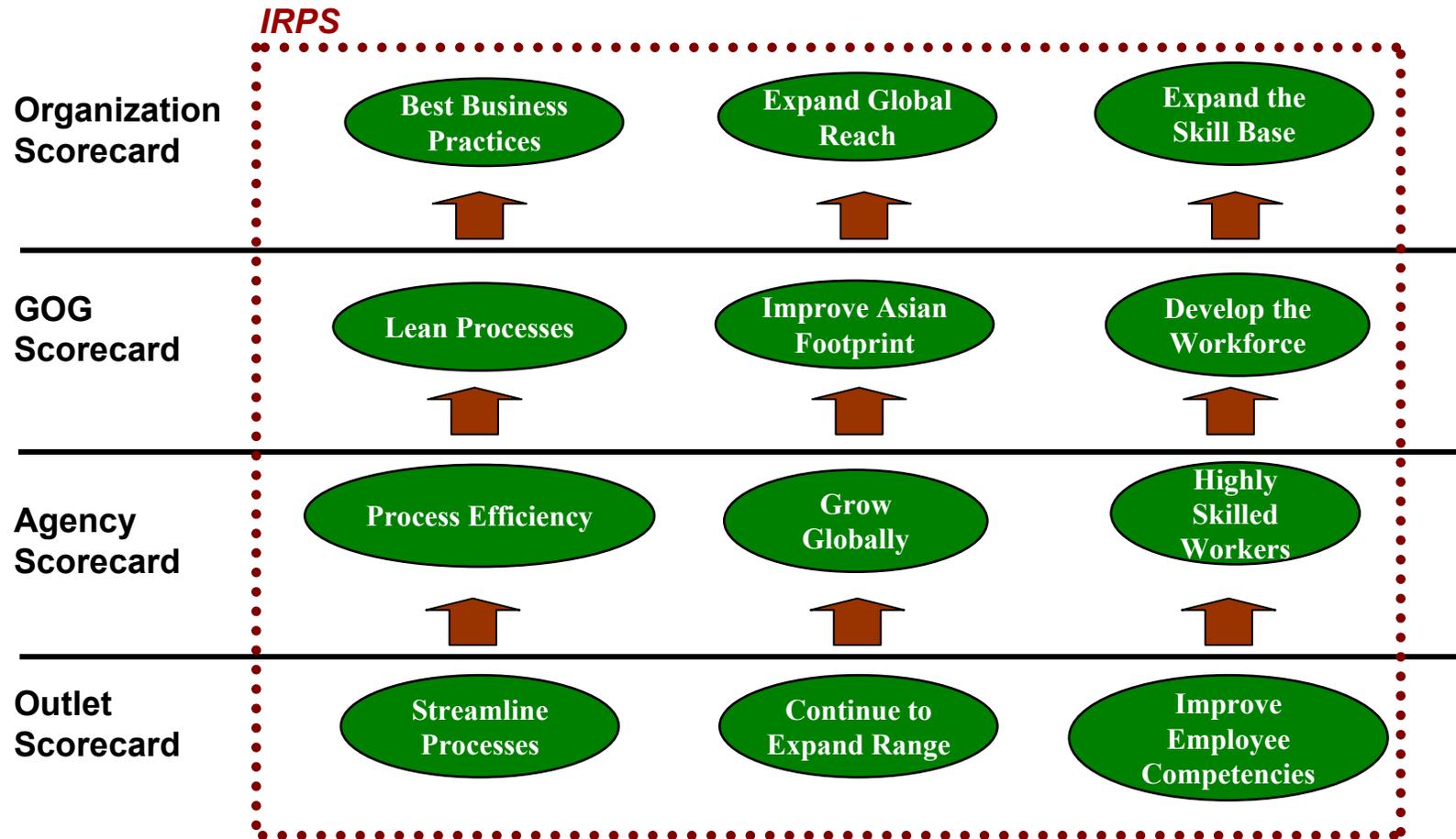


Strategy Map: Capture a Cause Effect Relationship from the Bottom Up

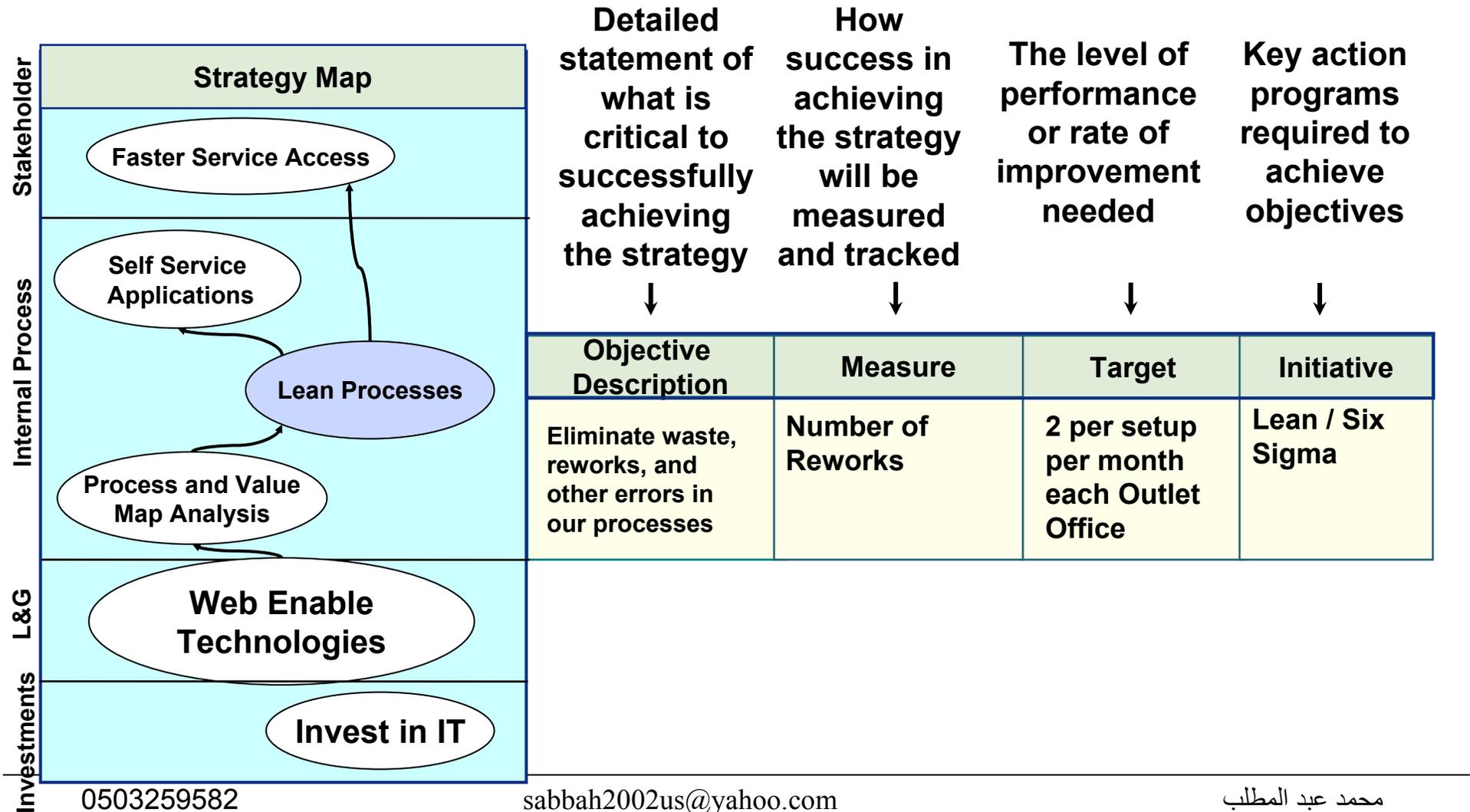


Aligning the Scorecards

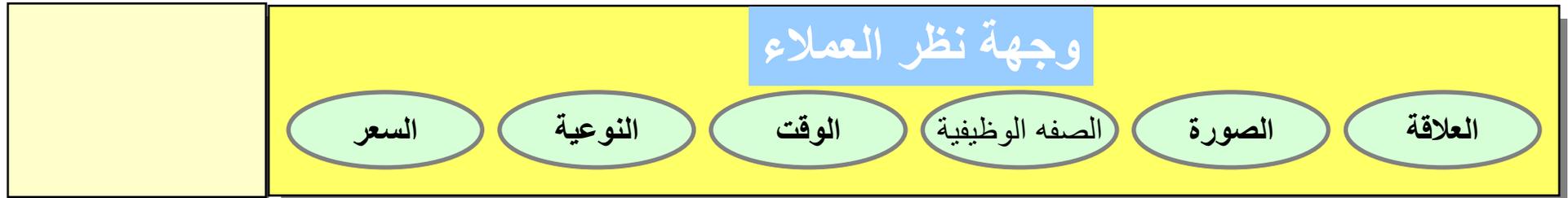
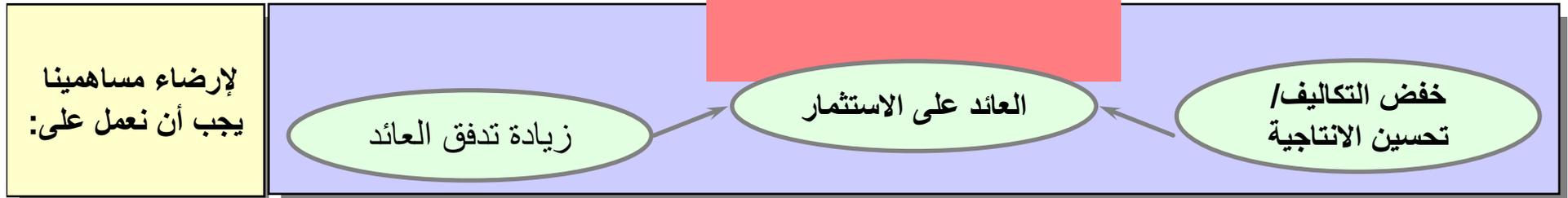
Once you have completed your strategy map, make sure it aligns with agencies or divisions you report up to. This overall alignment of scorecards throughout the entire Organization forms the Strategic Management System within IRPS.



Extend the Map into Measurements, Targets and Initiatives



تناغم بطاقة الأداء المتزن مع الاستراتيجية



عوامل النجاح الحرجة وكذلك المعايير بحاجة الى تطوير بما ينسجم مع التغيير في وجهات النظر الأربعة

نموذج تحليلي

WHAT WHO WHEN HOW WHY		10% زيادة 15% 10% سنويا خفض 10% خفض 20%		<ul style="list-style-type: none"> تحسين السيولة النقدية تحقيق نمو في المبيعات خفض التكاليف 	
		100% تزويد البضاعة في الوقت المحدد			
		10% 15% 25%		<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على الجودة والجدولة تطوير التكاملية بين الإجراءات والنتائج. تطوير عملية التحسين للأفضل 	
0503259582		sabbah2002us@yahoo.com			المطلب

الرؤيا

أن نكون المؤسسة المالية الرائدة في
السوق المحلي

الرسالة

تحقيق الريادة في السوق المحلي من خلال خدمات متفوقة يقدمها جهاز بمستوى رفيع من التأهيل ، يعمل في بيئة عمل محفزة ، مدعوما بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة والتزام بأعلى المعايير الأخلاقية واستمرار في تحقيق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة

الأهداف الاستراتيجية العامة

- دور قيادي في السوق.
- خدمة قطاعات الشركات والتجارة والأفراد.
- القيادة في مجال تمويل المشاريع.
- طليعة القطاع في مجال الخدمات الإلكترونية.
- خدمات مصرفية خاصة.

الأهداف المالية للخطة

نـمـو		
إلى	من	
42 بليون دولار	23 بليون دولار	الموجودات
4.7 بليون دولار	2.3 بليون دولار	حقوق الملكية
13.2%	11.7%	العائد على الحقوق
1.5%	1.1%	العائد على الموجودات
40%	22%	الدخل من العمولات
17.6 مليون دولار	9.8 مليون دولار	محفظة القروض
800 مليون دولار	325 مليون دولار	الدخل قبل الضريبة

بطاقة الأهداف المتوازنة

أن تكون المؤسسة المالية الرائدة في السوق المحلي				الرؤيا Vision
تحقيق الريادة في السوق المحلية من خلال: (1) خدمات متفوقة للعملاء - (2) يقدمها جهاز بمستوى رفيع من التأهيل يعمل في بيئة محفزة - (3) مدعوما بتكنولوجيا متقدمة - (4) ومنتجات ذات جودة عالية - (5) الالتزام بأعلى المعايير المهنية والأخلاقية - (6) الاستمرار في تحقيق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة.				الرسالة Mission
المنظور المالي	المنظور العلاقة مع العملاء	المنظور التعلم والتطور	المنظور العمليات الداخلية	
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز الربحية. تنويع مصادر الدخل. عائد أعلى من معدل الصناعة. 	<ul style="list-style-type: none"> خلق القيمة للعملاء. حصة سوقية. منتجات جديدة. تطوير البيع 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز ثقافة الخدمة. مناخ للتعلم والابتكار قدرة على خلق القيمة للعملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> نظام خدمات فعال. الالتزام بالجودة الشاملة في كل المراحل. نظام معلوماتي متطور. 	الأهداف / الاستراتيجية المحددة
<ul style="list-style-type: none"> نمو سنوي 20% للتسهيلات. نمو - 4% في الدخل الأخر. 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى فني رفيع في التسويق. نظام معلوماتي فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب نوعي متواصل. استقطاب الكفاءات المتميزة. نظام رقابة وتقييم فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> تفويض مناسب للصلاحيات. سرعة في الإنجاز وملكية واضحة للمنتجات. 	عناصر النجاح
<ul style="list-style-type: none"> إدارة فعالة للمخاطر والتكاليف. نسبة نمو الموجودات. حجم الربح. معدلات العائد. مكونات الدخل. 	<ul style="list-style-type: none"> الحصة السوقية. مستوى رضا العملاء. ربحية العميل. 	<ul style="list-style-type: none"> التطور في مستوى الأداء. قياس مستوى الرضا العام. معدل الانفاق على التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> نظام رقابة فعال. مستوى رضا العملاء. الوقت اللازم للاستجابة. 	أدوات القياس
<ul style="list-style-type: none"> سيطرة على النفقات. Head Count Mgt. 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين قنوات الخدمة الالكترونية. تحسين مظهر موقع الخدمة. تطوير الخدمات المصرفية الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز ثقافة الخدمة لدى العاملين. برامج تدريب لكل المستويات. استخدام الكفاءات المتميزة والتركيز على تطويرها. ربط الترقية والمكافأة بالأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين أنظمة الخدمة الأمامية. تطوير أنظمة الخدمة الآلية. انجاز نظام CRM. تنشيط وتسريع الإجراءات. 	الإجراءات اللازمة
<ul style="list-style-type: none"> خطة مالية لمدة سنة مربوطة بخطة طويلة الأجل (5 سنوات). 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم العاملين. تحديد الاحتياجات. تحديد الفجوة. خطة للتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم الكفاءات الموجودة. تحديد الكفاءات المطلوبة. تطوير وتأهيل لجسر الفجوة. 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة هندسة العملية لتنشيطها وتطويرها. 	خطة العمل

أبعاد العمليات الداخلية

تحليل مصطلحات العملية

(Process) العملية:

أي جزء من المنظمة يأخذ مدخلات ويتم تحويلها إلى مخرجات.

Cycle Time وقت الدورة

معدل النجاح في الوقت بين التمام وإنتاج الوحدة.

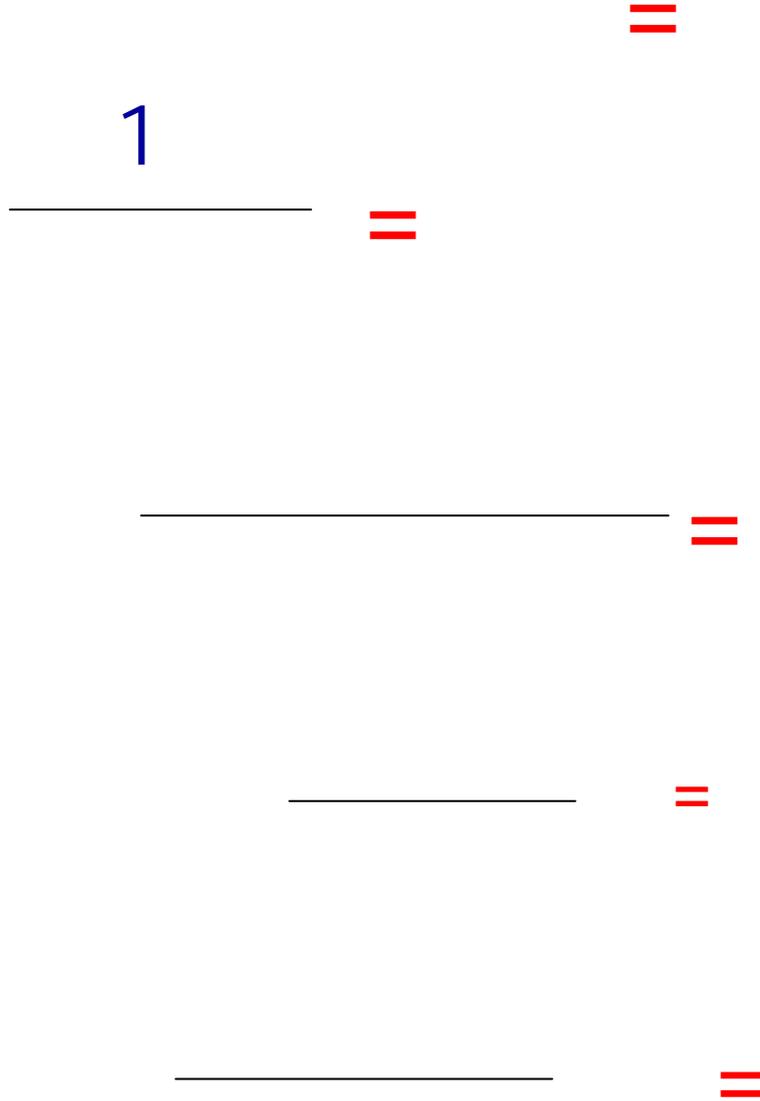
(Utilization) الانتفاع:

النسبة في الوقت الفعلي للنشاط إلى الوقت المتاح استغلاله .

• Process flowcharting

استخدام نموذج ليمثل العناصر الرئيسية في العملية والعناصر الأساسية يمكن أن تتضمن المهام أو العمليات التي تتبع المواد أو العملاء في نقطة قرار أو تخزين أو الخروج.
يعتبر منهج مثالي لتحديد بداية العملية





أهمية التحليل المالي:

- بيان قوة أو ضعف المركز المالي للمشروع.
- تقييم قوة الإيرادات (ربحية) للمشروع.
- تقييم المركز الائتماني للمشروع.
- الحكم على مدى كفاءة إدارة أصول المشروع وخصومه.
- تحديد مدى كفاءة سياسات التمويل.
- تقييم المركز التنافسي للمشروع.
- تقييم قدرة المشروع على الاستمرارية أو التنبؤ بالفشل قبل حدوثه.
- استنباط بعض المؤشرات التي توفر للإدارة أدوات التخطيط ووسائل الرقابة على الأداء.

المؤشرات الكمية التي يمكننا الاسترشاد بها في تقييم العوامل السابقة؟

- اتجاهات رأس المال العامل /سلسلة زمنية مقارنة.
- معدل دوران رأس المال العامل / سلسلة زمنية مقارنة.
- نسب السيولة / سلسلة زمنية مقارنة .
- معدل دوران البضاعة / سلسلة زمنية مقارنة.
- معدل دوران المدينين / سلسلة زمنية مقارنة .
- قائمة مقارنة للتدفقات النقدية واستخداماتها تغطي عدة فترات مالية.
- كشف التدفق النقدي (موازنة نقدية) تغطي فترة الائتمان .

ما هو أسلوب التحليل المناسب للحصول على المؤشرات المالية السابقة؟

- تحليل الاتجاهات بالقيم المطلقة لبنود الأصول والمطلوبات المتداولة.
- تحليل الاتجاهات للنسب المالية المطلوبة .
- تحليل التدفقات المالية، وتحليل التدفقات النقدية .
- الموازنة النقدية للعميل عن السنة القادمة .

المؤشرات التحليلية للجوانب الكمية وهي:

- مؤشرات الربحية.
- مؤشرات الدفع المالي.
- مؤشرات الأداء .
- مؤشرات السوق .

نسب الربحية profit ability ratios

$$\%100 \times \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{هامش مجمل الربح}$$

$$\%100 \times \frac{\text{ربح التشغيل قبل الفوائد (EBIT)}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{هامش ربح التشغيل}$$

$$\%100 \times \frac{\text{ربح التشغيل EBIT}}{\text{الموجودات الكلية}} = \text{العائد على الموجودات (ROA)}$$

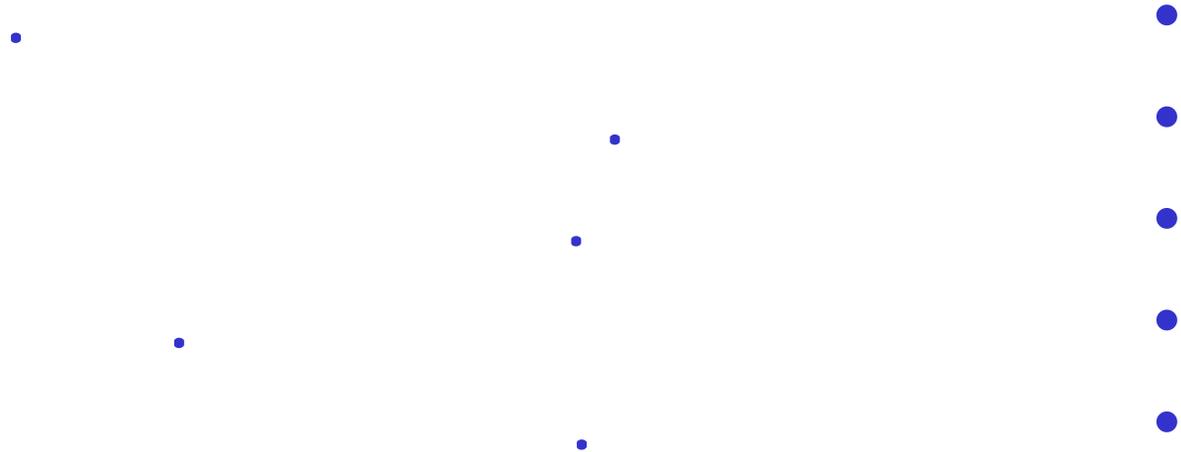
النظرة للعملاء

- تطوير استراتيجية العناية بالعميل.
- إعادة تصميم الأدوار والمسئوليات لحمل الاستراتيجية الجديدة.
- إعادة تصميم العمليات لتثبيت وظيفة الدور الذي ستلعبه إدارة العناية بالعميل.
- تقديم الدعم الكافي للخطوات والعمليات التي تقوم بها إدارة العناية بالعميل بإضافة برمجيات.

أهمية النظرة للعملاء

- يدفعون للتحسين المستمر للخدمة
- يضيفون قيمة حقيقية ويقودون الربحية.
- يقيمون الأداء المتميز منه والمتدني.
- يدفعون لتحمل المسؤولية وتفعيل الاتصال.
- الاعتمادية.
- السعر المنافس.
- الدعم والمساندة.

تكلفة ومنفعة العلاقة بالعميل



مثال

Customer Perspective

● Value for Money Standard Products	6.5
● Value for Money New Products	6.5
● % Complaints per Order	6.0 %
● Image	5.5
● Market Share	15.9 %

Financial Perspective

● Profit (Quarter)	\$ 440.000
● Revenue (Quarter)	\$ 11.750.000
● Margin Standard Products	\$ 6.13
● Margin New Products	\$ 6.06

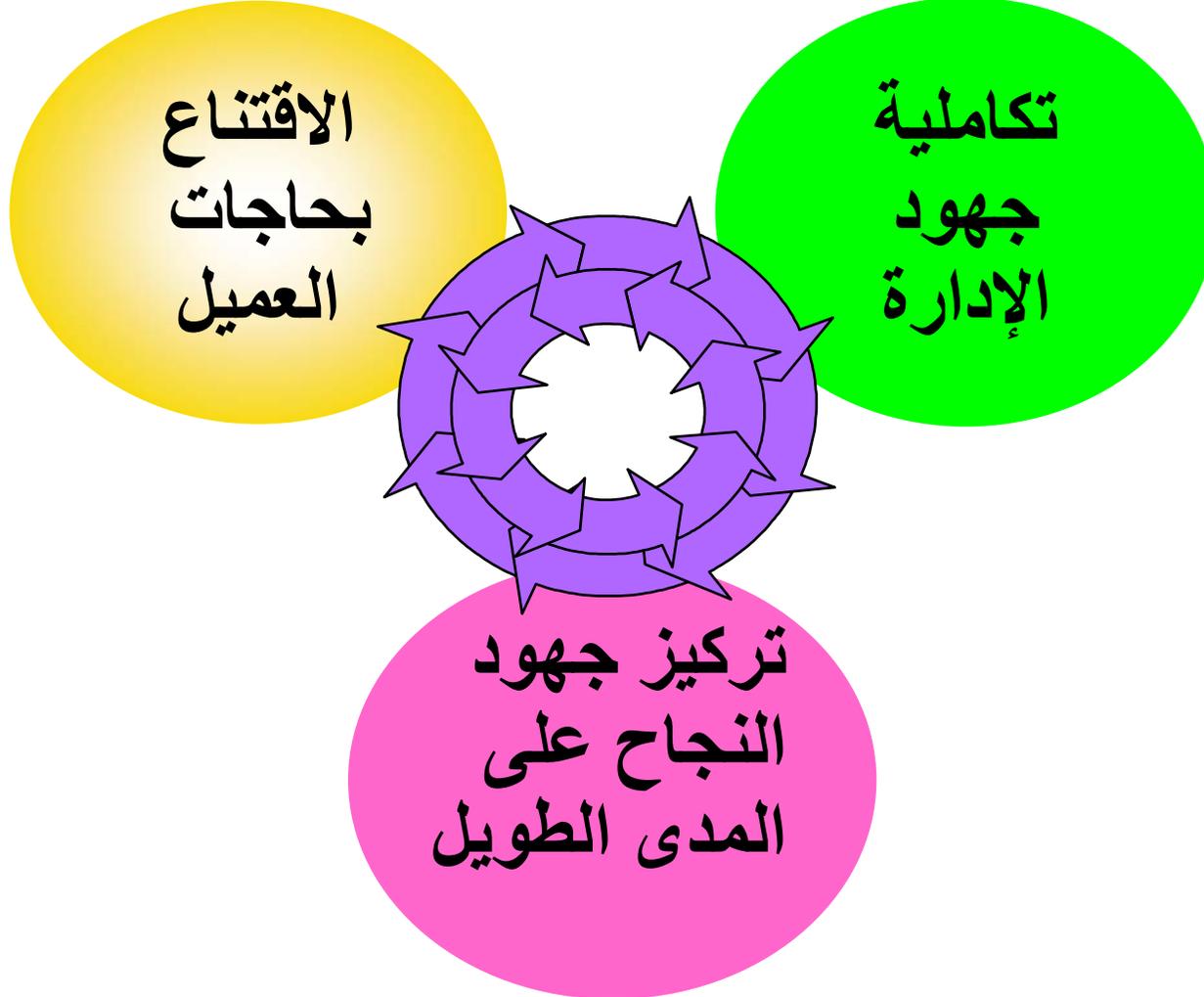
Internal Perspective

● Workforce Commitment	72 %
● Stock Level (units)	17.000
● Rate of Improvement	6.0 %
● On Time Deliveries Standard Products	78 %
● On Time Deliveries New Products	67 %

Growth Perspective

● Share of Revenue New Products	19.1 %
● Innovation	10.0 %
● TQM Skill Level	75 %
● Innovative Skill Level	35 %

رکائز النجاح من بعد العملاء



Responsiveness

Assurance

Empathy

Reliability

Tangibles

نموذج تحليلي للعميل

الهدف المأمول المقياس المنتجات الأهداف قيمة العرض / الوحدة المقترح

النظرة للتدريب والنمو

الغرض من التدريب والتطوير:

- التخلص من الاختلافات والتباين في الأداء .
- تجنب العاملين من الامتناع عن:
 - تعلم التكنولوجيات الحديثة.
 - رفع مستوى المهارات.
- جعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف والإنتاج.
- جعل العاملين أكثر التصاقاً بالمنظمة.

كيف يؤثر الـ BSC

هل ما نريد تحقيقه واضح لدينا؟

- الخطوة الأولى تحديد ما نود التوجه اليه بعبارة "أين نود أن نكون".
- ما هي متطلبات الحصول على التطبيق؟
- كيف ولماذا نقيس التقدم والنجاح؟

الأهداف الاستراتيجية:

- ماذا نحتاج أن نفعل لتحقيق الرؤية.
- هل يمكن تجزئة الأهداف العامة الى أجزاء أكثر سهولة وتحديدا وقابلة للتنفيذ.
- توضيح الأهداف الأولية والعليا للمالكين.

نموذج ربط الاستراتيجية:

- كيف يمكن ربط عناصر BSC الأربعة مع الأهداف الاستراتيجية؟

افتراضات منهج بطاقة الأداء المتزن

يقدم المنهج اسلوبا في التخطيط والقياس والتحكم في

استراتيجية التعليم والتطور حيث تقوم افتراضاته على:

- مقدرة الأفراد تبنى على حسب المهارات المخصصة للدور.
- الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات هاجسا للجميع.
- إذا تحققت كل المظاهر في الإطار العام فإن البهجة ستغمر العملاء.

• إذا ما ابتهج العملاء فإن نشاطنا سوف ينمو.

- مقاييس بطاقة الأداء المتزن تدعم المنظمة بوسائل مقاييس التخطيط التي تتحكم في التقدم بناءا على الإطار العام الذي تم بناءه.

بطاقة الأداء المتزن سوف تساعد على تقييم أداء المنظمة وتتحكم في انجازات الأهداف إذا ما أخذنا بوجهة نظر الأبعاد التالية:

- العاملون.
- كيفية ونوعية الخدمات والمنتجات.
- رضا العملاء.
- الفاعلية المالية وكفاءتها وكذلك التدفق المالي.

تتحقق الأبعاد من خلال تحديد ما يلي:

- أهداف الأداء ترتبط وتوازن في عمليات التخطيط.
- مقاييس الأداء تحدد للوحدات الإدارية.
- الأهداف المحسوبة توضع للوحدات التنظيمية.
- الأداء الفعلي يقاس والوحدات التنظيمية تحتفظ بالمسئولية.

اعتبارات مهمة في بطاقة الأداء المتزن

.

.

.

•

•

•

خطوات تقييم النتائج والعائد لتطبيق منهج الـ Bsc

الخطوة الأولى : تحديد المشاكل التي تواجهنا والأهداف التي نسعى إليها.

الخطوة الثانية: تحديد اعتبارات وأولويات الاستراتيجية وارتباطاتها.

الخطوة الثالثة: تحديد الخيارات.

الخطوة الرابعة: تقييم التكلفة والفوائد.

الخطوة الخامسة: اظهار الخلاصة او النتيجة.

الخطوة السادسة: مراقبة التقدم في الإنجاز
باستعمال بطاقة الأداء المتزن

خطة عمل لمنطقة تركيز واحدة - العميل

Strategic aim:

نحو رضا وولاء عملاء أكثر

Critical Success factors:

- 1- التوافق داخل العمل
- 2- رجال بيع نشيطين في كل الورش
- 3- عدد الزائرين للعمل

Measures:

- 1- # لكل زيارة
- 2- عدد العملاء الذين كسبناهم أو اتصلنا عليهم
- 3- عدد الزائرين في العام

Action plan:

Action	Responsible	Deadline	Done
<p>1. Simulate shopping round by second visit in shop</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design checklist together with shop personnel • Introduce way of working • Use digital camera to convey examples 	Coach	<p>March March-June March</p>	✓
<p>2. Establish expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ring all shop managers • Push for the competition in weekly newsletter 	NN	April	
<p>3. Joint VIP activity twice a year</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perform evaluation • Test”campaign z” in 5 shops 	Coach	<p>April October</p>	
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب	

خطوات بناء نظام ال-BSC:

1- تحديد مكونات بطاقة الأداء المتزن لمقارنة أداء النظام من حيث:

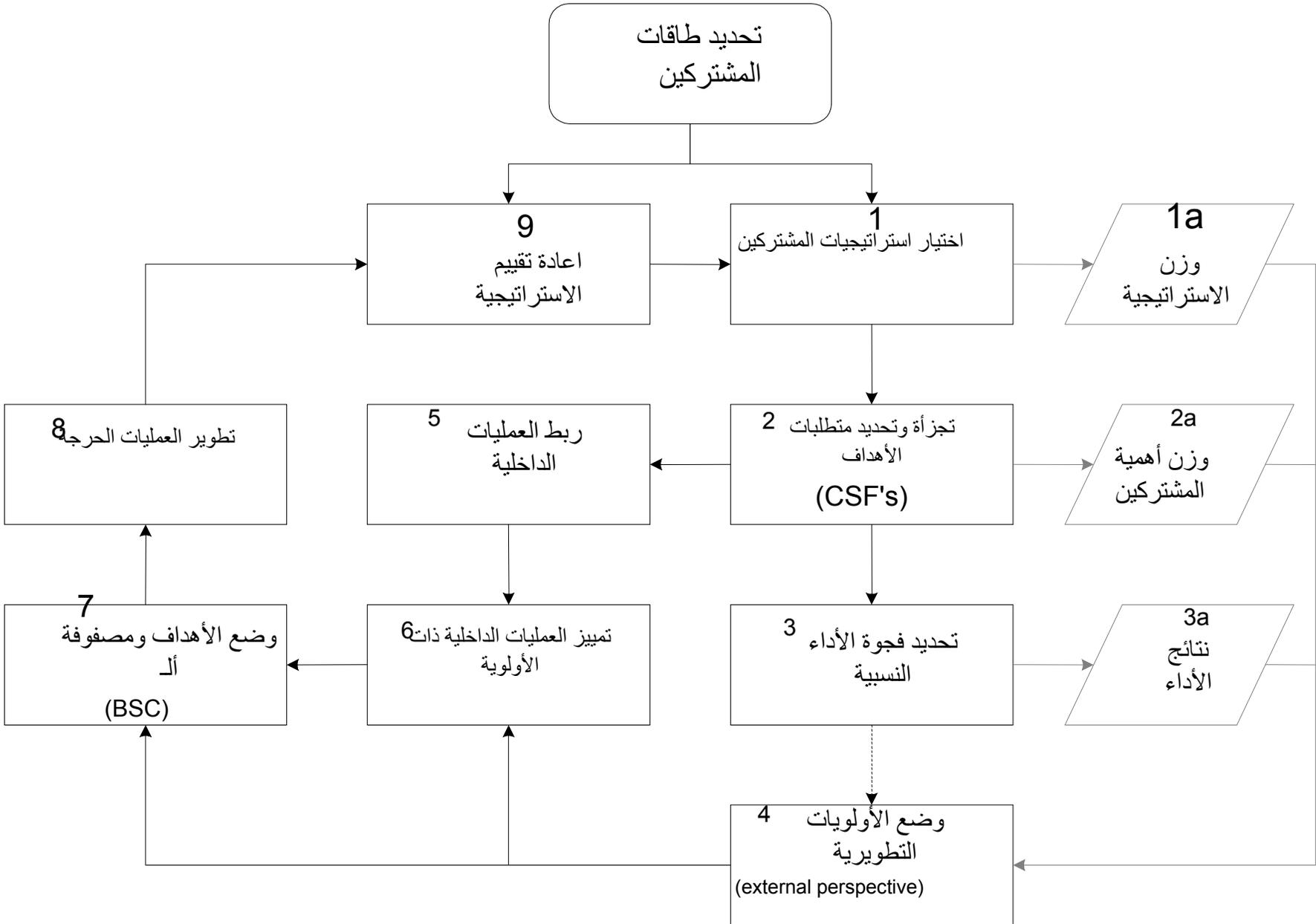
- دعم مواضيع الاستراتيجية.
- أبعاد الأداء.
- الأهداف الاستراتيجية.
- المعايير والمقاييس.
- المبادرات.

- كل بعد من هذه الأبعاد يتضمن أهدافا متعددة ومتداخلة.
- المقاييس تستعمل للتحكم في نتائج الأداء.
- تساعد المبادرات على وضع النشاط في المسارات أو المشاريع المرتبطة بأهداف محددة.

2- تحديد العلاقة بين مكونات بطاقة الأداء المتزن بإتباع النماذج المختلفة.

3- المبادرات تظهر القدرة على تحقيق الأهداف ضمن:

- المبادرات تترجم على شكل نشاطات أو مشاريع لدعم الاستراتيجية.
- تتضمن المبادرة هدفاً أو أكثر والهدف يمكن أن يتضمن مبادرات.
- كل مبادرة لها مسئول ولها بداية ونهاية.



Strategy to Requirements		STRATEGY WEIGHT	Key Customer Requirements																					
			Features				Quality				Cost			Availability			Service		Relationship					
			Specifications	Fitness for Use	Fitness for Latent Needs	Aesthetics	Conformance to Specifications	Reliability	Durability	Serviceability	Selling Price	Ownership Costs	Leadtime	Minimum Order Size	Delivery	Responsiveness	Willingness to Partner	Reputation						
Customer Strategies	Operational Excellence	1.0	H	H		G		F	F	G	G		F	G		F	H			G				
	Product Leadership	0.0	F	F	H									H						G	H			
	Customer Intimacy	0.0	H	F	F			H	H	H				H			G	F		F	H			
Weighted Importance			3	3	0	1	0	9	9	1	1	0	9	1	0	9	3	0	9	3	0	0	1	0
Need for Improvement			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Improvement Priority			3	3	0	1	0	9	9	1	1	0	9	1	0	9	3	0	9	3	0	0	1	0

لبناء بطاقة الأداء المتزن هناك خطوات مهمة ينبغي القيام بها وهي:

1- تشكيل الفريق وتقييم وضع المنظمة وفق الخطوات التالية:

- تحديد استراتيجية الفريق.
- توضع خطة عمل الفريق وجدولتها وميزانيتها.
- اختبار وفحص كل من الرسالة والرؤية وتحديد مدى ملاءمتها للمستقبل.
- تحديد الاحتياجات وعوامل النجاح التي تمكن من تحديد الرؤية.

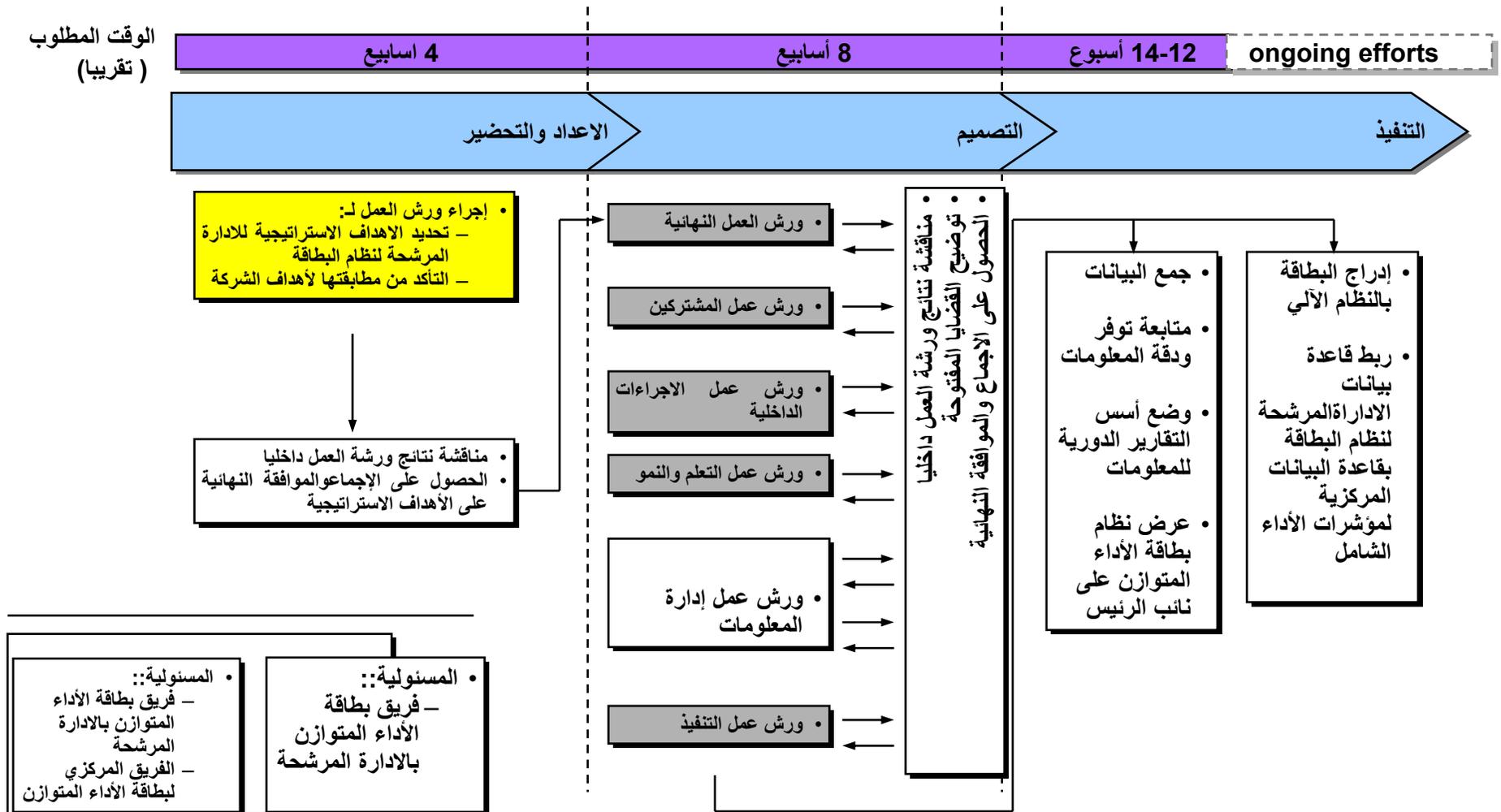
3 أسابيع	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس والسابع	الأسبوع الثامن والثاني والثلاثين
• مقابلة الإدارة ومناقشتها. • تقييم الموارد	• اختيار فريق العمل	• توجيه الفريق وتدريبه على النشاطات الجديدة.	• بناء وتنفيذ العمليات التي تم اعتمادها.

المهام التحضيرية لفرق بطاقة الأداء المتوازن

معايير التقييم	مهام فريق الادارة المرشحة لبطاقة الأداء المتوازن	مهام الفريق المركزي لبطاقة الأداء المتوازن
• توفر الخطة / الأهداف الاستراتيجية	• توحيد مستندات الاستراتيجية ومناقشتها مع الفريق المركزي	• دراسة الخطة الاستراتيجية للادارة المرشحة
• توفر المؤشرات الاستراتيجية	• حصر المؤشرات الاستراتيجية وتقديمها للفريق المركزي	• مراجعة المؤشرات الاستراتيجية الحالية
• توفر معلومات الأداء	• حصر معلومات الأداء / ومصادر المعلومات وتقديمها للفريق المركزي	• التعرف على المعلومات الحالية للأداء
• وضع أهداف المؤشرات الاستراتيجية	• حصر الاهداف الحالية / المعايير المرجعية وتقديمها للفريق المركزي	• البدء في حصر المصادر الاضافية المفيدة للمعايير القياسية المرجعية
• ربط المبادرات الاستراتيجية بالأهداف	• توزيع المبادرات الاستراتيجية على الأهداف	• مراجعة المبادرات الاستراتيجية
• موافقة راعي المشروع	• إعطاء مشروع بطاقة الأداء المتوازن أولوية عالية داخليا	• الحصول على دعم الادارة العليا لراعي المشروع
• توفر الفريق القادر والملتزم	• تحديد أعضاء الفريق المحتملين	• التنسيق مع أعضاء الفريق المحتملين

يتم توزيع الاعمال بين فريق الادارة المرشحة لبطاقة الأداء المتزن والفريق المركزي لبطاقة الأداء المتزن بالشركة

بطاقة الأداء المتزن - توزيع الأعمال الرئيسية



2- تحديد المواضيع المؤثرة على الاستراتيجية ضمن التوجهات التالية:

- تشتق من الرؤية ومن ثم تقييمها.
- عزل المواضيع ذات العلاقة.
- دعم التركيز على نوعية التخطيط.

المثال على ذلك:

- فاعلية وكفاءة أداء المنظمة الحالي وطبيعة العلاقات التنظيمية فيها.
- المستوى التعليمي للعاملين والبيئة الاجتماعية التي يمثلونها.
- مستوى الرواتب والحوافز.
- مستوى النمو في نشاط المنظمة وربحيتها.

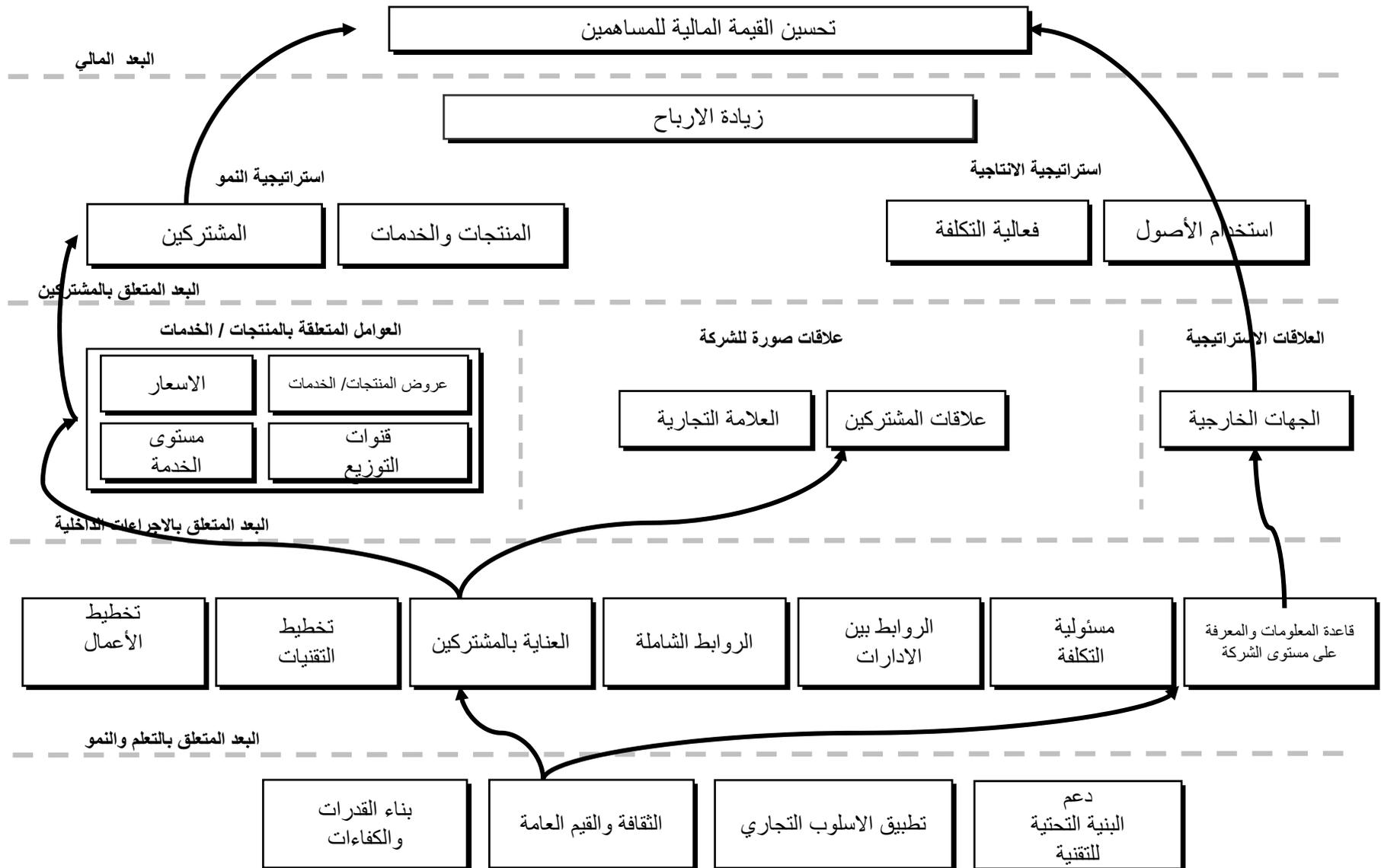
3- حدد التوقعات والأبعاد والنتائج المرغوب تحقيقها ضمن النقاط التالية:

	1- كفاءة وفاعلية المنظمة	2- التعليم والفرص الاقتصادية	3- السلوك التنظيمي	4- النمو والتطوير
البعد أو النظرة				
العملاء				
عمليات النشاط				
القيم المالية				
التعليم والسعة				

4- تطوير خارطة الاستراتيجية والتي تتضمن:

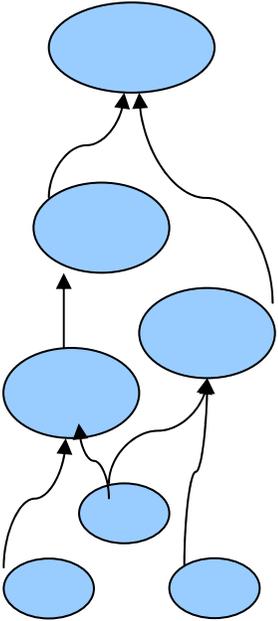
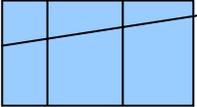
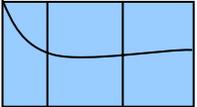
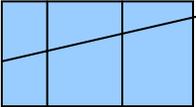
- لكل موضوع من مواضيع الاستراتيجية على ان يحدد الفريق الأسباب والنتائج المترتبة عليها والتي في اعتقادنا انها تقود لتحقيق النتائج المرغوبة.
- ربط سلسلة الأسباب بالخارطة الاستراتيجية والمثال التالي يوضح:

تركز خريطة استراتيجية الهاتف الجوال على رضى المشتركين كعامل مساعد لتحسين القيمة المالية للمساهمين



5- تحديد مقاييس الأداء والأهداف

- لكل موضوع أو بعد من الأبعاد وكذلك الأهداف يتم التساؤل كيف يمكننا معرفة أن الهدف قد تحققت فعلا.
- يحدد الفريق كيفية قياس كل هدف عن طريق جمع البيانات أو عمل دراسة ميدانية.
- يختبر ويتفحص الفريق بدقة البيانات والخط التي تعمل عليه ليتمكن من وضع جدول القيم والأهداف.

خارطة الاستراتيجية Strategy map	المصفوفة metrics	الأهداف targets	ابتكار الاستراتيجية Strategic initiatives
	<p style="text-align: center;">→</p> Customer approval rating		Each strategic initiative plan contains: <ul style="list-style-type: none"> • Sponsor • Schedule • Resources • budget
	Cycle time reduction		
	% strategic skills available		

6- تطوير مبادرات استراتيجية مناسبة ويتم كما يلي:

- يضع الفريق أولوية الحاجات المبنية على الاستراتيجية حسب الأهمية والأداء ومن ثم تطوير المبادرات.
- كل مبادرة يجب أن ترتبط بمقاييس الاستراتيجية للتحكم في مستوى التقدم.

Statement of what strategy must achieve and what is critical to its success

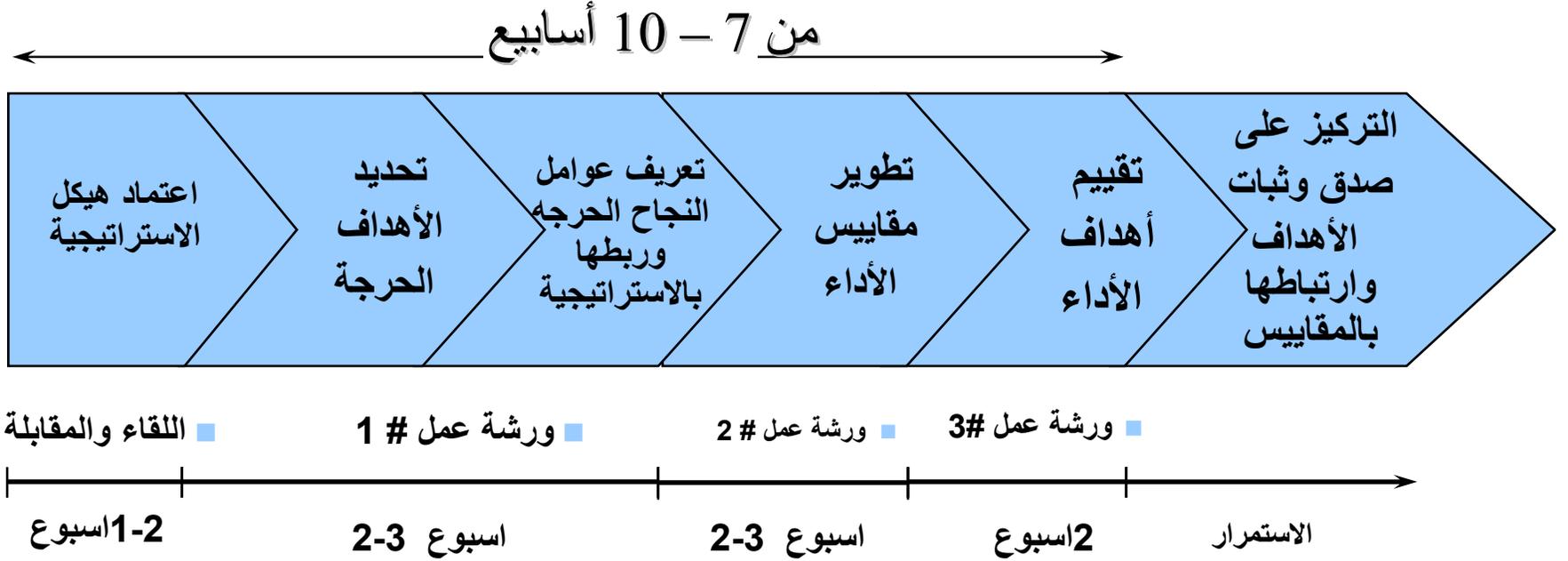
How success in achieving the strategy will be measured and tracked

The level of performance or rate of improvement needed

Key action programs required to achieve objectives

	Objective	Measure	Target	Initiatives
Financial	Net Revenue to support growth	Revenue mix	xx % Closed xx % Open xx % Special	
Customer	Quality of Resources	Customer complaints	xx %	Material Quality Improvement
Internal	Education Courseware	% Courses with full resources available	xx%	Translation of Fundamentals
Learning & Growth	Marketing skills	Skill coverage	xx%	Training

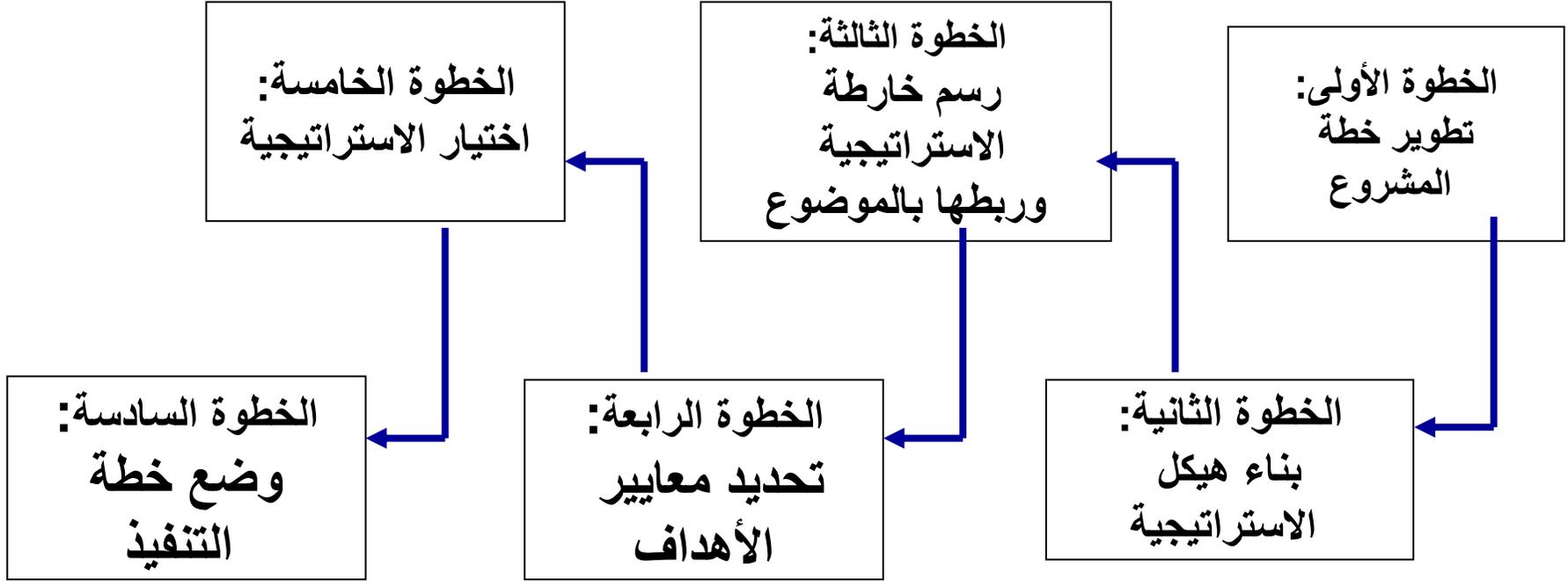
بناء المستوى الأعلى من الـBSC



نقاط هامة:

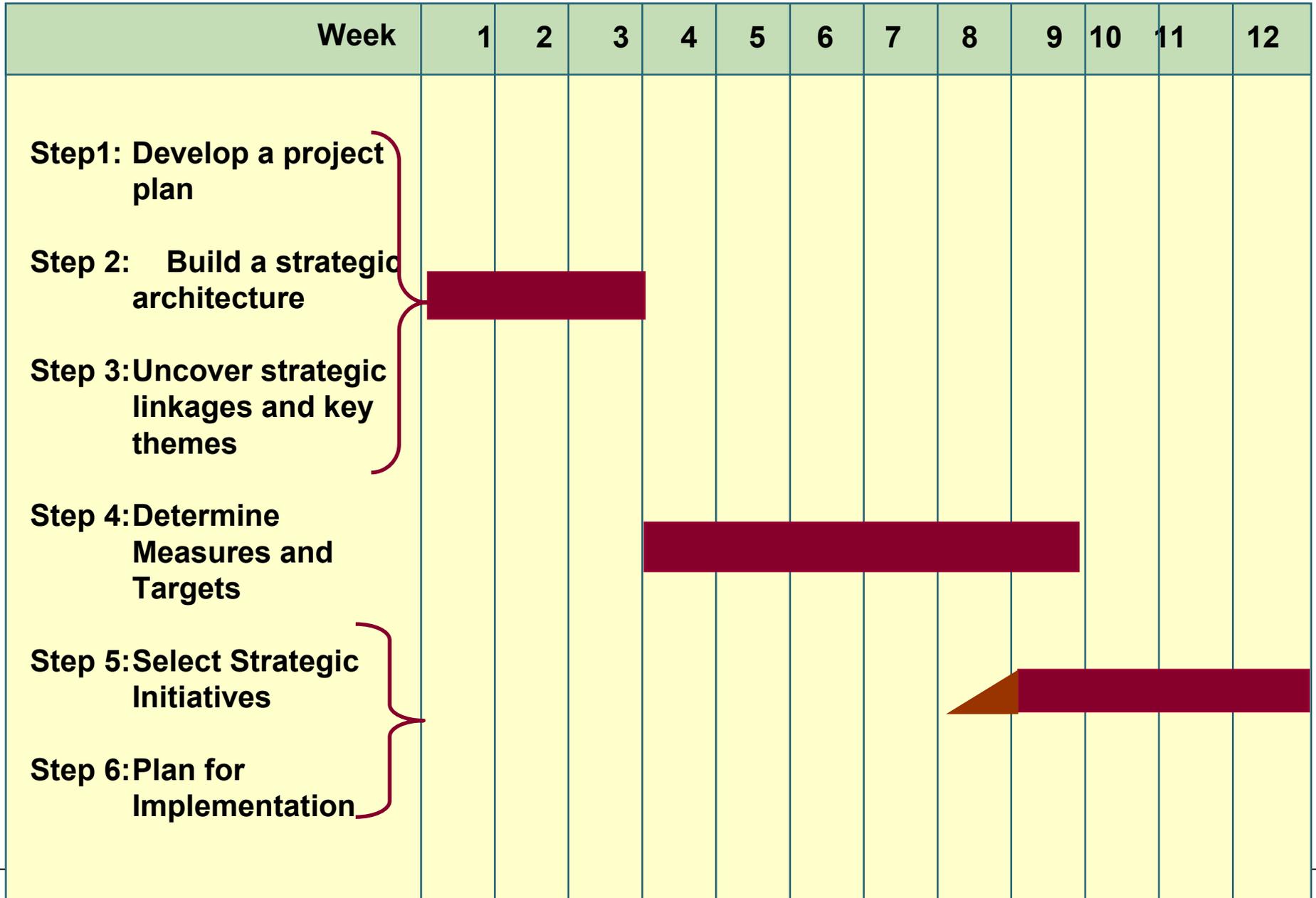
- الإطار العام لمقياس الأداء
- استمرارية تفهم الفريق وإدارته
- تضمين الخطة كافة التقنيات والتوابع وخصوصا المكافآت

خطوات تطوير عملية الـ BSC

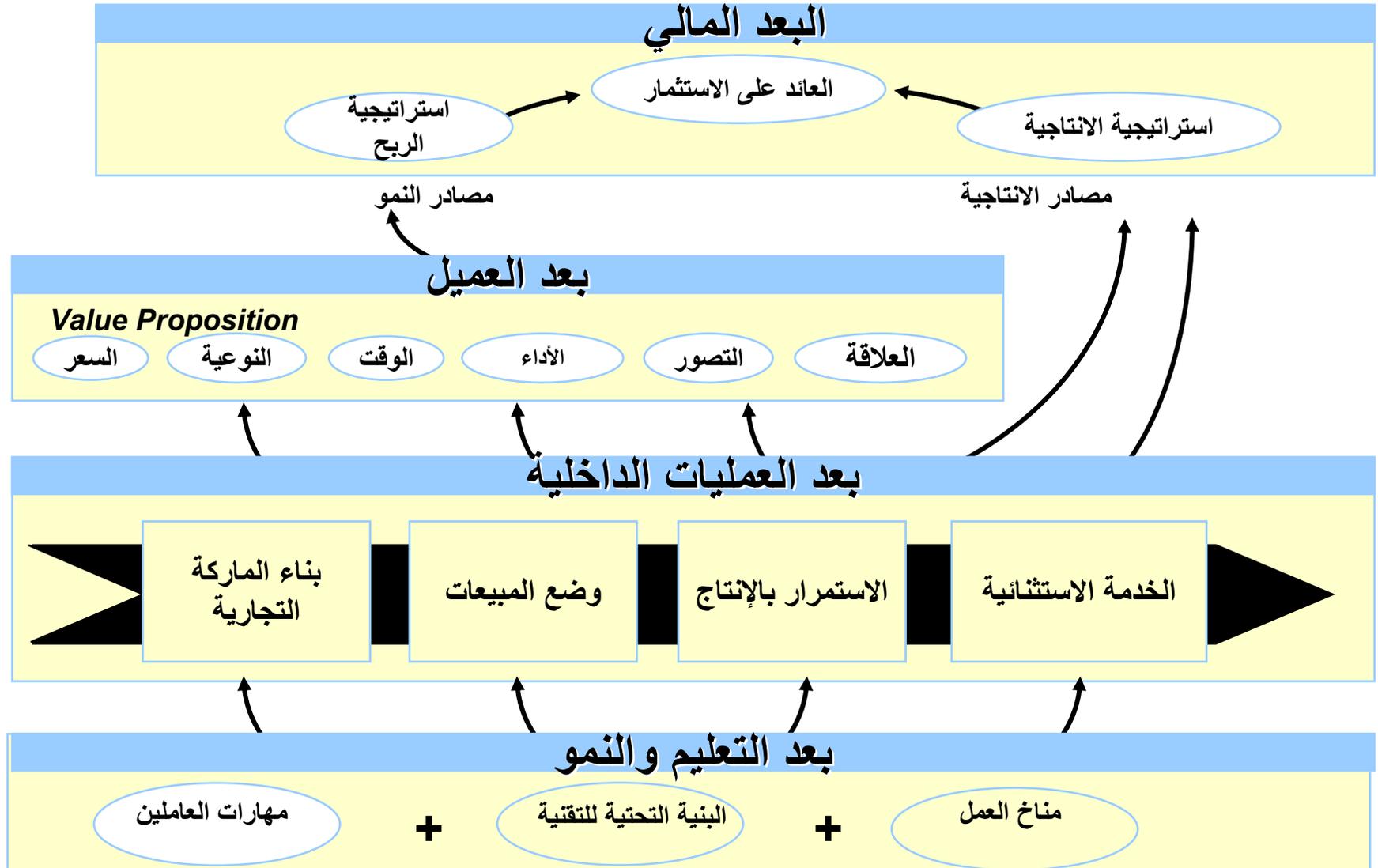


من 8 – 12 اسبوع

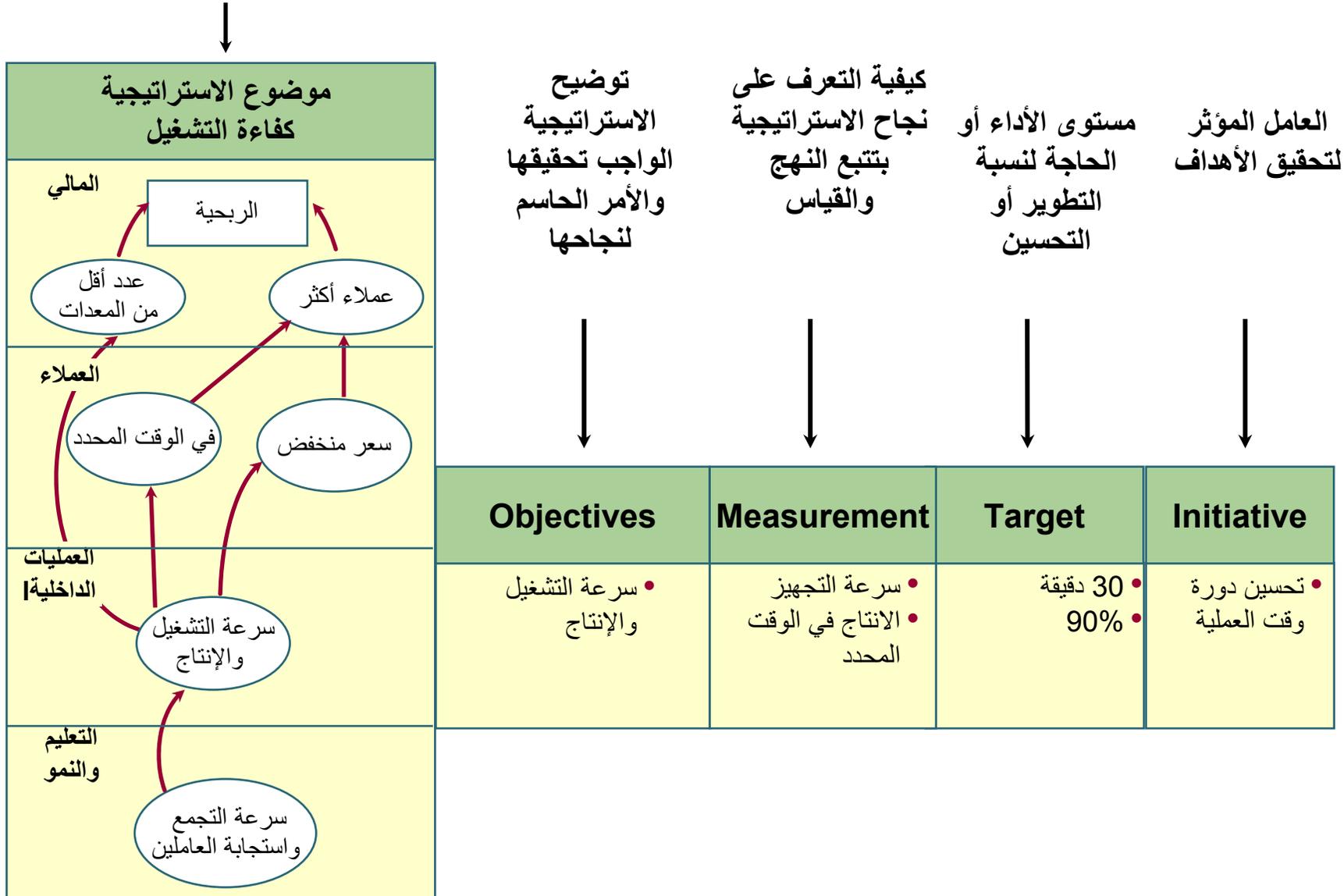
جدول خطوات تنفيذ مشروع بطاقة الأداء المتزن



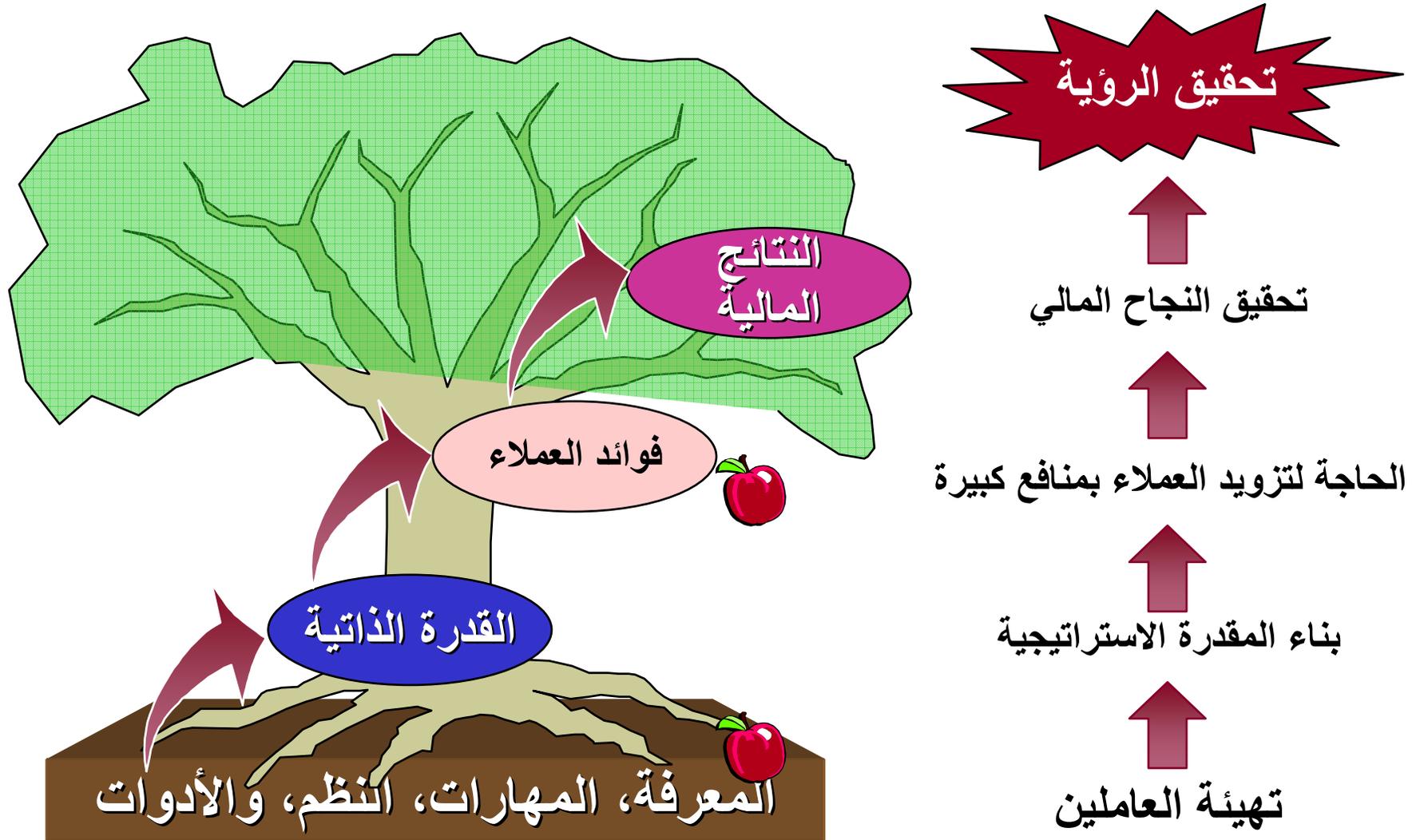
هيكل بناء بطاقة الأداء المتزن على اعتبارات الاستراتيجية



خارطة الاستراتيجية والارتباطات مع الأهداف والأسباب والنتائج



تستعمل بطاقة الأداء المتوازن لتوضيح فرضية الاستراتيجية وارتباط بالأسباب والنتائج.

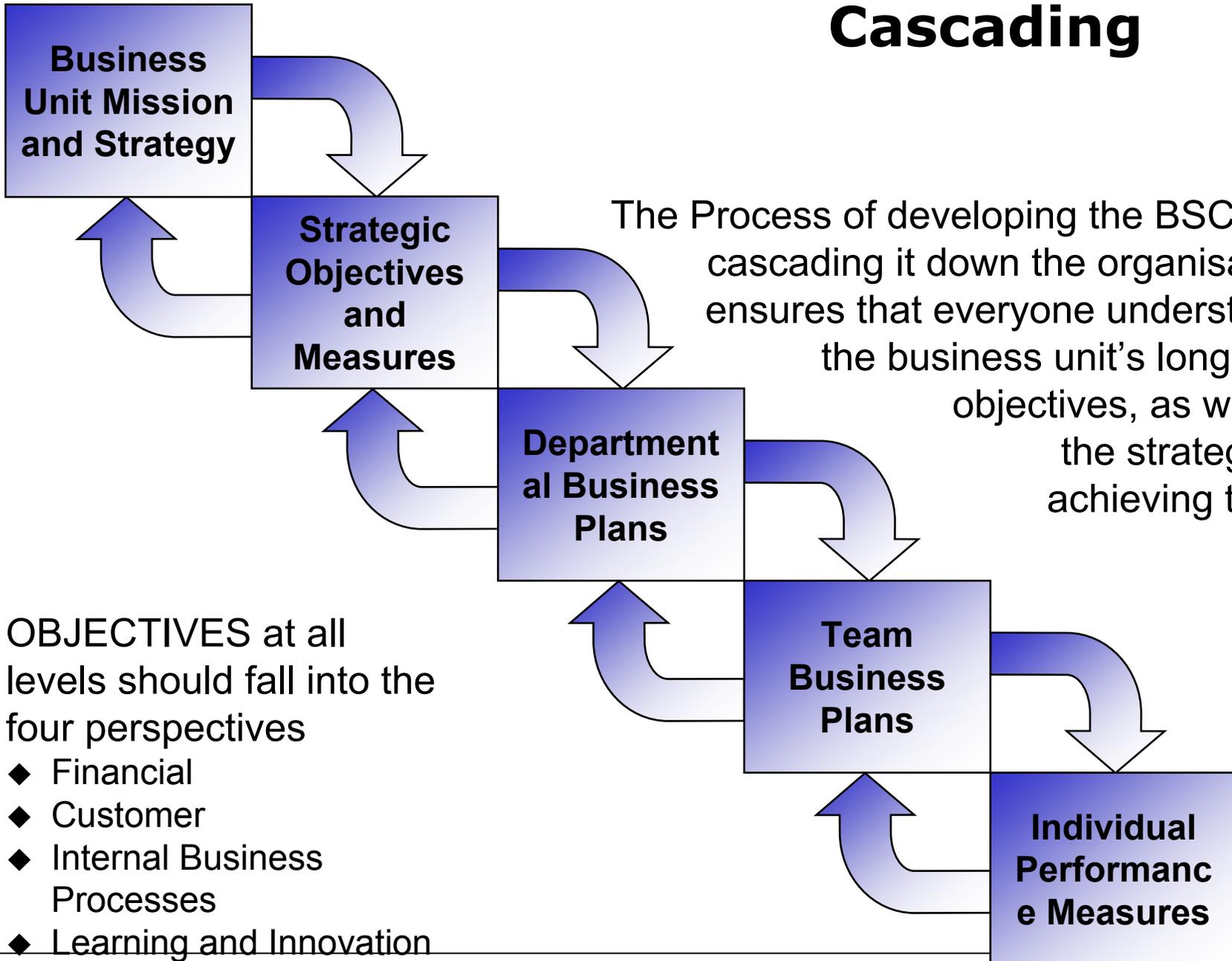


تمرين

بالنظر الى الی العناصر التالية حدد ما ينطبق على المنظمة التي تعمل بها وفقا لمايلي:

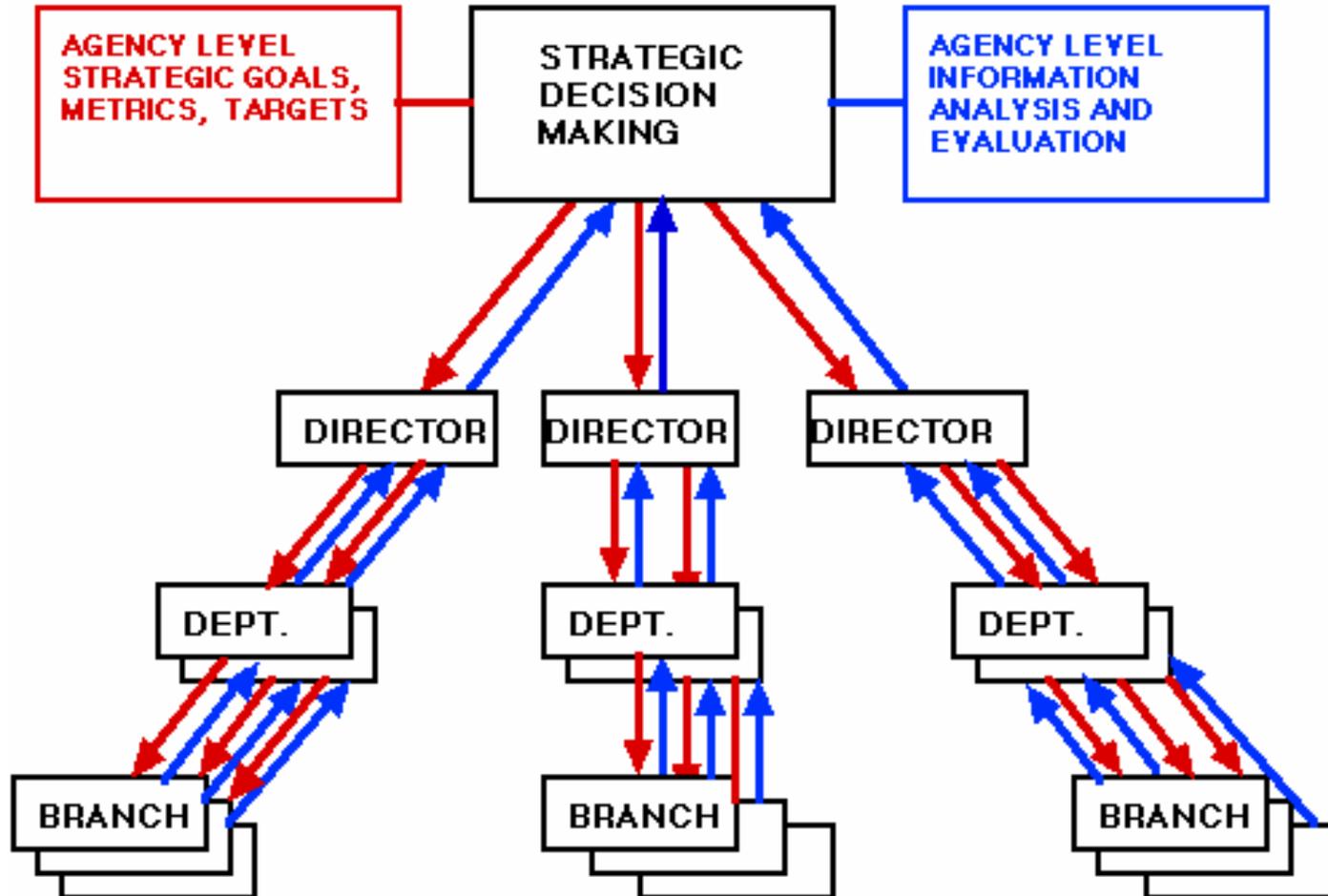
	الأهداف
	مؤشرات الأداء
	التكرار
	طرق الحصول على البيانات
	عدد موردين
	جوى موردين
	الدروس المستفادة
0503259582	محمد عبد المطلب
sabbah2002us@yahoo.com	

Cascading



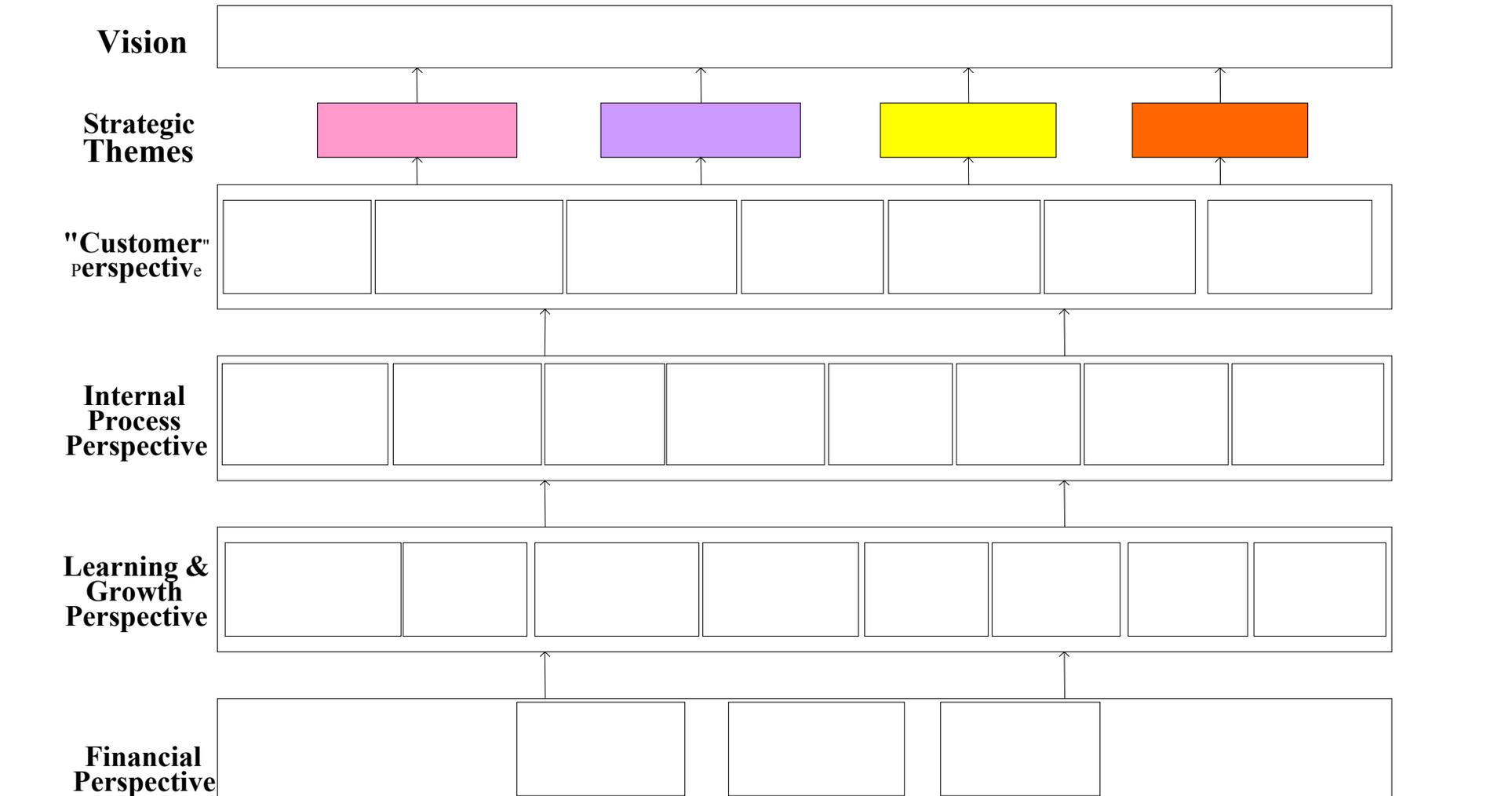
“Cascading” Scorecards

PERFORMANCE EVALUATION DATA FLOWS

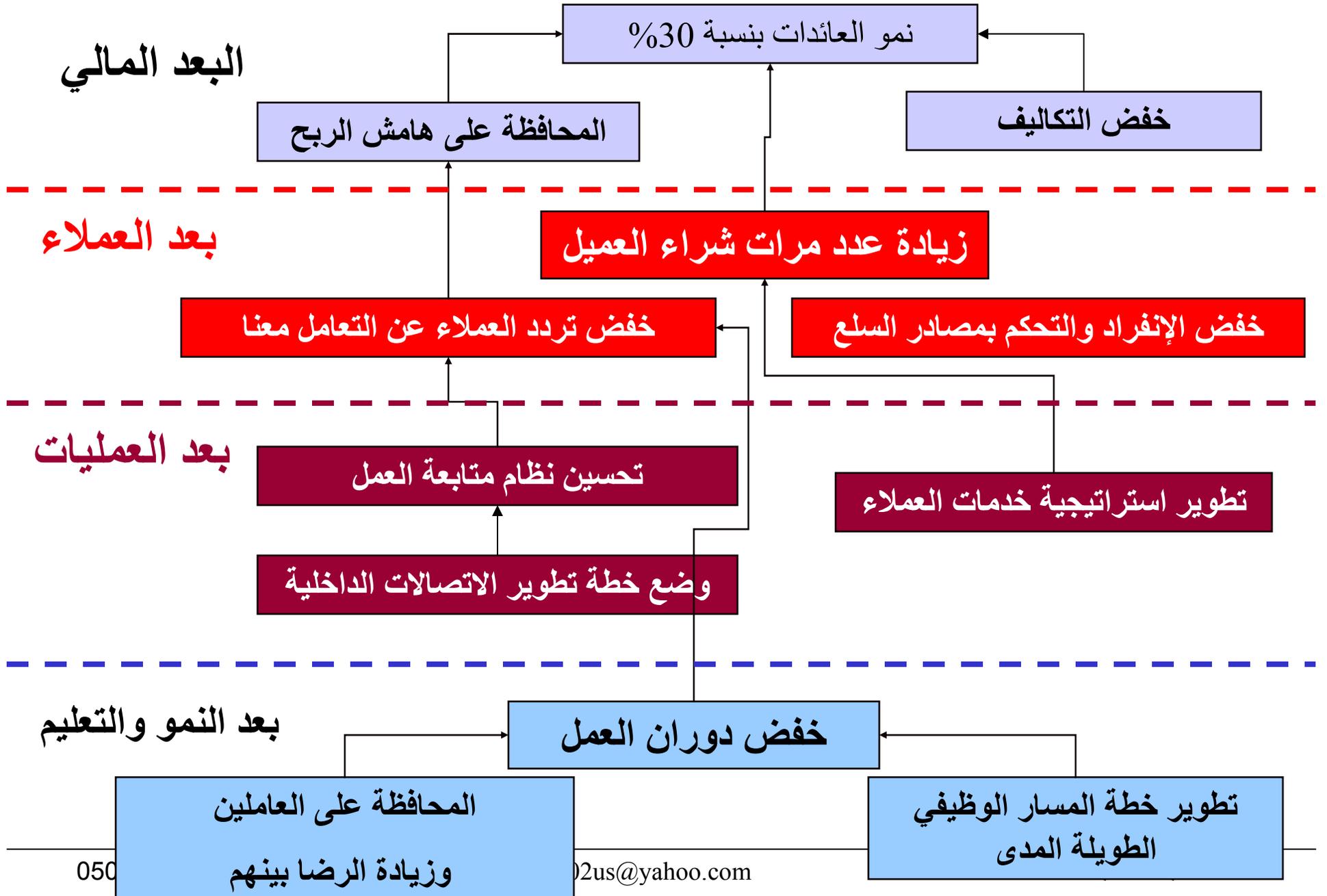


Strategy Map

Strategic objectives for _____



The Strategy Map



KPI's in concreet perspectief

Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	<pre> graph TD Profitability --> RevenueGrowth RevenueGrowth --> ShoppingExperience </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Profitable Business Growth 	<ul style="list-style-type: none"> • Operating Income • Sales vs. Last Yr 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% Increase • 12% Increase 	<ul style="list-style-type: none"> • Likes Program
Customer	<pre> graph TD ProductQuality --> ShoppingExperience ShoppingExperience --> RevenueGrowth </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Quality Product from a Knowledgeable Associate 	<ul style="list-style-type: none"> • Return Rate • Customer Loyalty <ul style="list-style-type: none"> – Ever Active % – # units 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce by 50% each yr • 60% • 2.4 units 	<ul style="list-style-type: none"> • Quality management program • Customer loyalty program
Internal Process	<pre> graph TD AClassFactories <--> LinePlanManagement AClassFactories --> ProductQuality LinePlanManagement --> ShoppingExperience </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Improve factory quality 	<ul style="list-style-type: none"> • % of Merchandise from "A" factories • Items in-Stock vs. Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% by year 3 • 85% 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Factory Development Program
Learning & Growth	<pre> graph TD FactorySkills --> AClassFactories MerchandiseSkills --> LinePlanManagement </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Train & equip the workforce 	<ul style="list-style-type: none"> • % of Strategic Skills Available 	<ul style="list-style-type: none"> • yr 1 50% • yr 3 75% • yr 5 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Skills Plan • Merchants Desktop

Key Performance Indicators

Balanced Scorecard measures & targets

Pers-pectives	Strategic Objectives	Key Performance Indicators									
Vision											
Customer											
		0503259582	sabbah2002us@yahoo.com							محمد عبد المطلب	

Strategic Initiatives

Balanced Scorecard Initiatives			
Perspectives	Strategic Objectives	Initiatives	Responsibility
Customers			
Internal Process			
Learning & Growth			
Financial			
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com		محمد عبد المطلب

Mapping initiatives

نموذج خطة المبادرات

	Strategic Objectives																			
	Customer Perspective					Internal Process Perspective					Learning & Growth Perspective					Financial Perspective				
	C1	C2	C3	C4	C5	I1	I2	I3	I4	I5	L1	L2	L3	L4	L5	F1	F2	F3	F4	F5
Initiative 1																				
Initiative 2																				
Initiative 3																				
Initiative 4																				
Initiative 5																				
Initiative 6																				
Initiative 7																				
Initiative 8																				
Initiative 9																				
Initiative 10																				
Initiative 11																				
Initiative 12																				
Initiative 13																				
Initiative 14																				
Initiative 15																				
Initiative 16																				

Scoring initiatives

مثال على استخدام خطة المبادرات

			Score				
Criteria	Weight	Definition / Subcategories	<<	<	=	>	>>
Strategic Importance	40%	-Competitive edge -Value to Customer -Window of Opportunity -Sustainable -First to Market	Very Low 80 points	Low 160 points	Moderate 240 points	High 320 points	Very High 400 points
Initiative Cost	15%	Cost of implementing	Very High Cost > __ \$ 30 Points	High __ \$ to __ \$ 60 Points	Moderate __ \$ to __ \$ 90 Points	Low __ \$ to __ \$ 120 Points	Very Low Cost < __ \$ 150 Points
Net Present Value	15%	Present Value of net benefits (3-years)	Very Low NPV < __ \$ 30 Points	Low __ \$ to __ \$ 60 Points	Moderate __ \$ to __ \$ 90 Points	High __ \$ to __ \$ 120 Points	Very High NPV > __ \$ 150 Points
Elapsed Time	10%	Implementation time period (conception to deployment)	Very Long > __ Months 20 Points	Long __ to __ Mnths 40 Points	Moderate __ to __ Mnths 60 Points	Short __ to __ Mnths 80 Points	Very Short < __ Months 100 Points
Interdependencies	10%	Degree to which the initiative is dependent on other initiatives	Very Interdependent 20 Points	Relatively Interdependent 40 Points	Moderately Interdependent 60 Points	Relatively Stand-alone 80 Points	Stand-alone 100 Points
Risk/Complexity to Implement	10%	-Operational Risk -Terchnology Risk	Very Large Alpha 20 Points	Significant Beta 40 Points	Moderate Not New 60 Points	Not Significant Not New 80 Points	Very Small Not New 100 Points
Total	100%		Range for Initiative Total Score: 200-1000 points				

من الرؤية الى التنفيذ:

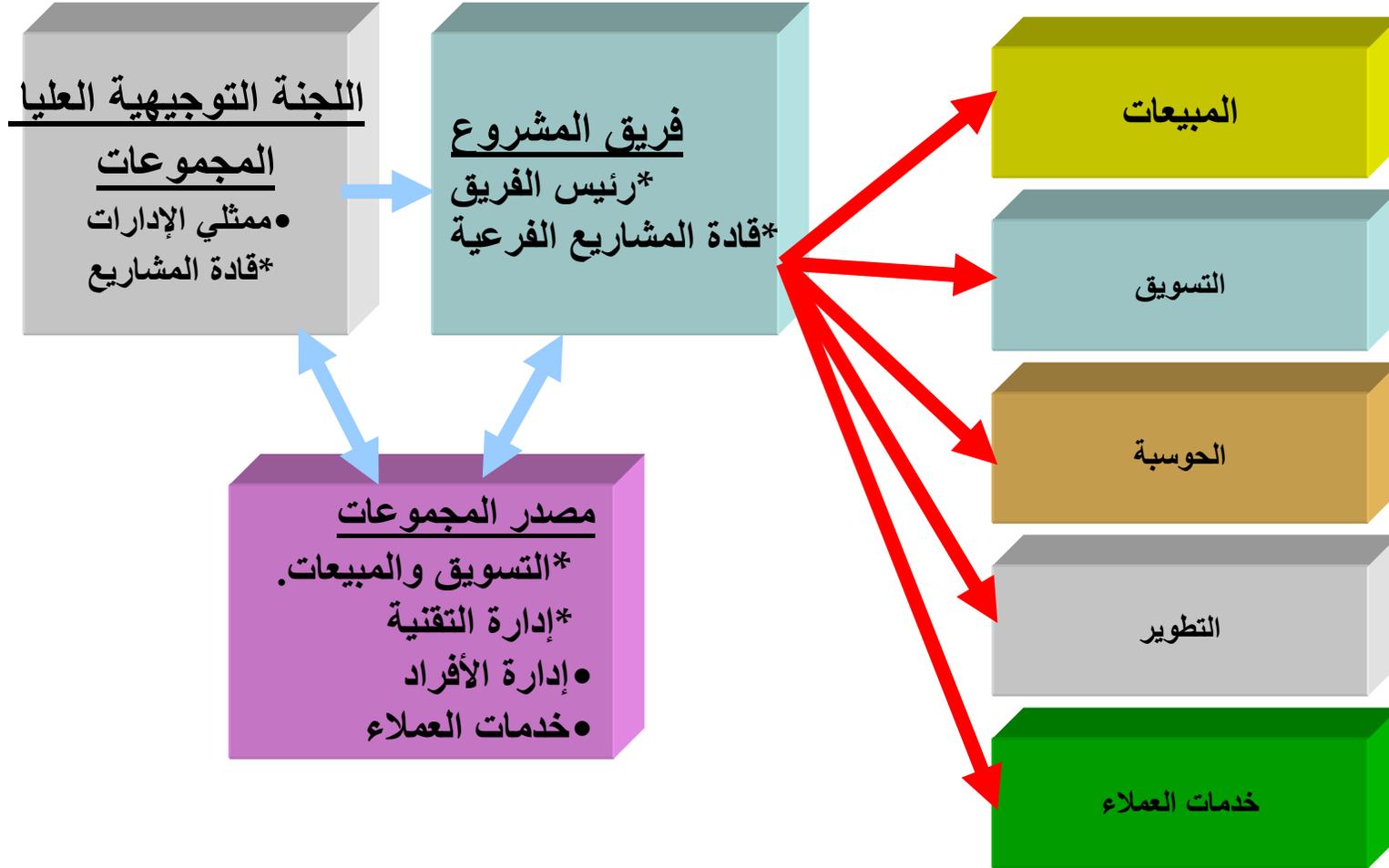
المسئول:

الرؤية:

	الأهداف الاستراتيجية	عوامل النجاح الحرجة	الأهداف التفصيلية	خطط التنفيذ
الإدارة المالية/ المالكين				
العملاء				
كفاءة العمليات الداخلية				
التطوير والتجديد				

مثال على قيادة تنظيم المشروع المتوازن

المشاريع الفرعية



How it is done

كيف يحدث ذلك؟

- البدء بمقدمة عن الوضع الذي نحن به الآن.
- عقد ندوة مع الفريق تتناول أغراض وأهداف الاستراتيجية وعوامل النجاح الحرجة التي تتحكم في توجهات النشاط، كذلك عن النجاحات التي تمكنت المنظمة أو المنظمات المثيلة من تحقيقها.
- تحليل عناصر بطاقة الأداء المتزن الى أدق التفاصيل والتحليلات.
- الحصول على الموافقة، ثم العمل على تشكيل مصفوفات النظام لتمكين الحضور من التعرف عليه والتفاعل معه.
- التعزيز والدفع بخطة العمل.
- تدريجيا انشاء نظام تقنية معلومات لدعم هيكل العمل.

تنفيذ بطاقة الأداء المتزن

مقاييس الأداء المتزن التي نحتاجها:

- 1 ذات صلة وواضحة ومنطقية.
- 2 مقبولة وعملية يمكن تطبيقها.
- 3 متاحة وسهلة المنال.
- 4 إدراك أهميتها ووجوبها.
- 5 مفيدة وذات منفعة يمكن التعلم منها.

لتحقيق ذلك نحتاج الى:

- البناء الصحيح والمبدئي لبطاقة الأداء المتزن.
- كفاءة تكلفة تشغيل النظام والبرامج من أجل القياس الكفاء وإعداد التقارير.
- الرقابة والمسئولية التي تشير الى أهمية بطاقة الأداء.

المقاييس

- وصف دقيق للملاحظات على الأشياء وبصورة مختصرة رقما أو كلمة، ويعتبر خاصية أو تغير في فترة زمنية معينة، ويعبر عن صفة أداء كامنة أو فعلية، ولغة مشتركة يفهم منها القياس، سواء كانت رقما معدودا أو رتبة تدرجية أو نسبة، كما أنه لا يشكل خلطا في التقييم بل يساعد على التحديد والقياس.
- من الأهمية اعتبار كيف يمكن لنا أن نستخدم المقاييس للقياس ومن سيقوم بذلك ولمن يقدم ليبنى عليه.
- تجميع المقاييس ليس ضروريا في دائما لكن من المفيد معرفتها بوضوح ليسهل امكانية الاختيار والتطبيق والعلاقة المناسبة ولتجنب التعارض والاختلاف.

مشروع بطاقة الأداء المتزن في الواقع العملي

أخذ الوقت الكافي والجهد المناسب وأحيانا ضرورة التوقف عند مستوى إدارة الفريق، والسبب في ذلك لضرورة الالتزام والمثابرة.

إذا تم ذلك بشكل صحيح العمل على تطوير الالتزام القوي من العاملين الذين قد فهموا الموضوع وعليهم نقله للآخرين وتطبيقه في عملهم ليقود أدائهم في العمل.

البدء في تحديد بطاقة الأداء وإجراء الحوار بين العاملين لكيفية استعماله الأفضل.

إذا كان هنالك مستخدمين كثر من الأفضل تصميم نظام معلومات مدعمة نحتاج إليها لتحقيق النجاح.

المتابعة والمسئولية

- بطاقة الأداء تسعى لمراقبة الاحتياجات لإقرارها مقارنة بالآخرين ومكافأتها.
- المتابعة تتوقف على الاستراتيجية.
- المسئولية لأجل بطاقة الأداء:
- إدارة النشاطات توصف في بطاقة الأداء تبعا للوحدة الإدارية.
- تصميم بطاقة الأداء والعمليات لاستعمالها من قبل المراقبين.
- وضع المقاييس وقياسها يكون من مهام العمل.
- استخدام بطاقة الأداء و مراقبتها من قبل المدير العام
- التعلم من خلال بطاقة الأداء متاح للجميع.

Balanced Scorecard

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
VALUE AND BENEFIT: WHAT PUBLIC BENEFITS WE CREATE	Goal: Improve the economic benefits of public contracting and procurement for M&WBEs. (OFM Goal No. 2.)	<ul style="list-style-type: none"> •Establish performance measures and targets for the key factors that influence economic outcomes in public contracting and procurement – percentage of contracts awarded, dollars earned, firms solicited and bidding, technical assistance provided, firms seeking certification and recertification. •Develop a compliance program to identify program violations and discrimination.
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>VALUE AND BENEFIT: WHAT PUBLIC BENEFITS WE CREATE</p>	<p>- Create M&WBE outreach program that promotes opportunities for M&WBE firm participation in public contracting and procurement. (OFM Objective 1.) <i>Target:</i> June 30, 2002. Measure: Percentage of M&WBE firms doing business with (contracting) with Washington State. (OFM Performance Measure & Performance Agreement) <i>Current:</i> 33.0% <i>Target:</i> 40.0% Measure: Number of M&WBE firms doing business with (contracting) with Washington State. <i>Current:</i> To be determined – MBE/WBE <i>Target:</i> 1,600 Measure: Number of agency technical assistance (Performance Agreement) <i>Current:</i> 378 <i>Target:</i> 473 Measure: Number of M&WBE plan development <i>Current:</i> 90 <i>Target:</i> 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Develop specific technical assistance for state agencies and educational institutions in the areas of contract administration/ management training to M&WBEs and other small firms. (OFM Strategy 2.) •Provide tools and training to agencies and educational institutions. (OFM Strategy 1.) •Conduct needs assessment and coordinate materials development and training with Office of Financial Management (OFM) contracts management work groups. (OFM Strategy 3.) •Establish working relationships and increase partnering with federal agency and local jurisdiction MBE/WBE/DBE contracting and procurement programs. (OFM Strategy 4.) •Review co-location possibilities with other State agencies, economic development entities. (OFM Strategy 5.)

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>VALUE AND BENEFIT: WHAT PUBLIC BENEFITS WE CREATE</p>	<p>Measure: Number of vendor prebids Current: 33 Target: 50</p> <p>Measure: Percentage of state agency contracting dollars awarded to M&WBEs. (Performance Agreement) Current: 10.6% - MBE; 11.4% - WBE Target: 16.4% - MBE; 21.5% - WBE</p> <p>Measure: Percentage of state agency contracting dollars earned by M&WBEs. (Performance Agreement) Current: 3.8% - MBE; 3.7% - WBE Target: 9.6% - MBE; 4.8% - WBE</p> <p>Measure: Number of agency solicitations distributed to firms Current: 5 Target: 15</p> <p>Measure: Number of agency contract goal-setting meetings Current: 6 Target: 15</p> <p>Measure: Number of vendor searches Current: 22 Target: 24</p>	

Balanced Scorecard

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>VALUE AND BENEFIT: WHAT PUBLIC BENEFITS WE CREATE</p>	<p>- Increase firm ability to compete for public sector procurement and contracting opportunities. (OFM budget Objective 2.)</p> <p><i>Target: June 30, 2002.</i></p> <p>Measure: Number of firm business representative assignments</p> <p><i>Current: 0</i></p> <p><i>Target: 250</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Establish post-certification training for M&WBEs. (OFM Strategy 1.) •Assign business representative to firms. (OFM Strategy 2.) •Increase firm awareness of procurement opportunities. (OFM Strategy 3.)

Balanced Scorecard

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>CUSTOMERS AND CONSTITUENTS: HOW OUR WORDS AND ACTIONS ARE VIEWED</p>	<p>Goal: Enhance strategic partnerships and collaborative relationships to maximize contracting and procurement opportunities outcomes. (Performance Agreement)</p> <p>Measure: Partner satisfaction rating</p> <p>Current: Establish baseline</p> <p>Target: To be determined</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Create and define criteria for strategic partnerships and collaborative relationships based on support of contracting and procurement opportunities for certified firms. •Use the criteria to develop and prioritize a list of key strategic partnerships and collaborative relationships. •Determine the mutually important outcomes for each partnership / collaborative relationship. •Develop and implement specific plans for addressing the mutually important outcomes for each partnership / collaborative relationship, including shared and independent processes that will be developed,
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>CUSTOMERS AND CONSTITUENTS: HOW OUR WORDS AND ACTIONS ARE VIEWED</p>	<p>Goal: Utilize customer needs and satisfaction data to improve office priorities and operations. (Performance Agreement)</p> <p>Measure: Customer satisfaction rating</p> <p>Current: Establish baseline</p> <p>Target: To be determined</p> <p>Measure: Customer needs rating</p> <p>Current: Establish baseline</p> <p>Target: To be determined</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Create appropriate survey instruments for all customer groups. •Establish processes to provide timely feedback to staff and customers while collecting information from the appropriate staff and partners in a timely, reliable, and useful manner. •Develop and implement a process for using the needs and satisfaction results to refine the agency's operations and priorities.

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
INTERNAL BUSINESS PROCESSES : WHAT BUSINESS PROCESSES WE MUST EXECUTE WELL	<p>Goal: (Deploy new database management application to) Improve the effectiveness of internal processes. (Performance Agreement)</p> <p>Measure: Internal user satisfaction rating</p> <p>Current: Establish baseline</p> <p>Target: To be determined</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Determine the vital measures that are required to make effective decisions for each key internal process. •Evaluate the effectiveness of existing tools and alternative approaches.
	<p>Goal: Design and maintain a Contract Management and Tracking System that facilitates the equitable distribution of contract and procurement opportunities to all qualified and available firms without race/gender based discrimination or preferential treatment. (OFM Goal 1.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Continuously collect comprehensive and accurate statistical data on statewide contracting and procurement activities and anecdotal evidence on discrimination. (OFM Strategy 1.) •Electronically monitor Agency Contracting/ Procurement Activities. (OFM Strategy 2.) •Electronically advertise/disseminate agency opportunities to certified firms. (OFM Strategy 3.)
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
INTERNAL BUSINESS PROCESSES: WHAT BUSINESS PROCESSES WE MUST EXECUTE WELL	<ul style="list-style-type: none"> - Use advanced technology to improve and expand service delivery. (OFM Objective No. 1.) <i>Target: June 30, 2002</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Implement statewide agency M&WBE tracking system to facilitate informal decision making and increase accountability <i>Target: June 30 2002</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminate barriers to fair and equitable contracting. (OFM Objective No. 2.) <i>Target: June 30, 2005</i> 	<ul style="list-style-type: none"> •Establish utilization goals based on availability of certified firms. (OFM Strategy 1.) •Establish ad hoc committees to collect and analyze data reported through OMWBE's CMATS regarding problem area, e.g., discriminatory business practices, and propose methods to address problem areas.
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب (OFM Strategy 2.)

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>INTERNAL BUSINESS PROCESSES: WHAT BUSINESS PROCESSES WE MUST EXECUTE WELL</p>	<p><i>Goal:</i> Increase the effectiveness and timeliness of internal and external communications.</p> <p><i>Measure:</i> Communication effectiveness rating</p> <p><i>Current:</i> Establish baseline</p> <p><i>Target:</i> To be determined</p> <p><i>Measure:</i> Communication timeliness rating</p> <p><i>Current:</i> Establish baseline</p> <p><i>Target:</i> To be determined</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Determine the most effective and efficient communication approaches for employees, customers, strategic partners, and other stakeholders. •Use technology, where applicable, to increase efficiency of the communication process. •Improve the process for tracking communications so that opportunities for improvement can be identified and resolved quickly.
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
<p>INTERNAL BUSINESS PROCESSES: WHAT BUSINESS PROCESSES WE MUST EXECUTE WELL</p>	<p><i>Goal:</i> Increase the effectiveness and efficiency of programs and services. (OFM budget Goal No.3 and Performance Agreement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Use process improvement methods and tools to increase internal and external customer satisfaction, reduce cycle time, reduce waste, and improve the process costs of key programs and services.
	<p>- Reduce overall application processing time. (OFM Objective No. 1.) <i>Target:</i> June 30, 2002. <i>Measure:</i> Processing time on new applications <i>Current:</i> 54 days <i>Target:</i> 45 days <i>Measure:</i> Processing time on recertification applications <i>Current:</i> 67 days <i>Target:</i> 30 days <i>Measure:</i> Processing time on annual updates <i>Current:</i> None processed <i>Target:</i> 30 days</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Establish agreements with licensing agencies to obtain verification and documentation of firm licensing. (OFM Strategy 1.) •Minimize documentation requests of applicants. (OFM Strategy 2.) •Minimize the number of additional information letters. (OFM Strategy 3.) •Track applications completed within 30 days
0503259582	sabbah2002us@yahoo.com	محمد عبد المطلب

PERSPECTIVE	OBJECTIVES (GOALS WITH MEASURES AND TARGETS)	STRATEGIC INITIATIVES
INTERNAL BUSINESS PROCESSES: WHAT BUSINESS PROCESSES WE MUST EXECUTE WELL	<p>– Ensure the certification application process encourages all available M&WBEs to compete for opportunities to do business with the State. (OFM Objective No. 1.)</p> <p>Target: June 30, 2002.</p> <p>Measure: Number of certified firms (OFM Performance Measure)</p> <p>Current: 3,200</p> <p>Target: 3,360 (5% increase)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Increase staff expertise in industry practices. (OFM Strategy 1.) •Review co-location possibilities with other State agencies and economic development entities. (OFM Strategy 2.)
	<p>Goal: Design and implement procedures for on-going collection of anecdotal evidence regarding race/gender-based discrimination. (Performance Agreement)</p> <p>Measure: Number of verifiable reports</p> <p>Current: NA</p> <p>Target: 24</p>	

10 STRATEGIC QUESTIONS

1. **Mission.** What business are we in?
2. **Vision.** Where do we want to be in 5-10 years?
3. **Values.** What principles do we want to guide our behavior?
4. **Customers.** Which customers do we want to serve? Which ones will drive value growth? How are their priorities changing?
5. **Product and Service Scope.** What products or services do we want to offer? What core competencies do we need?
6. **Differentiation.** What is our basis for market differentiation? Who are our key competitors? Are we really different?
7. **Profits.** What is our profit model? What areas of our business are our customers willing to let us make money?
8. **Processes.** What are our core processes? What needs transforming?
9. **Scoreboards.** What indicators will we use to measure success?
10. **Goals, Objectives and Action Plans.** How will we incrementally move towards our vision?

Do we have a leadership team capable of making this happen?

Strategic Themes

- Based on strategic goals, three to five strategic themes should emerge.
- From these themes, we will develop a strategic map.
- Four common strategic themes are: Operating Efficiencies, Customer Relations, Product Innovation, and Growing the Business.

Strategic Model

- Strategic Models can emerge from four principles:
 1. Translate strategies into operating terms.
 2. Link strategies throughout the entire organization.
 3. Commit everyone to implementing strategy.
 4. Make strategizing a continuous process of learning and adjusting to change.

Four Perspectives

- Before we build strategic maps, we need to define four perspectives:

Financial: Top layer in the map, represents financial outcomes (profits, revenues, etc.)

Customer: Next layer down, enables financial results (service, image, price, quality, etc.)

Internal Processes: The values added to customers, such as delivery, production, distribution, etc.

Learning & Growth: The people, systems, and organization that enable processes.

Strategic Mapping

- Strategic Maps are the foundation of the Balanced Scorecard.
- You will need one strategic map for each strategic theme.
- Maps are constructed over four perspectives.
- Strategic objectives are mapped over the four perspectives, linked together.

Linking

- Strategic objectives need to be placed in the Strategic Map according to which perspective fits with the objective.
- Objectives may cross over more than one perspective.
- We usually start at the top with outcomes and work our way down, looking at what enables (drives) the outcome.

Approval

- Once you have completed the strategic maps, you will need to get approval from executive management. Does this map accurately tell the “story” of our strategy?
- If management disagrees with the map, go back and redo the maps. We need to get this step right since it represents the foundation for the entire scorecard.

Measurements

- For each strategic objective, you need one measurement.
- Measurement provides us with feedback on meeting the strategic objective.
- Most organizations will use many of their existing measurements.
- Organizations requiring major change should include driver type measurements.

Measurement Criteria

- Measurements should drive change, providing teeth to our strategy.
- Measurements define objectives in specific terms. A good measurement should tell you what your objective is – this is an indicator of good linkage.
- Measurements should be repeatable, quantifiable, and verifiable.

Targets

- Once you establish measurements, you need to set a target for each measurement.
- Targets push the organization to a required level of performance.
- Targets put focus on the strategy, expressing the specifics of the strategy.
- When an organization hits its targets, then it has successfully implemented its strategy.

Programs

- **In order for things to happen in an organization, you must initiate major programs. For example, improving customer service may require a new customer management system.**
- **Once you put programs in place, you should be able to meet your strategic objectives. This closes the loop, everything is now linked and away we go!**