

تبیین وضعیت استراتژی کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن

غلامرضا کردستانی

گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین المللی امام خمینی، قزوین، ایران
kordestani@soc.ikiu.ac.ir

سید مجید الهی

گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین المللی امام خمینی، قزوین، ایران
elahi@soc.ikiu.ac.ir

حمید عزیز محمد لو

گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین المللی امام خمینی، قزوین، ایران
azizmohammadlou@soc.ikiu.ac.ir

* کامران لیلی پور

گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین المللی امام خمینی، قزوین، ایران
kamran.phd1355@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۷

چکیده

استراتژی های کسب و کار شرکت ها بیانگر نحوه رقابت آن ها در بازارهای هدف است. مسأله مهم در فرآیند مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده سازی (اجرای) استراتژی است. سازمان هایی که از مدل ارزیابی متوازن در پیاده سازی استراتژی خود استفاده نموده اند، توانستند استراتژی های خود را به شکل مؤثری اجرا نمایند. هدف این پژوهش بررسی وضعیت استراتژی های کسب و کار در ارتباط با ابعاد شش گانه کارت ارزیابی متوازن است. داده های ۱۶۳ شرکت در بازه ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ مورد تحلیل قرار گرفت. استراتژی های تمایز، رهبری هزینه، حفظ سهم بازار، خروج از بازار، رشد، حفظ حجم فروش و از مدل شش وجهی ارزیابی متوازن شامل ابعاد یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، مشتری، مالی، منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد شرکت هایی که از استراتژی تمایز استفاده می کنند بیشتر بر بعد فرآیندهای داخلی، شرکت هایی که از استراتژی رشد استفاده می کنند بیشتر بر بعد مالی، شرکت هایی که از استراتژی خروج استفاده می کنند بیشتر بر بعد منابع انسانی تمرکز دارند و همچنین شرکت هایی که از استراتژی های رهبری بها، حفظ سهم بازار و حفظ حجم فروش استفاده می کنند بیشتر بر بعد مشتری تمرکز دارند. این پژوهش ضمن تبیین ارتباط استراتژی های مختلف کسب و کار با ابعاد ارزیابی متوازن، بر اهمیت الگوی ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای اجرای استراتژی تأکید دارد.

واژه های کلیدی: استراتژی کسب و کار، ارزیابی متوازن، مزیت رقابتی پایدار

۱- مقدمه

استراتژی به عنوان راهبرد کلی حرکت سازمان به سمت اهداف استراتژیک در آینده تعریف می شود (رضوانی و سهامخدا، ۱۳۹۱؛ ۹۰). استراتژی کسب و کار به شرکت ها می گوید که چه اقداماتی را باید برای دستیابی به اهداف خود انجام دهند و چگونه از دارایی های منحصر به فرد خود برای رقابتی تر شدن و کمک به بهبود عملکرد اجزای سازمان استفاده کنند. به طور خلاصه، این استراتژی شامل تصمیمات و اقداماتی است که یک سازمان برای دستیابی به اهداف تجاری خود برنامه ریزی می کند. استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحدهای استراتژیک اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات و خدمات شرکت در یک صنعت خاص تمرکز دارد (مگلحائز و پیرا، ۲۰۱۹؛ ۴-۲). این استراتژی ها به گونه ای طراحی شده اند که سازمان ها بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ مناسب دهند و به آنها کمک کنند تا با درجه تغییرات محیط سازگار شوند. (کیچینگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ ۱۶). در این پژوهش، تمرکز اصلی بر استراتژی های رقابتی تمایز، رهبری هزینه، حفظ سهم بازار، خروج از بازار، رشد سهم از بازار و حفظ حجم فروش است.

بحث بر روی استراتژی های کسب و کار در سازمان ها، معرفی آن ها و تأثیر سایر عوامل بر این استراتژی ها و علاوه بر این، بحث بر روی اثرات این استراتژی ها، در پژوهش های زیادی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. عوامل مؤثر بر استراتژی های کسب و کار در شرکت ها، شامل عوامل داخلی و خارجی می شود (پاروتیس و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۷-۶). می توان گفت تعیین و اجرای این استراتژی ها می تواند تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی باشد. عوامل داخلی مانند ساختار مدیریت شرکت که قدرت تصمیم گیری دارند، ویژگی های شرکت که عامل مهمی در تعیین سطح و اهداف و استراتژی ها دارد و حتی می توان به عوامل مالکیت شرکت های مالکیتی نیز اشاره کرد. اما عوامل دیگری وجود دارند که خارجی محسوب شده و ناشی از محیط فعالیت شرکت هستند (لای و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۷-۵).

برای مدت طولانی تدوین استراتژی "برنده" به عنوان رمز موفقیت سازمان ها در محیط پیچیده رقابتی جهانی تلقی می شد. ایده اصلی در اینجا این بود که اگر یک استراتژی مناسب و کامل تدوین شود، این به تنهایی برای موفقیت سازمان کافی است. اما تحقیقات انجام شده در سال ۱۹۸۲ نشان داد که تنها ۱۰ درصد از استراتژی های به خوبی تدوین شده با موفقیت اجرا شدند. در واقع مشکل اصلی در مدیریت استراتژیک، پیاده سازی یا اجرای استراتژی است. در سال ۱۹۹۹، مجله فورچون ادعا کرد که ۷۰ درصد از شکست های مدیران ارشد در آمریکا به دلیل

ناتوانی در اجرای استراتژی ها بوده است، نه به دلیل شکست در تدوین استراتژی ها. به طور عجیب و غیر قابل باور، بسیاری از سازمان ها توانستند استراتژی های خود را با استفاده از مدل ارزیابی متوازن به شیوه ای موثر اجرا کنند و در مدت زمان کوتاهی به نتایج مثبتی دست یابند. به عبارت دیگر، سازمان های موفق از مدل ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری برای تمرکز بر استراتژی ها و اجرای آنها برای ایجاد سازمانی استراتژی محور استفاده کردند (رضایی و آقا سید حسینی، ۱۳۹۷). بر این اساس می توان ادعا کرد که شرکت زمان تدوین استراتژی خود به ارزیابی عملکرد و ابعاد آن توجه دارد. هدف این پژوهش بررسی و تبیین وضعیت استراتژی کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن می باشد. با این توصیف یافته های این پژوهش می تواند پیامدهای مثبت و کاربردی برای بنگاه های اقتصادی و ذینفعان آن داشته باشد.

بر اساس ادبیات موجود بین استراتژی و ابعاد ارزیابی متوازن ارتباط وجود دارد، بدین معنی که بنگاه های اقتصادی در اتخاذ نوع استراتژی خود به ابعاد ارزیابی متوازن توجه دارند. شالوده کارت امتیازی متوازن، از نقشه استراتژی تشکیل شده است. همانطور که کاپلان و نورتون بیان نمودند، برای پیاده سازی موفقیت آمیز ارزیابی متوازن، نیاز به ترسیم دقیق روابط علی- معلولی میان اهداف استراتژیک سازمان در ابعاد یادگیری و رشد، مالی، فرآیند داخلی و مشتری است. در اصل نقشه استراتژی ابزاری است که میان فرایندها و سیستم هایی که برای پیاده سازی استراتژی مورد نظر سازمان لازم است، ارتباط برقرار می کند. این ابزار به کارکنان سازمان مسیر مستقیم و روشنی را نشان می دهد تا بدانند که چگونه فعالیت آنها به اهداف کلی سازمان متصل است، سپس در جهت بهتر انجام دادن فعالیت هایشان گام بردارند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۰؛ ۶-۵). نمودار نقشه استراتژی: (ارتباط بین ابعاد ارزیابی متوازن و استراتژی های کسب و کار شرکت)

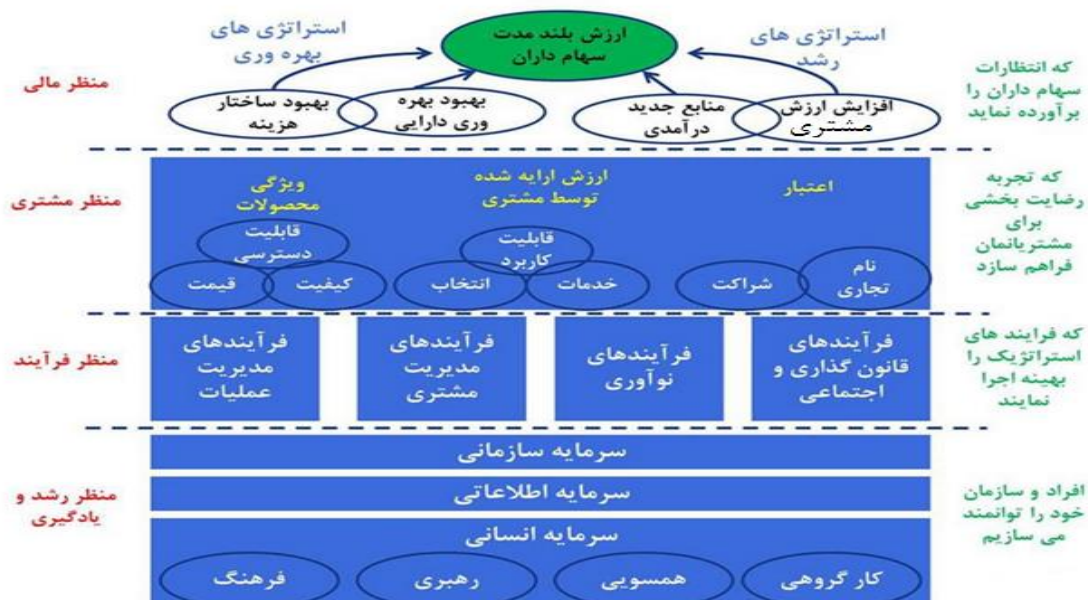
تم استراتژی یا مضامین استراتژی شامل صدها زیر فرآیند می شود که هر یک به طریقی می توانند ارزش آفرینی کنند. مدیران سازمان هایی که از این هنر استراتژی استفاده می نمایند، نیاز دارند تا اقدام به تعریف فرایندهای مهم برای خلق و ارائه ارزش متمایز به مشتری نمایند. این فرایندهای مهم مضامین استراتژیک نامیده می شوند که این مضامین می تواند ابعاد ارزیابی متوازن را تشکیل دهد. کسب و کارها برای کمک به شناسایی، حل مشکلات مربوط به فرایندهای داخلی و بهبود موفقیت های مالی خود، گزینه های متعددی پیش رو دارند که یکی از آنها استفاده از ابزار کارت امتیازی متوازن یا BSC است. کارت امتیازی متوازن به سازمان شما امکان می دهد تا

در این پژوهش وضعیت استراتژی های کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن تبیین می شود و نحو تأثیرپذیری استراتژی های متنوع کسب و کار از ابعاد کارت ارزیابی متوازن مشخص می شود و بدینوسیله آگاهی و بینش مدیریت و ذینفعان نسبت به اهمیت ارتباط بین استراتژی های کسب و کار و ابعاد کارت ارزیابی متوازن عمیق تر می گردد.

در ادامه بحث، مبانی نظری و تجربی موضوع پژوهش مطرح می گردد و بعد از آن به روش شناسی پژوهش پرداخته می شود. بعد از این موارد، یافته های پژوهش بصورت جدول نمایش و تفسیر جدول یافته ها صورت خواهد گرفت و نهایتاً بحث و نتیجه گیری انجام خواهد شد.

داده ها را از ۴ حوزه کلیدی، از جمله یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی کسب و کار، مشتریان و امور مالی، جمع آوری، بررسی و تحلیل کند. با ادغام اطلاعات به دست آمده تنها در یک گزارش، می توان در زمان و هزینه ها صرفه جویی کرد، کارکنان را بهتر آموزش داد، با ذینفعان سریع تر ارتباط برقرار کرد و موقعیت مالی خود را در بازار بهبود بخشید.

مسئله اصلی پژوهش این است که وضعیت استراتژی های کسب و کار در ارتباط با ابعاد شش گانه کارت ارزیابی متوازن چگونه است؟ پژوهش حاضر، برای نیل به این هدف، در نظر دارد جنبه های مختلف تأثیرگذار بر شکل گیری استراتژی کسب و کار شرکت ها شامل ویژگی های شرکتی و ویژگی های صنعت را مورد بررسی قرار دهد، در این راستا شش نوع استراتژی کسب و کار و شش بعد ارزیابی متوازن اندازه گیری و تحلیل شده است.



نقشه استراتژی عمومی

(منبع: کتاب نقشه استراتژی نورتون و کاپلان ۲۰۰۳)

آن سازمان یا واحد تجاری تاکید دارد (افچه، ۱۳۹۴؛ ۶). آن می تواند به عنوان یک نقشه یا راهنمای کارآفرینان برای کمک به دستیابی به اهداف تجاری خاص باشد. واضح است که این نقشه اهداف و چشم انداز خاص یک سازمان را تعریف می کند و تصمیمات مورد نیاز برای بهبود ثبات مالی شرکت در یک بازار را هدایت می کند (مس چی، ۱۴۰۱).

جدول (۱) انواع استراتژی های کسب و کار را نشان می دهد:

۲- مبانی نظری و تجربی

بخش هایی از شرکت که خدمات مشخصی را ارائه می کنند، واحدهای کسب و کار استراتژیک نامیده می شود. مفهوم سطح شرکت به مجموعه ای از واحدهای مختلف اشاره دارد که مدیران شرکت اغلب آن را واحدهای کسب و کار استراتژیک می نامند (حجازی و همکاران، ۱۳۹۸؛ ۲۵۷). استراتژی کسب و کار به عنوان یک برنامه عملیاتی برای تأمین منافع و بهینه سازی عملکرد یک شرکت یا واحد تجاری در یک صنعت یا بازار خاص و بر تقویت رقابت پذیری محصولات و خدمات ارائه شده توسط

جدول (۱): انواع استراتژی کسب و کار

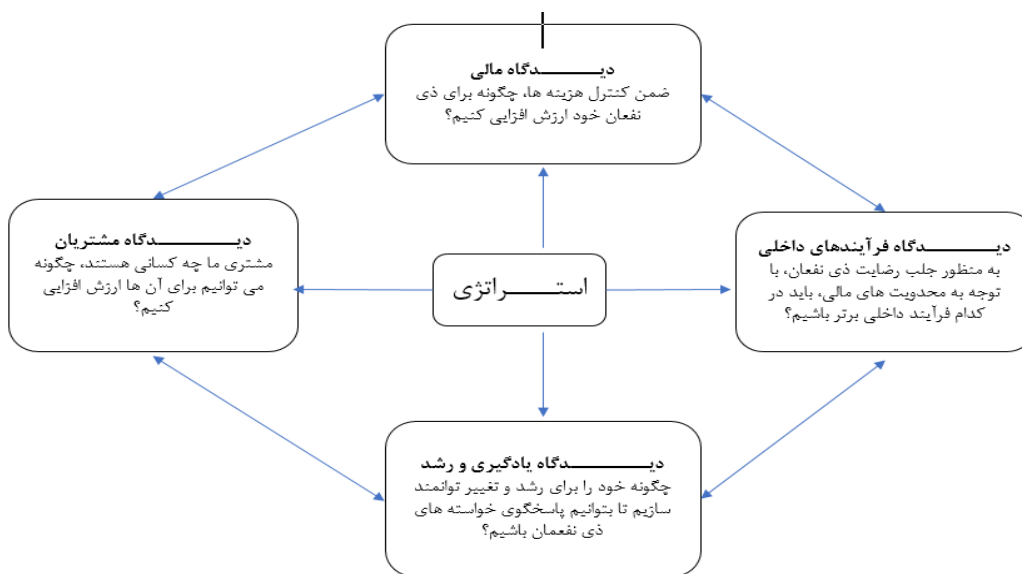
استراتژی های کسب و کار	
توانایی ارائه ارزش منحصر به فرد و برتر به مشتریان، از طریق ارائه کیفیت برتر، ویژگی‌های خاص، یا خدمات پس از فروش برای محصول (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱:۱).	استراتژی تمایز
توانایی یک شرکت یا واحد تجاری برای بهبود فرآیندهای طراحی، تولید و بازاریابی محصول یا خدمات خود به نحوی که به مراتب بهتر از رقبا عمل کند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱:۱).	استراتژی رهبری هزینه
در این استراتژی مشاغل ترجیح می دهند سرمایه گذاری های بیشتری انجام دهند تا سهم بازار آنها رشد پیدا کند. شرکت‌هایی که از منظر رشد و یادگیری عملکرد خوبی دارند، استراتژی رشد سهم بازار را انتخاب می کنند (زنجانی و دیگران، ۱۳۹۹:۱۵۲).	استراتژی رشد سهم بازار
شرکت ها به دنبال استفاده از رویکردهایی هستند که به وسیله آنها بتوانند مشتریان فعلی خود را حفظ کنند و از طریق برقراری روابط پایدار و بلندمدت با آنها سعی در جلب رضایت و وفاداری آنها داشته باشند (رشید زاده و علایی، ۱۳۹۶:۴).	استراتژی حفظ سهم بازار
استراتژی خروج یک برنامه محاسباتی است و ممکن است به منظور از دست دادن یک سرمایه گذاری غیرفعال یا بستن یک تجارت بی سود انجام شود. در این حالت، هدف اصلی استراتژی خروج محدود کردن ضرر و زیان است. (Investopedia، گروه کارایا، ۱۴۰۱).	استراتژی خروج از بازار
شرکت‌هایی که چرخه عمر محصولات آنها نزدیک به پایان است و مشاهدات حاکی از بازده کم فعالیت است، سرمایه گذاری اضافی و تلاش های بازاریابی را کاهش و سود را افزایش می دهند. از این سود می توان در توسعه و تبلیغ محصولات موجود استفاده کرد (گل پرور، ۱۳۹۹:۱).	استراتژی حفظ حجم فروش

برای ارزیابی کامل عملکرد یک سازمان باید این عملکرد را از چهار زاویه مختلف بررسی کرد. نتایج تحقیقات آنها نشان می دهد که شرکت های موفق شاخص هایی را برای رسیدن به اهداف خود در هر یک از این حوزه ها انتخاب می کنند و اهداف کمی مربوط به این شاخص ها را برای دوره های ارزیابی مشخص می کنند و سپس برای دستیابی به این اهداف اقدامات عملی را برنامه ریزی و اجرا می کنند. در شکل ۱ مدل عمومی ارائه شده توسط کاپلان و نورتون، برای ارزیابی عملکرد سازمان ها نشان داده شده است.

اثر دیگر نورتون و کاپلان با عنوان "نقشه استراتژی" بر بررسی دو جنبه دیگر، یعنی "فرایندهای قانونی و اجتماعی" (که به مسئولیت اجتماعی اشاره دارد) و "رضایت شغلی کارکنان" (که مربوط به منابع انسانی است) تمرکز دارد. در شکل ۲ می توان شش دیدگاه از رویکرد کارت امتیازی متوازن شش ضلعی را مشاهده کرد (نحاس و دیگران، ۱۳۹۸:۳).

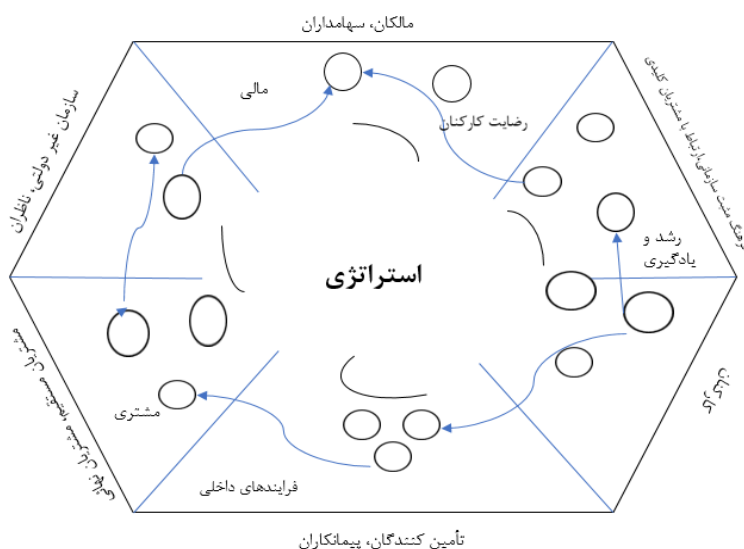
در اوایل دهه ۱۹۹۶ رابرت کاپلان، استاد دانشکده بازرگانی هاروارد و همکارش دیوید نورتون، تحقیقاتی را برای بررسی دلایل موفقیت ۱۲ شرکت برتر آمریکایی آغاز کردند. آنها از این باور شروع کردند که شاخص های مالی به تنهایی نمی توانند عملکرد مؤسسات تجاری مدرن را به اندازه کافی توصیف کنند. تیم تحقیقاتی جوانب مختلفی را مورد بررسی قرار دادند، اما در نهایت به ایده ارزیابی متوازن رسیدند که بر اساس آن شاخص های عملکرد باید شامل تمامی بخش های سازمان باشد. این روش آنقدر محبوب شد که مجله تجاری هاروارد اخیراً آن را یکی از ۵۵ ایده تأثیرگذار قرن بیستم توصیف کرده است. ارزیابی متوازن این امکان را برای مدیران فراهم می کند تا کسب و کار را از دیدگاه های مختلف ارزیابی کنند و ارتباط واقعی بین کنترل عملیات کوتاه مدت و چشم انداز بلند مدت کسب و کار برقرار شود. به عبارت دیگر، هدف ارزیابی متوازن، همسو کردن عملکرد کوتاه مدت با استراتژی و چشم انداز بلند مدت کسب و کار است (نیازمندی و دیگران، ۱۳۹۸:۲).

در ژانویه ۱۹۹۲ در مقاله ای به نام "شاخص های محرک عملکرد" توسط کاپلان و نورتون، این بحث مطرح شده است که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود صرفاً به شاخص های مالی متکی نیستند. آنها به جای تمرکز بر سود و زیان مالی، عملکرد خود را از چهار منظر مختلف ارزیابی می کنند: مشتریان، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد. کاپلان و نورتون می گویند



شکل ۱. مدل ارزیابی متوازن

(آل احمد، ۱۳۹۳ به نقل از حجازی قشقایی، ۱۳۹۵)



شکل ۲. رویکرد ارزیابی متوازن شش وجهی

(چنگ، ۲۰۰۹، به نقل از قمی، ۱۳۹۳)

جدول (۲): ابعاد ارزیابی متوازن

ابعاد ارزیابی متوازن	
وجه مالی	به منظور شناخت نیازمندی ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. این معیارها نشان می دهند که اجرای اهداف پنج منظر دیگر به چه نتایجی و دستاورد مالی منجر شده است (نیازمندی و همکاران، ۳:۱۳۹۸).
وجه مشتری	معیارهای رضایت مشتریان مانند وفاداری مشتری نشان می دهد (نیازمندی و همکاران، ۴:۱۳۹۸).
وجه فرآیند داخلی	عملکرد بهینه در فرآیند کسب و کار منجر به تولید محصولات با کیفیت، کاهش هزینه های تولید و تحویل سریعتر می شود که منجر به رضایت مشتری و در نتیجه افزایش درآمد می شود (نحاس و همکاران، ۴:۱۳۹۸).

ابعاد ارزیابی متوازن	
وجه یادگیری و رشد	معیار یادگیری و رشد بر توانایی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و تجهیزات مورد استفاده برای دستیابی به اهداف متمرکز است (نحاس و همکاران، ۱۳۹۸: ۴).
وجه منابع انسانی	منظور از رضایت شغلی، نوع نگرش کلی فرد درباره شغل است. رضایت شغلی شامل اثر ترکیبی عواملی است که به پنج دسته مختلف تقسیم می شوند: (۱) ماهیت و شرایط کار، (۲) حقوق و دستمزد، (۳) فرصتهای موجود برای پیشرفت و ارتقای شغلی، (۴) نحوه ی سرپرستی و (۵) روابط با همکاران (صالحی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴).
وجه فرایندهای قانونی و اجتماعی (مسئولیت اجتماعی)	مسئولیت اجتماعی شرکتها در پیوند با مسئولیت شرکت در برابر جامعه، انسانها، و محیطی است که شرکت در آن فعالیت می کند و این مسئولیت از مباحث اقتصادی و مالی فراتر می رود (صالحی و همکاران، ۱۳۹۸).

پی برد که عملکرد واقعی بیشتر یا کمتر از عملکرد مورد نیاز است (بالاجی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱). رویکرد کارت ارزیابی متوازن در تاتا استیل پیاده سازی شد و با انتشار این نوآوری در حسابداری مدیریت، موفقیت امروزه این شرکت را رقم زده است. چرخش موفقیت آمیز به سوی نوآوری فناورانه منجر به کاهش هزینه های این شرکت نسبت به سایر شرکتها (کارخانه های) تولید فولاد در جهان شد و با کسب مزیت رقابت پایدار تا کنون به موفقیت روزافزون به بقای خود همراه با سودآوری مناسب ادامه داده است و به نوعی حیات خود را تضمین نموده است (موسورامان و جایپرامان، ۲۰۱۴: ۸۶۱). امکان پیاده سازی ارزیابی متوازن هم در بنگاه های انتفاعی و هم در بنگاههای غیر انتفاعی مثل سازمان های بشر دوستانه وجود دارد (آگروال و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۲). امروزه تدوین نقشه استراتژیک شرکت با استفاده از مناظر کارت ارزیابی متوازن در راستای اجرای موفق استراتژی های کسب و کار امری پذیرفته شده است (راسخ و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۹) و (زارعی و همکاران، ۱۳۸۹: ۹۷). نقشه های استراتژی سبب درک بهتر ارزیابی توسط کارمندان می شوند، تعهد بیشتری را برای آنها ایجاد می کنند و مقاومشان را نسبت به تغییرات کمتر می کند. همچنین، نقشه های استراتژی ارزیابی مدیران از محیط مربوطه را تسهیل می کنند (لگ، ۲۰۱۵: ۳۴). می توان از روش ارزیابی متوازن برای حمایت از مدیران در تعامل با سهامداران استفاده کرد (اولیورا و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۵). به نظر می رسد در اتخاذ و بکارگیری استراتژی های کسب و کار باید به عدم اطمینان محیطی توجه کرد و شرایط موجود محیطی را در نظر بگیرند (رضوانی و سهامخدم، ۱۳۹۱: ۸۸).

وجه تمایز این پژوهش با پژوهش های انجام شده قبلی این است که در این پژوهش وضعیت استراتژی های کسب و کار با ابعاد ارزیابی متوازن تبیین شده است. مثلاً بر اساس یافته های پژوهش حاضر می توان عنوان کرد که در بکارگیری نوع

کارت امتیازی متوازن ابزاری است که برای پیاده سازی استراتژی استفاده می شود. این ابزار گزارش دهی ساختاریافته و نیمه استاندارد را ارائه می دهد تا مدیران بتوانند به راحتی بر روند اجرای فعالیتها توسط کارکنان نظارت کرده و نتایج این فعالیتها را ارزیابی و کنترل کنند. ویژگی اصلی کارت امتیازی متوازن این است که بستر مناسبی برای درک قوانین و روابط علت و معلولی در دنیای تجارت فراهم می آورد و برنامه های عملیاتی برای اجرای استراتژی سازمان را تعیین می کند.

پیاده سازی ارزیابی متوازن در صنایع مختلف انجام شده است و نتایج مختلف و متفاوتی حاصل شده است. مثلاً در شرکت پایانه های نفتی ایران در پیاده سازی ارزیابی متوازن بیشترین وزن (رتبه) را بعد مالی داشته و در تصمیم گیری تأثیری بیشتری بر ارزیابی عملکرد شرکت داشته است (یعقوبی زاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۲). در شرکت فارس پلاستیک پویا پیاده سازی ارزیابی متوازن بر اساس مدل شش منظری عملیاتی شده و نشان داده شده که شاخص سازی در هر شش منظر ارزیابی متوازن در این شرکت امکان پذیر است، و در نهایت مشخص شد که منظر مالی مهم ترین منظر است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱). ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت ارزیابی متوازن بر عملکرد مالی شرکتها اثر مثبتی دارد (رونق و کادومی، ۲۰۲۰: ۶۵۴). پیاده سازی موفق ارزیابی متوازن می تواند تحت تأثیر اندازه سازمان باشد، به نظر می رسد که بکارگیری ارزیابی متوازن در سازمانهای بزرگتر بیشتر کاربرد دارد و بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال دارد (هوگو و جیمز، ۲۰۱۶: ۱۱). کارت ارزیابی متوازن امکان در نظر گرفتن عوامل موفقیت استراتژیک غیرمالی را فراهم می کند که به طور معناداری بر موفقیت اقتصادی یک تجارت تأثیر می گذارد، رویکرد کارت ارزیابی متوازن می تواند چندین مقیاس عملکرد کلیدی زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی را با هم به کار گیرد و مدیران را قادر می سازد فراتر از یک مقیاس عملکرد بنگرند (فیگه و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۷). با اجرای ارزیابی متوازن می توان

نسبت مخارج تحقیق و توسعه به کل فروش. هر چقدر این نسبت در شرکتی بیشتر باشد، مشخص می‌شود که استراتژی تمایز (تهاجمی) را در پیش گرفته است (رضایی پسته نوئی و غلامرضا پور، امیرنیا، ۱۳۹۹؛ ۱۳۲).

استراتژی رهبری بها: رهبری هزینه به کمک چند متغیر مشاهده‌پذیر از جمله نسبت اثربخشی هزینه که حاصل نسبت بهای تمام‌شده کالای فروش رفته به کل فروش است، گردش کل دارایی‌ها که حاصل نسبت کل دارایی‌ها به کل فروش است و مخارج سرمایه‌ای که حاصل نسبت خالص ماشین‌آلات و تجهیزات به کل فروش است، محاسبه می‌شود؛ بطوری‌که هر چه مقدار این نسبت‌ها در شرکتی کمتر باشد، نشان‌دهنده این است که شرکت استراتژی رهبری هزینه (تدافعی) را در پیش گرفته است (رضایی پسته نوئی و غلامرضا پور، امیرنیا، ۱۳۹۹؛ ۱۳۲).

استراتژی حفظ سهم بازار: برای محاسبه این استراتژی، از شاخص هرفیندال هیرشمن استفاده می‌شود. شاخص هرفیندال- هیرشمن از حاصل جمع توان دوم سهم بازار تمام شرکت‌های فعال در صنعت با استفاده از رابطه زیر بدست می‌آید:

$$HHI = \sum_{i=1}^k S_i^2$$

که در آن HHI شاخص هرفیندال- هیرشمن می‌باشد. k تعداد شرکت‌های فعال در صنعت و S_i سهم بازار شرکت i ام است که از رابطه زیر بدست می‌آید.

$$S_i = \frac{X_j}{\sum_{j=1}^n X_j}$$

که در آن X_j نشان‌دهنده فروش شرکت j ام و i نشان‌دهنده نوع صنعت می‌باشد. شاخص هرفیندال هیرشمن، میزان تمرکز صنعت را اندازه‌گیری می‌کند. هر چه این شاخص بزرگ‌تر باشد، میزان رقابت کمتری در صنعت وجود دارد و بالعکس. لازم به ذکر است که این شاخص در پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۱۲)، چنگ و همکاران (۲۰۱۳)، نمازی و ابراهیمی (۱۳۹۱) نیز استفاده شده است (ستایش و همکاران، ۱۳۹۴؛ ۱۷).

استراتژی واگذاری (خروج از بازار): در صورتی که دارایی‌های ثابت شرکت در سال مورد رسیدگی نسبت به سال قبل کاهش داشته باشد، عدد یک و در غیر اینصورت عدد صفر اختیار می‌کند.

استراتژی رشد سهم از بازار: در این استراتژی مشاغل ترجیح می‌دهند سرمایه‌گذاری‌های بیشتری انجام دهند تا سهم بازار آنها رشد پیدا کند. برای عملیاتی نمودن این نوع استراتژی رشد

استراتژی‌های کسب و کار باید به کدام بعد ارزیابی متوازن بیشتر متمایل شد. با مشاهده یافته‌های پژوهش‌های قبل به نظر می‌رسد که هنوز به این مقوله پرداخته نشده است.

۳- روش پژوهش

این پژوهش به بررسی ارتباط استراتژی کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن می‌پردازد. برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش شامل استراتژی‌های تمایز، رهبری هزینه، حفظ سهم بازار، خروج از بازار، رشد، حفظ حجم فروش و ابعاد ارزیابی متوازن یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتری، مالی، منابع انسانی و مسئولیت اجتماعی از داده‌های ۱۶۳ شرکت طی سال‌های ۱۳۸۹ الی ۱۴۰۰ استفاده شده است.

به منظور دستیابی به نمونه‌ای همگن و یکنواخت از شرکت‌ها و همچنین جلوگیری از تحریف نتایج، شرکت‌هایی که دارای ویژگی‌های زیر باشند، به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند: شرکت‌ها قبل از سال ۱۳۸۹ در بورس اوراق بهادار پذیرفته شده باشند و تا پایان سال ۱۴۰۰، نماد آن‌ها از تابلو معاملات بورس حذف نشده باشد و:

- شرکت جزء بانکها واسطه‌گریهای مالی بیمه و شرکت‌های سرمایه‌گذاری مالی نباشد (به دلیل ماهیت متفاوت عملیات این شرکتها از سایر شرکتها).
- سال مالی شرکت منتهی به پایان اسفندماه هر سال باشد. (جهت حفظ رویه شناسایی انتساب به دوره مالی در اصل تطابق)
- شرکت در قلمرو زمانی پژوهش تغییر سال مالی نداده باشد.
- شرکت بیش از شش ماه وقفه معاملاتی در طول سال مالی نداشته باشد.

تعریف عملیاتی متغیرها

استراتژی تمایز: برای اندازه‌گیری استراتژی تمایز از رابطه زیر استفاده می‌شود (برزگر و همکاران، ۱۳۹۷؛ ۱۳۵).

$$Diff_{it} = \frac{SG\&A_{it}}{Sales_{it}} + \frac{Sales_{it}}{COGS_{it}}$$

در این رابطه SG&A هزینه‌های فروش، اداری و عمومی شرکت i در سال جاری؛ Sales فروش شرکت i در سال جاری و CGOS بهای تمام‌شده کالای فروش رفته شرکت i در سال جاری است. انتظار می‌رود شرکت‌هایی که بیشتر از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند، نرخ رشد فروش بالاتری داشته باشند.

گیری این نوع استراتژی از مفهوم سهم نسبی بازار استفاده می شود که عبارت از سهم بازار شرکت بر سهم بازار بزرگترین رقیب (حجاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵۸).

جدول ۳ شاخص های اندازه گیری شش گانه رویکرد ارزیابی متوازن را نشان می دهد.

در ادامه آمار توصیفی متغیرها در جدول ۴ ارائه شده است: میانگین ابعاد رشد و یادگیری، مشتری و منابع انسانی در صنعت خودرو و قطعات و میانگین ابعاد فرآیندهای داخلی، مالی و مسئولیت اجتماعی در صنعت دارویی بالاتر از دیگر صنایع هستند.

فروش دوره جاری شرکت نسبت به دوره قبل سنجیده می شود (رنجبران، ۱۴۰۱: ۱۱۵).

استراتژی حفظ حجم فروش (برداشت): شرکت هایی که چرخه عمر محصولات آنها نزدیک به پایان خود است و مشاهدات حاکی از بازده کم فعالیت است، سرمایه گذاری اضافی و تلاش های بازاریابی را کاهش می دهند. از این رو استراتژی برداشت در این مرحله به شرکتها امکان می دهد حداکثر سود حاصل از محصول را بدست آورند. از این سود می توان در توسعه و تبلیغ محصولات موجود استفاده کرد (گل پرور، ۱۳۹۹). برای اندازه

جدول (۳): سنجه های عملکردی مورد استفاده برای ابعاد کارت امتیازی متوازن

ردیف	جنبه	شاخص	نحوه اندازه گیری
۱	یادگیری	رضایت کارکنان	نسبت هزینه های حقوق و دستمزد به فروش
		نوآوری	نسبت فروش محصول جدید به کل فروش
		تحقیق و توسعه	نسبت هزینه های تحقیق و توسعه به درآمد فروش
۲	فرآیندهای داخلی	آموزش	هزینه های آموزش برای هر نفر
		بهره وری	نسبت درآمد فروش به تفاضل درآمد فروش از سود عملیاتی
	مشتری	سهم بازار	نسبت فروش شرکت به مجموع فروش صنعت
		وفاداری مشتری	تعداد تکرار خرید: در سال چند مشتری سال قبل از شرکت خرید کرده اند.
۴	مالی	سودآوری	نسبت سود خالص به فروش (درآمد)
		نرخ بازده دارایی	نسبت سود خالص به جمع دارایی ها
۵	رضایت نیروی انسانی	تعداد کارکنان	نسبت تعداد کارکنان به فروش
۶	مسئولیت اجتماعی	تحلیل پوششی داده ها	تحلیل پوششی داده ها به ما امکان می دهد کارایی نسبی شرکت ها را در زمینه های مشابه اندازه گیری کنیم، حتی اگر ورودی ها و خروجی ها متفاوت باشند.

جدول (۴): آمار توصیفی

متغیر	اختصار	میانگین	میان	حداکثر	حداقل	انحراف معیار
استراتژی تمایز	DIFF	۱/۴۸۱	۱/۴۱۳	۲/۹۹۷	۰/۲۲۲	۰/۳۶۱
استراتژی رهبری بها ۱	CISTRA1	۰/۸۳۵	۰/۷۵۰	۱/۷۰۴	۰/۰۱۲	۰/۱۶۳
استراتژی رهبری بها ۲	CISTRA2	۱/۸۵۱	۱/۲۷۶	۴/۸۷	۰/۱۲	۰/۹۰۵
استراتژی حفظ سهم بازار	HHI	۰/۴۳۶	۰/۰۳۰	۵/۵۲۲	۰/۰۰۱	۰/۲۴۲
استراتژی رشد	SG	۰/۳۹	۰/۲۴۷	۴/۶۵	-۰/۹۳	۰/۳۶۹
استراتژی خروج	EXIT	۰/۳۵	۰	۱	۰	۰/۴۷
استراتژی حفظ حجم فروش	HOLD	۰/۳۰	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۰۰۰۲۵	۰/۳۳
نسبت هزینه حقوق و دستمزد به فروش	WAGE	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۸۶	۰/۰۲	۰/۰۱
نسبت درآمد فروش به تفاضل درآمد فروش از سود عملیاتی (بعد فرآیندهای داخلی)	EFFY	۲/۳۸۵	۱/۱۹۵	۳/۸۹	۰/۲۶	۰/۴۱۲
نسبت فروش شرکت به مجموع فروش صنعت (بعد مشتری)	SGIND	۰/۱۳۲	۰/۰۶۲	۰/۶۵	۰	۰/۲۵
نسبت سود خالص به فروش (بعد مالی)	NIS	۰/۱۹۲	۰/۱۴۳	۰/۷۸	-۰/۳۱۲	۰/۲۵۹
نسبت سود خالص به جمع دارایی ها (بعد مالی)	NIA	۰/۱۳۷	۰/۱۱۲	۰/۸۳	-۰/۵۸۱	۰/۱۵۱

متغیر	اختصار	میانگین	میانگین	حداکثر	حداقل	انحراف معیار
نسبت تعداد کارکنان به فروش (بعد منابع انسانی)	LABOR	۰/۰۰۰۵	۰/۰۰۰۳۵	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰۰۰۶	۰/۰۰۰۰۶
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	SCR	۰/۴۱۹	۰/۳۶۶	۱	۰/۰۲۲	۰/۲۶۸

۴- یافته‌های پژوهش

همچنان که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود شرکت‌هایی که تمایل به اتخاذ استراتژی تمایز دارند در بعد فرآیندهای داخلی بهتر عمل نموده‌اند. مثلاً در ۴۳ درصد سال - شرکت‌هایی که گرایش به استراتژی تمایز وجود دارد، در بعد فرآیندهای داخلی بهتر عمل شده است. شرکت‌هایی که تمایل به اتخاذ استراتژی رشد دارند در بعد مالی، شرکت‌هایی که تمایل به اتخاذ استراتژی رهبری بها، حفظ سهم بازار و حفظ حجم فروش دارند در بعد مشتری و شرکت‌هایی که تمایل به اتخاذ استراتژی خروج از بازار دارند در بعد منابع انسانی نسبت به ابعاد دیگر بهتر عمل نموده‌اند. تراز ساختار و استراتژی سازمانی یکی از الزامات عملکرد بهینه است و هدف اصلی از تناسب ساختار سازمانی و استراتژی کسب و کار طراحی و تصمیم‌گیری در مورد ساختار سازمانی است که بهترین پشتوانه برای اجرای استراتژی‌ها را داشته باشد. طرح، گام‌های اولیه را برای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب برنامه‌ریزی کنید. همسویی استراتژی و ساختار روشی سیستماتیک برای طراحی ساختار به منظور دستیابی به رشد و اثربخشی سازمان است که مبتنی بر استراتژی

و عملکرد سازمان است (نایب زاده و سالاری، ۱۳۹۳: ۲). مشتری مداری یعنی قرار دادن مشتری به عنوان کانون و هدف و مرکز توجه و انجام هر عملی که نیازهای آشکار و پنهان او را برآورده کند. مشتری مداری مجموعه‌ای از راهبردهای تجاری است که مدیران بنگاه‌های اقتصادی را در هر لحظه با نگاهی فراگیر به مشتری و به کمک فناوری اطلاعات به اهداف نهایی خود که کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری از طریق تعمیق می‌باشد، قادر می‌سازد. ارتباط با مشتری. دستیابی به حساب مشتری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان از جمله رضایت، وفاداری، حفظ، کسب مشتریان جدید و غیره را ارزیابی، توجه و بهبود بخشند. دیدگاه مشتری به مدیران یادآوری می‌کند که باید آگاه باشند اگر سازمان در رفع نیازهای مشتریان خود رضایت آنها را جلب کرده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۰). شرکتها در پی به کارگیری استراتژی‌هایی هستند که از آن طریق مشتریان کنونی خود را حفظ کنند و با داده کاوی استراتژی تکنولوژی مناسب در پی کسب اطلاعات بهنگام در خصوص مشتریانانشان بوده تا از طریق برقراری روابط ی پایدار و بلند مدت با مشتریان خود در پی جلب رضایتمندی و وفاداری آنها باشند (رشید زاده و علائی، ۱۳۹۶: ۱۴).

جدول (۵): تبیین وضعیت استراتژی کسب و کار با ابعاد ارزیابی متوازن

استراتژی‌های کسب و کار (تعداد ۱۹۵۶ سال - شرکت)						
حفظ حجم فروش	رشد	خروج	حفظ سهم بازار	رهبری بها	تمایز	
٪۲۵	٪۲۱	٪۲۰	٪۲۲	٪۱۸	٪۲۷	یادگیری
٪۳۰	٪۲۸	٪۱۴	٪۱۷	٪۲۱	٪۴۴	فرآیندهای داخلی
٪۳۶	٪۲۳	٪۱۷	٪۲۸	٪۲۶	٪۲۳	مشتری
٪۲۹	٪۳۰	٪۱۴	٪۱۷	٪۲۳	٪۴۰	مالی
٪۲۱	٪۱۷	٪۲۱	٪۲۷	٪۲۳	٪۲۲	منابع انسانی
٪۲۷	٪۲۴	٪۱۶	٪۱۹	٪۲۲	٪۳۲	مسئولیت اجتماعی

دائمی اجرا می‌شود. (رشید زاده و علائی، ۱۳۹۶: ۱۴). استراتژی خروج از بازار برنامه‌ریزی پیش‌بینی کننده استراتژی است که توسط کارآفرینان، سرمایه‌گذاران فرصت طلب یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای تسویه یا انحلال دارایی‌های مالی یا دارایی‌های مشهود زمانی که یکی از سهامداران فوق‌الذکر

مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی است که برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و برقراری ارتباط فعالتر با آنها استفاده می‌شود. روابط مثبت با مشتریان به عنوان کلید موفقیت کسب و کار شناخته می‌شود و مدیریت ارتباط با مشتری برای شناسایی، حفظ و تبدیل مشتریان به مشتریان

پرور، ۲۰۲۰). شرکت‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا با استفاده از استراتژی‌های مناسب مشتریان فعلی خود را حفظ کنند و از طریق داده کاوی و فناوری مناسب اطلاعات به موقع در مورد مشتریان خود به دست آورند. این اقدام به هدف ایجاد روابط پایدار و بلندمدت با مشتریان و جلب رضایت و وفاداری آنها می‌انجامد (رشید زاده و علایی، ۱۳۹۵؛ ۱۴). در استراتژی برداشت شرکت قصد واگذاری و خروج از بازار را ندارد بلکه ارزش سرمایه گذاری در چنین مشاغلی تا زمانی که سرمایه گذاری در آن بیش از پول نقد حاصل از آن نباشد، وجود دارد.

جدول ۶ مقایسه ابعاد ارزیابی متوازن با انواع استراتژی‌های کسب و کار در برخی صنایع را نشان می‌دهد:

مقایسه ابعاد ارزیابی متوازن با انواع استراتژی‌های کسب و کار در برخی صنایع

با مشاهده جدول A نمایان می‌شود که از بین صنایع انتخاب شده از بورس اوراق بهادار تهران، صنعت خودرو و قطعات از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد یادگیری عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی حفظ سهم بازار دارد و صنعت دارویی از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد فرآیندهای داخلی عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی تمایز دارد.

با مشاهده جدول B نمایان می‌شود که از بین صنایع انتخاب شده، صنعت دارویی از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد مالی عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی تمایز دارد و صنعت خودرو و قطعات از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد مشتری عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی حفظ سهم بازار دارد.

با مشاهده جدول C نمایان می‌شود که از بین صنایع انتخاب شده، صنعت خودرو و قطعات از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد نیروی انسانی عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی حفظ سهم بازار دارد و صنعت دارویی از بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد مسئولیت اجتماعی عملکرد بهتری داشته و از بین استراتژی‌های کسب و کار تمایل به استراتژی تمایز دارد.

بررسی کلی جداول مربوط به مقایسه برخی صنایع در ابعاد ارزیابی متوازن در استراتژی‌های مختلف کسب و کار نشان می‌دهد که در بین صنایع مختلف انتخاب شده در پژوهش حاضر، صنعت دارویی گرایش بیشتری به استراتژی تمایز دارد و در بین ابعاد ارزیابی متوازن در بعد‌های فرآیندهای داخلی، مالی و مسئولیت اجتماعی عملکرد بهتری داشته است. همچنین

شرکت را ترک می‌کند، اجرا می‌شود. این استراتژی معمولاً زمانی اجرا می‌شود که اهداف خاصی برای کسب و کار محقق شده باشد یا از مرزهای مشخصی که توافق شده است فراتر رفته باشد. هدف یک استراتژی خروج معمولاً کاهش زیان است، به ویژه هنگامی که یک سرمایه‌گذاری غیرفعال یا یک تجارت بی سود به پایان می‌رسد. همچنین، استراتژی خروج ممکن است زمانی اجرا شود که سرمایه‌گذاری یا کسب و کار مربوطه به اهداف مالی خود دست یافته باشد. دلایل دیگر برای اجرای استراتژی خروج ممکن است بخاطر: تغییرات قابل توجهی در شرایط بازار با توجه به یک رویداد فاجعه‌بار؛ دلایل قانونی، پرونده‌های حقوقی و ... باشد؛ و یا به این دلیل ساده که مالک یا سرمایه‌گذار شرکت قصد کناره‌گیری دارد و می‌خواهد پولش را نقد کند (منبع: Investopedia ترجمه شده در گروه کارایا، ۱۴۰۱). رابطه‌ای قوی میان امور مالی و استراتژی به رشد کسب و کارها کمک می‌کند. مدیران ارشد مالی در این موضوع متفق القول اند که شرکت‌ها برای رشد و توسعه نیاز دارند به طیف وسیعی از فعالیت‌ها دست بزنند؛ به ویژه در زمینه‌ی رشد ارگانیک، ورود به بازارهای جدید، و ادغام و تملک. پژوهش تازه‌ای توسط مک کنزی نشان می‌دهد بیش از ۶۰ درصد رشد، از همراه شدن با موج مساعد، یا به بیان دیگر، فعالیت در بازارهایی ناشی می‌شود که رشد خوبی دارند و حضور در آنها به شرکت‌ها مزیت رقابتی می‌بخشد. با این وجود، پژوهشی مربوط به سال ۲۰۱۰ نشان داد کمتر از ۱۵ درصد مدیران هنگام تدوین استراتژی، روند‌های اینچینی اقتصاد خرد را مد نظر قرار می‌دهند و کمتر از ۵ درصد آنان استراتژی رقابتی خود را نیز وارد محاسباتشان می‌کنند. به علاوه، بیش از سه چهارم مدیران حتی به برآورد‌های مالی و عملکرد پورتفوی خودشان نیز نگاهی نمی‌اندازند. بنابراین تعجبی ندارد اگر شرکت‌ها و مدیران مالی آنها برای رشد سخت‌تقلا می‌کنند؛ آنها به جای بیرون، درون آینه می‌نگرند (ادیب، ۱۳۹۴). همچنین نتایج پژوهش تنانی و محب‌خواه (۱۳۹۳؛ ۱۰۵) این ایده بیان می‌کند که وضعیت اقتصادی تأثیر زیادی بر رابطه بین استراتژی‌های تجاری شرکت‌ها و کیفیت سودآوری آنها دارد. واحدهایی وجود دارند که در صنایع غیرجذاب فعالیت می‌کنند، مزایای رقابتی پایدار ندارند و یا در دستیابی به آن توانایی ندارند و عملکرد نسبتاً ضعیفی دارند. شرکت‌ها با این واحدهای تجاری چه کاری باید انجام دهند؟ اگر واحد تجاری پول نقد تولید کند باید به اندازه کافی در این واحدهای تجاری سرمایه‌گذاری کنند تا آنها را فعال نگه دارند و وجوه نقد حاصل از آن را جمع کنند. به عبارت دیگر، ارزش سرمایه‌گذاری در چنین مشاغلی تا زمانی که سرمایه‌گذاری در آن بیش از پول نقد حاصل از آن نباشد، وجود دارد (گل)

مشاهده می شود که صنعت خودر و قطعات گرایش بیشتری به بعدهای یادگیری، مشتری و رضایت کارکنان عملکرد بهتری استراتژی حفظ سهم بازار دارد و در بین ابعاد ارزیابی متوازن در داشته است.

جدول A مقایسه برخی صنایع در بعدهای یادگیری و فرآیندهای داخلی در انواع استراتژیهای کسب و کار در نمونه ۱۹۵۶ سال - شرکت (سال های ۱۳۸۹ الی ۱۴۰۰)

صنعت	یادگیری			فرآیندهای داخلی		
	تمایز	رهبری بها	حفظ سهم بازار	خروج	رشد	حفظ حجم فروش
۱ استخراج کانه های فلزی	۰.۰۱	۰.۰۰۱۵	۰.۰۰۴	۰.۰۱	۰.۰۱	۰.۰۱۲
۲ حمل و نقل انبارداری و ارتباطات	۰	۰.۰۰۵۶	۰.۰۰۳	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۴
۳ خودرو و قطعات	۰.۰۲	۰.۰۲۶۱	۰.۰۶۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳	۰
۴ دارویی	۰.۰۵	۰.۰۰۲۶	۰	۰.۰۴۲	۰.۱۱۱	۰.۱۱
۵ دستگاههای برقی	۰.۰۱	۰.۰۰۳۱	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۱۸	۰.۰۰۱
۶ سیمان آهک گچ	۰.۰۵	۰.۰۲۷۶	۰	۰.۰۳۱	۰.۰۶۱	۰.۰۵۹
۷ شیمیایی	۰.۰۱	۰.۰۱۱۸	۰.۰۲۲	۰.۰۰۲	۰.۰۲۹	۰
۸ غذایی به غیر از قند و شکر	۰.۰۱	۰.۰۱۳۳	۰.۰۰۶	۰.۰۰۷	۰.۰۱۱	۰.۰۰۳
۹ فلزات اساسی	۰.۰۱	۰.۰۰۵۱	۰.۰۱۵	۰.۰۲۲	۰.۰۳۹	۰.۰۲۱
۱۰ کاشی و سرامیک	۰.۰۱	۰.۰۱۲۸	۰.۰۲۹	۰.۰۱۱	۰.۰۱۳	۰.۰۱۸
۱۱ کانه غیر فلزی	۰.۰۲	۰.۰۱۸۴	۰.۰۱۵	۰.۰۱۱	۰.۰۲۵	۰.۰۲۳
۱۲ لاستیک و پلاستیک	۰.۰۱	۰.۰۱۱۸	۰.۰۱۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۷
۱۳ ماشین آلات و تجهیزات	۰.۰۲	۰.۰۰۵۱	۰.۰۲۵	۰.۰۰۷	۰.۰۱۲	۰
۱۴ محصولات فلزی	۰.۰۱	۰.۰۰۵۱	۰.۰۰۶	۰.۰۰۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۷

جدول B مقایسه برخی صنایع در بعدهای مالی و مشتری در انواع استراتژیهای کسب و کار در نمونه ۱۹۵۶ سال - شرکت (سال های ۱۳۸۹ الی ۱۴۰۰)

صنعت	مالی			مشتری		
	تمایز	رهبری بها	حفظ سهم بازار	خروج	رشد	حفظ حجم فروش
۱ استخراج کانه های فلزی	۰.۰۴	۰.۰۰۷	۰.۰۰۸	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۱۲
۲ حمل و نقل انبارداری و ارتباطات	۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	۰	۰	۰.۰۰۵
۳ خودرو و قطعات	۰.۰۲	۰.۰۱۱	۰.۰۲۷	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳	۰.۰۱۳
۴ دارویی	۰.۰۹	۰.۰۳۲	۰	۰.۰۶۲	۰.۰۲۱	۰.۰۵۱
۵ دستگاههای برقی	۰.۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۱۱	۰.۰۱۸	۰.۰۱۴	۰.۰۲۳
۶ سیمان آهک گچ	۰.۰۶	۰.۰۳۲	۰	۰	۰.۰۰۶	۰.۰۳۸
۷ شیمیایی	۰.۰۳	۰.۰۲۶	۰.۰۲۱	۰.۰۱۷	۰.۰۱۳	۰.۰۰۷
۸ غذایی به غیر از قند و شکر	۰.۰۱	۰.۰۱۳	۰.۰۰۲	۰.۰۱۱	۰.۰۲۶	۰.۰۲۳
۹ فلزات اساسی	۰.۰۳	۰.۰۲۹	۰.۰۳۸	۰.۰۲۱	۰.۰۰۹	۰.۰۱۸
۱۰ کاشی و سرامیک	۰.۰۱	۰.۰۰۹	۰.۰۰۹	۰.۰۰۳	۰.۰۱۴	۰.۰۳۳
۱۱ کانه غیر فلزی	۰.۰۲	۰.۰۱۲	۰.۰۱۵	۰.۰۱۹	۰.۰۰۲	۰.۰۳۶
۱۲ لاستیک و پلاستیک	۰	۰.۰۰۹	۰.۰۰۹	۰.۰۲۶	۰.۰۲۳	۰.۰۳۶
۱۳ ماشین آلات و تجهیزات	۰.۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۰۷	۰.۰۲۷	۰.۰۰۲	۰.۰۱۹
۱۴ محصولات فلزی	۰.۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۰۶	۰.۰۰۸	۰.۰۰۶	۰.۰۱۲

جدول C مقایسه برخی صنایع در بعدهای نیروی انسانی و مسئولیت اجتماعی در انواع استراتژیهای کسب و کار در نمونه ۱۹۵۶ سال - شرکت (سال های ۱۳۸۹ الی ۱۴۰۰)

صنعت	نیروی انسانی				مسئولیت اجتماعی							
	تمایز	رهبری بها	حفظ سهم از بازار	خروج	رشد	حفظ حجم فروش	تمایز	رهبری هزینه	حفظ سهم از بازار	خروج	رشد	حفظ حجم فروش
۱ استخراج کانه های فلزی	۰.۰۱۳	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۰۸	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۵	۰.۰۰۲	۰.۰۱۲	۰.۰۰۹
۲ انبوه سازی املاک و مستغلات	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۵	۰.۰۰۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۲	۰.۰۰۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳	۰.۰۰۳
۳ خودرو و قطعات	۰.۰۰۹	۰.۰۰۶	۰.۰۰۹	۰.۰۰۳۱	۰.۰۰۶	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۳	۰.۰۰۵۵	۰.۰۲۲	۰.۰۲۶	۰.۰۰۵
۴ دارویی	۰.۰۳۸	۰.۰۱۵	۰.۰۰۶	۰.۰۱۸	۰.۰۱۳	۰.۰۳۴	۰.۰۰۹۵	۰.۰۲۹	۰.۰۰۵	۰.۰۳۱	۰.۰۴۹	۰.۰۹۲
۵ دستگاههای برقی	۰.۰۰۸	۰.۰۰۴	۰.۰۰۹	۰.۰۰۳	۰.۰۰۸	۰.۰۰۹	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۰۵	۰.۰۰۴	۰.۰۰۴	۰.۰۱۱
۶ سیمان آهک گچ	۰.۰۰۴	۰.۰۱۶	۰.۰۰۶	۰.۰۱۳	۰.۰۲۸	۰.۰۴۹	۰.۰۵۷	۰.۰۳۴	۰.۰۰۵	۰.۰۳۵	۰.۰۳۲	۰.۰۶۳
۷ شیمیایی	۰.۰۰۵	۰.۰۱۲	۰.۰۱۹	۰.۰۰۷	۰.۰۰۹	۰.۰۰۴	۰.۰۲۱	۰.۰۲۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۹	۰.۰۱۹	۰.۰۰۴
۸ غذایی به غیر از قند و شکر	۰.۰۱۳	۰.۰۲۱	۰.۰۱۴	۰.۰۱۴	۰.۰۱۴	۰.۰۰۸	۰.۰۰۱	۰.۰۱۲	۰.۰۰۲	۰.۰۰۷	۰.۰۰۹	۰.۰۰۳
۹ فلزات اساسی	۰.۰۱۲	۰.۰۱۲	۰.۰۲۸	۰.۰۱۱	۰.۰۱۱	۰.۰۰۱	۰.۰۲۷	۰.۰۲۳	۰.۰۰۳	۰.۰۰۷	۰.۰۲۶	۰.۰۱۱
۱۰ کاشی و سرامیک	۰.۰۰۹	۰.۰۰۱	۰.۰۲۷	۰.۰۰۱	۰.۰۱۳	۰.۰۲۷	۰.۰۰۱	۰.۰۰۸	۰.۰۱۴	۰.۰۰۶	۰.۰۰۸	۰.۰۱۷
۱۱ کانه غیر فلزی	۰.۰۱۳	۰.۰۱۵	۰.۰۱۴	۰.۰۰۹	۰.۰۱۴	۰.۰۲۵	۰.۰۱۷	۰.۰۱۳	۰.۰۱۱	۰.۰۰۹	۰.۰۱۵	۰.۰۱۸
۱۲ لاستیک و پلاستیک	۰.۰۰۷	۰.۰۱۳	۰.۰۱۹	۰.۰۰۷	۰.۰۰۷	۰.۰۰۸	۰.۰۰۵	۰.۰۱۱	۰.۰۱۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۴
۱۳ ماشین آلات و تجهیزات	۰.۰۱۶	۰.۰۱۱	۰.۰۳۳	۰.۰۱۲	۰.۰۱۸	۰.۰۰۷	۰.۰۱۴	۰.۰۰۵	۰.۰۱۹	۰.۰۱۳	۰.۰۱۱	۰.۰۰۲
۱۴ محصولات فلزی	۰.۰۰۷	۰.۰۰۷	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۰۶	۰.۰۰۹	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۰۳	۰.۰۰۴	۰.۰۰۵	۰.۰۰۷

۵- بحث و نتیجه گیری

با رصد نقشه استراتژی و پذیرش ادبیات حاکم بر ارتباط ارزیابی متوازن و استراتژی های شرکت، می توان گفت مثلاً وقتی شرکت ها قصد اتخاذ استراتژی های رشد یا بهره وری در راستای ارزش آفرینی بلندمدت برای سهامداران دارند، نیازمند تقویت شرکت در بهبود ساختار هزینه، افزایش ارزش مشتری، منابع جدید درآمدی، بهبود بهره وری دارایی هستند که تقویت موارد مذکور در راستای تقویت شرکت از منظر مالی است و این را برای ما تداعی می نماید که تدوین استراتژی شرکت می تواند متأثر از ابعاد ارزیابی متوازن باشد و ابعاد کارت ارزیابی متوازن نقش محرک برای تدوین استراتژی های کسب و کار بازی می کند. همچنین زمانی که شرکت در جهت تقویت کیفیت، قابلیت کارکرد، نام تجاری و محصولات خود در جهت اتخاذ استراتژی مناسب اقدام می کند مساوی است با تقویت شرکت از منظر مشتری برای رضایت بخشی مشتریان خود، یا زمانی که شرکت وارد بحث تغییر فرآیندهای مدیریت عملیات، فرآیندهای مدیریت مشتری، فرآیندهای نوآوری و فرآیندهای قانون گذاری و اجتماعی می شود تا فرآیندهای استراتژیک را بهینه اجرا کند، این موارد را در راستای تدوین و اتخاذ استراتژی مناسب عملیاتی می کند. زمانی که شرکت عناصر مربوط به منظر رشد و یادگیری مثل سرمایه سازمانی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه انسانی را در جهت کار گروهی، همسویی و رهبری برای توانمندسازی افراد سازمان خود بسیج می نماید پیامد این حرکت های شرکت گام گذاشتن در فرایند اتخاذ و تقویت استراتژی مناسب است. نتیجه اینکه شرکت در تدوین و تقویت استراتژی مناسب خود باید به

عناصر و مواردی توجه کند و آنها را زیر بنا قرار دهد که این موارد ساختار ابعاد کارت ارزیابی متوازن را تشکیل می دهد و اگر شرکت می خواهد استراتژی مناسبی داشته باشد باید در راستای تقویت زیربنا و محرک های آن استراتژی که همانا ابعاد کارت ارزیابی متوازن هستند اهتمام ورزد. در این راستا پژوهش حاضر به تبیین وضعیت استراتژیهای کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن پرداخت. برای عملیاتی نمودن موضوع پژوهش، هم در سطح سال - شرکت و هم در سطح صنعت به این مهم پرداخته شد. یافته های پژوهش نشان می دهد که استراتژی تمایز از بین ابعاد ارزیابی متوازن با بعد فرآیندهای داخلی، استراتژی رشد با بعد مالی، استراتژی خروج از بازار با بعد منابع انسانی و استراتژی های رهبری بها، حفظ سهم بازار و حفظ حجم فروش با بعد مشتری بیشترین ارتباط را دارد. بر اساس یافته های پژوهش نیز مشاهده می شود که در سطح صنایع، صنعت دارویی به استراتژی تمایز و صنعت خودرو و قطعات به استراتژی حفظ سهم بازار گرایش بیشتری دارند. بر اساس مبانی نظری موجود و یافته های پژوهش نتیجه می شود که شرکت ها برای اجرای موفق استراتژیهای خود باید آنها را حول محور ارزیابی متوازن متمرکز کرده و مدل ارزیابی متوازن را ابزاری مناسب جهت اجرای استراتژی خود قلمداد کنند. در واقع، سازمان های موفق از مدل ارزیابی متوازن در راستای ایجاد سازمان استراتژی محور استفاده می نمایند. ارزیابی متوازن شرکتها را قادر می سازد تا ساختار سازمانی خود را با اهداف راهبردی همسو سازند. به منظور اجرای یک برنامه خوب، سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که همه واحدهای کسب و کار و عملکردهای حمایتی در جهت رسیدن به

فهرست منابع

- همان اهداف کار می‌کنند. متصل کردن ارزیابی متوازن به استراتژی به پیوند دادن استراتژی به عملیات‌ها کمک خواهد کرد. ارزیابی متوازن که به خوبی اجرا شده به تراز کردن فرایندهای سازمانی مانند بودجه‌بندی، مدیریت ریسک و تجزیه و تحلیل با اولویت‌های استراتژیک کمک می‌کنند. این کار به ایجاد یک سازمان واقعاً متمرکز بر استراتژی یاری می‌رساند. رویکرد کارت ارزیابی متوازن به سازمان‌ها در طراحی شاخص‌های عملکرد کلیدی برای اهداف استراتژیک مختلف آن‌ها کمک می‌کند. این تضمین می‌کند که شرکت‌ها در حال اندازه‌گیری چیزهایی هستند که واقعاً مهم هستند. کارت امتیازی متوازن یک چارچوب قدرتمند برای ایجاد و ارتباط با استراتژی فراهم می‌کند. مدل یک کسب و کار در یک نقشه استراتژی قرار دارد که به مدیران کمک می‌کند تا درباره روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک مختلف فکر کنند و به مدیران و استفاده‌کنندگان این مهم را گوشزد می‌کند که صرفاً اتخاذ نوع استراتژی آنها را در ایجاد ثروت و ارزش آفرینی برای صاحبان شرکت کمک نمی‌کند بلکه این مهم بوسیله اجرای استراتژی تحقق پیدا می‌کند و بهترین ناخدای اجرا و عملیاتی نمودن استراتژی، ارزیابی متوازن است.
- از جمله محدودیت‌هایی که در اجرای تحقیق وجود داشته و در تفسیر نتایج تحقیق و تعمیم پذیری آن باید مورد توجه قرار گیرد این است که یافتن سنجه‌های مناسب جهت اندازه‌گیری برخی از استراتژی‌های کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن دشوار بوده همچنین تهیه و استخراج داده‌های آماری (هزینه‌های تحقیق و توسعه) از یادداشت‌های پیوست صورت‌های مالی به راحتی امکان پذیر نیست و محدودیت برای این پژوهش بوده است. در آخر به عنوان پیشنهاد، سایر محققان علاقه‌مند می‌توانند به تبیین وضعیت استراتژی کسب و کار و ابعاد ارزیابی متوازن بصورت موردی در یک صنعت مهم کشور در دوره‌های زمانی متفاوت (مثل دهه‌های ۸۰ و ۹۰) پرداخته و روند آنها را مشاهده و با هم مقایسه نمایند. پیشنهاد می‌شود نظرات، پیشنهادات و راهکارها و استراتژی‌هایی که توسط متخصصان و مدیران مختلف ارائه می‌گردد مورد حمایت فعالانه مدیران و کارشناسان قرار گیرد، این امر موجب اعتماد متقابل میان افراد مختلف در سازمان می‌گردد و بنابراین استراتژی‌ها و راهکارهای جدید و خلاقانه‌ای بروز پیدا می‌کند.
- اقدامی، الهام و بنی مهد، بهمن. (۱۳۹۸). تاثیر استراتژی رهبری و تمایز محصول بر هزینه حقوق صاحبان سهام، *حسابداری مدیریت*، ۱۲(۴۳)، ۱۵۳-۱۶۵.
- برزگر، قدرت‌اله؛ فولادی سوادکوهی، فاطمه؛ یعقوبی، سوسن و مهرپویافر، ندا. (۱۳۹۸). تأثیر استراتژی‌های تجاری بر افشای فعالیت‌های تحقیق و توسعه شرکت‌ها، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۰(۱۹)، ۱۲۱-۱۴۵.
- حسین پور، داوود؛ الوانی، سید مهدی و قزل، علیرضا. (۱۳۹۳). انتخاب استراتژی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو)، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۴۱-۶۴.
- حمیدیان، محسن؛ خسروی پور و نگار و عبدی، محمدرضا. (۱۳۹۶). ارزیابی شاخص‌های برنامه راهبردی با رویکرد کارت ارزیابی متوازن و روش سلسله مراتبی AHP (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور)، *پژوهشنامه مالیات*، ۲۵(۳۴)، ۱۷۱-۲۰۹.
- راسخ، نازنین، جوادی پور، محمد، استوان، زیبا. (۱۳۹۸). طراحی نقشه راهبردی پژوهشگاه علوم ورزشی با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۹۹-۱۱۸.
- زارعی متین، حسن؛ جام پر از می، مونا؛ یزدانی، حمید رضا و بیرایبی، هانیه سادات. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، *مدیریت بازرگانی*، ۲(۴)، ۹۷-۱۱۲.
- عارف منش، زهره؛ انصاری سامانی، حبیب و زارعی الوندی، سعید. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ترتیب ورود به بازار و جهت‌گیری‌های استراتژیک بر عملکرد مالی شرکت. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲۳)، ۵۹-۸۳.
- کامران راد، صدیقه و دارابی، رویا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر استراتژی راهبردی تجاری بر تطابق بودجه هزینه‌ها و درآمدها در بازار سرمایه ایران؛ با تأکید بر نقش هزینه‌های نمایندگی. *پژوهش‌های راهبردی بودجه و مالی*، ۱(۳)، ۵۱-۷۱.
- کردستانی، غلامرضا؛ قادرزاده، سیدکریم؛ حقیقت، حمید. (۱۳۹۷). تأثیر افشای مسئولیت اجتماعی بر معیارهای حسابداری، اقتصادی و بازار ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، *مجله پیشرفت‌های حسابداری دانشگاه شیراز*، ۱۰(۷۴)، ۲۱۰-۱۸۱.

- entrepreneurship. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 195, 1288-1294.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2015). *Global strategic management*. Oxford University Press, USA.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725.
- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2008). Strategy and strategic management of companies: a historical and critical review. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1131-1158.
- Handel, M. I. (2012). *Clausewitz and modern strategy*. Routledge.
- Harms, R., Schulz, A., Kraus, S., & Fink, M. (2009). The conceptualisation of 'opportunity' in strategic management research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 57-71.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry? *Asian Social Science*, 10(10), 134.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long range planning*, 39(5), 479-496.
- Hoque, Z., & James, W. (2016). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17.
- Hunger, J. D. (2020). *Essentials of strategic management*.
- Ibrahim, M. (2015). Investigating the use of the Four Perspectives of Balanced Scorecard (BSC) as Technique for Assessing Performance by Nigerian Banks. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(4), 62.
- Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 158-177.
- Jiang, X., & Smith, R. (2009). Chinese learners' strategy use in historical perspective: A cross-generational interview-based study. *System*, 37(2), 286-299.
- Kharub, M., Mor, R. S., & Sharma, R. (2019). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Kim, J. (2016). The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business. *The University of Manchester (United Kingdom)*.
- مرادی، محمد و سپهوندی، سعیده. (۱۳۹۴). تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر پایداری عملکرد مالی و ریسک، پژوهش‌های حسابداری مالی، ۷(۳)، ۷۵-۹۰.
- نیازمندی، هادی، نحاس، کاظم، صالحی، مهرداد. (۱۳۹۸). امکانسنجی ارزیابی عملکرد با استفاده از شش منظر کارت امتیازی متوازن در شرکت فارس پلاستیک پویا (BSC)، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۳(۶)، ۱۰۳.
- یعقوبی زاده، حسین؛ منوریان، عباس؛ رضوانی، حمیدرضا و رحیمی، علی. (۱۴۰۰). تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تعیین درجه اهمیت آنها بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. *اقتصاد کاربردی*، ۱۱(۳۶) (بهار ۱۴۰۰)، ۵۳-۶۹.
- Abdulwase, R., Ahmed, F., & Nasr, F. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. *Open Access J Sci*, 4(4), 135-138.
- Agarwal, S., Kant, R., & Shankar, R. (2022). Exploring Sustainability Balanced Scorecard for Performance Evaluation of Humanitarian Organizations. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 100026.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212-231.
- Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation? *Research Policy*, 42(2), 303-314.
- Balaji, M., Dinesh, S. N., Kumar, P. M., & Ram, K. H. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47, 5217-5222.
- Banwet, J. D. K., Deshmukh, S.G. (2006). Balanced Scorecard for Performance Evaluation of R&D Organization: A Conceptual Model, *Journal of Scientific & Industrial Research*, 65, 886-879.
- Barca, M. (2017). *Economic foundations of strategic management*. Routledge.
- Bentes, A. V. Carneiro, J. da Silva, J. F. & Kimura, H. (2012). Multidimensional Assessment of Organizational Performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790-1799.
- Chang, J., JENNINGS, D., TO, C., & SUN, L. (2016). *Strategic management*.
- Clinton, B. D. Webber, S. A. & Hassel, J. M. (2002). Implementing the Balanced Scorecard using the Analytic Hierarchy Process. *Management Accounting Quarterly*, 3(3), 1-11.
- Dogan, N. (2015). The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic

- Valeri, M. (2021). *Organizational Studies: Implications for the Strategic Management*. Springer Nature.
- Wada, T. (2018). Capability-based cost leadership strategy of Japanese firms. *Annals of Business Administrative Science*, 17(1), 1-10.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston: pearson.
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377.
- Zhu, B., Wang, F., Su, X., Lu, Y., & Zhang, H. (2021). Effect of different amount of food and female resource on competitive strategy and agonistic behavior of swimming crab (*Portunus trituberculatus*). *Aquaculture*, 536, 736471.
- Lane, J. E. (2008). Strategic management for public services delivery. *International Journal of Leadership in Public Services*.
- Madsen, T. L., & Walker, G. (2015). *Modern competitive strategy*. McGraw Hill.
- Magalhães, M., & Pereira, M. (2019). The marketing strategy and implementation of strategic business units: How to choose a methodology of segmentation strategic marketing? *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 123-146.
- Marangu, M. W. N., Mwiti, E., & Thoronjo, E. (2017). Analysis of Cost Leadership Strategy Influence on Organizations' Competitiveness of Sugar Firms in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 9(28), 38-40.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W., & Helm, C. (2014). Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225.
- Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. Routledge.
- Newton, S. K., Gilinsky, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 88-97.
- Oliveira, C., Martins, A., Camilleri, M. A., & Jayantilal, S. (2021). Using the balanced scorecard for strategic communication and performance management. In *Strategic corporate communication in the digital age*. Emerald Publishing Limited.
- Rawnaq, Z., Kaddumi, T. (2020). Balanced Score Card Implementation and its Effect on Banks' Financial Performance, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(10), 654-673.
- Reisinger, H., Cravens K. S., Tell, N., (2003). Prioritizing performance Measure within the Balanced Scorecard framework. *Management International Review*, 43, 429-437.
- Richards, L. (2018). *Business Strategies for a Competitive Advantage*. Small Business-Chron. Com. Available at: <http://smallbusiness.com/businessstrategies-competitive-advantage-4633>.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Suryanto, T., & Anggraini, E. (2020). Comparing cost leadership strategy with differentiation strategy towards firm performance on Jakarta Islamic Index. *The Winners*, 21(1), 35-41.
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Trachtenberg, M. (2021). *History and strategy*. Princeton University Press.



Accounting Knowledge & Management Auditing
Vol. 17/ No. 65/ Spring 2027

Explaining the state of business strategy and dimensions of balanced evaluation

Gholamreza Kordestani

Accounting Department, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Tehran,
kordestani@soc.ikiu.ac.ir

Majid Elahi

Accounting Department, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Tehran,
elahi@soc.ikiu.ac.ir

Hamid Azizmohammadlou

Accounting Department, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Tehran
azizmohammadlou@soc.ikiu.ac.ir

Kamran Leilipoor*

Accounting Department, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University, Qazvin, Tehran
kamran.phd1355@gmail.com

Abstract

The business strategies of the companies show how they compete in the target markets. An important issue in the process of strategic management is the issue of strategy implementation. Organizations that have used the balanced evaluation model in the implementation of their strategy, were able to implement their strategies effectively.

The main problem of the research is, what is the state of business strategies in relation to the six dimensions of the balanced assessment card?

The data of 163 companies were analyzed between 1389 and 1400. differentiation strategies, cost leadership, maintaining market share, exiting the market, growth, maintaining sales volume, and from the six-faceted model of balanced evaluation including dimensions of learning and growth, internal processes, customer, financial, human resources and responsibility Socially used.

The findings of the research show that the companies that use the differentiation strategy focus more on the internal process dimension, the companies that use the growth strategy focus more on the financial dimension, and the companies that use the exit strategy focus more on the human resource dimension. and companies that use price leadership strategies, maintaining market share, and maintaining sales volume focus more on the customer dimension.

While explaining the relationship between different business strategies and the dimensions of balanced evaluation, this research emphasizes the importance of the balanced evaluation model as a tool for strategy implementation.

Keywords: business strategy, balanced evaluation, sustainable competitive advantage