



هماهنگ سازی

بودجه های

سالانه با

طرح های

استراتژیک

مترجم: اکبر کریمزاده رغبتی

سازمان سودآور است که درک روشنی از مدیریت ارائه می دهد، تشریک مساعی به وجود می آورد، استانداردهای اجرایی را تعیین می کند و مهارت های مدیریتی را ترویج می دهد. برنامه ریزی استراتژیک ایستا نیست بلکه پویاست و فرآیند برنامه ریزی بسیار مهمتر از تولید نهایی یا گزارشها و مدارک تهیه شده استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک بر تمام سازمان و وظایف و فعالیت های آن صورت می گیرد اشرف داشته و فقط منحصر و محدود به عملیات مالی نمی شود. اجزاء تشکیل دهنده یک طرح استراتژیک عبارتند از: بودجه شرکت، رسالت و اهداف کلی آن، استراتژی های تفصیلی بازرگانی آن و فشارهای استراتژیک آن، اهداف قسمتی و اداری و طرح های تفصیلی تحقق که شامل برنامه های اقدامی، مسئولیت های کلیدی، طرح های احتیاطی، احتمالی و تخصیص منابع مالی هستند. استراتژی های تفصیلی بازرگانی بایستی به اصل رقابت شرکت، عوامل اصلی و کلیدی موفقیت شرکت، اقدامات اجرایی در موارد بحرانی و استراتژی های سودمند بپردازند.

تعریف «برنامه ریزی استراتژیک» را «فیلیپ شمان» در کتاب «برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع تکنولوژی» این طور بیان کرده است:

بلکه به برنامه ریزی، پرورش و هدایت نیاز دارد. بیشتر سازمانها برنامه ریزیهای مالی و پیش بینی بودجه سالانه خود را حدوداً در آخرین فصل سال تنظیم می کنند. مراحل تنظیم بودجه شرکت غالباً شامل پیش بینی اجرای بودجه سال بعد و همچنین برآورد و تخصیص های مالی سه تا پنج سال آینده می شود. هرچند که بسیاری شرکتها به اشتباه براین باورند که برآوردها و پیش بینی های مالی سه تا پنج سال آنها بخشی از طرح های استراتژیک آنهاست، لیکن بودجه سالانه صرفاً بایستی نقطه شروعی برای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک شرکت باشد. در صورتی که طرح های استراتژیک دربرگیرنده موارد خیلی بیشتر و مهمتر از پیش بینی های مالی صرف است، اگرچه این پیش بینی ها برای دنبال کردن و ردیابی عملکرد شرکت در آینده ضروری هستند.

تنظیم بودجه همیشه یک سال به طول می انجامد در حالی که برنامه ریزی استراتژیک که نیازمند ژرف نگری بیشتری است زمان طولانی تری می برد (اغلب بین سه تا پنج سال). اگرچه تنظیم بودجه (بودجه بانی) برای برآورد و سنجش عملکرد شرکت ضروری است و یک ابزار مدیریتی سودمند به شمار می آید، لکن برنامه ریزی استراتژیک نیز از این نظر برای

- برنامه ریزی استراتژیک لرآیندی است که اهداف جامع شرکت در مقابله با فرصتها و تهدیدات سازمان با آن هم آهنگ گردیده و به موجب آن فعالیتها و تخصیص اعتبارات مالی مصروف پرداختن به این اهداف می شود.

- برنامه ریزی استراتژیک یک تلاش نظام یافته ای است که تصمیمات و اقدامات بنیادی یک سازمان را هدایت می کند.

- برنامه ریزی استراتژیک بر تمام سازمان و فعالیت های آن صورت می گیرد اشرف داشته و صرفاً به عملیات مالی محدود نمی شود.

- برنامه ریزی استراتژیک با ایجاد تشریک مساعی و ترویج مهارت های مدیریتی اهمیت ویژه ای در سودآوری سازمان داشته و درک روشنی از مدیریت را ارائه می دهد.

- سرمایه گذاری در امر سیستم های اطلاعات مدیریت که جریان سریع و منظم اطلاع رسانی مدیریت را تضمین می کند برای شرکتها امری ضروری است.

- شرکتها باید برای حفظ برتری رقابتی خود توجهی خاص به نقدینگی داشته باشند و آنرا در حد مطلوبی بالا نگاهدارند و سطح استقراض خود را پایین آورند تا در صورت رکود اقتصادی دچار مشکل نشوند.

- رشد بازرگانی به خودی خود تحقق نمی پذیرد

شرکت، مدیریت نبایستی فقط متکی به حسابها و اعتبارات و یا به قسمت مالی باشد. تمام قسمتهای عمده و اصلی شرکت و مدیران بایستی درگیر در امر تنظیم بودجه باشند. مهمتر از همه، قبل از اینکه بودجه قطعیت پیدا کند مدیریت بایستی یک سری مفروضات (سواره هزینه‌بری که نیاز به اثبات ندارد) که بودجه‌یابی مبنی بر آنهاست، تدوین کند. هیچ بودجه‌ای نبایستی بدون مفروضات تدوین شود.

مدیریت بایستی توجه به گرایشهای اقتصادی و صنعتی داشته باشد. در تدوین بودجه سال بعد، شرکتها بایستی احتمال رکود اقتصادی پیامدهای ناشی از آن رکود اقتصادی را در نظر داشته باشند. هنگام تدوین بودجه‌های فرضی و احتمالی، خوبست جانب احتیاط و محافظه‌کاری را داشته، دست بالا را بگیرند. با تامل و تعمق درباره اقتصاد مالزی، سایر گرایشها و روندهای اقتصادی مطرح این کشور را شرح زیر ملاحظه

می‌کنیم: احتمال تورم‌زایی، نرخ بهره، افزایش دستمزد کارگران که ناشی از وضعیت دشوار و بحرانی کارگری است، امیدوار بودن و تکیه داشتن به قیمت نفت و کالاهای اساسی و محصولات رفاهی این کشور. مفروضات در مورد نرخهای ارز خارجی نیز بایستی چنانچه شرکت دارای تجارت بین‌المللی بوده یا به‌نوعی در معرض دادوستد ارز خارجی است، انجام شود. این مفروضات (یا در نظرگیری بودجه‌های احتیاطی و جانبی) که توسط مدیران شرکت انجام می‌گیرد تاثیر مستقیمی بر روی عملکرد مالی و موازنه حساب سود و زیان شرکت دارد.

بودجه‌ها فقط موفقی سودمندند که مدیریت قادر باشد از آنها و اطلاعات مالی ناشی از آنها استفاده ببرد. لذا شرکتها بایستی به‌کرات و به‌طور منظم عملکرد خود را کنترل و ارزیابی کنند. مابه‌التفاوتهای اصلی را بایستی برجسته جلوه داد و آنها را مورد رسیدگی قرار داد. نظارت‌های بودجه‌ای نیز لازم است به سیستم‌های اختطار قبلی مجهز باشند تا به مدیریت این امکان را بدهند تا با کشف ریشه و زمینه‌های مشکلات ناشناخته و برطرف کردن آنها ادامه مسیر پیشرفت شرکت را میسر سازد. برای اینکه این مراقبت‌ها و کنترل‌ها مشرثمر واقع شود بایستی گزارشهای مالی به‌موقع داده شود، سرمایه‌گذاری در امر سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت کارآمد و شریخش برای شرکتها ضروری است تا جریان سریع و منظم اطلاع‌رسانی مدیریت تضمین

رشد بازرگانی هیچگاه به‌خودی خود پدید نمی‌آید. بایستی برنامه‌ریزی پردازش و هدایت شود. دیدگاه، تحلیل و طرح تجاری همه مسیر رشد یک شرکت را می‌پیمایند. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به یک شرکت کمک کند تا تفکر استراتژیک داشته باشد و استراتژیهای شریخش و کارآمد را توسعه دهد، مسیر آینده را روشن سازد و اولویتها را برقرار کند. همچنین عملکرد سازمان را بهبود بخشیده معیارهای تصمیم‌گیری را در نظر گرفته و به شرکت امکان می‌دهد به‌طور موثر و به‌نحو کارآمدی از عهده

شرکتها بایستی برای ایجاد برتری رقابتی تمرکز خود را روی صرفه اقتصادی معطوف سازند

مرحله تنظیم بودجه شرکت اغلب یک نقطه شروع سودمندی برای گنجانیدن برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیندهای مدیریتی سازمان است.

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت امکان برتری شرکتها در میدان رقابت را بیشتر فراهم می‌سازد.

حوادث و پیشامدهایی که به‌سرعت رخ می‌دهند (شرایط متحول) برآید. در عین حال فرآیند برنامه‌ریزی می‌تواند در بیانگذاری کار گروهی و قابلیت‌ها و توانمندیهای مدیریتی مفید واقع گردد. مرحله تنظیم بودجه شرکت اغلب یک نقطه شروع سودمندی برای الحاق و گنجانیدن برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیندهای مدیریتی سازمان است.

حتی شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی را به‌کار نمی‌بندند، بودجه سالانه را می‌باید تهیه کرده باشند. در تدوین بودجه یک

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که اهداف جامع شرکت در رویارویی با فرصتها و تهدیدات سازمان، با آن یکپارچه می‌شوند و به‌موجب آن، فعالیتهای و تخصیص اعتبارات مالی مصروف پرداختن به این اهداف و تحقق بخشیدن به آنها می‌شود. مایکل پورتر، استراتژی رقابت را ترکیبی از اهداف شرکت نامیده است که شرکت برای آنها تلاش می‌کند و غلط‌مشی و رسالتش رسیدن به این اهداف است. همین‌قدر بگویم برنامه‌ریزی استراتژیک بایستی بی‌چون و چیرا به سوالهای کلیدی زیر پاسخ دهد:

- من اکنون کجا هستم؟ ● ویژگی کار من چیست؟ ● از اینجا می‌خواهم کجا بروم؟ ● چگونه به آنجا می‌رسم؟

بنابراین قبل از اینکه شرکت مبادرت به تنظیم بودجه سالانه کند بایستی عنایت و توجه خود را به این سوالهای استراتژیک (پیش‌گفته) معطوف کرده به‌دقت در آنها تعمق کند. زیرا هر بودجه سالیانه باید در راستای رساندن شرکت به‌جایی که می‌خواهد برود، تدوین شود. برنامه‌ریزی استراتژیک بایستی برای سوالهای کلیدی فوق جواب‌هایی تهیه کند که شرکتها را در اسر ایستاد و اکتشهای مناسب در قبال محیط‌زیست و مسائل و مشکلاتی که ممکن است از آن ناشی شود، یاری خواهد کرد و معیارهای لازم برای تصمیمات استراتژیک را در نظر خواهد گرفت.

بر اساس نظر «بریسون» برنامه‌ریزی استراتژیک یک تلاش نظام‌یافته است که تصمیمات و اقدامات بنیادی یک سازمان را مبنی بر اینکه آن سازمان چه هست و چکار می‌کند و چرا انجام می‌دهد هدایت می‌کند. این فقط بعد از این است که شرکت طرح استراتژیک خود را تدوین کرده باشد تا بتواند بودجه سالانه خود را به‌عنوان اصل و مبنایی برای ملاک قراردادن در آینده، تهیه کند و طرح استراتژیک به‌موجب و بر اساس پیش‌بینی‌های بودجه باشد. پیش‌بینی‌های مالی پانچ ساله به‌تنهایی برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب نمی‌شوند، هر چند که تخمین‌های مالی نسبت به آنچه انتظار می‌رود عملکرد مالی شرکت در مدت زمان پنج سال باشد یک طرح شاخص ارائه می‌دهد. در ضمن، برنامه‌ریزی استراتژیک بایستی یک مرحله گردآوری داده‌ها و اطلاعات، ارزیابی شقوق و امکانات، و استنباط مفاهیم ضمنی تصمیمات کنونی برای آینده به‌تمام برساند.

درصد خواهد بود که پایین تر از رقم بالای ۸/۷ درصد است، لازم است در برآوردها و پیش‌بینی‌های بودجه‌ای خود جانب احتیاط را در نظر بگیریم. بررسی‌ها نشان می‌دهد که این دوره تثبیت اقتصادی (یاببات اقتصادی) توسط اتاق بازرگانی و صنایع مالزی هدایت و رهبری می‌گردد. زمینه‌یابی مجمع صنفی اتاق بازرگانی و صنایع مالزی (MICCI) آشکار ساخت که در مقایسه با فقط ۳ درصد سال قبل، از بین شرکت‌های عضو تنها ۱۲ درصد پاسخگوها تصور می‌کردند اوضاع سرمایه‌گذاری سیر قهقراپی طی کرده و روزه‌روز وخیم‌تر می‌شود. در این بررسی یک رکود آشکار است و باعث می‌شود کمتر به آتیه بازرگانی امیدوار بود. بیست و دو درصد از پاسخ‌گویان این زمینه‌یابی (بررسی)، در مقایسه با فقط ۴ درصد زمینه‌یابی سال ۱۹۹۱، خاطر نشان ساختند که آینده بازرگانی سیر قهقراپی طی خواهد کرد. بنابراین، حال که مالزی وارد یک دوره تثبیت (ثبات) اقتصادی می‌شود، شرکت‌های مالزیایی نیز بایستی یکپارچه و متحد شده و توجه خود را به نقدینگی و گردش پول معطوف سازد.

اجملاً پیش‌بینی‌ها و پیش‌فرض‌های ژرف‌نگرانه لازم است در هنگام تنظیم بودجه شرکت، در نظر گرفته شود تا واقع‌بینانه‌تر عمل شده و دستیابی به آن میسر شود. بودجه برای ارزیابی عملکرد مدیران و بخش‌های مختلف داخلی شرکت، الگوهای فراوانی قرار می‌دهد که با آن الگوها، عملکرد واقعی با بودجه و تفاوت‌های عمده مقایسه می‌شود. تنظیم بودجه بستگی به توانایی مدیران شرکت در امر پیش‌بینی تغییرات در عوامل اصلی که به سودرسانی منتهی می‌شوند، دارد.

حسن مدیریت منوط به تصمیم‌گیری‌های مناسب است که شرکت را در امر سودرسانی یاری می‌دهد. بودجه‌ها و طرح‌های استراتژیک، مدیران را یاری می‌دهند تا تفکر استراتژیک داشته باشند و حسن تصمیم‌گیری را برای آنان آسان می‌سازد هیچ شرکتی، هرچند کوچک هم باشد، نباید اهمیت برنامه‌ریزی و تنظیم بودجه را در امر پیشبرد رقابت نادیده بگیرد. □

● این مقاله فصل ششم کتاب MANAGEMENT STRATEGIES FOR VISION 2020 است که توسط MICHAEL YEOH (نویسنده مالزیایی) نوشته شده است.

پیشرفت، میزان و نرخ بازده داخلی هر پروژه، جزء به جزء اطلاع داشته باشد و ارزیابی هزینه‌های حداقل قیمت تمام شده را مبتنی بر مساعدترین موارد، انجام دهد. به کاربردن ابزار تحلیل مالی از قبیل «ارزش خالص فعلی» و «محاسبات تنزیل پول در گردش»، بسیار ضروری است.

مدیران بایستی برای ردیابی عملکرد و کارایی شرکت خود، با چنین ابزار تحلیلی آشنا شوند. امروزه هیچ مدیری نمی‌تواند بدون داشتن اطلاعات مالی، مدیریت کند.

برقراری یک بودجه مدیریتی و کمیته برنامه‌ریزی برای شرکتها سودمند خواهد بود تا با تسدین بودجه سالانه خود از تلفیق و گنجانده شدن بودجه در طرح استراتژیک مطمئن گردند. کمیته برنامه‌ریزی و بودجه بایستی رهنمودهای مهم را به قسمتهای مختلف ارائه دهند تا طرحها و بودجه‌های سازمانی خود را تهیه کنند. یک کمیته حسابرسی مستقل از مدیران مستقل نیز بایستی بمنظور مراقبت و کنترل پیشرفت کار و تحقق‌یابی، دایر شود. کمیته حسابرسی (ممیزی) بایستی جوابگوی مدیریت کل یا هیات مدیره باشد. یک کنفرانس برنامه‌ریزی سالانه مشکل‌آز مدیرعامل و کلیه مدیران اصلی (کلیدی و عمده)، برای بحث و تبادل نظر درباره مسائل بحرانی و تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی و برآوردها^۱ و پیش‌بینی‌هایی که در برنامه‌ریزی و تنظیم بودجه لازم است مورد توجه قرار گیرند.

نوگت باید سطح وام‌گیری و استقراض خود را پایین نگاه دارد تا چنانچه به علت رکود اقتصادی درآمدش تنزل کرد در بازپرداخت اصل و فرع دچار مشکل نشود. شرکتها لازم است برای دز نظر گرفتن موارد و پیش‌بینی‌های اتفاقی و احتیاطی که وقوع آنها محتمل است. اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک و تنظیم بودجه رسمی کنند.

به‌طور کلی دورنمای اقتصاد مالزی تا دو سسال آینده، تصور می‌رود مطلوب و رضایت‌بخش باقی بماند. وضعیت ناپامان تجارت رویه بهبود است. علاوه بر این در نرخهای بهره، پیش‌بینی می‌شود تسهیلاتی صورت گرفته باشد، هرچند که تورم یک خطر (تهدید) همیشگی باقی می‌ماند. مع‌هذا به دلیل اینکه اقتصاد محور و مسیر حرکتش به سوی تثبیت است و نرخ رشد سال آینده بین ۷/۵ تا ۸

شود. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) برای شرکتها سلاح‌های رقابتی شایسته و مناسبی هستند، که امکان رسیدن به قدرت برتری در رقابت را برای آنان بیشتر فراهم می‌سازد. همچنین لازم است شرکتها اهداف مشخص و روشنی از عملکردهای مالی را تعیین (و تدوین) کنند و این هدفها، لازم است پیگیری شوند. اهداف مالی تدوین شده نیز بایستی پس از اینکه یک بررسی تطبیقی بر روی عملکرد مالی رقبا انجام گرفت، مطرح گردند.

به‌منظور ایجاد برتری رقابتی مستمر، شرکتها بایستی تمرکز خود را روی صرفه اقتصادی و سودآوری بودن معطوف سازند. شرکت‌هایی که می‌توانند هزینه‌های خود را پایین نگاه دارند قادرند بهتر رقابت کنند. استراتژی‌های تقلیل قیمت تمام‌شده (یا کاهش هزینه‌های) استراتژیک بایستی در استراتژی بودجه شرکت تلفیق شوند.

در حالی که عموماً هزینه‌های مربوط به انجام معاملات در ظرف دو سال گذشته با بالارفتن دستمزدها به علت کمیبود کارگر، و با گرانی اجاره بهای دفاتر به علت شناور بودن قیمت املاک و مستغلات، و نیز با گرانی هزینه‌های پست، تلفن و برق، سیر صعودی طی کرده‌اند. اینک بایستی توجه بیشتری به پایین‌نگهداشتن هزینه‌ها بشود.

بعد از اینکه شرکت بودجه‌اش را تدوین کرد و بودجه سالانه را در طرح استراتژیک جامع گنجانید. لازم است مدیریت، عملکرد بودجه خود را به‌دقت کنترل کرده مورد ارزیابی قرار دهد. تفاوت‌های عمده‌ای که نتایج بودجه با واقعیت دارند بایستی به‌دقت مورد بررسی قرار گیرند. کنترل منظم عملیات تنظیم بودجه و تحلیل واریانس به مدیریت امکان می‌دهد که همواره در جریان امور و رخدادهایی که صورت می‌گیرند قرار گرفته باشد و با داشتن اشراف بر مسائل و وقوف کامل از آنها همه‌چیز را تحت کنترل گیرد.

برای سنجش میزان کارایی و عملکرد بایستی تحلیل مالی با استفاده از ضرایب کلیدی مالی از قبیل: بازدهی بر اساس سرمایه، بازدهی بر اساس فروش، نسبت فروش بر تعداد کارمندان، ضریب ارزش ویژه بدهی‌ها، بازدهی بر اساس ارزش دارایی خالص و غیره، مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت بایستی قبیل از تصمیم‌گیری در مورد هرگونه سرمایه‌گذاری جدیدی از مراحل