

بودجه بندی و فرایند مدیریتی

نوشته: Hugh W. Schwarg

ترجمه ابوالفضل محمدی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

گروه مدیریت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال بین‌رشته‌ای (قسمت دوم)

طرز تلقی مدیریت

فهرستی که در زیر ارائه می‌شود، طرز تلقی مدیران نسبت به بودجه‌بندی و فرایندی مدیریتی است که از دیدگاه‌های متفاوتی استخراج شده و معرّف نوع خاصی از مدیریت نیست. چنین فهرستی با توجه به نوع شخصیتها، علائق و ساختار موسسه تنوع زیادی خواهد داشت. طرز تلقی مدیران ارشد سازمان و دیگران نسبت به بودجه‌بندی به شرح زیر است:

طرز تلقی مدیران عالی سازمان	طرز تلقی دیگران
<p>- موسسه را متشکل از افراد آن، محصولات و بازارهای مربوط می‌بیند.</p> <p>- نیاز به انعطاف، روشهای غیر کسبی و ادامه حیات را احساس می‌کنند.</p> <p>- در جستجوی اندیشه‌ها و عقاید متعدد است تا حقایقی را از خلال آنها کشف نموده و یا بطور ناگهانی درک نمایند.</p> <p>- دارای افق زمانی متغیری - از کوتاه مدت تا بلند مدت - است.</p> <p>- رقیبانی را به عنوان دشمنان ویژه‌ای در نظر دارند.</p> <p>- نگران تأثیر و فشار نیروهای خارج از سازمان می‌باشند.</p> <p>- انتظار دارند اطلاعات مبهم باشد زیرا می‌دانند که نمی‌توانند منتظر باشند تا تمام ابهامات و شرایط عدم اطمینان از بین برود.</p> <p>- از طیف گسترده‌ای از مبادلات آگاهند.</p> <p>- نیاز به رهبری و تهاجم را احساس می‌کنند.</p> <p>- نسبت به کل موسسه احساس تعهد می‌کنند.</p>	<p>- یک سیستم مدیریت را در نظر دارند که موسسه باید با آن تطبیق داشته باشد.</p> <p>- موسسه را نیازمند به محصولات تعریف شده و خاصی که بتوان پیشرفت کار را بر اساس آنها مورد اندازه‌گیری و ارزشیابی قرار داد، می‌دانند.</p> <p>- به روش منطقی توجه (یعنی مسائل را تشخیص داده و راه حل هر یک را تعیین) می‌کنند.</p> <p>- افق زمانی مشخصی از قبیل سال مالی را در نظر دارند.</p> <p>- رقابت را یک بخش عمومی از محیط سازمان می‌دانند.</p> <p>- از طریق محدود ساختن مناطق سود و مراکز مربوط به کاهش شرایط عدم اطمینان می‌پردازند.</p> <p>- تعداد مبادلات را محدود می‌کنند.</p> <p>- وضع موجود را ترجیح می‌دهند.</p> <p>- نسبت به بخش ویژه‌ای از موسسه تعهد دارند.</p>

این عبارتهای متضاد به تجزیه و تحلیل گسترده‌ای نیاز ندارند و خود، یکدیگر را تشریح می‌کنند. لازم است روشن باشد که هیچیک از مدیران عالی موسسه همه نظرات موجود در این فهرست را دارا نبوده، ممکن است بعضی از آنها همه و یا برخی از نظرهایی را که برای غیر مدیران ارشد ذکر شده،

اظهار کنند.^۱

درک تأثیر طرز تلقی‌های مختلف در فرایند بودجه‌بندی مهم است زیرا برای انجام مبادلات، رضایت و موافقت عمومی مورد نیاز است.

بسیاری از مدیران برای فعالیت بودجه‌بندی، تعیین مسائل بحرانی و تجزیه آنها به اجزای تشکیل دهنده بهره‌برداری از تخصص حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیلها و کاهش شرایط عدم اطمینان و ابهامها، یک روش منطقی و سیستماتیک اتخاذ می‌کنند. در هر صورت مدیران رده‌های عالی، غالباً داده‌های خویش را گسترده‌تر کرده، در جستجوی عقاید و افکار گوناگون می‌باشند تا بوسیله درک مستقیم یا استنباطهای ناگهانی (اشراقی) خود از این آرا و افکار در تصمیم‌گیریهایی نهایی استفاده نمایند. Intuition یا درک مستقیم یا کشف ناگهانی یک کلمه بدو خطرناک است. آنچه در واقع صورت می‌گیرد، یک ارزشیابی و مقابله پیچیده عوامل متعدد یعنی یک قضاوت و داوری است.

مطالب گذشته به ما کمک می‌کند تا بتوانیم توضیح دهیم که چرا تجدید نظرهای بودجه اغلب توسط یک گروه انجام می‌گردد. این گروه در بعضی از موسسات، هیات مدیره آن مؤسسه و در بعضی دیگر ممکن است یک کمیته اجرایی و یا شاید گروهی باشند که صرفاً بدین منظور منصوب شده‌اند. با وجود اینکه مفهوم کمیته ممکن است بر بی اثر بودن بوروکراسی اشاره داشته باشد ولی در نظر گرفتن این کمیته، وسیله‌ای است که مهارتهای گوناگون و قضاوتها و تحلیلهای گسترده مورد نیاز را که می‌تواند به ما اطمینان دهد که تمام عناصر لازم بطور کافی مورد ارزشیابی قرار گرفته‌اند، با خود به همراه دارد.

تجدید نظر و کنترل Review and Control

اگر بودجه به گونه‌ی درستی مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند یک ابزار کنترلی مهم برای اغلب مدیران باشد. در اینجا لازم است مجدداً یادآوری شود که عناصر و عواملی که سیستم بودجه‌بندی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بر میزان قابل استفاده بودن بودجه تأثیر خواهند گذاشت. فصل بعدی، این مطلب را بطور مفصل مورد بحث قرار خواهد داد. از اینجا صرفاً به ذکر عواملی بسنده می‌کند که بیان

می‌دارد چگونه بودجه مورد استفاده قرار می‌گیرد و هر چند مدت یکبار، باید مورد تجدید نظر قرار گیرد؛ این عوامل عبارتند از:

۱ - فصول فروش

۲ - بازده محصول^۱

۳ - نیازهای استقرایی

۴ - سیکل‌های مواد اولیه

۵ - سیکل‌های تولید

۶ - در دسترس بودن نیروی کار

۷ - محیط (درجه تأثیر - میزان تغییر)

با وجود اینکه اخبار مالی معمولاً به صورت اصطلاحاتی از قبیل «امسال در مقایسه با سال گذشته» اظهار می‌شود، ولی می‌توان مشاهده کرد که اداره و هدایت واقعی موسسه، در اثر نیروهای فراوانی که با گذشت زمان ارتباط خطی ندارند، تغییر خواهد کرد.

ارتباط نزدیک بین شکل بودجه و جدول یا نمودار حسابهای موسسه قبلاً ذکر شد. این مطلب نیز در فصول بعدی مورد بحث قرار خواهد گرفت ولی بطور خلاصه می‌توان گفت هر چه ارتباط مذکور، بیشتر باشد، مقایسه بودجه با ارقام واقعی آسانتر خواهد بود. در هر صورت از نظر فرایند مدیریت باید تعادل مناسبی بین مقدار جزئیات و توانایی کنترل آنها به عمل آید. این مطلب در جایی است که درک و فهم عوامل بحرانی و اساسی که بر موسسه تأثیر می‌گذارد، بسیار ارزشمند می‌شود. تکرار دفعات تجدید نظر در بودجه با توجه به نوع حرفه و عوامل مدیریت، تغییر خواهد کرد. معمولاً مدیران، عملکرد خود را بطور ماهانه مورد بررسی و تجدید قرار می‌دهند، گرچه طبق معمول، تجدید نظر کامل موسسه هم هر سه ماه یکبار انجام گردد. اندازه و وسعت موسسه تأثیر عمده‌ای بر این تناوب و تکرار تجدید نظرها و روشهایی که در طی تجدید نظرها دنبال می‌شوند، می‌گذارد.

در هر تجدید نظری که چند بخش از موسسه را شامل می‌شود، حضور رؤسای بخشهای مربوط یا مراکز سود. مهم است. این امر موجب می‌شود که عوامل مربوط بطور کامل مورد بحث قرار گرفته،

بتوان کسب اطمینان نمود که اقدام اصلاحی مناسب بعمل آمده و از اقدامات نامناسبی که بخاطر آن گروه‌های موجود در سلسله مراتب موسسه می‌توانند دیگران را مورد سرزنش قرار دهند، پرهیز کرد.

طرحریزی و بودجه بندی

از اینجا که ارتباط بین بودجه‌بندی و فرایند طرحریزی استراتژیک در فصل دوم توضیح داده خواهد شد، در اینجا به طور مختصر از آن بحث خواهد شد. ارتباط بین بودجه بندی و فرایند طرحریزی استراتژیک دو شکل کلی (و انواع گوناگون) دارد. در یک شکل، بودجه (یا پیش‌بینی سود سالانه) به عنوان اولین سال طرح مورد استفاده قرار می‌گیرد و در شکل دیگر، طرح مذکور به یک بودجه برای سال آینده تبدیل می‌شود.

ترتیب نخست، ارتباط سستی را بین بودجه‌بندی و طرحریزی نشان می‌دهد، در حالی که ترتیب دوم (شکل دوم) ارتباط محکمی را بین آندو آشکار می‌سازد.

هنگامی که از بودجه به عنوان اولین سال یک طرح سه تا پنجساله استفاده می‌شود، درک حرکت انتقالی از جزئیات و دقت بودجه به سمت جنبه‌های کیفی‌تر اجزای طرح تا حدودی آسانتر می‌شود. ترتیب و شکل دوم می‌طلبد که طرح و برنامه به طور نسبتاً خوبی بر هدف منطبق بوده و به گونه مناسبی مربوط باشد تا این انتقال موثر باشد. این ترتیب مخصوص که انتخاب شده، به تجزیه و تحلیل موسسه بستگی دارد و انواع عوامل را که در نمودار ۱-۱ نشان داده شده، مورد ارزشیابی قرار داده، آنها را می‌سنجد.

از دیدگاه فرایند مدیریتی دو نوع فعالیت وجود دارد که اغلب موجب بروز مشکلات بزرگی می‌شود. اولین فعالیت در نظر گرفتن استانداردها و هدفهایی است که با بودجه تفاوت دارند؛ مثلاً، ممکن است اهداف و سهمیه‌هایی که در ارتباط با فروش در نظر گرفته شده است از بودجه بیشتر باشد. هنگامی که این امور به شکل درستی مورد استفاده قرار گیرند، موجب تشویق و ایجاد انگیزه در جهت عملکرد بهتر خواهد شد. در هر صورت، مدیریت تمایل دارد که آنها را در بودجه ادغام کند. پس آنها به تعهدات تبدیل می‌شود و مدیریت می‌تواند از آن به عنوان یک اهرم استفاده کند و تأثیر مشکل‌زای آنها را از بین ببرد.

فعالیت دوم، ارتباط شدید به چیزی دارد که بازی بودجه نام دارد. در اینجا رئیس‌ان بخشها و

قسمتها، بودجه‌ای را ارائه می‌دهند که سطح عملکرد آنها از آنچه که شایستگی انجام آنها را دارند، کمتر تعیین شده است. آنها اینکار را انجام می‌دهند زیرا می‌دانند که مدیریت قصد دارد برای سطح بالاتری از عملکرد به آنها فشار آورد. یکی از معمولی‌ترین اقدامات، افزایش یا بزرگ جلوه دادن جدولهای مربوط به هزینه‌هاست زیرا مدیر بدین وسیله می‌تواند در جلسات مذاکره بخشی از هزینه را نادیده گرفته، وانمود کند که قصد همکاری دارد، خطرات این بازی برای مدیریت بخوبی شناخته شده است و میزان تداوم آن به اعتماد، گشاده‌رویی و اطمینانی بستگی دارد که مدیران به عنوان یک گروه، دارا می‌باشند.

ملاحظه نمودارهای ۱-۱ و ۱-۳ و بررسی این بحث تا بدینجا مورد خوبی برای شناخت و تشخیص فرایند بودجه‌بندی به عنوان یک فعالیت کلیدی در فرایند کلی مدیریت ارائه می‌دهد. فرایند بودجه بندی بطور قطع به همه مهارتها و منابع اطلاعاتی، که برای اداره یک مؤسسه ضروری است، نیاز دارد.

تأثیر محیط

تا اینجا فرایند مدیریت به عنوان یک فعالیت منطقی وسیع با تأکید اساسی بر مؤسسه به تصویر کشیده شده است. نمودار ۱-۲ و ۱-۳ به اصطلاح «محیط» اشاره کرده ولی معنای آن را مورد بحث قرار نداده است.

تا سال ۱۹۶۰، موسسات موجود در ایالات متحده می‌توانستند تقریباً بطور مستقل از گرایشهای فرهنگی عمل کنند. با اطمینان می‌توان گفت که این گرایشهای فرهنگی، بازار کالاهای مصرفی را تحت تأثیر قرار دادند ولی عوامل اقتصادی و فنی دارای اهمیت بیشتری بودند. اگر انسان به مشاهده وضع صنایع اتومبیل و نیرو پیردازد، در می‌یابد که وضعیت بطور کامل دگرگون شده است. اگر چه می‌توان این پدیده را تحت عنوان «مصرف‌گرایی» جمع‌بندی کرد ولی این پدیده بیشتر نتیجه تلاقی چند گرایش و روند بلند مدت است. در اینجا از این گرایشها به تفصیل یاد نخواهد شد بلکه بطور مختصر به ذکر آنها پرداخته می‌شود. این نیروهای عمده عبارتند از:

- فراوانی و وفور نعمت
- ضدیت با مادیگرایی

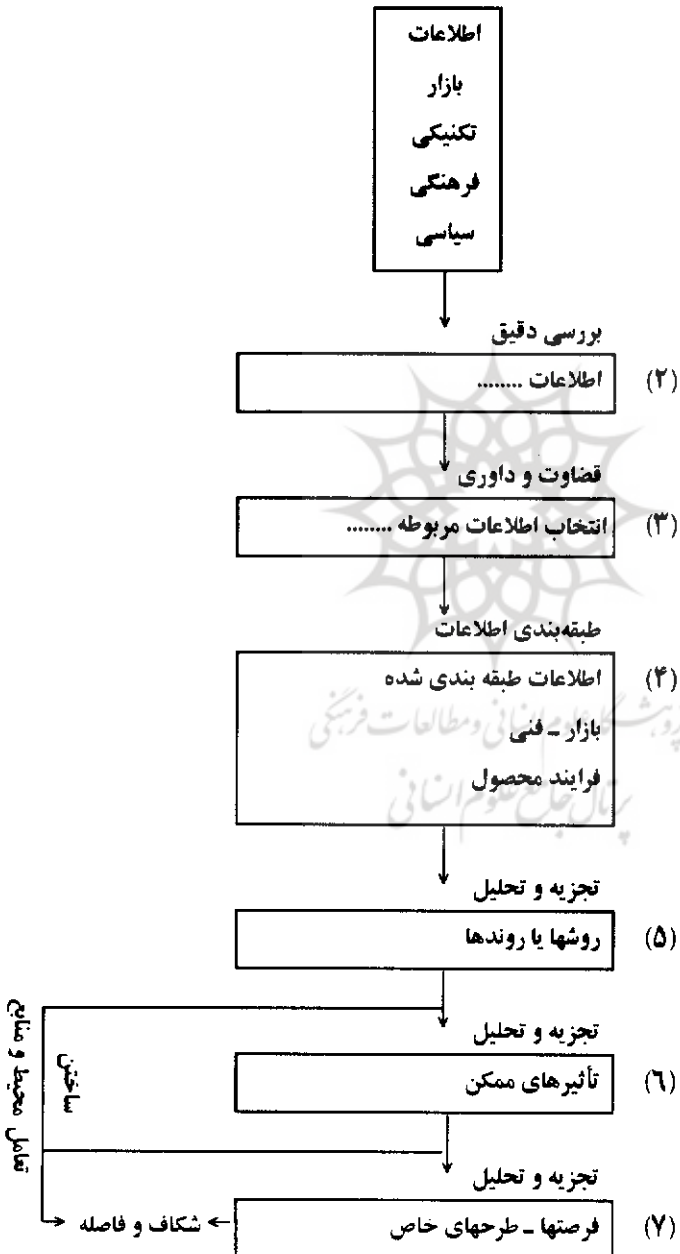
- افزایش اعتقاد به حقوق فردی
- رهایی از شیفتگی به تکنولوژی
- انفجار اطلاعات
- رشد جمعیت
- تأثیر منابع محدود

نخستین تأثیر شناخت محیط متغیر، عبارت بود از تأثیر آن بر طرحریزی استراتژیک. مؤسسات، بررسی دقیق محیط بیرونی خود را به همراه بررسی تأثیر تغییرات آن بر خود آغاز کردند. قبل از این دنیای بازرگانی، نیازهای جامعه را نادیده می‌گرفت و بیشتر وقت خود را مصروف فعال کردن بخشهای قانونگذاری و مالی می‌کرد. ولی در حال حاضر همه روشها و گرایشهای مهمی را که بر جامعه تأثیر می‌گذارند، مورد توجه قرار می‌دهد. با توجه به ارتباط نزدیک، بین طرحریزی و بودجه‌بندی، تأثیر تغییرات محیطی به سرعت در امر بودجه سالانه احساس شد.

از نظر تئوریک، بررسی دقیق محیط به عملیات پیچیده‌ای محتاج است که مراحل آن در نمودار ۴-۱ نشان داده شده است. ممکن است یک موسسه با توجه به وسعت و پیچیدگی محیط خویش، اقدامات لازم را در ارتباط با بررسی و مطالعه دقیق محیط خود، رأساً به عمل آورد و یا از بعضی مطالب منتشر شده که به صورت انبوه در جامعه وجود دارد، استفاده کند. کارهای عمده در این رابطه عبارتند از:

- یافتن اطلاعات
- انتخاب اطلاعات مورد نیاز
- ارتباط دادن اطلاعات با موسسه به روش معنادار یعنی اخذ تصمیم نسبت به آنچه بر مؤسسه تأثیر خواهد داشت.
- ادغام این اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری

نمودار ۱ - ۴ ارتباط دادن تجزیه و تحلیل محیطی به طرحریزی



فنون پیشرفته متعددی برای رویارویی با حوادث آینده وجود دارد و شرکتها و موسسات فراوانی وجود دارند که زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف این فرایند می‌کنند. بررسیهای دقیق و بلند مدت معمولاً می‌توانند پیش‌بینی‌های کوتاه مدت و دقیقتری نسبت به حوادثی که ممکن است در طی سال جاری یا سالهای بعد اتفاق افتد ارائه دهند. این بررسیها، بخشی از اطلاعات مربوط به گذشته را که در تهیه و تنظیم بودجه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، فراهم می‌سازد.

در نمودار ۵-۱ فهرست مختصری در این ارتباط مشاهده می‌شود.

این فعالیت ممکن است مبهم به نظر برسد ولی بسیاری از شرکتها فوننی را اختراع کرده‌اند تا بدین وسیله بتوانند بین جریانهای کلی محیطی با تصمیمات اجرایی مؤسسه خود ارتباط برقرار سازند. بعضی از این فونن کاملاً پیچیده و پیشرفته بوده و به پول و وقت قابل ملاحظه‌ای نیاز دارد. مطالعات دلفی و تجزیه و تحلیل احتمالات و مدل سازی پویا از این مقوله به شمار می‌روند. روش دیگر این است که از ابزار ساده‌تر استفاده شود و تصمیمات مدیریت و تحلیل‌های او را با برخی از رویه‌های تحلیلی درهم آمیخت.

نمودار ۵-۱ اموری که بر طرحریزی تأثیر می‌گذارد

الف - امور مؤسسه

۱- آینده سیستم مؤسسه

۱/۱ - چقدر تغییر خواهد کرد (اختیار و انضباط در مقابل موافقت عمومی و

بوروکراسی)

۱/۲ - ادامه حیات صنعتی | محرومیت

۲ - ارتباطات میان سازمان و دولت

۲/۱ - دلالت‌های ضمنی موجود در گرایشهای سیاسی برای مؤسسه

۲/۲ - مسایل و مشکلات عمومی با راه‌حلهای بخش خصوصی

۲/۳ - اتحاد دولت و مؤسسه

۳ - نظارت مؤسسه

۳/۱ - افشاگری و آشکارسازی | پاسخگویی و مسئولیت

۳/۲ - تصمیم‌گیری

ب - امور اقتصادی جهان U.S.

۱ - استقلال اقتصادی

۱/۱ - کنترل اقتصادی در مقابل تجارت آزاد

۱/۲ - برخوردهای بین شرق و غرب و شمال و جنوب

۱/۳ - سیستم پولی بین‌المللی

۱/۴ - نقش MNCs

۲ - تورم

۳ - انرژی

۴ - مسأله تغذیه جهانی

۵ - رشد

ج - امور سیاسی

د - امور فرهنگی و ترکیب جمعیت

ه - امور تکنولوژیک

و - امور بهداشتی منابع انسانی

ز - محدودیتهای منابع جهانی

همه این روشها به کاهش تعداد جریاناتی بستگی دارد که دارای تأثیر بالقوه‌ای بر یک مجموعه قابل مدیریت، که کمتر از بیست نفر و اغلب کمتر از ۱۰ نفر عضو دارد، است. این امور و جریانات به وسیله مدیریت، مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد و پس از آن تجزیه و تحلیلهایی نسبت به اثرات بالقوه آنها به عمل می‌آید. با استفاده از این تجزیه و تحلیلها می‌توان اقداماتی را به عمل آورد، هزینه‌ها را برآورد نمود و تصمیماتی را نسبت به اقداماتی که باید انجام شود و مسؤلیتهایی که می‌توان واگذار نمود، اتخاذ کرد.

در دنیای پیچیده و بهم پیوسته امروز، فشارهای محیطی فراوانی می‌توانند به روشهای مختلف بر یک موسسه تأثیر گذارند. تأثیر بعضی از این فشارها چنان شدید و وسیع است که برای رویارویی با آنها به چندین برنامه نیاز است. ممکن است شرکتها مجبور شوند مجدداً در مورد خط تولید،

محصولات یا استراتژی کلی خود به تفکر پردازند؛ مثلاً در ارتباط با امنیت مصرف کننده، ممکن است یک محصول تحت مقررات فزاینده دولتی قرار گیرد و شرکت مربوط این حق انتخاب را دارد که:

۱- ثابت کند این محصول از نظر تأمین شرایط ایمنی، مشکلی ندارد.

۲- محصول را تغییر دهد.

۳- از تولید این محصول صرف نظر کند و آن را از خط تولید خارج سازد.

۴- محصول دیگری را جانشین این محصول کند.

ممکن است بتوان همه راه‌های فوق یا بعضی از آنها را بطور همزمان انتخاب و تعقیب نمود. نکته قابل توجه در تلاش برای بررسی دقیق محیط و تعیین هویت جریان‌ات آن، این است که این کار به مدیریت اجازه تصمیم‌گیری می‌دهد که چه کارهایی را به وسیله چه کسی و در چه زمانی می‌تواند انجام دهد.

درک ارتباط بین حوادث محیطی نامعلوم در آینده و تأثیر هر یک بر موسسه غالباً کار مشکلی است. این حوادث را به سختی می‌توان زودتر از موعد برطرف کرد. و ممکن است ارتباط کمی هم با موسسه داشته باشند. پراکندگی جغرافیایی را غالباً از طریق انجام فرایند طرح‌ریزی و بودجه‌بندی بر مبنای منطقه‌ای کردن آنها می‌توان اداره نمود.

با این روش، محیط‌های گوناگون - از طریق این فرایند - تفکیک شده و مشکل بُعد مسافت بطور خودکار برطرف می‌شود.

در بعضی شرکتها، گروه‌های ویژه‌ای وجود دارند که امر تجزیه و تحلیل محیط حاکم بر موسسه را بر عهده دارند و بررسی‌های لازم را که ارتباطات محیط و موسسه را نشان می‌دهد، به عمل می‌آورند. ولی در بعضی موسسات دیگر انجام این کار بر عهده مدیران عالی سازمان (گاهی در سطح هیئت مدیره) است زیرا آنها دارای دید نسبتاً وسیعی برای درک تأثیرات محیط بر کل مؤسسه می‌باشند.

این فعالیتها تأثیر مستقیمی بر بودجه مؤسسه دارد زیرا مبالغی از پول مؤسسه صرف برنامه‌هایی می‌شود که برای مقابله با نیروهای خارج از سازمان طرح‌ریزی شده است. در زمانهای گذشته، پول

لازم برای اینگونه کارها از طریق حسابهای کلی سربار یا از طریق اداره‌هایی از قبیل امور عمومی^۱ تأمین می‌شود. در حال حاضر اغلب این برنامه‌ها بطور ویژه‌ای مشخص شده و پیشرفت کار به دقت دنبال می‌شود.

طرحریزی استراتژیک و فرایند مدیریتی

طی دهسال گذشته روش جدیدی برای طرحریزی استراتژیک در حال توسعه بوده است. این روش بطور کاملتر در فصل بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت، ولی در اینجا نیز بطور مختصر ذکر می‌شود، زیرا تأثیر مشخصی بر بودجه‌بندی و فرایند مدیریتی دارد. این توسعه به روشهای مختلف به «تجزیه و تحلیل استراتژیک» و «تجزیه و تحلیل پُرت فیلو» «مدیریت دارایی» و «PIMS»^۲ بر می‌گردد.

ولی منشا و ریشه آن را در تجزیه و تحلیل سیستمها و کار Sidney Schoeffler می‌توان جستجو کرد.

این تکنیک بر تنوع عملکرد محصول در طی سیکل زندگی آن محصول، طول عمر محصول، اعمال منحنی فراگیری مورد انتظار در عوامل دیگر سیستم مبتنی است. بطور کلی می‌توان گفت که محصولات جدید اولاً به داده‌های نقدی نیاز دارد و ثانیاً دارای رشد سریع و بالقوه‌ای می‌باشد، اما کالاهای قدیمی به داده‌های نقدی زیادی نیاز ندارد و دارای رشد کندتری نسبت به کالاهای جدید می‌باشند. جریانهای نقدی که از کالاهای نوع اخیر ناشی می‌شود و گاهی گاو شیرده نامیده می‌شود، معمولاً برای تأمین وجه لازم برای نقشه‌های جدید در آینده بکار می‌روند.

این روش ابزار دیگری را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد که می‌تواند تجزیه و تحلیل بازده سرمایه‌گذاری و یا بازده داراییها را شدیدتر کند. یکی از مسائل و مشکلات تکنیک اخیر در تخصیص سربارها نهفته است. تجزیه و تحلیل پُرت فیلو می‌تواند با ارائه رفتار محصولات یا موسسات مشابه، چگونگی رفتار احتمالی محصولات را به خوبی نشان دهد. هر محصول و یا هر دسته از محصولات

۱. Public Affairs

۲. Profit Impact Of Marketing Strategies

نیازمند یک مجموعه استراتژیها، نیازهای مدیریتی و طرحهای مخصوص بخود است. پس، یک پورت فیلو در این خلاصه می شود که عملکرد کلی و مطلوب به دست آید.

در این نوع برنامه چیزهایی بیش از این وجود دارد ولی حقیقت قابل توجه و مهم این است که این برنامه ها در دسترس بوده و شرکت های زیادی از آنها استفاده می کنند. آنها به طور معمول به مقدار زیادی اطلاعات، تجزیه و تحلیل عمیق و یک کامپیوتر نیاز دارند و اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرند، ابزار بسیار مفیدی خواهند بود. در ضمن حسابداری نیز در نتیجه رشد طبیعی، کامپیوتری شده و این امر به همراه توسعه و پیشرفت زبانهای کامپیوتری مربوط به طرحریزی مالی، استفاده از بودجه هایی که به کمک کامپیوتر تنظیم شده اند، رشد بسیار سریعی در دهه گذشته داشته است، همانطور که در فصول بعدی خواهد آمد. در حال حاضر سیستمهای متعددی در دسترس است که هم بطور پاره وقت و هم بطور کامل در اختیار افراد و موسسات قرار داده می شود تا به کمک آنها بودجه های کاملی را تهیه نمایند. بعضی از این سیستمها و یا انواع مشابه آنها برای میکرو کامپیوترها موجود است، لذا همان نیرو می تواند تا سطح یک اداره در دسترس باشد.

توسعه و پیشرفتهای قبلی بدین معناست که طرحریزی و فرایند بودجه بندی سرعت و انعطاف خیلی زیادی به دست آورده، ولی مشروط بر اینکه اطلاعات لازم موجود باشد. این مطلب، مخصوصاً در مورد تهیه فاکتورهای مقدماتی یا جدولهای درآمد و هزینه صادق است. بکارگیری داده های مربوط بر اساس تغییراتی که در استراتژیها، مفروضات و دیگر اطلاعات غیر مالی پیش آمده مشکلتر است ولی این در جایی است که تجزیه و تحلیل استراتژیک مفید و کمک کننده باشد.

جاذبه این فنون از این جهت است که به مدیریت کمک می کند تا استراتژیها را قبل از اجرا مورد آزمایش قرار دهند در حالی که در زمانهای گذشته، شرکتها صرفاً می توانستند محصولات و یا خط مشی های خود را در صحنه واقعی و با توجه به شرایط محیطی آزمایش کنند، این رویه چندان هم گران تمام نمی شد. مدیریت با توجه به هزینه های فزاینده، طول عمرهای کوتاه تر و رقابت بیشتر و بهتر، در جستجوی روشهای جامع، سریع و ارزان است تا بدین وسیله بتواند پاسخ سؤالاتی از قبیل «اگر چنین شود چه خواهد شد» را بیابد. ترکیب «تجزیه و تحلیل «پُرت فلیو» با تهیه و تنظیم بودجه به کمک کامپیوتر توانایی زیادی به مدیریت می دهد ولی در ضمن نیازهای شدیدی را به موسسه تحمیل می کند. با مراجعه با نمودار ۳ - ۱ به خاطر می آوریم که استراتژیها و طرحها، زمینه و بستر ارقام مفصلی

هستند که در بودجه منعکس می‌شوند. به محض اینکه استراتژیها و اطلاعات مربوط تغییر کنند، تغییرات مشابهی در جدولهای بودجه ظاهر خواهد شد که این تغییرات باید در فاکتورهای مقدماتی نیز منعکس گردد. مدیران باید در ارتباط با متغیرهایی که با آنها سروکار دارند^۱ دقیق باشند و بدانند که هر تغییری چه نتیجه‌ای به بار خواهد آورد. در این موارد غالباً به مقدار زیادی اطلاعات نیاز است و در ضمن وجود یک تجزیه و تحلیلگر نیز نقش اساسی ایفاء خواهد کرد.

به عنوان مثال، شرکتی را در نظر بگیرید که برای تولید دو نوع محصول (در بین انواع متعدد دیگر) بودجه‌بندی می‌کند. یکی از این دو محصول دارای بازار ثابت بوده، به تدریج رشد کرده، مابه‌التفاوت خوبی دارد و سود زیادی عاید مؤسسه می‌کند ولی محصول دیگر رشد سریعی دارد و بازار آن نیز بالقوه بازار وسیعی است. اگر چه مابه‌التفاوت بسیار خوبی دارد ولی کاهشهایی نیز با رشد احتمالی موسسات رقیب پیش‌بینی می‌گردد. هزینه‌های راه‌اندازی و شروع (فرض می‌شود که تکرار نخواهند شد) اغلب سود را جبران می‌کند. این دو محصول از مواد اولیه یکسانی استفاده کرده و در ضمن یک طرح تولید می‌شوند ولی هر یک از آنها دارای الگوی توزیع مخصوص بخود و متفاوت با یکدیگر است.

برای اینکه محصول جدید بتواند سهمی از بازار را بخود اختصاص دهد باید یک تصمیم استراتژیک اتخاذ شود و در این رابطه از قیمت‌گذاری تهاجمی و برنامه‌های بازاریابی استفاده گردد. برای جبران تأثیر کلی این هزینه‌ها، باید حجم تولید محصول جدید افزایش یابد و در مورد افزایش قیمت محصول قدیمی نیز اتخاذ تصمیم شده و آزمایش گردد. با وجود اینکه به نظر می‌رسد، همه تغییرات استراتژیک نسبت به قیمت، حجم تولید، و هزینه‌های بازاریابی محدود است، ولی ممکن است به خاطر همین امور، صدها رقم تغییر در بودجه پیش‌آید. این محصولات ممکن است در اندازه‌ها، رنگها، کیفیتهای گوناگونی ارائه شوند، لذا تغییراتی در جدولهای طرح و هزینه‌ها، کرایه حمل مواد به داخل سازمان و کرایه حمل محصولات به خارج از سازمان و اقلام متعدد دیگری پیش خواهد آمد. ممکن است برای مدلهای استراتژیک، پنج سال کار عملی یا ارزشهای مفروض مورد نیاز باشد و لازم باشد قبل از اینکه نتایج آنها مورد پذیرش قرار گیرد، چند اقدام فوری و سریع به

عمل آید.

نتیجه تمام این فعالیت می‌تواند عظیم و ارزشمند باشد و مطالعات زیادی لازم دارد. این یک وضعیت معمولی در امر بودجه‌بندی بوده و به روشهایی مختلف انجام می‌شود. یک روش این است که اطلاعات فراوانی را نگهداری کرد و در دسترس داشت در حالی که با عوامل تاریخی و استنباط شده کار می‌شود. این روش از ذکر جزئیاتی از قبیل اندازه‌های مختلف، ارقام هزینه‌های جزئی و سایر داده‌ها خودداری می‌کند ولی مورد قبول بعضی از مدیران قرار نمی‌گیرد. فن و روش دیگر ارائه جدولهای خلاصه شده‌ای در ارتباط با جزئیات است، در حالی که صرفاً خلاصه‌هایی از این اطلاعات در بودجه‌ها ارائه می‌شود. باز هم بعضی از مدیران به علت نگرانی از اینکه ارتباطات کلیدی ممکن است مبهم و نامعلوم بشود، به این روش اعتراض کرده‌اند.

مدیرانی که دارای یک سیستم کلی می‌باشند که این سیستم از ارتباط دادن استراتژی مؤسسه به بودجه‌های آن تشکیل می‌شود، درگیر دانستن مطالب زیاد در ارتباط با روشی هستند که در آن تغییرات در استراتژی، عملکرد مؤسسه را تحت تأثیر قرار خواهد داد. آنها از نظر کمی دارای توانایی معلوم نمودن ارتباطات فی‌مابین می‌باشند و لذا باید بر تضادها و ناسازگاریهایی که این فرایند آشکار می‌سازد، غلبه کنند. این امر نیازمند درک خوبی نسبت به فنون تجزیه و تحلیل است و مدیری که توانایی رفتار خونسردانه را با نقاط ستیزه‌گر و مخالف داشته باشد، می‌تواند از عهده این امر برآید.

عقیده بر این است همان‌طور که یک محصول یا یک شرکت، مراحل مختلف عمر خود را طی می‌کند به انواع مختلف مدیران نیاز دارد؛ یعنی در مراحل اولیه به مدیران مخاطره‌گر و جسوری نیاز دارد که پس از آنها باید مدیران ماهر اجرایی و تولید در رأس مؤسسه قرار گیرند و آنها نیز به نوبه خود با مدیران ماهر دیگری جایگزین شوند.

وقتی تمام این مفاهیم با طول عمر کوتاه محصول در بازارهایی که به سرعت در حال تغییرند، تطبیق داده شود، وضعیتی ایجاد می‌گردد که به شدت نیازمند مدیریت است. در هر صورت، مؤسسه‌ای که قادر باشد این فنون را به طور موفقیت‌آمیزی بکار ببرد، از موقعیت بهتری برای استفاده از فرصتها برخوردار است. در پایان باید خاطر نشان ساخت که پاسخهایی که از طریق فرایند تجزیه و تحلیل به دست می‌آید بهتر از قضاوت و تشخیص نیست بلکه زمینه مفروضات اولیه است ولی زمانی که شرکت با محصولات پیچیده و پیشرفته‌ای محاصره شده باشد بخاطر آوردن این نکته مشکل است.

این هشدار به وسیله همه تجزیه و تحلیلگران ماهر و طراحان سیستم اظهار شده است ولی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

بودجه‌بندی می‌تواند یک وظیفه مشکل و گاهی هم یک فعالیت بی نتیجه باشد. ولی چنانچه به خوبی تهیه و تنظیم شود نتایج مفید و مثبت آن خیلی بیشتر از ضررهای ناشی از آن خواهد بود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی