

بودجه استراتژی محور در شرکت‌ها

در عصر حاضر، با افزایش رقابت بین شرکت‌ها و جهانی شدن اقتصاد، شرایط کسب و کار پیچیده شده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای دستیابی به سودآوری پایدار و حفظ بقای خود، نیازمند تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌باشند. از طرفی بودجه‌بندی نیز همواره به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و کنترل مطرح بوده است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که با استفاده از این ابزار بتوان، اهداف استراتژیک را محقق نمود. به عبارت دیگر، برنامه استراتژیک به‌عنوان ورودی فرآیند تنظیم بودجه، نیازمندی‌های جدیدی بر این فرآیند تحمیل خواهد کرد که منجر به تجزیه و تحلیل بیشتر و سریع‌تر داده‌های مرتبط با بودجه و ارزیابی مکرر آنها در جلسات بازنگری برنامه استراتژیک می‌گردد. اما مشکل اینجاست که اکثر سازمان‌ها در ایجاد ارتباط بین بودجه و استراتژی در عمل با مشکل مواجه بوده‌اند، به طوری که بعضاً در برقراری این ارتباط نیز ناکام مانده‌اند.



وحید خاشعی

عضو هیأت مدیره و معاون

سرمایه‌گذاری و امور شرکت‌ها و مجامع

برای اینکه بتوان بودجه را با استراتژی‌های شرکت مرتبط نمود باید نقش فرآیند بودجه‌بندی را به‌عنوان واسطه انتقال منابع شرکت به سمت استراتژی‌ها در راستای اهداف از قبل برنامه‌ریزی شده دانست. از این طریق می‌توان از منابع برای رسیدن به اهداف مطلوب سازمان استفاده نمود. شرکت‌های بزرگ و موفق به‌خوبی دریافته‌اند که تنظیم بودجه سالیانه به روش سنتی دیگر کارایی لازم را ندارد به دلیل این که چنین بودجه‌ای، بدون توجه به بررسی‌های محیطی، نیازهای همواره متغیر مشتریان، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و علی‌الخصوص بدون در نظر گرفتن برنامه استراتژیک و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت انجام می‌شود. لذا تنظیم بودجه باید با در نظر گرفتن تغییرات محیطی، برنامه استراتژیک و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تدوین شود.

به‌طورکلی، بودجه زمانی نتیجه‌بخش خواهد بود که اطلاعات موردنیاز آن از سطوح مختلف سازمان از بالا به پایین و از پایین به بالا به صورت تعاملی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و به این ترتیب فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های استراتژیک با فعالیت‌های عملیاتی، توانایی‌های سازمانی و منابع مورد نیاز تلفیق می‌گردد.

در همین راستا، شرکت گروه مدیریت سرمایه‌گذاری امید نیز به‌عنوان یک هلدینگ چندرشته‌ای تلاش نموده تا با تلفیق برنامه‌های

عملیاتی و برنامه استراتژیک، زمینه‌های لازم برای تنظیم مستمر یک بودجه مالی مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک برای شرکت‌ها به وجود آید. بر این اساس، انتظارات هلدینگ امید از شرکت‌های تابعه در خصوص بودجه‌بندی عملیاتی و مالی در ۶ بخش زیر خلاصه می‌شود:

• **تدوین / بروز رسانی سند راهبری و برنامه‌های عملیاتی شرکت‌ها:** اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی، پایه و اساس بودجه‌بندی مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. بنابراین شرکت‌های تابعه باید نسبت به تدوین / بروز رسانی سند استراتژیک اقدام کنند.

• **تهیه جدول TLR و نظارت و کنترل بر آن:** گزارشات چراغ راهنما یا TLR همان کارت امتیازی متوازن سازمان است که شامل عملکرد سنجه یعنی مقدار عددی شاخص‌ها در ماه‌های مختلف سال بوده و مطلوبیت آنها با رنگ‌های سبز، زرد و قرمز مشخص می‌گردند. با استفاده از این گزارش‌ها می‌توان میزان تحقق اهداف استراتژیک را به دست آورد

• **رعایت دستورالعمل الزام آور بودجه ابلاغ شده از طرف هلدینگ امید به شرکت‌های تابعه:** گروه مدیریت سرمایه‌گذاری به منظور ایجاد انسجام و راهبری و تقویت امر نظارت و کنترل بودجه شرکت‌های فرعی، هر ساله دستورالعمل مزبور را به‌عنوان راهنمای تدوین بودجه به شرکت‌های گروه ابلاغ می‌کند. این دستورالعمل در برگیرنده هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای، تولید و فروش، برنامه عملیاتی، تأمین مالی، موارد حقوقی و... می‌باشد.

• **مرتبط کردن بودجه با اهداف استراتژیک شرکت:** با عنایت به عدم کارایی بودجه سنتی، از شرکت‌های گروه انتظار می‌رود بودجه عملیاتی و مالی خود را به نحوی تهیه کنند که پایه و اساس آن را اهداف استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی تشکیل داده و با بررسی دقیق عوامل محیطی، نیازهای همواره متغیر مشتریان، بازار، رقبا، تغییر در تکنولوژی تولید و... تدوین گردد.

• **کنترل و بازنگری بودجه:** محیط کسب و کارهای مختلف به لحاظ ثبات یا تغییرپذیری شرایط، متفاوت هستند. با این حال در دنیای امروز به ندرت کسب و کارهایی یافت می‌شوند که پیش‌بینی‌هایشان با گذشت سه ماه بدون تغییر بماند. یعنی پیش‌بینی‌ها دائماً تغییر می‌کند و به‌روزرسانی می‌شود. در مورد بودجه هم تنها راه‌حلی که وجود دارد این است که براساس آخرین مجموعه داده‌ها و مفروضات، پیش‌بینی‌ها به‌روز و تجدید نظر شود.

• **ارسال به‌موقع گزارش مقایسه عملکرد و بودجه شرکت جهت برگزاری جلسات در هلدینگ امید:** شرکت‌های گروه پس از تهیه بودجه اولیه سال مال آتی باید گزارش بودجه خود را در زمان مقرر به هلدینگ امید ارسال کنند. واحد بودجه و مجامع هلدینگ امید پس از مطالعه بودجه، جلسه‌ای را با اعضای هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران عملیاتی شرکت برگزار و مفروضات و ارقام بودجه عملیاتی و مالی شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرد. بودجه اولیه شرکت پس از اعمال اصلاحات مدنظر هلدینگ امید به تصویب می‌رسد و این بودجه مبنای مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های سه‌ماهه قرار می‌گیرد.