

بخش چهارم تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر

از موانع دیگر پیاده‌سازی استراتژی عدم تخصیص بهینه منابع به استراتژی است. اتصال فرایند بودجه به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک راهی است که سازمان‌های استراتژی محور بر غلبه بر مشکل فوق مورد استفاده قرار می‌دهند.

برای مدیریت عملیات، بودجه به مثابه سیستم برنامه‌ریزی و کنترل عمل می‌کند. بودجه منابعی را که طی سال آینده و برای اهداف عملکردی تخصیص خواهد یافت، تعریف می‌کند. (شکل IV-1 ص ۴۰۸) در اکثر سازمان‌ها بودجه ارتباط اندکی با استراتژی سازمان دارد، به همین جهت توجه و اقدامات مدیریت بیشتر به جزئیات عملیاتی کوتاه‌مدت معطوف می‌شود تا به پیاده‌سازی استراتژی بلندمدت. اکثر سازمان‌ها فرآیندی جهت مدیریت بر استراتژی ندارند.

سازمان‌های استراتژی‌محور از یک فرآیند دو حلقه‌ای استفاده می‌کنند که مدیریت بر بودجه را با مدیریت بر استراتژی، یکپارچه می‌کند. یک سیستم گزارش‌گری مبتنی بر روش ارزیابی متوازن این امکان را می‌دهد که پیشرفت‌های حاصله در زمینه اجرای استراتژی تحت کنترل قرار گرفته و اقدامات اصلاحی در صورت لزوم، انجام شود. معیارهای ارزیابی متوازن محور اصلی فرآیند فراگیری استراتژیک قرار می‌گیرد که فرآیند کنترل عملیات را با فرآیند یادگیری و کنترل مدیریت استراتژیک، پیوند می‌دهد.

این سیستم مدیریت جدید استراتژی محور، سه کار را برای بازگرداندن سلامتی به سیستم مدیریت انجام می‌دهد: (شکل IV-2 ص ۴۱۱)

۱. اتصال استراتژی و بودجه: شرکت‌های امروزی که در محیط‌های دائماً متغیر در حال فعالیت‌اند، جایگزینی بودجه‌های ثابت را با پیش‌بینی‌ها و بودجه‌های غلتان آغاز کرده‌اند.
۲. بستن حلقه استراتژی: سیستم بازخورد استراتژیک متصل به روش ارزیابی متوازن، چارچوب جدیدی برای گزارش‌گری و نوع جدیدی از جلسات مدیریت فراهم می‌کند که بر استراتژی متمرکزاند. مسئولیت

و حسابدگی، از اداره کردن بخش‌های وظیفه‌ای، به مدیریت بر مضامین استراتژیک، تغییر جهت می‌دهد.

۳. آزمایش، فراگیری، سازگاری: روش ارزیابی متوازن، فرضیه‌های استراتژی را تصریح می‌کند. تیم‌های مدیریت ارشد می‌توانند از طریق آزمایش فرضیه‌های استراتژیک، با اطلاعات بدست آمده از سیستم بازخورد روش ارزیابی متوازن، کار تحلیلی بیشتری انجام دهند. استراتژی همپای بوجود آمدن ایده‌ها و جهت‌گیری‌های جدید سازمان، به صورت Real Time شکل می‌گیرد.

سیستم مدیریت استراتژیک دو حلقه‌ای، اساس و پایه تبدیل استراتژی به یک فرآیند مستمر را فراهم می‌سازد.

فصل یازده: برنامه‌ریزی و بودجه بندی

یکپارچه‌سازی روش ارزیابی متوازن با فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سازمان برای ایجاد سازمان‌های استراتژی محور حیاتی است. وقتی بودجه به عنوان ابزار اصلی اعمال کنترل در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، توجه مدیریت مصروف تحقق اهداف کوتاه مدت مالی می‌شود. یکی از منتقدان بودجه می‌گوید که بودجه‌ها ابزار واپس‌گرایی‌اند تا نوآوری و خلاقیت. مدیران از بودجه برای انجام چندین فعالیت سازمانی مهم استفاده می‌کنند:

- برپایی اهداف عملکرد
- تخصیص منابع جهت امکان‌پذیر ساختن تحقق اهداف عملکرد
- ارزیابی عملکرد در قیاس با اهداف تعیین شده
- به روز رسانی اهداف براساس اطلاعات جدید کسب شده

امروزه که استراتژی برای موفقیت سازمانی حیاتی شده است، روش ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم جدید برای مدیریت بر استراتژی مطرح شده است. ولی برای مدیریت بر تاکتیک‌ها این سیستم جدید باید به

سیستم قدیمی (بودجه) متصل شود. شرکت‌ها می‌توانند از یک دستور العمل فرود، مانند دستور العمل زیر برای

انتقال از استراتژی کلان به بودجه‌بندی برای عملیات، استفاده کنند: شکل ص ۴۱۷

۱. استراتژی را به یک روش ارزیابی متوازن ترجمه کنید که در آن، اهداف استراتژیک و سنجه‌های تعریف شده باشد.

۲. در مورد هر یک از سنجه‌ها اهداف کمی مشخص برای دوره زمانی خاص درآینده، تعیین کنید. فاصله و شکاف موجود بین وضعیت فعلی و اهداف تعیین شده را مشخص سازید و به این وسیله برای خلاقیت و نوآوری، انگیزه ایجاد کنید.

۳. اقدامات و برنامه‌های استراتژیک و نیازمندی‌های منابع برای مرتفع ساختن شکاف برنامه‌ریزی را تعیین کنید و به این وسیله تحقق اهداف تعیین شده را امکان پذیر سازید.

۴. منابع مالی و انسانی را به برنامه‌ها و اقدامات استراتژیک تخصیص دهید. این نیازمندی‌ها را در بودجه سالانه لحاظ کنید. به این ترتیب بودجه سالانه شرکت دارای دو جزء است. یک بودجه استراتژی برای اداره کردن برنامه‌های استراتژیک و یک بودجه عملیاتی برای اداره کردن کارایی واحدها، عملیات و امور اجرایی.

چهار گام فوق بودجه را در دورن فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نهادینه کرده، منابع را تخصیص داده و اهداف عملکرد کوتاه مدت را نیز مشخص می‌سازد.

معرفی بودجه‌بندی پویا

مطالعات نشان داده که شرکت‌های اروپایی متعددی ظاهراً بدون بودجه، عملیات خود را انجام می‌دهند. این شرکت‌ها از روش ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند ولی برای استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای بالقوه محیطی، پیش‌بینی‌های خود را به طور مستمر با دید استراتژیک مورد بازنگری قرار می‌دهند.

برای فهم بهتر این رویکردهای نوین، باید سیستم بودجه‌بندی مالی را که از دو فرآیند متفاوت تشکیل شده است مورد دقت قرار دهیم. فقط درصد کمی از هزینه‌ها و مخارج سالانه صرف برنامه‌های استراتژیک می‌شود. اکثر

هزینه‌ها ناشی از حجم و ترکیب محصولات و خدمات تولیدی است. بودجه بندی چنین هزینه‌هایی، منعکس کننده میزان مصارف پیش بینی شده‌ای است که برای تحقق درآمدهای پیش بینی شده، ضرورت دارد. بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت، زیربنای محکمی برای چنین بودجه بندی عملیاتی، فراهم می‌سازد.

فرآیند دوم بودجه‌بندی استراتژیک است. بودجه‌بندی استراتژیک به برنامه‌ها و مصارفی مجوز می‌دهد که سازمان را در توسعه محصولات و خدمات جدید، توانمندی‌های جدید، روابط جدید و ارتقاء یافته با مشتریان و توسعه ظرفیت برای رشد در آینده قادر می‌سازند. سازمان‌ها به هر دو نوع فرآیند بودجه‌بندی نیاز دارند. تا هم عملیات و تاکتیک و هم استراتژی‌های خود را مدیریت کنند. شکل ص ۴۲۵

بودجه‌بندی عملیاتی

بودجه عملیاتی شامل پیش‌بینی‌های مربوط به درآمدهای منتظره از فروش محصولات و خدمات و هزینه‌های منتظره در شرایط عملیات کارا، برای تولید این محصولات و خدمات و عرضه آنها به مشتریان است. بودجه عملیاتی، نشان‌دهنده هزینه‌های جاری برای حفظ محصولات و مشتریان فعلی و همچنین هزینه‌های پیش بینی شده برای معرفی و جا انداختن محصولات جدید و جذب مشتریان جدید طی دوره مالی آتی است. بسیاری از تصمیمات مربوط به مصارف و بودجه عملیاتی را می‌توان از طریق روش بودجه‌بندی بر مبنای فعالیت و استفاده از گام‌های متوالی زیر تعیین کرد:

۱. تخمین حجم تولید و فروش برای سال آینده

تخمین فروش نه تنها می‌بایست شامل نوع محصولاتی باشد که به فروش خواهند رسید، بلکه باید مشتریانی را که این محصولات را خواهند خرید تعیین کنیم. در این روش، پیش بینی تولید و فروش نیازمند تفصیل بیشتری نسبت به روش سنتی است.

۲. پیش بینی تقاضا برای فعالیت‌ها

۳. محاسبه تقاضا برای منابع: در این مرحله است که شرکت از اطلاعات مربوط به فعالیت‌های سال آتی و

نوع و مقدار منابع مورد نیاز جهت اجرای این فعالیت‌ها استفاده می‌کند.

۴. تعیین عرضه واقعی منابع : تعیین ظرفیت یک فعالیت نیازمند بررسی سفارش کالا و فروش، تولید و خرید و برنامه حمل و نقل کالا و مواد است. ضمناً منابعی که مورد مصرف چند فعالیت است و تقاضاهای فصلی برای فعالیت‌ها می‌بایست مدنظر قرار گیرد.

بودجه عملیاتی به مدیران این امکان را می‌دهد تا مشخص کنند که کجای سازمان ظرفیت اضافی برای منابع دارد و برای استفاده و یا برکناری این منابع اضافی که دیگر برای فعالیت‌های دوره آتی مورد نیاز نیستند، اقدام کنند.

از آنجا که حجم بزرگی از محصولات، خدمات و مشتریان فعلی سازمان انتظار می‌رود که از دوره‌ای به دوره دیگر همچنان وجود داشته باشند، قسمت اعظم مصرف سازمان در بودجه عملیاتی آن نشان داده می‌شود. این جنبه بودجه‌بندی به دلیل ارتباط و اتصال آن به مدل رشد و کسب و کار، از طریق روش ارزیابی متوازن در کسب و کارهای موجود، قابل اجرا است.

بودجه‌بندی استراتژیک

بودجه استراتژیک برنامه‌ها و اقدامات لازم جهت پوشاندن فاصله بین عملکرد موفقیت‌آمیز و عملکردی که با بهبود مستمر و طبق روند عادی کسب و کار قابل تحقق است، را مورد توجه قرار می‌دهد. بودجه استراتژیک مشخص می‌سازد که کدام عملیات جدیدی مورد نیاز است؛ چه قابلیت جدیدی می‌بایست ایجاد شود؛ کدام محصولات و خدمات جدیدی می‌بایست تولید و ارائه شود به کدام گروه مشتریان، بازار و منطقه جدید می‌بایست خدمت رسانی شود، چه اتحاد و اشتراک جدید کاری می‌بایست شروع شود.

سازمان‌های استراتژی محور، در برنامه و بودجه سازمانی، خود برای اقدامات استراتژیک، منابع مالی و انسانی تعهد می‌کنند و آنها را جدا از هزینه‌های جاری خود مدیریت می‌کنند. برنامه‌های تحول استراتژیک می‌بایست به عنوان ابزار تلقی شوند نه هدف .

در حالت سنتی فرایند برنامه‌ریزی استراتژی بصورت زیر است

سنجه ها → برنامه تحول → استراتژی

برنامه استراتژیک در این حالت شامل لیستی از برنامه‌ها است که باید اجرا شود و سنجه‌ها نیز این برنامه‌ها را می‌سنجند. اما؛ فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس روش ارزیابی متوازن عبارت است از :

اقدامات و برنامه‌های تحول → اهداف کمی → سنجه‌ها → اهداف → استراتژی

برنامه‌ریزی استراتژیک باید از اقدامات و برنامه‌ریزی تحول برای کمک به سازمان در تحقق اهداف استراتژیک‌اش استفاده کند نه اینکه این برنامه‌ها خود پایان فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شوند. پس از اینکه همه اقدامات و برنامه‌های تحول تعریف شدند، سازمان می‌تواند برای سنجه‌های ارزیابی متوازن، برای سال آینده، اهداف کمی تعیین کند - شامل سنجه‌های مالی، همانگونه که در فرآیند سنتی بودجه‌بندی انجام می‌شود. اهداف کلی سال آتی، مبنایی جهت بازنگری و بررسی‌های عملیاتی و استراتژیک دوره‌ای در سال آینده را فراهم می‌سازد.

فصل دوازده: بازخورد و یادگیری

همسوسازی استراتژی با اهداف کمی، برنامه‌ها و بودجه، سازمان را به حرکت در می‌آورد. سپس، عملکرد باید کنترل و هدایت شود تا حلقه بازخورد کامل و بسته شود. فراتر از کنترل و تنظیم امور، مدیران سازمان‌های استراتژی محور باید مشخص کنند که آیا استراتژی آنها هنوز معتبر است یا نه؟ شرکت‌هایی که در تلاشند تا عملکرد بالایی بدست آورند، نیازمند فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی خاصی ایجاد کرده‌اند تا بررسی کنند آیا مسیر حرکت آنها به سوی یک آینده سودآور در جهت صحیح قرار دارد یا نه. آنها به بازخوردهایی نیاز دارند تا به کمک آنها قبل از اینکه خسارت‌های بیشتری وارد شود، استراتژی‌های غیرسودآور تشخیص داده شده و تصحیح شوند.

از تاکتیک‌ها به استراتژی (تمرکز جلسات مدیریتی در مورد استراتژی)

سازمان‌های استراتژی محور فرایند بازخورد جدیدی را بکار می‌گیرند. بجای گزارش‌گری و کنترل، روش ارزیابی متوازن دستور جلسه مدیریت را بر مسائل استراتژیک، کارگروهی و یادگیری متمرکز می‌سازد. این نوع جلسات به منظور مدیریت و بهبود استراتژی بکار گرفته می‌شود و نه برای تاکتیک‌ها.

مدیران باید در جلسات استراتژی خود کارهای زیادی انجام دهند: کنترل استراتژی، آزمایش استراتژی و سازگار کردن استراتژی. کنترل استراتژی همان چیزی است که اکثر مردم آن را به عنوان کنترل مدیریت می‌شناسند. در جلساتی که برای کنترل استراتژی تشکیل می‌شوند، برنامه‌هایی که طبق روال انجام نمی‌شوند، مشخص می‌شوند و نتایجی که کمتر از اهداف تعیین شده می‌باشند، توجیه می‌گردند. مدیران همچنین، نیاز دارند که تعیین کنند آیا استراتژی‌هایشان معتبرند یا نه. آیا موجب موفقیت و دستیابی به اهداف عملکردی خواهند شد یا نه؟ آنها نیاز دارند که از طریق یک حلقه فراگیری دوگانه فرضیه‌هایی را که مبنای استراتژی‌هایشان بوده‌اند، مورد آزمایش قرار دهند. (توجه داشته باشید که نقشه استراتژی فرضیه‌ای است که راه دستیابی به موفقیت را در سازمان به تصویر می‌کشد).

آزمون و سازگار کردن استراتژی

منظور است سازگار کردن استراتژی این است که با توجه به تغییرات شرایط محیطی و یا عملکرد استراتژی جاری اصلاحات مناسب و لازم را در استراتژی جاری اعمال نماییم. جلسات بازنگری استراتژی، باید اجازه دهد تا استراتژی مورد آزمون قرار گیرد و با شرایط و مقتضیات سازگار شود. سه فرآیند برای آزمون و به روز رسانی استراتژی وجود دارد:

۱. روش‌های تحلیلی: آزمون فرضیه و شبیه‌سازی پویا
۲. امتحان تاثیر عدم دوام عوامل بیرونی
۳. تشخیص و حمایت از استراتژی‌های خود جوش

روش‌های تحلیلی

با روش ارزیابی متوازن، فرضیه‌هایی که مبنای استراتژی قرار گرفته‌اند، از طریق اتصالات علت و معلولی نقشه استراتژی و در چهار منظر نظام ارزیابی متوازن، تصریح می‌شوند. اعتبار این فرضیه‌ها (اهداف و روابط علی بین اهداف در نقشه استراتژی) باید مداوما مورد آزمون قرار گیرد و اگر دریابیم که اتصالات منتظره روی نخواهد داد، فرضیه مربوط باید رد شود. بنابراین اولین وظیفه در سازگار کردن استراتژی، آزمون فرضیه‌های مبنا است.

تجزیه و تحلیل‌های آماری، مدیران را قادر می‌سازد تا روابط تاریخی بین سنجه‌های ارزیابی متوازن را پیش‌بینی کنند و اعتبار اتصالات علی موجود در نقشه استراتژی را تعیین کنند. گام بعدی استفاده از روابط علت و معلولی برای پیش‌بینی مسیر حرکت آینده استراتژی است. در روش شبیه‌سازی پویا نیز از روش پویایی سیستمی (System Dynamics) برای ارزیابی صحت روابط علی تعریف شده در نقشه استراتژی استفاده می‌شود.

آزمون تاثیر عدم دواهم عوامل بیرونی

بعضی بر این عقیده‌اند که روش ارزیابی متوازن ممکن است نوعی تمرکز به درون را تقویت کند و به این منجر شود که مدیران، عملکرد و اقدامات رقبا و رویدادهایی را که در محیط بیرونی رخ می‌دهند و می‌توانند سازمان را تحت تاثیر قرار دهند، نادیده بگیرند. نیروهای رقبا و محیط بیرونی حداقل به دو طریق در ایجاد معیارهای ارزیابی متوازن تاثیر می‌گذارند. اول، هنگامی که استراتژی فرموله (تدوین) می‌شود، معمولاً از متدلوژی استاندارد برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی تجزیه و تحلیل بیرونی به منظور ارزیابی نقاط قوت و مخف و فرصت‌ها و تهدیدها پیروی می‌کنند و به طور نسبی مشتریان و رقبا را مورد مطالعه قرار می‌دهند.

بوسیله این ارزیابی‌های محیطی، قضاوت‌هایی بدست می‌آید که استراتژی سازمان را تعریف می‌کند و این استراتژی بعداً به معیارهای ارزیابی متوازن ترجمه می‌شود. بنابراین شناخت نیروهای موجود در محیط بیرونی، در آغاز و ابتدای هر پروژه ارزیابی متوازن حضور دارد.

دوم اینکه بسیاری از سنجه‌های ارزیابی متوازن در مقابل رقابت کالیبره می‌شوند. پس دومین تاثیر عوامل محیطی از طریق تعیین اهداف کمی در قیاس با عملکرد رقبا، اتفاق می‌افتد. وقتی همه در سازمان نسبت به استراتژی آگاه شدند، هر یک از افراد می‌تواند به عنوان یک دیده‌بان کشف کند که چه موقع یک رویداد بر استراتژی تاثیرگذار، رخ می‌دهد.

تشخیص و حمایت از استراتژی های خودموش

استراتژی های جدید اغلب از درون سازمان شکل می گیرند. بسیاری از استراتژی های موفق از برنامه ها و تجربیات درون سازمان بر می خیزند. کارکنانی که قبلا درک روشنی از استراتژی موجود کسب کرده اند، به دلیل فرآیندهای ایجاد ارتباط و همسویی که در بخش سوم به آن اشاره شد، ممکن است با ابتکار، روش هایی نو و غیر منتظره جهت تحقق اهداف کلان استراتژیک بیابند و یا تغییراتی در استراتژی تشخیص دهند که فرصت های جدید رشد برای سازمان باشند. مدیران ارشد باید کارکنان را به فرموله کردن استراتژی خود جوش تشویق کنند و از جلسات فصلی خود برای ارزیابی قابل اعتنا بودن برنامه ها و ابتکارات محلی استفاده کنند. استراتژی های خود جوش نقشی مهم در سازگار کردن استراتژی حتی در جلسات رسمی استراتژی ایفا می کنند.

به روز رسانی معیارهای ارزیابی

به تدریج که شرکت ها استراتژی خود را پالایش کرده و با شرایط خود سازگار می کنند، سطح بالاتری از ارزش ایجاد می شود. سازمان ها می دانند که سنجه های راهبردی تا ۲۵ درصد در هر سال تغییر می کنند که منعکس کننده یادگیری سازمانی است. تحول نه به دلیل غلط بودن سنجه های قبلی بلکه به خاطر سطح دیگری از پیچیدگی حول محور استراتژی لازم به نظر می رسد.

وقتی سازمان تلاش می کند تا اولویت های استراتژیک را پیاده کند، تصویر بزرگ را به قطعاتی کوچکتر می شکند، متوجه می شود که در کجا اهرم بزرگتری وجود دارد و به این ترتیب، ارزش آفرینی می کند. سرانجام یادگیری ای که رخ می دهد به یک دارایی استراتژیک تبدیل می شود چرا که در درون ارتباطی که محرک تحقق اهداف استراتژیک اند، نهادینه می شود.

ساختار و تناوب جلسات بازنگری استراتژی

شما چگونه جلسات را بهره ور و مهیج می کنید؟ صاحب نظری می گوید: جلسات را برای موضوعاتی که واقعا مهم اند تشکیل دهید و در آنها به موقع حاضر شوید. روش ارزیابی متوازن، سرفصل های مهم را تعریف می کند.

جلسات بازنگری استراتژی در سازمان‌های استراتژی محور یک فرآیند یادگیری مبتنی بر کار گروهی است که توسط مدیر ارشد سازمان اداره می‌شود.

در برخی سازمان‌ها جلسات بازنگری استراتژی به ندرت برگزار می‌شوند. جلسات هر سه ماه یکبار به صورت عرف در می‌آیند. شرکت در جلسات نباید براساس سلسله مراتب باشد بلکه هر کسی که نقش کلیدی در استراتژی دارد، باید در جلسه شرکت کند.

یک فرآیند مدیریت موثر، نیازمند پشتیبانی کامل کارکنان ستادی است. یک مدیر اداری دستور جلسه را اداره کرده، تدارکات جلسه را انجام داده و به فرآیند گزارشگری کمک می‌کند و فهرست اقدامات را هماهنگ می‌سازد در پایان هر جلسه موثر، فهرستی از اقدامات بدست می‌آید.

اغلب، اطلاعات مربوط به سنجه‌های متعددی بلافاصله پس از طراحی روش ارزیابی متوازن اولیه در دسترس نیست. برخی از مدیران در واکنش نسبت به فقدان اطلاعات سنجه‌ها، شروع جلسات مدیریت را به زمانی موکول می‌کند که این اطلاعات در دسترس باشد. این تصمیم خوبی نیست. منفعت اولیه روش ارزیابی متوازن در تمرکزی است که ایجاد می‌کند. این متمرکز شدن، لازم نیست که همیشه قابل سنجش باشد، به ویژه در مراحل اولیه پیاده سازی پروژه. صرف تشکیل جلسه مدیریت و استفاده از سرفصل‌های روش ارزیابی متوازن به عنوان دستور جلسه، اولین منافع حاصل از این روش را ایجاد می‌کند.

استفاده از سیستم‌های بازخورد برای تغییر فرهنگ

سیستم گزارش‌گری و بازخورد مبتنی بر روش امتیازی متوازن عرصه‌ای برای ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی فراهم می‌سازد. فرهنگ سازمانی موضوع مهمی است و می‌تواند فضای تحولی را ایجاد کرده و یا مانع آن باشد. سوالات ساده‌ای وجود دارند که به ظاهر ساده‌اند اما پاسخ به آنها مفاهیم فرهنگی پیچیده‌ای را روشن می‌سازد:

۱. چه کسی می‌تواند به سیستم دسترسی داشته و آنرا مورد استفاده قرار دهد؟

۲. چگونه می‌توان عملکرد را مورد مراد قرار داد؟

۳. آیا سیستم ایجاد رقابت می‌کند یا همکاری؟

۴. آیا این سیستم چیزی علاوه بر سیستم گزارش‌گری فعلی دارد یا خیر؟