

## نقش امور مالی در برنامه‌ریزی استراتژیک

مترجم: بیتا نظام دوست

اهداف و معیارهای اقتصادی به شرکت‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌های خود را عملی کنند و به سوی موفقیت پیش روند.

موفقیت واقعی یک استراتژی به سه عامل اساسی بستگی دارد: میزان هماهنگی شرکت با محیط اطراف، دید داخلی‌ای واقع‌گرایانه از قابلیت‌های عمده شرکت و مزایای رقابتی آن، و نیز اجرا و نظارت دقیق شرکت. این مقاله به بررسی نقش امور مالی در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، فرآیند تصمیم‌گیری، تنظیمات، اجرا و نظارت می‌پردازد. هر کمپانی ابتدا باید بداند که چه هویتی دارد، کجا قرار دارد، چه می‌خواهد و چطور می‌خواهد به آن دست یابد. فرآیند

برنامه‌ریزی استراتژیک از مدل‌های تحلیلی‌ای استفاده می‌کنند که تصویر واقع‌گرایانه‌ای از شرکت را در سطح «بی‌کفایتی خود آگاهانه» خود (Conscious incompetence) نمایان می‌کنند و در نتیجه انگیزه لازم را برای ایجاد یک برنامه استراتژیک فراهم می‌کنند. این فرآیند شامل پنج گام مشخص است که در زیر می‌آید. استراتژی انتخاب شده باید به قدر کافی مستحکم باشد تا شرکت را قادر سازد به گونه‌ای متفاوت از رقیبان خود یا مشابه با آنها، اما با کارایی بالاتر عمل کند.

یک نقشه استراتژیک خوب شامل معیارهای روشنی است که مأموریت و منظر پیش رو را تا نقطه پایان آن روشن می‌کنند. این موضوع از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا هدف برنامه‌ریزی استراتژیک در نهایت تخصیص منابع است و اگر این منابع معین و محدود نباشند، نمی‌توان به آن هدف دست یافت. این مقاله به توضیح این مساله می‌پردازد که چگونه امور مالی، و اهداف و عملکرد مربوط به آن، می‌توانند نقشی اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری، به ویژه در مرحله اجرا و نظارت ایفا کند.

## فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری

۱. بیانیه چشم انداز سازمان

تدوین بیانیه‌ای همه جانبه در مورد ارزش‌های شرکت، هدف بلند مدت و مسیر آینده آن، نخستین گام در

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. بیانیه چشم‌انداز باید ایدئولوژی اصلی شرکت - یعنی اینکه نماینده چه چیزی است و علت وجودی آن چیست - و چشم‌انداز خود به آینده - یعنی آنچه می‌خواهد به آن دست یابد - را به خوبی روشن کند.

## ۲. بیانیه ماموریت

یک بیانیه ماموریت موثر، هشت مولفه کلیدی را در مورد آن شرکت اعلام می‌کند: بازار و مشتریان هدف؛ محصولات و خدمات اصلی؛ حوزه جغرافیایی؛ فناوری‌های عمده؛ تعهد به بقا، رشد و سودآوری؛ فلسفه؛ هویت فردی؛ و وجهه عمومی مطلوب. مولفه مربوط به امور مالی شرکت، در تعهد آن به بقا، رشد و سودآوری نمایان می‌شود. اهداف مالی دراز مدت شرکت، تعهد آن را به استراتژی‌ای نوآورانه، مدرن، منحصر به فرد، ارزش محور و برتر از دیگر رقیبان نشان می‌دهد.

## ۳. تجزیه و تحلیل

مرحله سوم تجزیه و تحلیل روند کسب‌وکار شرکت، فرصت‌های خارجی، منابع داخلی و قابلیت‌های اصلی است. شرکت‌ها اغلب از مدل رقابت صنعتی نیروهای پنج‌گانه «مایکل پورتر» برای تجزیه و تحلیل خارجی استفاده می‌کنند. این مدل سطح رقابت شرکت با حریفان موجود، تهدید محصولات جایگزین، پتانسیل برای ورود افراد جدید، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان و مشتریان را مشخص می‌کند.

برای تجزیه و تحلیل داخلی، شرکت‌ها می‌توانند از مدل تکامل صنعتی استفاده کنند که موارد زیر را مشخص می‌کند: جهش (وضعیت تکنولوژی و کیفیت و عملکرد محصول)، رشد سریع (کاهش هزینه‌ها و پیگیری نوآوری محصول)، بلوغ زودرس و رشد آهسته (کاهش هزینه‌ها، خدمات ارزش و اعمال تاکتیک‌های جدی برای حفظ یا به دست آوردن سهمی در بازار)، اشباع بازار (حذف محصولات حاشیه‌ای و بهبود مستمر فعالیت‌های زنجیره ارزش) و رکود یا نزول (تغییر مسیر به بازارهایی با سریع‌ترین میزان رشد و تلاش برای رهبری یک صنعت با هزینه پایین).

روش دیگر، تحلیل زنجیره ارزشی است که روند ارزش‌سازی شرکت را بر اساس فعالیت‌های اولیه و ثانویه آن روشن می‌سازد. چنانچه این روش در ارتباط با ابزارهای هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (activity-based costing) استفاده شود، به شرکت در تعیین هزینه‌های اصلی، نقاط قوت منابع و شایستگی‌ها کمک می‌کند و نیز محدوده‌هایی را معین می‌کند که بهره‌وری در آنها قابل ارتقا است و مهندسی مجدد می‌تواند تاثیر اقتصادی بهتری ایجاد کنند.

SOWT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها) یک مدل کلاسیک تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی است که اطلاعات مدیریتی را با مجموعه‌ای از اهداف فراهم می‌کند که شامل تنظیم اولویت‌ها و استفاده کامل

از قابلیت‌های شرکت و توانایی‌های آن در بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، تعیین نقاط ضعف بحرانی به منظور اصلاح آنها و مقابله با تهدیدات موجود می‌باشند.

#### ۴. تدوین استراتژی

مدل استراتژیک کلی «پورتر» در تدوین یک استراتژی بلند مدت سودمند است زیرا به شرکت کمک می‌کند تا یکی از مزایای رقابتی روبه‌رو را مورد هدف قرار دهد: الف) هزینه رهبری کم (محصول، یک کالا است، خریداران حساس به قیمت هستند و فرصت‌های کمی برای تمایز وجود دارد)؛ ب) تمایز (نیازها و ترجیحات خریداران متنوع است و موقعیت‌هایی برای تمایز محصول وجود دارد)؛ ج) فراهم کننده بهترین هزینه (خریداران انتظار بالاترین ارزش با کمترین قیمت را دارند)؛ د) هزینه کم و متمرکز (بازار با سلیقه‌ها و نیازهای مشخص) یا ه) تمایز متمرکز (بازار با ترجیحات و نیازهای منحصر به فرد).

#### ۵. اجرا و مدیریت استراتژی

در ده سال گذشته، کارت ارزیابی متوازن (BSC) به یکی از موثرترین ابزارهای مدیریت برای پیاده‌سازی و نظارت بر اجرای استراتژی تبدیل شده است که به همسوسازی استراتژی با عملکرد مورد انتظار کمک می‌کند و بر اهمیت ایجاد اهداف مالی برای کارمندان، محیط‌های کاربردی و واحدهای کسب و کار تاکید می‌کند. BSC تضمین می‌کند که استراتژی مورد نظر به اهداف کلی، اقدامات عملیاتی و اهداف مالی دست خواهد یافت و بر چهار بعد اصلی روبه‌رو تمرکز دارد: عوامل مالی، رشد و یادگیری کارکنان، رضایت مشتری و فرآیند کسب و کار داخلی.

## نقش بخش مالی

معیارهای مالی از مدت‌ها پیش، استاندارد مورد نیاز برای ارزیابی عملکرد یک شرکت بوده اند. BSC از نقش امور مالی در ایجاد و نظارت بر اهداف استراتژیک خاص، به‌طور یکپارچه و هماهنگ حمایت می‌کند و در نتیجه شرکت را قادر می‌سازد تا به‌طور موثر و کارآ عمل کند. اهداف و معیارهای مالی بر پایه معیار «بهترین در صنعت» بنا شده‌اند و شامل موارد زیر هستند:

#### ۱. جریان نقدینگی آزاد

جریان نقدینگی آزاد، نشانه‌ای از سلامت مالی یک شرکت است و نشان می‌دهد که منابع مالی آن تا چه اندازه در تولید پول نقد اضافی برای سرمایه‌گذاری‌های آینده، به‌طور موثر به کار گرفته می‌شوند. این نشان دهنده نقدینگی خالص (Net cash) پس از کسر میزان مصرفی در سرمایه‌گذاری و کار از جریان نقدی شرکت است. شرکت‌ها باید از این معیار در پیش‌بینی میزان مخارج قابل توجه در آینده نزدیک یا در پیشبرد پروژه‌های

اجرای استفاده کنند.

## ۲. ارزش افزوده اقتصادی

ارزش افزوده اقتصادی (Economic Value-Added) مهم‌ترین بخش کمک‌کننده است که میزان خطر را در نظر می‌گیرد و به مدیریت کمک می‌کند تا تصمیماتی موثر و به موقع اتخاذ کند و کسب و کار را گسترش دهد که منجر به افزایش ارزش اقتصادی شرکت می‌شود و اقداماتی اصلاحی را در بخش‌هایی که در حال از بین بردن ارزش هستند انجام دهد. این مقدار، با کسر هزینه سرمایه از سود خالص به دست می‌آید. شرکت‌ها اهداف ارزش افزوده خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که سهم ارزش کسب و کار خود را به طور موثر ارزیابی کنند و روند اختصاص منابع را بهبود بخشند.

## ۳. مدیریت ارزیابی

مدیریت ارزیابی نیازمند مدیریت کارآمد دارایی‌های جاری (پول نقد، حساب‌های دریافتی، موجودی) و بدهی‌های جاری (لیست‌های پرداختی، ارقام تعهدی) گردش و مدیریت افزایش سرمایه در گردش و چرخه تبدیل وجوه نقد می‌باشد. زمانی که شرکت‌ها عملکرد خود را تا حدی دور از معیار صنعت یا شرکت خود ببینند، باید از این مورد استفاده کنند.

## ۴. تصمیم‌گیری‌های مالی و ساختار سرمایه

در اینجا، منابع مالی محدود به ساختار سرمایه بهینه (نسبت یا اهرم بدهی) می‌باشد، به این معنی که هزینه سرمایه شرکت را به حداقل می‌رساند. این ساختار سرمایه بهینه، ظرفیت استقراض شرکت (کوتاه‌مدت و بلندمدت) و خطر فشار بالقوه مالی را تعیین می‌کند. شرکت‌ها از این ساختار هنگامی استفاده می‌کنند که هزینه‌های سرمایه‌شان از رقبای مستقیم‌شان بیشتر شود و دچار کمبود سرمایه‌گذاری‌های جدید شوند.

## ۵. نسبت‌های سودآوری

نسبت‌های سودآوری، میزان بازده عملیاتی یک شرکت را نشان می‌دهند. نسبت‌های سودآوری بخش‌های ناکارآمدی که نیاز به اقدامات اصلاحی توسط مدیریت دارند را نیز معین می‌کند. آنها برای این کار، روابط سود با میزان فروش، دارایی کل و ارزش خالص را اندازه‌گیری می‌کنند. شرکت‌ها باید زمانی به تعیین اهداف نسبت سوددهی خود اقدام کنند که دریافته باشند نیاز به عملکردی موثرتر دارند و باید فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را بهبود بخشند.

## ۶. شاخص‌های رشد

شاخص رشد به ارزیابی رشد سهم فروش و بازار می‌پردازد و سطح سود و زیان قابل قبول رشد را با توجه به کاهش جریان نقدینگی، درصد سود (Profit margins) و بازده سرمایه‌گذاری تعیین می‌کند. رشد، معمولاً

نقدینگی را به جریان در می‌آورد و صندوق‌های استقراضی را اندوخته می‌کند و گاهی، مدیریت دارایی‌های جسورانه برای حصول اطمینان از نقدینگی کافی و وام محدود مورد نیاز است.

شرکت باید اهداف شاخص رشد خود را زمانی تعیین کند که نرخ رشد از هنجارهای عادی صنعت عقب مانده باشد یا وقتی که اهرم عملیاتی بالایی برای خود ترسیم کرده باشند.

#### ۷. ارزیابی و مدیریت ریسک

شرکت باید از طریق شناسایی، اندازه‌گیری و کنترل خطرات موجود در مقابل خود در اداره امور شرکت و پیروی از مقررات، احتمال وقوع آن خطرات و تاثیر اقتصادی آنها با ابهامات کلیدی پیش روی خود مواجه شود. سپس فرآیندی باید اجرا شود تا علل این خطرات و عوارض ناشی از آنها را تا حد ممکن از بین ببرد. شرکت‌ها باید این ارزیابی را هنگامی به کار ببرند که عدم قطعیت قابل توجهی را در کسب و کار خود پیش بینی کرده باشند یا زمانی که احساس کنند نیاز به ارتقای فرهنگی دارند تا ریسک را بهتر مدیریت کنند.

#### ۸. بهینه سازی مالیاتی

بسیاری از زمینه‌های کاربردی و واحدهای کسب و کار نیازمند مدیریت سطح بدهی مالیاتی خود در حین کسب و کار هستند و باید بدانند که کاهش خطرات آینده شرکت به کاهش مالیات‌های مورد انتظار منجر می‌شود. علاوه بر این، طرح‌های جدید، تملک‌ها و پروژه‌های توسعه محصول باید در برابر پیامدهای مالیاتی خود سنجیده شوند و سهم خالص اضافه شده پس از کسر مالیات به ارزش شرکت به دست آید. به طور کلی کیفیت عملکرد باید در هر زمان ممکن، با کسر مقدار مالیات اندازه‌گیری شود. شرکت‌های جهانی چنانچه در محیط‌های مختلف از نظر مالیاتی کار می‌کنند و قادر هستند از ناسازگاری و تناقض‌ها در مقررات مالیاتی سود ببرند، باید به این ارزیابی دست زنند.

## نتیجه گیری

معرفی کارت ارزیابی متوازن، بر عملکرد مالی به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت یک شرکت تاکید می‌کند و به پیوند اهداف استراتژیک به عملکرد به موقع و اطلاعات مفید در تسهیل تصمیم‌گیری کنترلی استراتژیک و عملیاتی کمک می‌کند و این امر به ارتقای بیشتر نقش امور مالی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر می‌شود.

مطالعات تجربی نشان داده‌اند که اکثریت قریب به اتفاق از استراتژیهای شرکت‌های بزرگ در هنگام اجرا با شکست مواجه شده‌اند. معیارهای مالی فوق در پیاده‌سازی و نظارت بر استراتژیهای شرکت‌ها، با اهداف مالی

مشخص، مرتبط با صنعت و قابل اندازه‌گیری کمک می‌کند و قابلیت‌های سازمان را افزایش می‌دهد. آنها مزایای رقابتی پایداری را ایجاد می‌کنند که ارزش شرکت را افزایش می‌دهد؛ همان چیزی که هدف اصلی تمام ذی‌نفعان آن است.