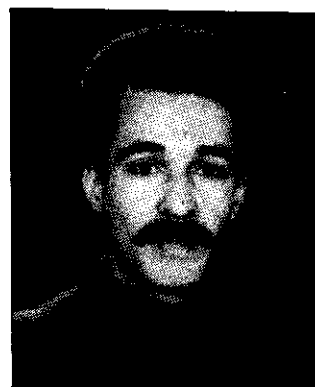


بودجه چند بعدی زمینه ساز رشد و سودآوری افزونتر^۱

* نوشته: جفری ا. اشمیت^۲

* ترجمه: عبدالرضا تالانه



نفر وقت خود را صرف بعضی از جنبه‌های بودجه‌بندی کرده‌اند؛ اگر هزینه هر نفر در سال را به‌طور متوسط ۱۰۵۰۰۰ دلار بگیریم، هزینه پرسنلی بودجه‌بندی این شرکت در سال بالغ بر ۱۷ میلیون دلار می‌شود که تازه، هزینه‌های جانبی بودجه مثل هزینه کامپیوتر، هزینه نگهداری نرم‌افزار و مزایای پرسنل درگیر در بودجه را شامل نمی‌شود. در واقع اگر این هزینه‌ها را هم در نظر بگیریم، هزینه کل بودجه‌بندی این شرکت در سال از ۲۰ میلیون دلار تجاوز خواهد کرد.

با چنین هزینه هنگفتی، بودجه‌بندی باید پیشبینی دقیقی از هزینه‌ها را فراهم آورد و پشتوانه مؤثری برای تصمیمگیری و کنترل ایجاد کند. در حقیقت در بیشتر موارد بودجه از فراهم آوردن چنین اقلامی ناتوان است.

در بسیاری از شرکتها بودجه‌بندی سنتی نمی‌تواند از افزایش هزینه‌ها جلوگیری کند.

در این مقاله، تکنیکی برای رسیدن به نحوه تخصیص و کنترل مؤثر منابع از طریق پیشنهاد بدیلی برای بودجه‌بندی سنتی^۳ ارائه شده است. این تکنیک که ارقام بودجه سنتی را به قالبهای مناسب برای تصمیمگیری بدل می‌کند، بودجه چند بُعدی^۴ نامیده می‌شود. عملی که طی آن

ورق بزنید

3. Conventional Budgeting

4. Multidimensional Budgeting (MDB)

استراتژیک شده بود. کارکنان شرکت در عوض پرداختن به فعالیتهای اصلی درگیر امور بودجه می‌شدند. مدیریت شرکت دریافته بود که این بودجه قادر نیست هزینه‌های بودجه شده را با طرحهای استراتژیک مرتبط سازد.

۳- تهیه کنندگان بودجه به روش یاد شده با تکیه بر هزینه‌های مندرج در بودجه سال قبل، فقط به افزایش هزینه‌ها توجه می‌کردند.

۴- ساختار این‌گونه بودجه، تغییر در سازمان شرکت و فرایندها را نشان نمی‌داد. و بودجه بسیاری از هزینه‌ها که کنترل آنها برعهده اشخاص معینی بود به وسیله دیگران تعیین می‌شد.

۵- ارقام بودجه درخور اتکا نبود.

تحقیق انجام شده توسط شرکت مشاوره‌ای ما نیز تجربه این شرکت را تأیید می‌کند. بررسیهایی که درباره ۱۰ شرکت در صنعت انرژی، حمل و نقل و بانکداری انجام شد نشان داد که به‌طور متوسط معادل ۵٪ از پرسنل ستادی، تمام وقت خود را به فعالیتهای بودجه‌بندی اختصاص داده‌اند.

هزینه واقعی بودجه‌بندی

برای درک بهتر هزینه واقعی تهیه بودجه به این مورد توجه کنید: در یکی از این ۱۰ شرکت که حدود ۳۰۰۰ نفر پرسنل ستادی دارد، ۱۶۰

یکی از شرکتهای بزرگی که سالها موفق به جلوگیری از رشد مداوم هزینه‌های عملیاتی خود شده بود، تصمیم گرفت که کارایی روش بودجه‌بندی خود را بررسی کند. یافته‌های این بررسی شرکت را متعجب ساخت زیرا:

۱- فرایند بودجه‌بندی بهترین اوقات سال را تلف کرده و علاوه بر این چند صد تن از پرسنل صف و ستاد شرکت را به خود مشغول کرده بود.

۲- بودجه‌بندی باعث ضعف تصمیمهای

۱. به نقل از:

Journal of Accountancy, October, 1992, PP. 103-107

2. Jeffrey A. Schmidt

ارقام بودجه سنتی به چهار بودجه جداگانه اما مرتبط با یکدیگر تغییر می‌یابد، «تبدیل»^۵ نامیده می‌شود. این چهار بودجه عبارتند از: بودجه فعالیت^۶، بودجه محصول^۷ بودجه مشتری^۸ و بودجه استراتژی^۹.

بودجه چند بعدی چشم‌انداز مناسبی را در استفاده بهتر از منابع فراهم می‌کند و مدیریت شرکت را قادر می‌سازد که منابع را با سیاستهای شرکت و نیازهای مشتریان هماهنگ سازد. بودجه چند بعدی شرکت را در مسیر سودآوری بیشتر و وضعیت رقابتی بهتری قرار می‌دهد.

بودجه چند بعدی قادر است با مجموعه جدید و قدرتمندی از ابزارهای پشتیبانی تصمیم و تخصیص منابع، بودجه سنتی را تکامل بخشد. بودجه چند بعدی بر رابطه بین هزینه و ایجاد ارزش تاکید دارد نه بر چگونگی مصرف وجوه بودجه شده.

راهنمای بودجه چند بعدی در شکل شماره یک آورده شده است. همچنانکه خواهید دید پس از تهیه بودجه جدید، مدیریت می‌تواند تسهیلات منابع را با برگرداندن بودجه استراتژی به بودجه سنتی ارزیابی کند. مدیریت می‌تواند تخصیص صحیح منابع را در هر سطح از بودجه بر طبق اولویتها بررسی کند و در صورت لزوم بودجه را آنقدر اصلاح کند تا وضعیت بهینه ایجاد شود.

اولین تبدیل: بودجه فعالیت

در اولین مرحله ارقام مندرج در بودجه سنتی به بودجه فعالیت تبدیل می‌شود. بودجه

5. Transformation
6. Activity Budget
7. Product Budget
8. Customer Budget
9. Strategy Budget

فعالیت نشان می‌دهد که شرکت چه نوع و چه مقدار از منابع را روی چه فعالیتهایی صرف کرده است. با تبدیل فهرست اقلام بودجه سنتی به فهرستی از فعالیتهای (از قبیل پاسخگویی به شکایات مشتریان، درخواست قطعات جدید و غیره) بودجه فعالیت تهیه می‌شود.

اگر از ابتدا هزینه‌ها به دو گروه هزینه‌های پرسنلی و سایر هزینه‌ها تفکیک شود، عمل تبدیل ساده‌تر انجام خواهد شد. هزینه‌های پرسنلی باید همان‌گونه که پرسنل واقعاً وقت خود را می‌گذرانند به فعالیتهای سرشکن شود.

مشخص کردن فعالیتهایی که پرسنل انجام می‌دهند نیازمند بررسی است. اگرچه این عمل یک مرحله به فرایند بودجه بندی اضافه می‌کند، اما انجام آن می‌تواند روشنگر باشد. بیشتر شرکتها وقتی متوجه می‌شوند که پرسنل غیر ستادی شرکت چگونه درگیر انجام فعالیتهای ستادی مثل بودجه بندی و گزارشگری مالی شده‌اند، شگفتزده می‌شوند. دوسوم هزینه‌های این فعالیتهای در خارج از قسمتهای انجام‌دهنده این اعمال به وجود می‌آید. برای کاهش دادن

مؤثر این هزینه‌ها شرکت باید فعالیتهای سربار و تعداد پرسنل قسمت را کاهش دهد. تحقیق در مورد فعالیت پرسنل و بودجه فعالیت این مسئله را مستقیماً نشان می‌دهد.

هزینه‌های غیر پرسنلی مثل هزینه‌های کامپیوتر، پس از تجزیه و تحلیل عوامل هزینه‌ساز مربوط باید به فعالیتهای سرشکن شود.^{۱۰} اگر هریک از کاربردهای کامپیوتر به طور مستقیم با فعالیت خاصی درگیر باشد در این صورت می‌توان هزینه‌های کامپیوتری را بر مبنای مقدار وقتی که هر عمل صرف می‌کند، تسهیم کرد. به طریق دیگر، این هزینه‌ها را می‌توان بر مبنای تعداد صفحات گزارشی که برای پشتیبانی هر فعالیت تولید می‌شود، تسهیم کرد. یا همان‌طور که در زیر نشان داده شده می‌توان هزینه‌ها را به طریقی که پرسنل وقت خود را صرف می‌کنند تسهیم کرد:

۱۰. برای اطلاع بیشتر نگاه کنید به:

«Improving Performance with Cost Drivers», by Frank Collins and Michael L. Werner, Jofa, June 90, Page 131.

تعداد پرسنلی که برای پردازش حسابهای پرداختی از کامپیوتر استفاده می‌کنند ۲۳ نفر

تقسیم بر ÷

۶۳۴ نفر

تعداد کل پرسنلی که از کامپیوتر استفاده می‌کنند

۳/۶٪

درصد پرسنلی که حسابهای پرداختی را پردازش می‌کنند

×

ضرب در

۱۰۰۰۰۰۰ ریال

هزینه کل کامپیوتر

۳۶۰۰۰ ریال

سهم حسابهای پرداختی از هزینه کل کامپیوتر

پس از تهیه بودجه فعالیت، مدیریت خواهد توانست هر آنچه را شرکت انجام می‌دهد عمیقاً بررسی کند. اکنون می‌توان پرسشهایی مانند موارد زیر را پاسخ داد:

۱ - چگونه فعالیتها و طرز عمل هر واحد با وظایف آن واحد مطابقت دارد؟

۲ - آیا می‌توان منابع تخصیص یافته به اعمال و فعالیتهای کم‌ارزش را حذف کرد؟

۳ - آیا شرکت می‌تواند با تغییر دادن بعضی فعالیتها و اعمال هزینه‌ها را کاهش دهد؟

۴ - آیا می‌توان بعضی از فعالیتها را به صورت کارآمدتری در خارج از شرکت انجام داد؟

همچنین بینش حاصل از بودجه فعالیت می‌تواند میزان دقت برآوردهای هزینه و بودجه‌های آینده بویژه برای برنامه‌ها و طرحهای جدید را بهبود بخشد.

دومین تبدیل: بودجه محصول

مرحله دوم، تهیه بودجه محصول است. این بودجه بر این اصل استوار است که انجام هر فعالیت مقداری ارزش به محصول اضافه می‌کند. فعالیتهای متعددی ممکن است با یک محصول مرتبط باشند.

روابط بین فعالیتها و محصولات شبکه ارتباطات را (که الگوریتم نامیده می‌شود) مشخص می‌سازد که از آن در تهیه بودجه محصول استفاده می‌شود. اما قبل از تهیه بودجه محصول، شخصی که بودجه محصول را تهیه می‌کند باید با شبکه‌های مشتری - فروشنده آشنا شود.

اعمالی که شرکت انجام می‌دهد (مثل توسعه محصول، ساخت و قبول سفارش) برحسب محصول توزیع شده یا خدمت ارائه شده به

11. Supplier - Customer Networks.

مشتری بطور مستقیم یا غیرمستقیم تولید ارزش می‌کند. برای مثال آموزش تخصصی از مواردی است که به طور غیرمستقیم ارزش تولید می‌کند. امور خدماتی (مثل برنامه‌ریزی و اداره امور پرسنلی) به محصول چیزی اضافه نمی‌کند لیکن شرکت آن را متحمل می‌شود.

در نهایت بودجه فعالیت باید با محصولات ربط داده شود. شبکه‌سازی این ارتباطها نیازمند هوش و استعداد است، زیرا که تطبیق دادن فعالیتها با محصولات همیشه آسان نیست. مگر آن که در تهیه بودجه فعالیت بتوان ارتباط منطقی بعضی از هزینه‌های غیرپرسنلی را با محصولات شناخت که این کار مستلزم شناخت محصولات و خدمات است. برای مثال در یک محیط تولیدی، هزینه‌های غیر مستقیم خدماتی محصول مثل هزینه مهندسی ممکن است متناسب با محصول، گروه محصول و یا متناسب با خط تولید و نه با فعالیت تغییر کند. بنابراین ممکن است که هزینه‌های مهندسی به اتکای عوامل هزینه‌ساز تسهیم شود.

با انجام این اقدامات، بودجه محصول فراهم می‌شود و اکنون هر واحد بودجه‌ای می‌تواند بودجه خود را برحسب اقلامی که بودجه کل اولیه را تشکیل می‌دهد یا برحسب فعالیت و محصول بررسی کند. با داشتن بودجه محصول به سئوالهای زیر می‌توان پاسخ داد:

۱ - آیا تسهیم منابع به اعمال خدماتی و تجاری صحیح است؟

۲ - آیا تولید یا مونتاژ بعضی از محصولات (یا قطعات آن) باید در خارج شرکت انجام شود؟

۳ - هزینه‌های پشتیبانی مشتری در مقایسه با هزینه رقیبان چگونه است؟

سومین تبدیل: بودجه مشتری

در سومین مرحله بودجه‌ای تهیه می‌شود که جمع کل بودجه پیشنهادی برای هر مشتری یا

گروه مشتری را برحسب دواير بودجه کننده نشان می‌دهد. در این مرحله محصولات با مشتریان داخلی یا خارجی مقابله می‌شود. در بعضی موارد ممکن است بخشی از یک محصول به مشتری یا گروه مشتریان خاصی تخصیص داده شود.

هرگونه هزینه‌های غیرپرسنلی باقیمانده نیز باید به مشتری یا گروه مشتریان خاصی سرشکن شود. مثلاً بخشی از هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات باید در این مرحله تخصیص یابد.

بینش حاصل از این مرحله به مدیریت اطمینان می‌دهد که منابع با در نظر گرفتن اولویت مشتریان به شکل درست تخصیص یافته است. اولویت مشتریان از طریق بررسی ارزش هر مشتری مشخص می‌شود. لذا هرگونه اختلاف بین خواسته‌های مشتریان و عملکرد فعلی باید اصلاح شود. بودجه مشتری برای پاسخگویی سئوالات زیر است:

۱ - مشارکت مالی مشتریان مهم یا بخشهای شرکت چقدر است؟

۲ - آیا بازده حاصل از بودجه تخصیص یافته به هر مشتری یا گروه مشتری توجیه‌شدنی است؟

۳ - چه عملی می‌تواند هزینه انجام معامله با مشتریان را کاهش دهد به طوری که ارزش تولید شده ثابت بماند و یا زیادتر شود؟

۴ - آیا حفظ مشتری در مقایسه با جذب مشتری بهتر است؟

چهارمین تبدیل: بودجه استراتژی

در مرحله چهارم اطلاعات بودجه مجدداً برحسب استراتژیهای اصلی شرکت مرتب می‌شود. این عمل با تحلیل استراتژیهای مرتبط با هر قسمت از شرکت و ارتباط آن با مشتریان یا گروه مشتریان انجام می‌شود. اگر شرکت برای مشتریان خود استراتژیهای مشخصی نداشته باشد، انجام چند مرحله اضافی ضروری خواهد ورق بزنید

بود. برای مثال ممکن است ابتدا استراتژیهای بازار را در ارتباط با کانالهای توزیع مقابله کرد و سپس استراتژیها را از این کانالها به مشتریان ارتباط داد. به شکل ۲ نگاه کنید.

اگر یک استراتژی در مورد بیش از یک مشتری یا گروه مشتری به کار رود، باید شرحی به هریک ضمیمه شود. در صورتی که بعضی از هزینه‌های بودجه کل هنوز تسهیم نشده باشد در

این مرحله باید به استراتژیهای مربوط تخصیص داده شود.

بودجه استراتژی براین اساس تعیین می‌شود که آیا مخارج بودجه شده با استراتژیهای پشتیبانی و تجاری و سایر استراتژیهای شرکت همراستاست یا خیر؟ لذا بودجه‌هایی را که با اولویتهای استراتژیک غلط تطبیق داده شده است می‌توان اصلاح کرد. واضح است که انجام

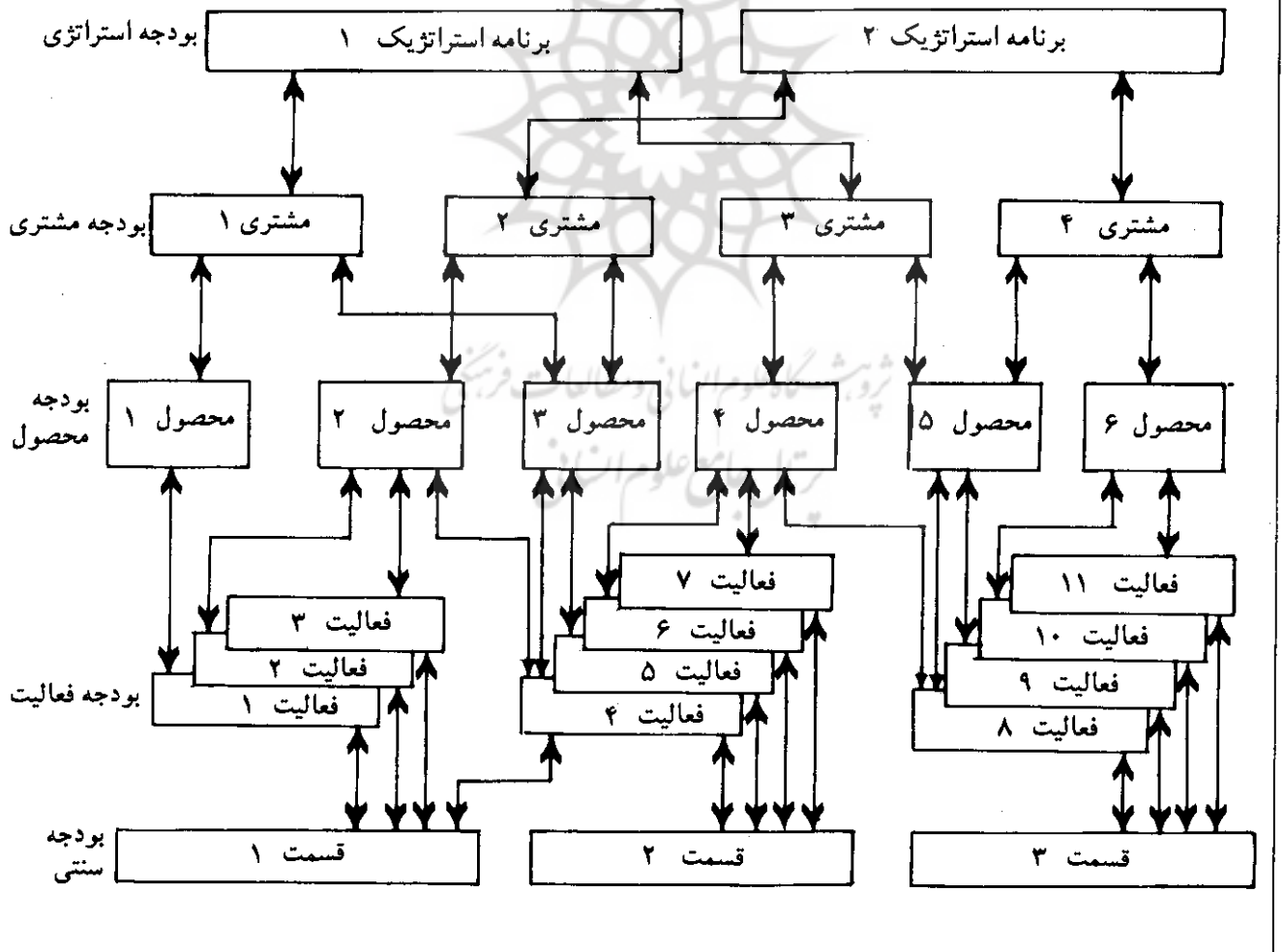
هرگونه تعدیل در بودجه استراتژی مستلزم تعدیل بودجه‌های قبلی است. شکل ۱ را مجدداً نگاه کنید. در این شکل فلشها دوطرفه‌اند.

چشم‌انداز آینده

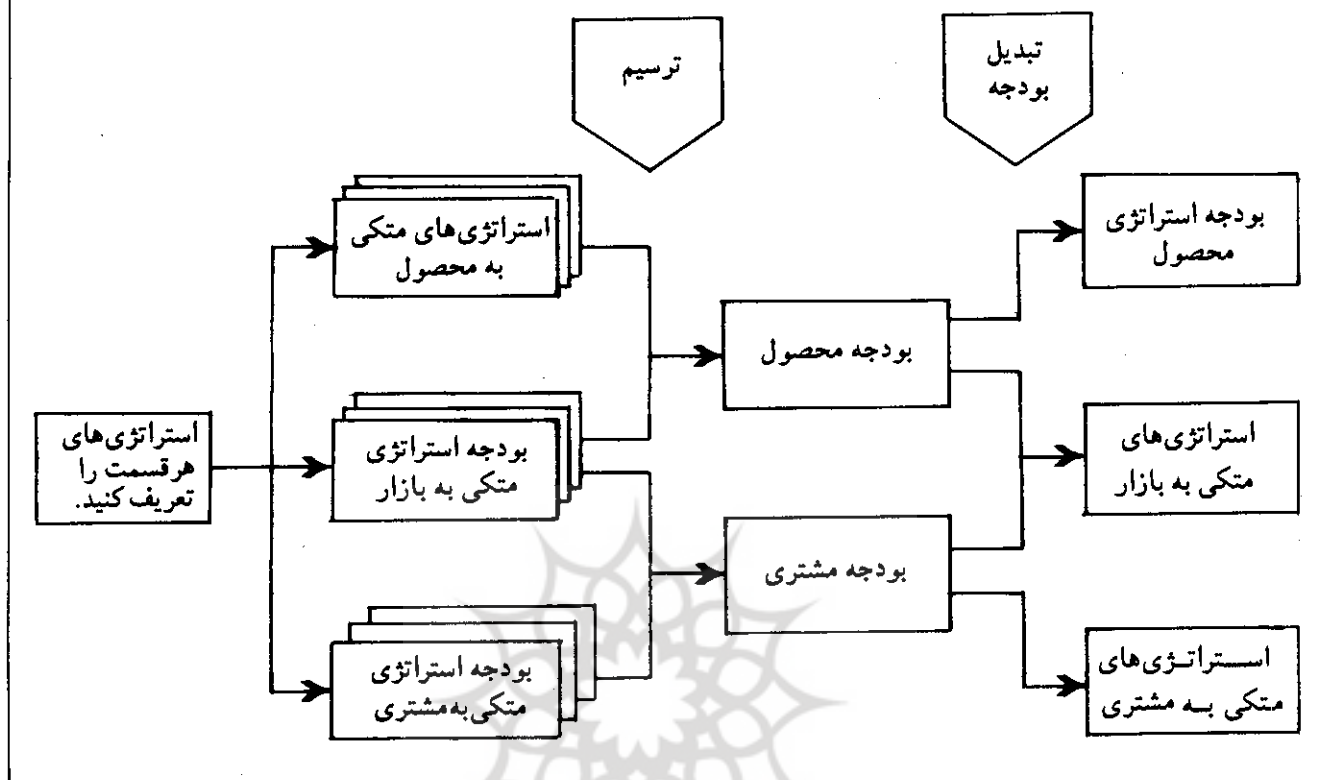
مهمترین مزیت بودجه چند بعدی این است که راه بهتری برای هدایت و کنترل منابع یک

شکل یک

راهنمای بودجه چند بعدی



شکل دو



بزرگ در عمل وجود ندارد.

به هر حال پس از استقرار بودجه چند بعدی، در مقایسه با بودجه سنتی نه زمان بیشتری مورد نیاز خواهد بود و نه تغییرات زیادی در روشهای کنترلی و حسابداری ضرورت پیدا خواهد کرد.

امروزه سیستم بودجه چند بعدی را با هزینه نسبتاً کمی می توان در خارج از سیستم کامپیوتری شرکت نگهداری کرد. برای جلوگیری از به خطر افتادن دفتر کل مورد استفاده برای حسابداری و بودجه بندی، بودجه چند بعدی را می توان به صورت جداگانه مستقر ساخت. این عمل از طریق انتقال فایل بودجه یا دفتر کل از کامپیوتر مرکزی به کامپیوتر دیگری انجام پذیر است، یا اینکه می توان یک بخش جداگانه در سیستم کامپیوتر مرکزی ایجاد کرد. در این راستا، تکنولوژی امروزی بانک اطلاعاتی قادر است

ابزارهای کمکی لازم را فراهم کند. ●

بودجه های چند بعدی مکملی برای سیستمهای اطلاعاتی کامپیوتری در عمل هستند. توان و کارایی این سیستمهای کامپیوتری اطلاعاتی در این است که وقتی سیستم شامل اطلاعات بودجه چندوجهی باشد مدیران می توانند اطلاعات را از چندین زاویه مختلف تحلیل کنند و سئوالاتی را که تاکنون پرسیده نشده مطرح کنند.

در حالی که شرکتها سیستمهای هزینه یابی براساس فعالیت^{۱۲} را جایگزین سیستمهای سنتی می کنند، این احتمال وجود دارد که بودجه چندبعدی نیز توسط تعدادی از شرکتها (که رو به افزایش هستند) به کار گرفته شود. امروزه تکنولوژی شبکه سازی و بانک اطلاعاتی^{۱۳} برای تهیه بودجه چند بعدی در دسترس است، اما هنوز سیستمهای متکی به بودجه های چند بعدی

12. Activity Based Costing (ABC)

13. Data Base.

شرکت فراهم می کند. این بودجه به رشد سالتر و سود عملیاتی مناسبتری منجر می شود زیرا:

۱- بودجه چند بعدی ارتباط روشن و صریحی را بین ارقام بودجه و استراتژیهای شرکت برقرار می کند.

۲- این بودجه مقایسه تفضیلی اطلاعات هزینه را در سرتاسر سازمان امکانپذیر می سازد.

۳- چارچوب قدرتمندی برای ارزیابی ارزش مشتری فراهم می کند.

۴- کمک می کند تا شرکت هزینه عملیات سازمان را درک کند.

۵- اطلاعات مشروحی در قالبهایی که براحتی مدیران را به تحلیل مقایسه ای می رساند و با منطق تصمیم مدیران بیشتر مرتبط است، فراهم می کند و شرایطی را برای بهبود دائمی عملکرد شرکت آماده می سازد.

۶- در برابر تغییرات استراتژی سازمانی و ساختار شرکت انعطاف پذیر است.