

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



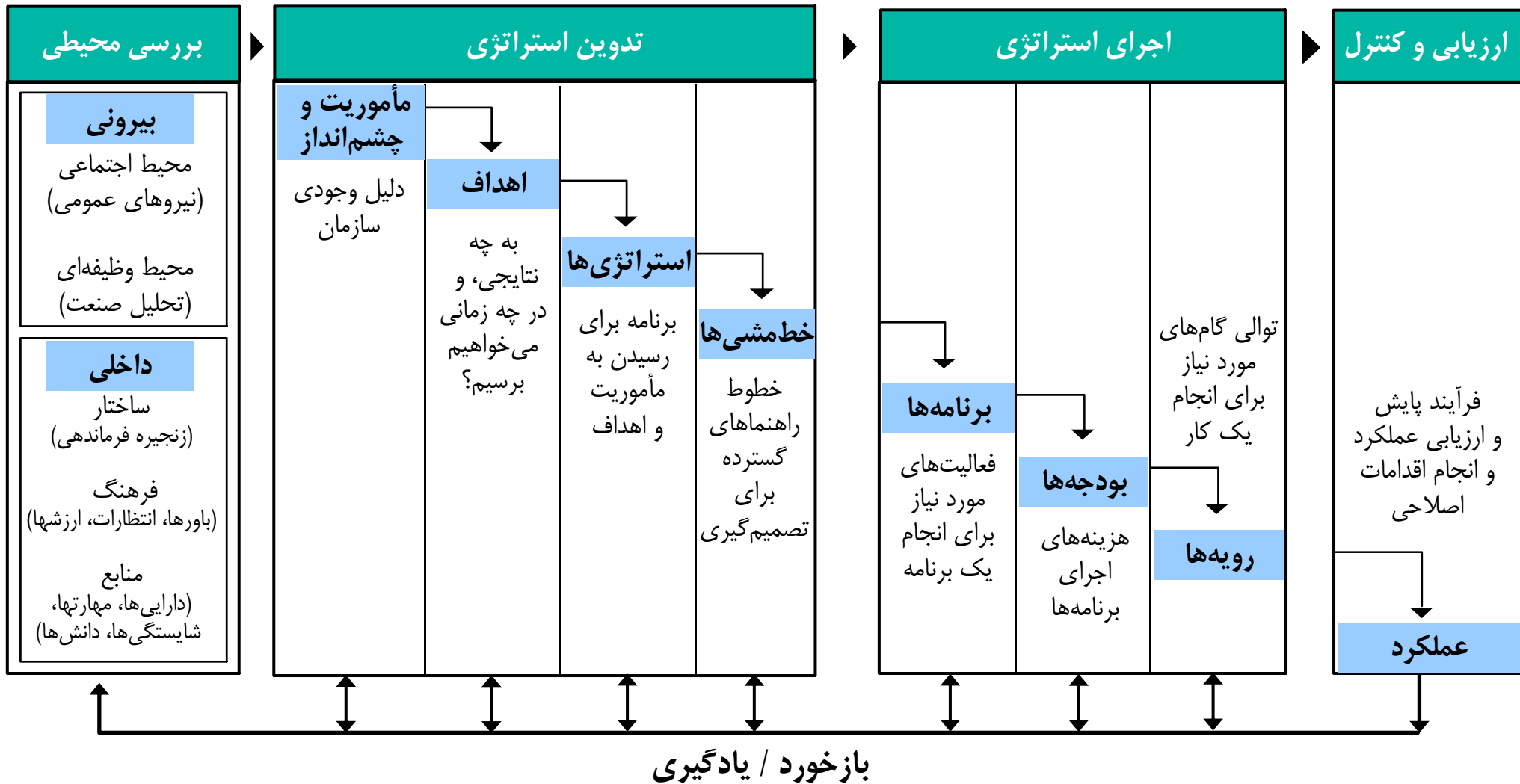
# پیوند بودجه ریزی استراتژیک به استراتژی از طریق کارت امتیازی متوازن

## (Linking Strategy to Budgets)

دکتر الهویردی تقوی

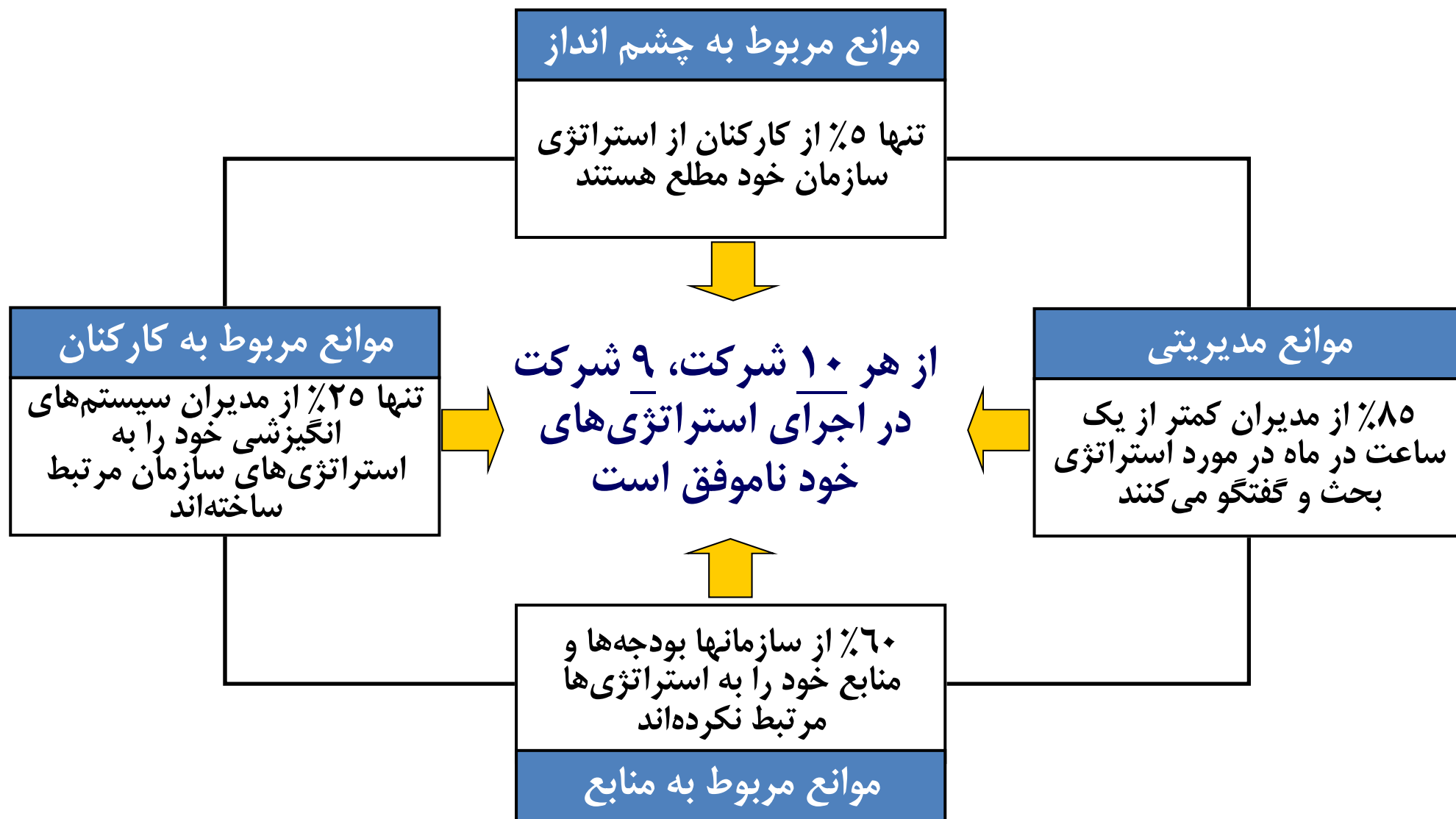
پنجمین کنفرانس بین المللی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (دی ۱۳۹۱)

# فرآیند مدیریت استراتژیک



Wheelen & Hunger, "Strategic Management and Business Policy", 13e, 2012

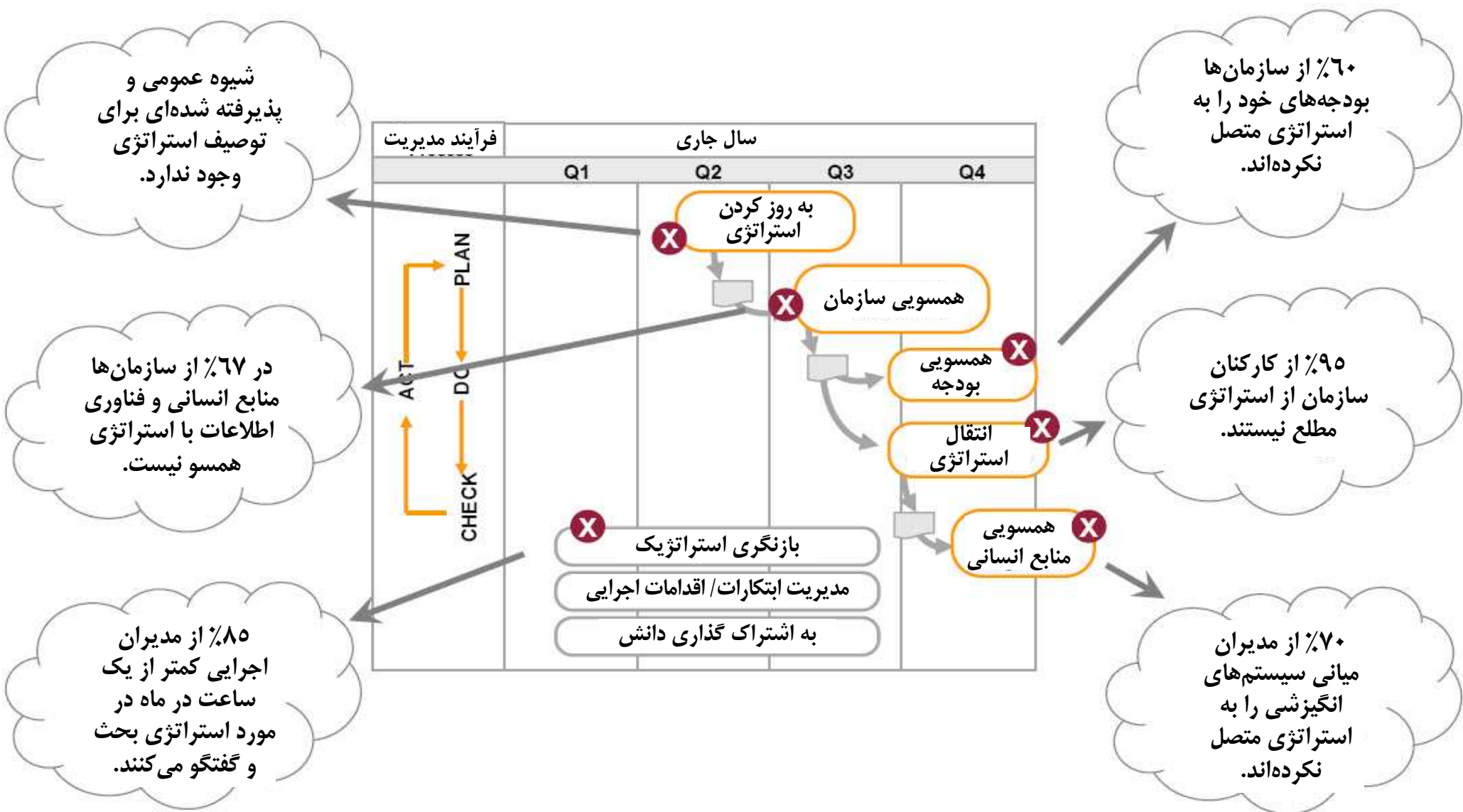
# موانع اجرای استراتژی



BSCol Research (Survey of Management Professionals, 1996).



# چرا سازمان‌ها در اجرای استراتژی موفق نیستند؟



BSCol Research (Survey of Management Professionals, 1996).

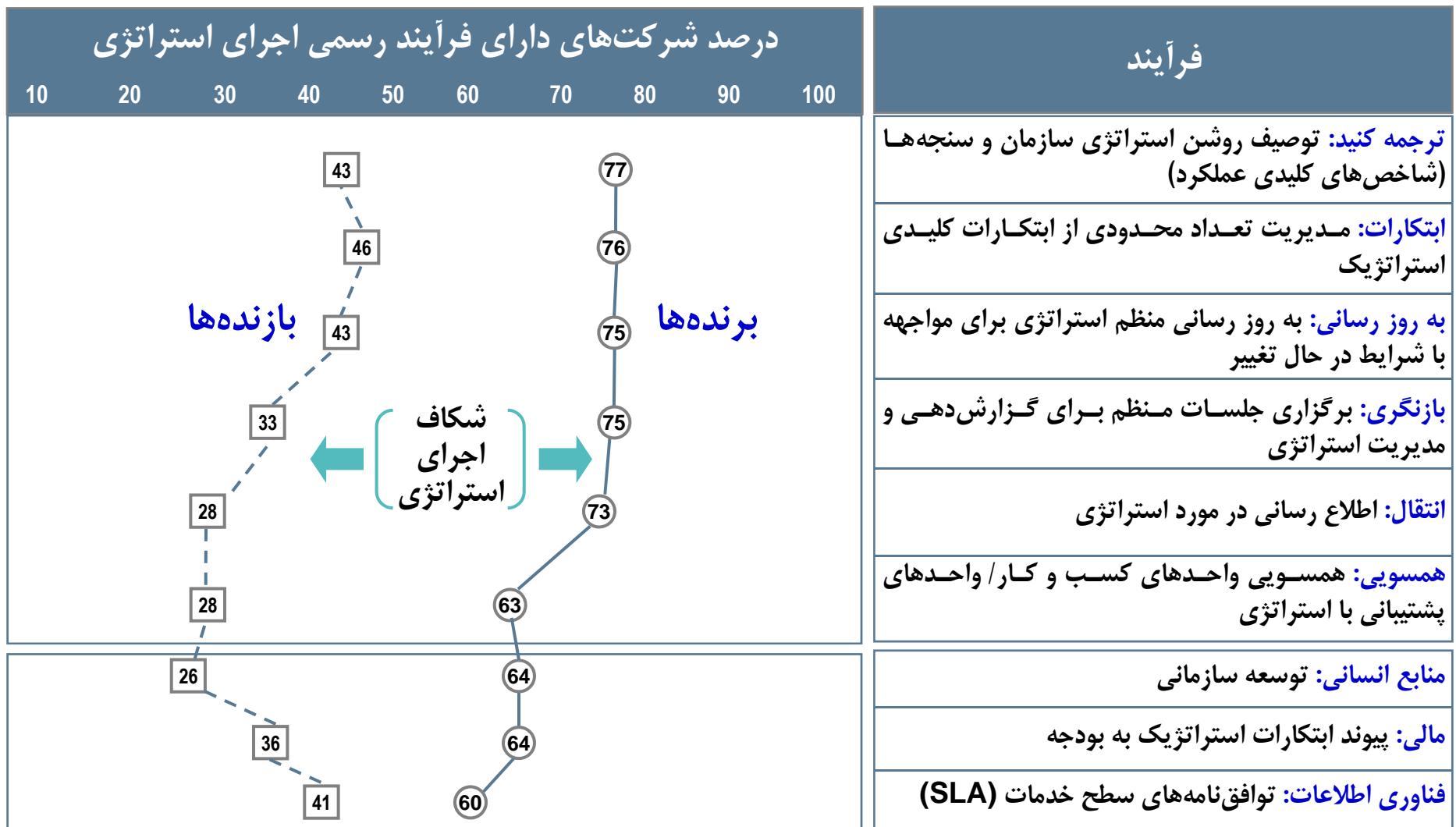
# تفاوت میان سازمان‌های برنده و بازنده

خیر (%۴۶)	آری (%۵۴)	۱- آیا در سازمان شما یک فرآیند رسمی برای اجرای استراتژی وجود دارد؟
--------------	--------------	--------------------------------------------------------------------

۲- عملکرد فعلی سازمان خود را توصیف کنید؟				
برنده‌ها	%۷	%۱۲	جمع کل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتایج بسیار چشمگیر در عملکردمان حاصل شده</li> <li>• عملکرد بهتری نسبت به هم‌تایان خود داریم</li> </ul>
	<u>%۲۰</u> %۲۷	<u>%۵۸</u> <b>%۷۰</b>		
بازنده‌ها	%۳۰	%۱۸	جمع کل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملکرد مشابه نسبت به گروه هم‌تایان خود داریم</li> <li>• عملکرد پایین‌تر نسبت به گروه هم‌تایان خود داریم</li> <li>• صاحب عملکرد پایداری نمی‌باشیم</li> </ul>
	%۲۷ <u>%۱۶</u> %۷۳	%۹ <u>%۳</u> %۳۰		

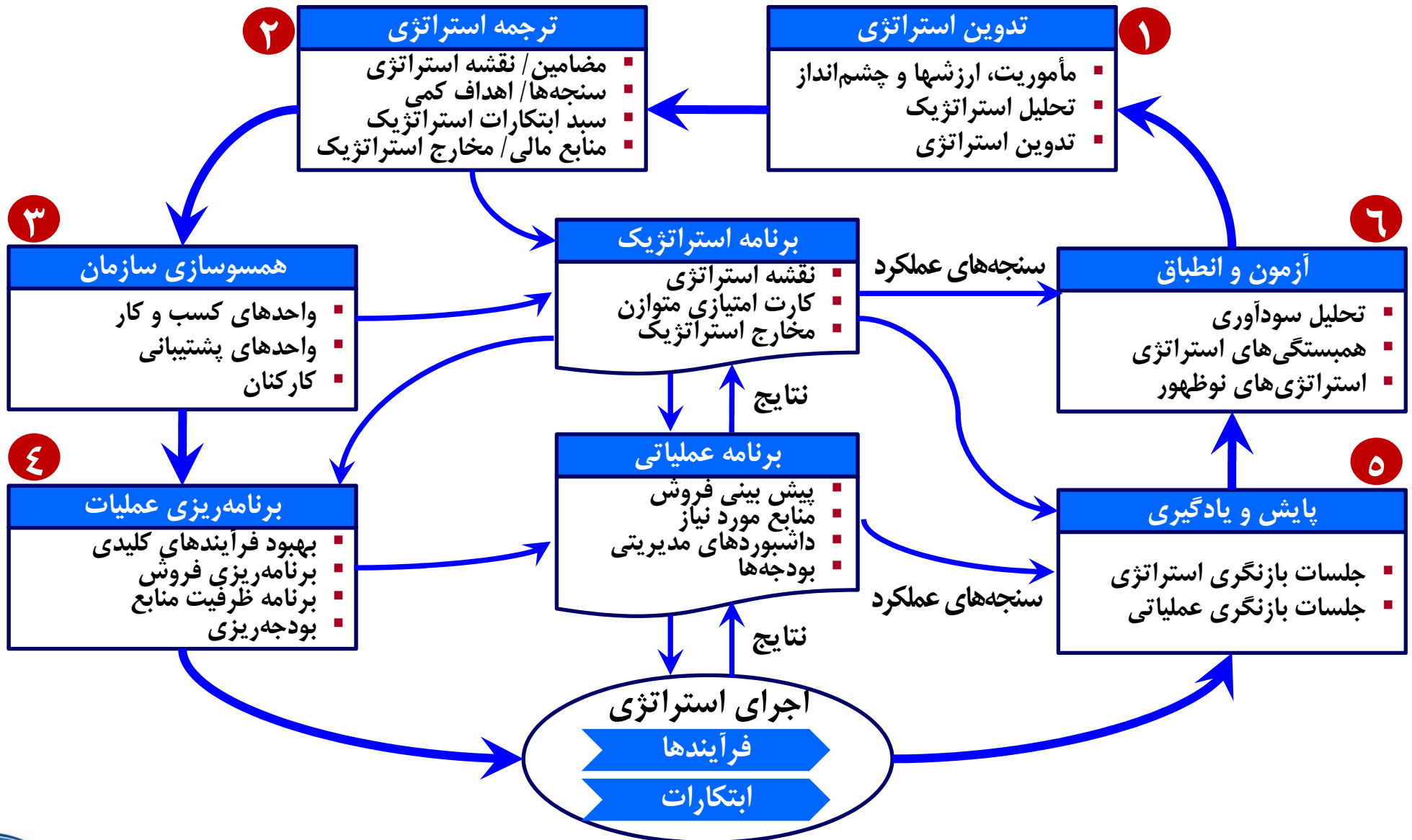
# تفاوت میان سازمان‌های برنده و بازنده (ادامه)

آیا در سازمان شما یک فرآیند رسمی برای اجرای استراتژی وجود دارد؟



BSCol Research (Survey of 143 Performance Management Professionals, Drawn from BSCol On-Line Community, March 2006)

# سیستم مدیریت: پیوند استراتژی به عملیات



Kaplan R. S., Norton D. P., "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage", Harvard Business Press, 2008.



## مرحله دوم، ترجمه استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژی)



Mapping Strategy  
ترسیم نقشه استراتژی

آنچه را که نمی‌توانید  
توصیف کنید، نمی‌توانید  
مدیریت نمائید !!

- ما استراتژی خود را چگونه توصیف می‌کنیم؟  
(شناسایی مضامین استراتژیک و ترسیم نقشه استراتژی)
- ما چگونه استراتژی و برنامه خود را می‌سنجیم؟  
(انتخاب سنج‌ها و اهداف کمی)
- استراتژی ما به چه برنامه‌های عملی نیاز دارد؟  
(انتخاب ابتکارات استراتژیک)
- ما هزینه اجرای ابتکارات استراتژیک خود را چگونه تأمین می‌کنیم؟ (بودجه‌ریزی)
- چه کسی اجرای استراتژی را رهبری خواهد کرد؟ (تعریف مسئولین مضامین استراتژیک)

# فرآیند ترجمه استراتژی



# استراتژی نحوه تصمیم سازمان به ایجاد ارزش برای سهامداران خود را شرح می دهد

سازمان های خصوصی

سازمان های دولتی و غیر انتفاعی

استراتژی

مأموریت

منظر مالی

اگر موفق شویم، سهامداران به ما چگونه نگاه خواهند کرد؟

منظر مشتری

برای تحقق چشم انداز در نظر مشتری چگونه باید به نظر برسیم؟

منظر فرآیندهای داخلی

برای جلب رضایت مشتری در کدام فرایندها باید سرآمد باشیم؟

منظر یادگیری و رشد

برای تحقق چشم اندازمان سازمان باید چگونه یاد بگیرد و بهبود یابد؟

منظر اعتماد اجتماعی

اگر موفق شویم، نزد مالیات دهندگان چه وجهه ای خواهیم داشت؟

منظر مشتری

برای تحقق چشم انداز در نظر مشتری چگونه باید به نظر برسیم؟

منظر فرآیندهای داخلی

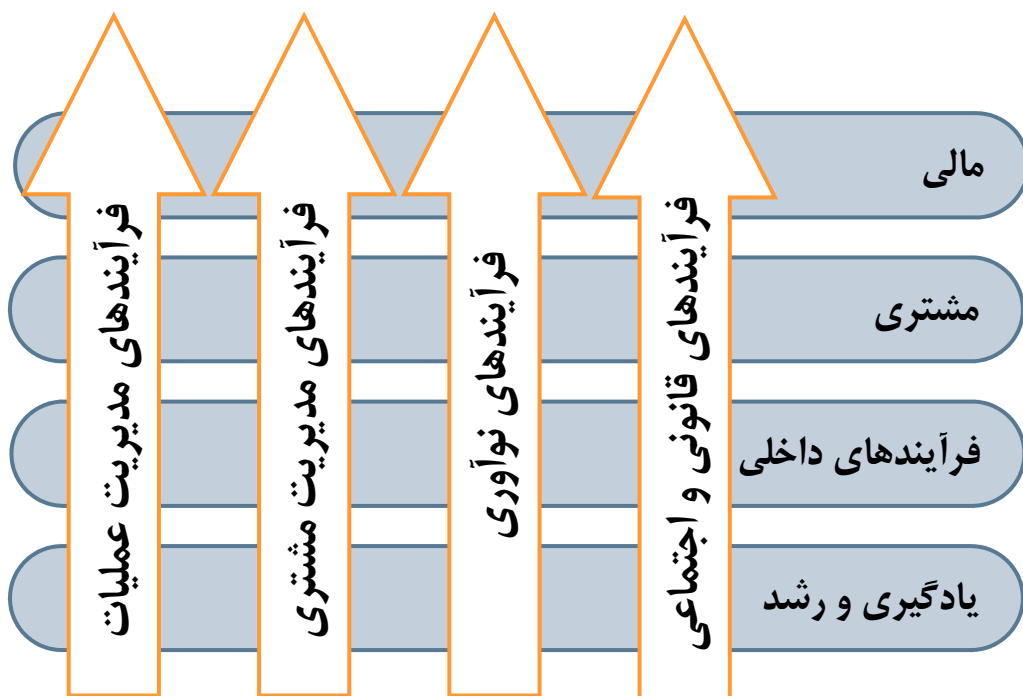
برای جلب رضایت مشتریان، اهداکنندگان کمک های مالی و انجام مأموریت خود، در کدامیک از فرایندهای کسب و کار باید سرآمد باشیم؟

منظر یادگیری و رشد

برای تحقق چشم انداز، کارکنان ما چگونه باید پیاموزند، اطلاع رسانی کنند و با هم کار کنند؟

# مضامین استراتژیک به صورت واضح استراتژی را بیان می کنند

## مضامین استراتژیک :



- به تمرکز سازمان برای رسیدن به مقاصد استراتژیک کمک می کنند.
- معمولاً به ۳ تا ۴ نیروی محرک کسب و کار (Business Thrusts) محدود می شوند.
- در بردارنده جریانی از اهداف استراتژیک مرتبط می باشند.
- می توانند برشی از اهداف استراتژیک در همه چهار منظر کسب و کار (نقشه استراتژی) باشند.

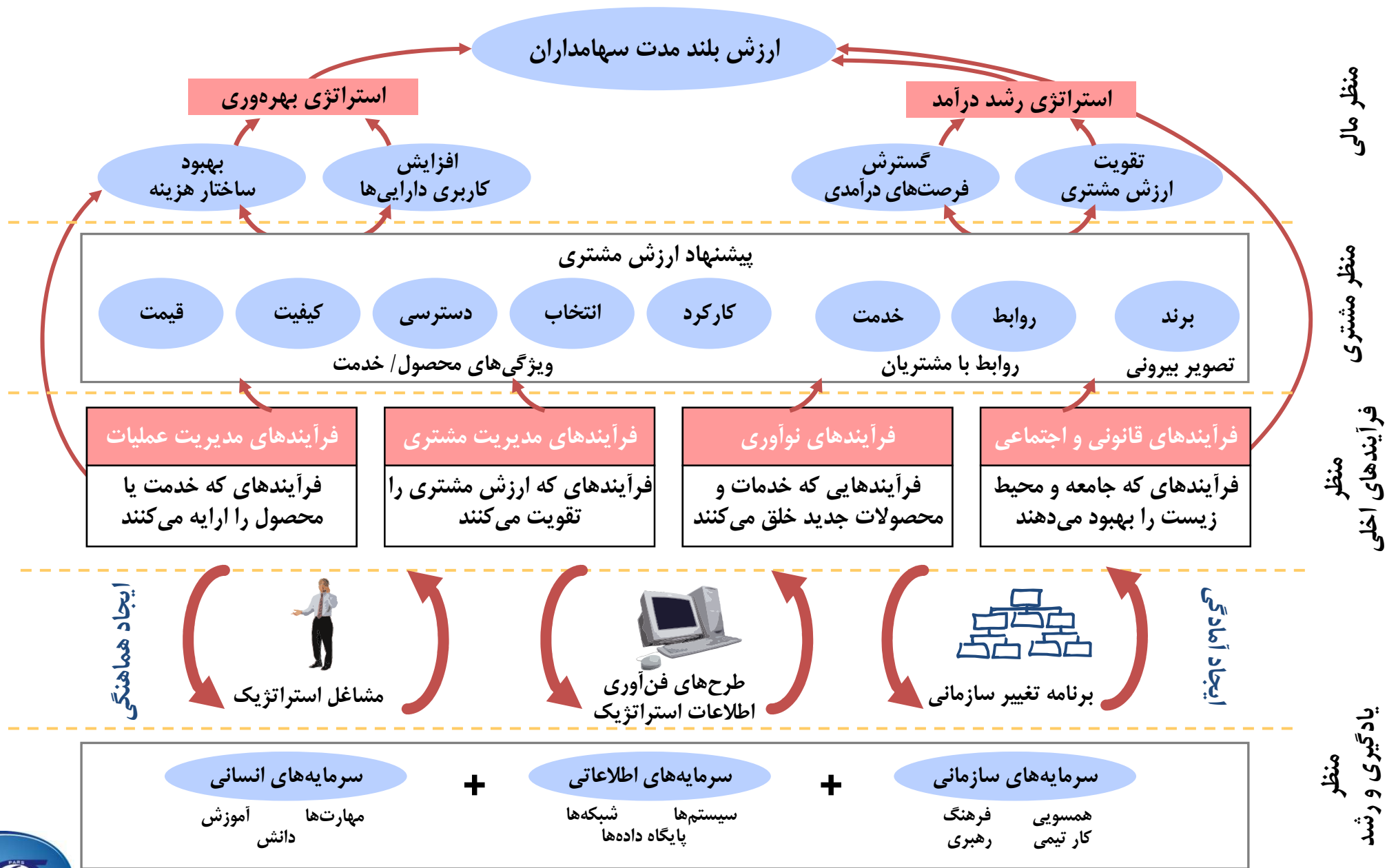
## مضامین استراتژیک رایج (عمومی)

سازمان‌های بسیاری در سرتاسر جهان، گونه‌های متفاوتی از این مضامین استراتژیک رایج را انتخاب می‌کنند:

فرآیندهای قانونی و اجتماعی	فرآیندهای نوآوری	فرآیندهای مدیریت مشتری	فرآیندهای مدیریت عملیات	
تقویت ارزش جامعه	تقویت ارزش حق امتیاز (Franchise Value)	افزایش ارزش مشتری	افزایش ارزش عملیاتی	هدف
کارفرمای منتخب (شهروند خوب)	نوآورانه ترین محصول	بهترین روابط با مشتری	بهترین هزینه کل (تعالی عملیاتی)	نتیجه

این مضامین مشترک پس از سال‌ها تجربه در اجرای پروژه‌های کارت امتیازی متوازن بدست آمده‌اند.

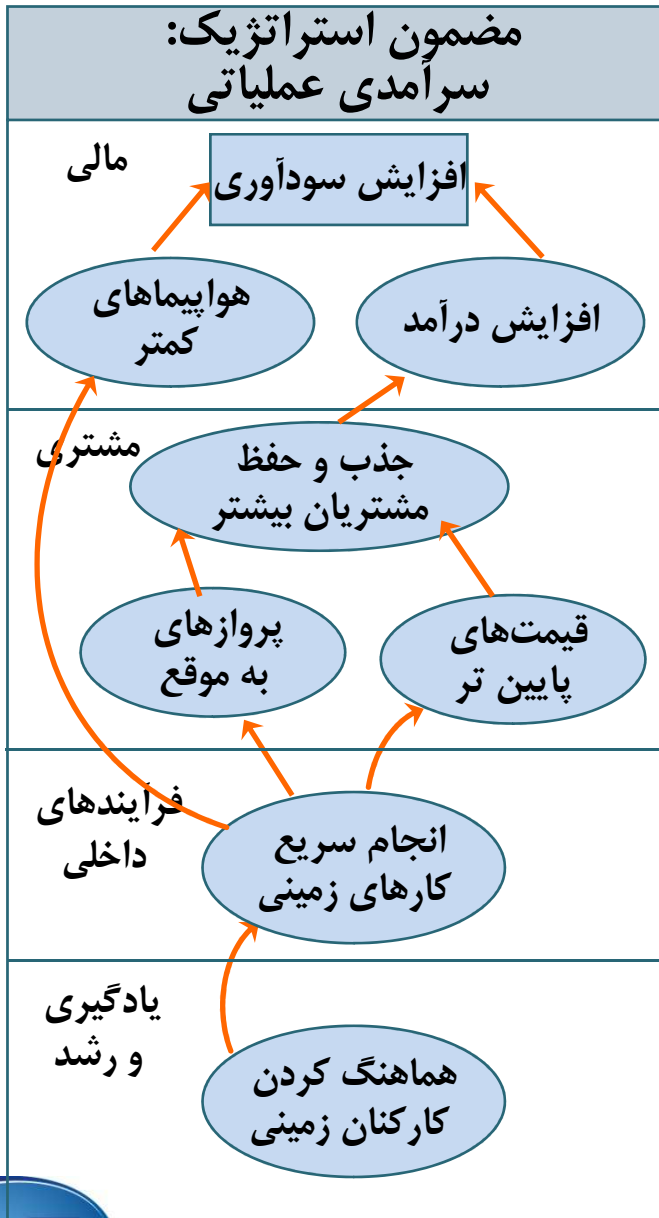
# نقشه استراتژی عمومی سازمان‌های کسب و کار



# مثال: مضمون سرآمدی عملیاتی در یک شرکت هواپیمایی

مضمون استراتژیک: سرآمدی عملیاتی	
<p>مالی</p> <pre> graph TD     A[افزایش سودآوری] --&gt; B[افزایش درآمد]     A --&gt; C[هواپیماهای کمتر]         </pre>	<p>چه چیزی محرک افزایش راندمان عملیاتی است؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• با تعداد کمتری از هواپیماها، مشتریان بیشتری را جابجا کنیم.</li> </ul>
<p>مشتری</p> <pre> graph TD     D[جذب و حفظ مشتریان بیشتر] --&gt; E[پروازهای به موقع]     D --&gt; F[قیمت‌های پایین‌تر]         </pre>	<p>چگونه این کار را انجام دهیم؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جذب بخش‌های بیشتری از مشتریان هدفی که برای قیمت و پروازهای به موقع ارزش قائل هستند.</li> </ul>
<p>فرایندهای داخلی</p> <pre> graph TD     G[انجام سریع کارهای زمینی] --&gt; E[پروازهای به موقع]     G --&gt; F[قیمت‌های پایین‌تر]         </pre>	<p>کانون توجه ما در داخل سازمان باید روی چه چیزی باشد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعت بیشتر در انجام فعالیت‌های زمینی روی باند فرودگاه.</li> </ul>
<p>یادگیری و رشد</p> <pre> graph TD     H[همهانگ کردن کارکنان زمینی] --&gt; G[انجام سریع کارهای زمینی]         </pre>	<p>آیا کارکنان این کار را انجام خواهند داد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش و پرداخت پاداش به خدمه غیرپروازی با توجه به میزان مشارکت آنها در موفقیت سازمان.</li> <li>• اجرای برنامه مشارکت کارکنان در سهام شرکت</li> </ul>

# اقدامات ابتکاری استراتژیک محرک تغییرات مورد نیاز برای ایجاد ارزش هستند



**هدف استراتژیک**  
آنچه که استراتژی در پی تحقق آن است.

**سنجه**  
چگونه عملکرد با توجه به سنجه پایش می‌شود.

**هدف کمی**  
میزان عملکرد یا نرخ سرعت بهبود مورد نیاز.

**برنامه ابتکاری**  
فرآیندها و برنامه‌های مورد نیاز برای دستیابی به هدف کمی.

کارت امتیازی			برنامه عمل	
هدف استراتژیک	سنجه	هدف کمی	ابتکارات	بودجه
افزایش سودآوری مالی	افزایش درآمد	افزایش سودآوری مالی	بهینه‌سازی زمان کاری	××× ریال
جذب و حفظ مشتریان بیشتر	پروازهای پایین تر	پروازهای به موقع	بهینه‌سازی زمان کاری	××× ریال
انجام سریع کارهای زمینی	همه‌هنگ کردن کارکنان زمینی	همه‌هنگ کردن کارکنان زمینی	بهینه‌سازی زمان کاری	××× ریال

افزایش سودآوری مالی

- زمان عملیات زمینی
- پرواز به موقع

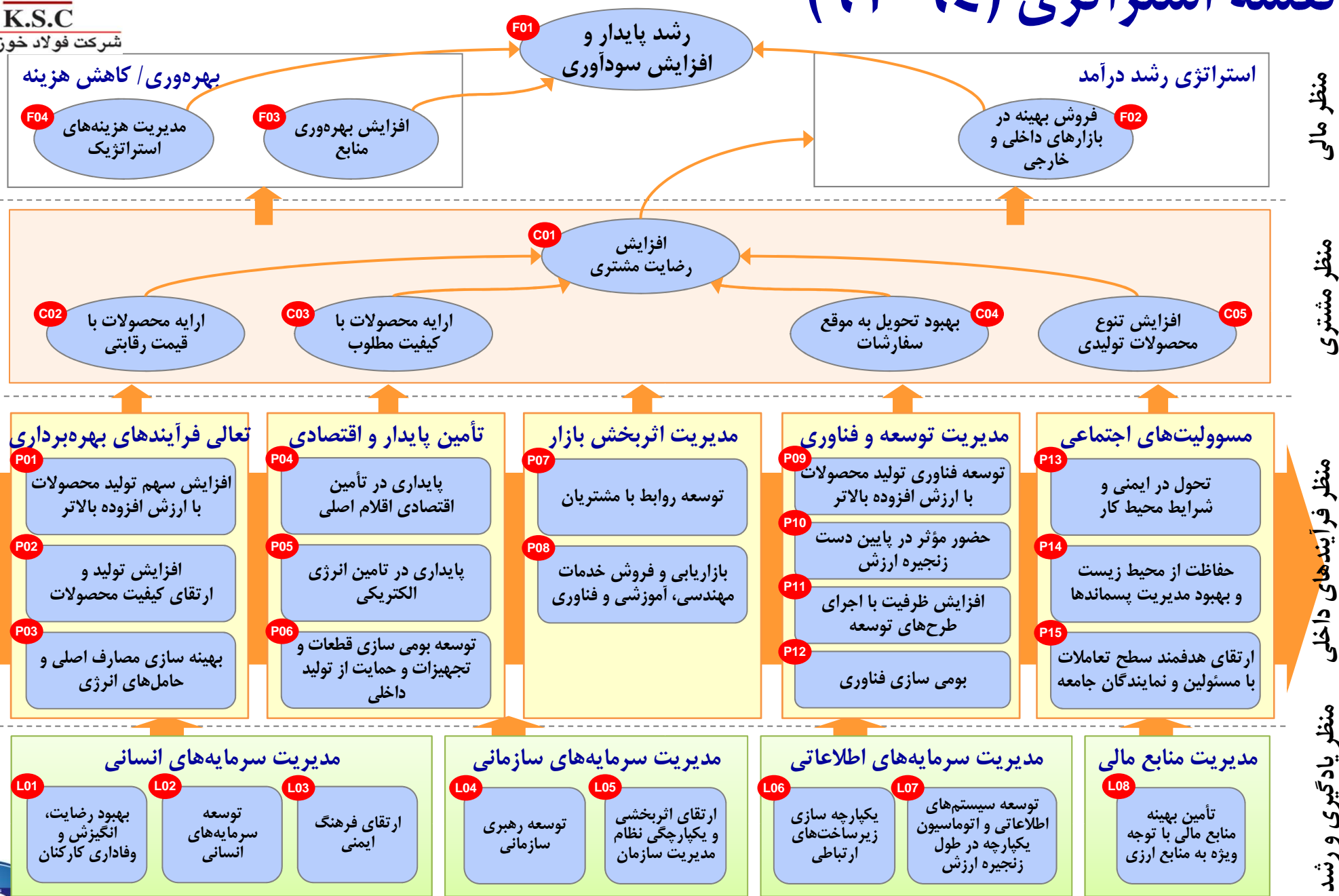
- ۳۰ دقیقه
- ۹۰٪ اوقات

بهینه‌سازی زمان کاری

××× ریال



# نقشه استراتژی (۹۱-۹۴)



# سنجش‌های منظر فرآیندهای داخلی

اهداف استراتژیک	سنجش‌ها	واحد سنجش	عملکرد ۹۰	هدف ۹۱	هدف ۹۲	هدف ۹۳	هدف ۹۴	ابتکارات استراتژیک / اقدامات اجرایی
افزایش سهم تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر	تولید محصولات با ارزش افزوده بالا	هزار تن	148.5	340	380	420	420	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی سبد بهینه محصولات</li> <li>Revamp تجهیزات ماشین ریخته‌گری اسلب ۲</li> </ul>
افزایش تولید و ارتقای کیفیت محصولات	تناژ تولید شمش	هزار تن	3340	3400	3400	3800	3800	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش توقفات تولید در فولاد سازی</li> <li>طرح افزایش ظرفیت فاز ۳ (مشمتمل بر پروژه‌های ساماندهی خطوط سر باره و قراضه، سیستم‌های تزریق اکسیژن، آهک و کک، طراحی و افزایش ظرفیت مدولهای ۱، ۲ و ۳ احیاء ۲ و ...)</li> </ul>
	محصولات منطبق بر سفارش	درصد	98.4	98.8	99.0	99.2	99.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revamp تجهیزات ماشین ریخته‌گری اسلب ۲</li> <li>اتوماسیون سطح ۲ و ۳ فولاد سازی</li> <li>اتوماسیون ماشین‌های ریخته‌گری بلوم و اسلب</li> </ul>

# سنجدهای منظر فرآیندهای داخلی (ادامه)

هدف استراتژیک	سنجدها	واحد سنجش	عملکرد ۹۰	هدف ۹۱	هدف ۹۲	هدف ۹۳	هدف ۹۴	ابتکارات استراتژیک / اقدامات اجرایی
بهینه سازی مصارف اصلی و حامل‌های انرژی	نرخ برق مصرفی (کل)	Kwh/ton	1136	1125	1100	1070	1040	<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح افزایش ظرفیت فاز ۳ (مشمول بر پروژه‌های ساماندهی خطوط سرباره و قراضه، سیستم‌های تزریق اکسیژن، آهک و کک، طراحی و افزایش ظرفیت مدولهای ۱، ۲ و ۳ احیاء ۲ و ...)</li> <li>پروژه فرآوری قراضه</li> <li>تفکیک کنتورهای اندازه‌گیری مصرف برق در واحدهای تولیدی</li> <li>مدیریت مصرف برق و دیماندر</li> <li>تزریق اکسیژن در واحدهای احیاء</li> <li>ارتقای سیستم‌های اندازه‌گیری گاز طبیعی</li> </ul>
	نرخ برق مصرفی (کوره)	Kwh/ton Ls	786.8	770	755	725	700	
	نرخ گاز مصرفی (کل)	Nm <sup>3</sup> /ton	390	390	385	380	370	
	نرخ گاز مصرفی (احیاء)	Nm <sup>3</sup> /ton DRI	300	285	263	260	255	
	نرخ نسوز مصرفی در فولادسازی	kg/ton	14.13	13.3	13.3	13.3	13	
	نرخ الکتروود مصرفی در کوره‌ها (کل)	Kg/ton	2.3	2.2	2.2	2.1	2	

# ابتکارات استراتژیک برای اجرای استراتژی ضروری اند و بودجه استراتژیک (STRATEX) برای سرمایه‌گذاری این اقدامات

برنامه‌های اجرایی		کارت امتیازی متوازن		نقشه استراتژی
STRATEX	ابتکارات استراتژیک	هدف کمی	سنج‌ها	
		۱۰ درصد جدید ۲۵ + درصد	ترکیب درآمد رشد درآمد	توسعه ترکیب درآمد
\$ XXX	• اقدام ابتکاری بخش بندی	۲۵ درصد	سهم بخش ( بازار )	حل مشکلات مشتری از طریق راه‌حل‌های نوآورانه
\$ XXX	• رضایت سنجی	۵۰ درصد ۹۰ درصد	سهم حساب رضایت مشتری	
\$ XXX	• اقدام برنامه ریزی حساب	۲.۵	نسبت فروش	ایجاد مشارکت ارزش افزا
\$ XXX	• سفارش یکپارچه محصول	۴ ساعت در هفته	ساعات ملاقات با مشتری	
\$ XXX	• مهارت‌های مشاوره	٪۱۰۰	آمدگی سرمایه انسانی	شغل استراتژیک مهندس حل مساله
\$ XXX	• مدیریت ارتباطات			
\$ XXX	• فایل یکپارچه مشتری		آمدگی برنامه کاربردی	نظام‌های استراتژیک CRM
\$ XXX	• برنامه کاربردی CRM	٪۱۰۰	استراتژیک	
\$X XX	• توسعه مسیر شغلی		اهداف همسو شده با BSC	ایجاد آمدگی سازمانی
\$ XXX	• جبران خدمت تشویقی	٪۱۰۰		

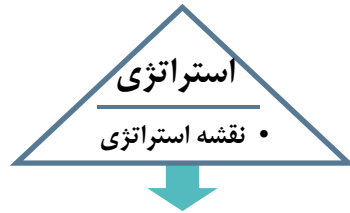
مضمون: «ایجاد عملکرد ارزش افزا»



## نقش دفتر برنامه‌ریزی استراتژیک (SFO) در بودجه‌ریزی

- همکاری با معاونت مالی و اقتصادی سازمان جهت اطمینان از همسویی و مطابقت بودجه‌های مقرر شده برای برنامه‌ها، با آنچه در استراتژی آمده است.
- اطمینان از تخصیص منابع مالی لازم برای اجرای طرح‌های استراتژیک و برنامه‌های توسعه منابع انسانی

# پیوند استراتژی با بودجه از طریق بودجه استراتژیک (STRATEX)



برنامه استراتژیک یکپارچه

### کارت امتیازی متوازن

- مضامین استراتژیک
- اهداف استراتژیک
- سنجها
- اهداف کمی
- مسوولیت و پاسخگویی

ابتکارات استراتژیک

بودجه / برنامه عملیات

### پیش بینی غلتان (بودجه)

%	\$\$	
100% (40)	XX (XX)	درآمد • هزینه مستقیم
60%	XX	سود ناخالص • هزینه غیرمستقیم
(10) (5) (15)	(XX) (XX) (XX)	فروش - توسعه حرفه‌ای - اداری تشکیلاتی
30%	XX	سهم سایر هزینه‌ها
(5) (5)	(XX) (XX)	تحقیق و توسعه (R&D) • بودجه استراتژی (STRATEX)
20% (5)	XX (XX)	سود قبل از کسر بهره، مالیات، استهلاک و اقساط (EBITDA) • بهره، مالیات، استهلاک و اقساط (ITDA)
15%	XX	سود خالص

### مضمون استراتژیک ۳

#### مضمون استراتژیک ۲

Strategy Map	Balanced Scorecard	Action Plan																																														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Broaden Revenue Mix</li> <li>Increase Customer Confidence in Our Financial Advice</li> <li>Cross-Sell the Product Line</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Measure</th> <th>Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revenue Mix</td> <td>New +10%</td> </tr> <tr> <td>Revenue Growth</td> <td>+25%</td> </tr> <tr> <td>Share of Segment</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Share of Wallet</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Customer Satisfaction</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Cross-Sell Ratio</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Hours with Customer</td> <td>1hr/Q</td> </tr> <tr> <td>Human Capital Readiness</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Strategic Application Readiness</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Goals Linked to BSC</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Measure	Target	Revenue Mix	New +10%	Revenue Growth	+25%	Share of Segment	25%	Share of Wallet	50%	Customer Satisfaction	90%	Cross-Sell Ratio	2.5	Hours with Customer	1hr/Q	Human Capital Readiness	100%	Strategic Application Readiness	100%	Goals Linked to BSC	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Initiative</th> <th>Budget</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Segmentation Initiative</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Satisfaction Survey</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Financial Planning Initiative</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Integrated Product Offering</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Relationship Management</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Certified Financial Planner</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Integrated Customer File</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Portfolio Planning Application</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>MBO Update</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td>Incentive Compensation</td> <td>\$ XXX</td> </tr> <tr> <td><b>Total Budget</b></td> <td><b>\$XXX</b></td> </tr> </tbody> </table>	Initiative	Budget	Segmentation Initiative	\$ XXX	Satisfaction Survey	\$ XXX	Financial Planning Initiative	\$ XXX	Integrated Product Offering	\$ XXX	Relationship Management	\$ XXX	Certified Financial Planner	\$ XXX	Integrated Customer File	\$ XXX	Portfolio Planning Application	\$ XXX	MBO Update	\$ XXX	Incentive Compensation	\$ XXX	<b>Total Budget</b>	<b>\$XXX</b>
Measure	Target																																															
Revenue Mix	New +10%																																															
Revenue Growth	+25%																																															
Share of Segment	25%																																															
Share of Wallet	50%																																															
Customer Satisfaction	90%																																															
Cross-Sell Ratio	2.5																																															
Hours with Customer	1hr/Q																																															
Human Capital Readiness	100%																																															
Strategic Application Readiness	100%																																															
Goals Linked to BSC	100%																																															
Initiative	Budget																																															
Segmentation Initiative	\$ XXX																																															
Satisfaction Survey	\$ XXX																																															
Financial Planning Initiative	\$ XXX																																															
Integrated Product Offering	\$ XXX																																															
Relationship Management	\$ XXX																																															
Certified Financial Planner	\$ XXX																																															
Integrated Customer File	\$ XXX																																															
Portfolio Planning Application	\$ XXX																																															
MBO Update	\$ XXX																																															
Incentive Compensation	\$ XXX																																															
<b>Total Budget</b>	<b>\$XXX</b>																																															

کل سرمایه‌گذاری استراتژیک \$ XX

### مدیریت هزینه

• بودجه عملیاتی (OPEX)

### مدیریت سرمایه‌گذاری

• بودجه سرمایه‌ای (CAPEX)

## پیوند استراتژی با بودجه از طریق بودجه استراتژیک (ادامه)



Dr. David P. Norton

- برای حصول اطمینان از اجرای اثربخش استراتژی، ضروری است که پروژه‌های مورد نیاز (ابتکارات استراتژیک) را شناسایی کنیم.
- بودجه این ابتکارات استراتژیک بایستی متفاوت از بودجه‌های عملیاتی و سرمایه‌گذاری‌ها باشد.

	بودجه استراتژیک (STRAREX)	
بودجه	بودجه سرمایه‌گذاری (CAPEX)	بودجه عملیاتی (OPEX)



# مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیات

## مدیریت استراتژی

تطبیق سازمان برای  
ارزش آفرینی و پاسخ  
به بازار و تحولات

حلقه یادگیری استراتژیک

BSC

بودجه

حلقه کنترل مدیریت

ابتکارات

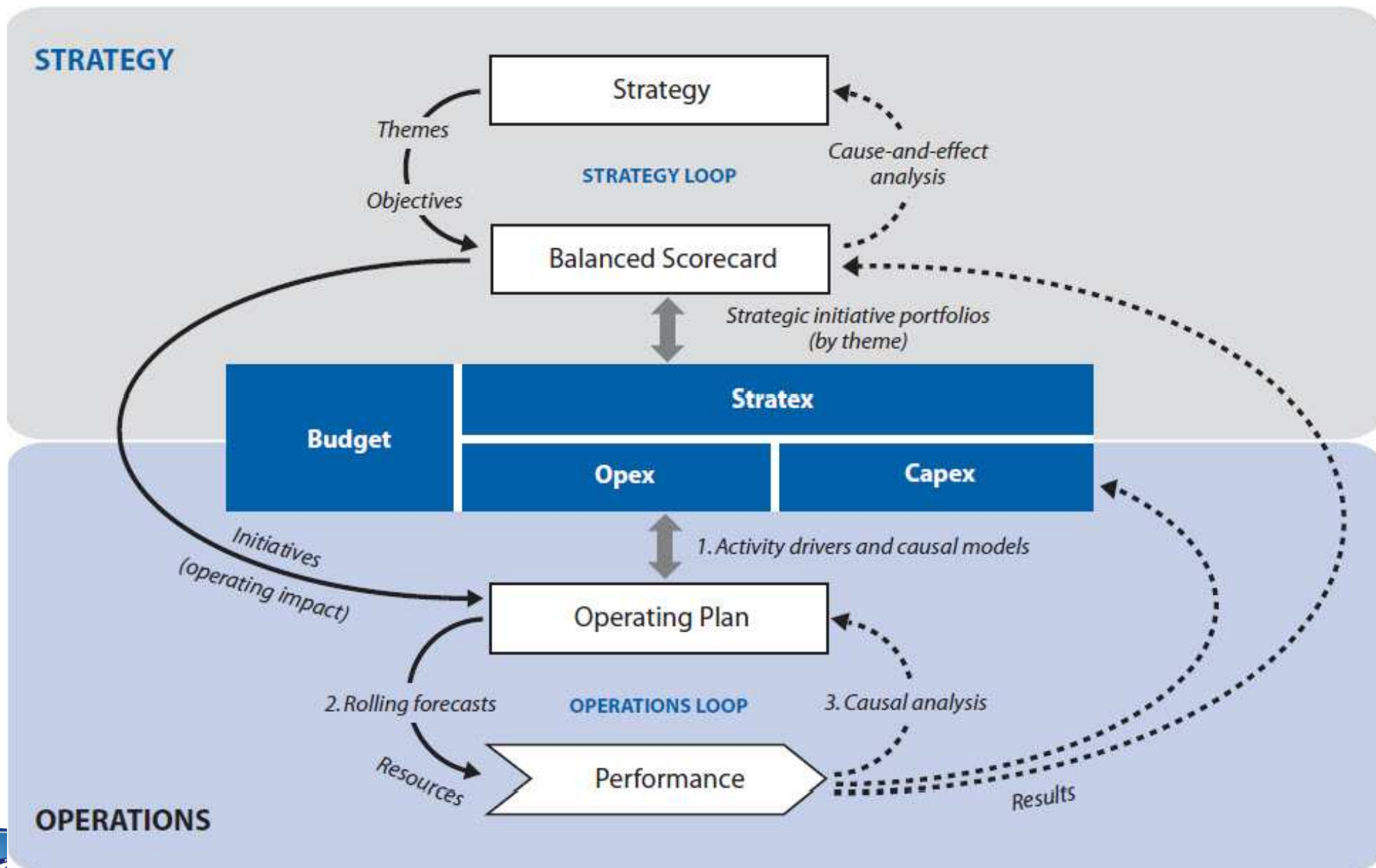
## مدیریت عملیات

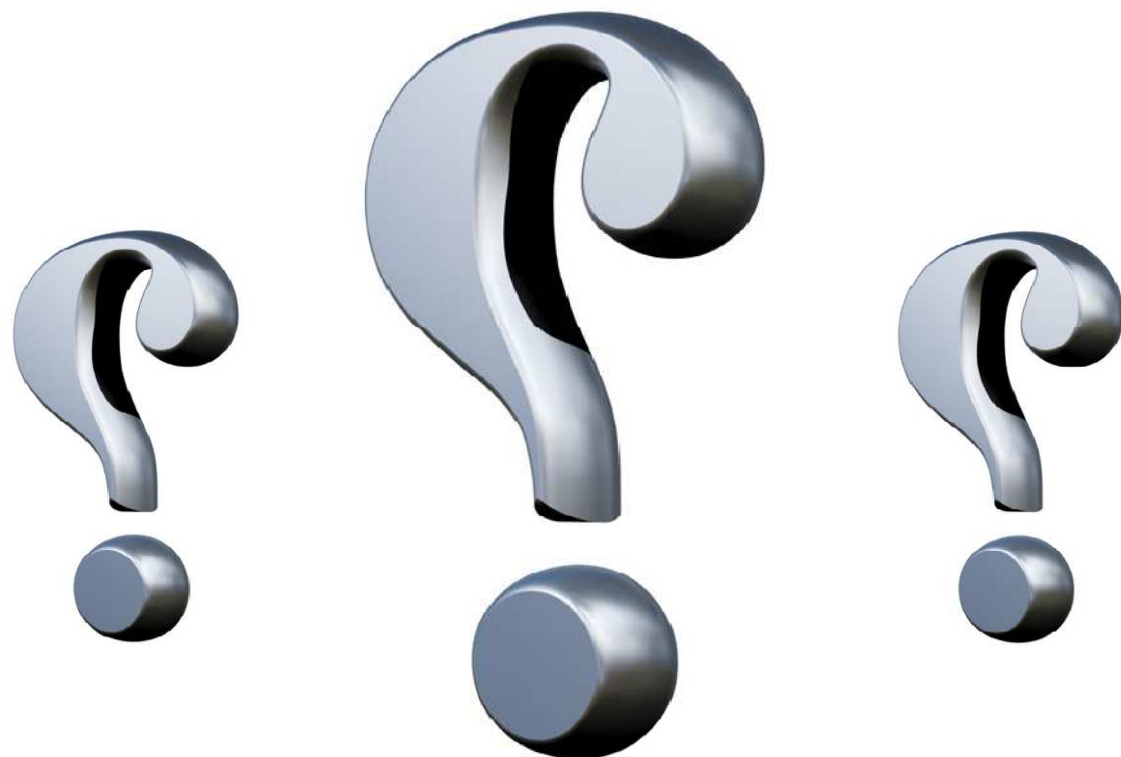
مدیریت بودجه و کنترل  
هزینه‌های سرمایه‌گذاری  
و ارزیابی عملکرد در برابر  
اهداف بودجه‌ای

- سالانه (برآورد هزینه ابتکارات استراتژیک / تعیین هزینه‌های سرمایه‌گذاری)
- فصلی (اصلاح هزینه‌های تعیین شده)



# پیوند بودجه به استراتژی و عملیات





از توجه شما بسیار متشکرم!