



چرا

موسسات حسابرسي

به يك برنامه راهبردي قوي نياز دارند؟

ميتي آمبوما
جف درو

شکست در برنامه ریزی، برنامه ریزی برای شکست است.

این ضرب المثل به ویژه برای موسسات حسابرسي، در این دوران جدید صادق است. در اثر نیروی بادهای طوفان تغییر، موسسه‌ها باید به این فکر کنند که چگونه در آبهای ناشناخته و ناآرام پیش بروند^۱.

در رویارویی با چنین نااطمینانی، برخی از موسسه‌ها تصمیم گرفته‌اند تا زمانی که طوفان را تحمل می‌کنند، در جای خود بمانند. به نظر می‌رسد راهبردهای این است که امیدوار باشند آنچه آن‌ها را تا اینجا رسانده است، آن‌ها را به سلامت به آینده نیز برساند.

کاسی راشینگ (Kassi Rushing)، مشاور توسعه سازمانی که در موسسه‌های حسابداری و خدمات مالی تخصص دارد، گفت: "امید یک راهبرد نیست. ما در دورانی از تغییرهای رو به افزایش هستیم که این حرفه را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ و ایستادگی، حفظ وضعیت موجود، انتظار برای دیدن این که چه اتفاقی می‌افتد، در واقع خطرناک‌ترین اقدام است."

در تشکیل گروه اصلی که این طرح را توسعه می‌دهد، موسسه‌ها باید صداهای مختلفی از جمله اعضای نسل‌های مختلف را بر اساس یک مجموعه ابزار بشنوند. دیدگاه‌های متنوع مهم هستند. همچنین این نیز، ایده خوبی است که رهبرانی خارج از حلقه‌های داخلی موسسه پیدا کنید. افرادی را در شرکت بگنجانید که همکاران برای کمک به آن‌ها مراجعه می‌کنند و توانایی‌هایشان می‌تواند نظر دیگران را جلب کند.

شرین گفت: "ابتکارهای راهبردی به بهترین وجه از پایه اجرا می‌شوند." چنین طرحی "باید دارای قهرمانان و افرادی باشد که با موعد مقرر تعیین شده‌اند. باید با کل شرکت شما به اشتراک گذاشته شود. آن‌ها را در درک این‌که چرا ابتکارها حیاتی هستند و چگونه به‌طور مستقیم بر آن‌ها اثر می‌گذارند، کمک کنید."

اهمیت پیش‌بینی

راشینگ در گفتگوهای خود با موسسه‌ها دلایل مختلفی را برای این‌که چرا آن‌ها یک برنامه راهبردی ندارند، شنیده است. شرکای یکی از موسسه‌ها به او گفت در حالی که همه تغییرهایی که این حرفه را تحت تاثیر قرار می‌دهد را می‌دیدند، لیکن اتفاقهای بد را همیشه برای همسایه می‌دانند. او گفت: "همه فکر می‌کنند در این موقعیت منحصر به فرد قرار دارند که قرار است تغییر روی دیگران اثر بگذارد، اما بر آن‌ها اثر نخواهد گذاشت."

شریک یک موسسه دیگر گفت که آن‌ها به‌واقع فعالیت زیادی داشته‌اند، اما راشینگ هشدار می‌دهد که چنین فعالیتی مقدمه‌ای برای منسوخ شدن است، و خاطر نشان می‌کند که او مطمئن است شرکت‌هایی مانند **بلاک باستر**^{۱۵} نیز قبل از اینکه فعالیت‌های آن مختل شود و از کار بیفتند، در واقع فعالیت زیادی داشته‌اند.

او گفت که سایر موسسه‌ها فکر می‌کنند که یک برنامه راهبردی دارند، در حالی که آنچه در واقع دارند یک برنامه اثربخشی عملیاتی است. یک برنامه عملیاتی بیشتر با اجرای روزانه کسب‌وکار سروکار دارد، تا با تغییر کسب‌وکار برای برآوردن نیازهای آینده.

راشینگ، که مجموعه ابزار بخش عملکرد شرکت‌های خصوصی را برای کارکرد موسسه‌هایی با هر اندازه، از جمله

راشینگ و دنیس ای. شرین (Dennis E. Sherrin)، کارشناس ارشد کسب‌وکار، حسابدار رسمی^۲ (CPA)، حسابدار مدیریت خبره جهانی^۳ (CGMA)، مسیر متفاوتی را برای موسسه‌ها از طریق ایجاد یک برنامه راهبردی پیشنهاد می‌کنند.

شرین، مدیر ارشد اجرایی^۴ (CEO) و مشاور راهبردی^۵ گروه **آویزو** (AG)، موسسه‌ای در **فیرهوپ** در **آلاباما**^۶، گفت: "شما باید دیدگاهی از ۳۰۰۰۰ فوت بالاتر نسبت به جایی که می‌خواهید باشید و چگونگی رسیدن به آنجا داشته باشید." و او افزود: "این باید به صورت مکتوب باشد."

یک برنامه راهبردی برای موفقیت بسیار مهم است، زیرا به سازمانها کمک می‌کند تا با سرعت فزاینده تغییر در بازار همگام شوند. یک برنامه راهبردی که به‌درستی ساخته و ابلاغ شود، به همه کارکنان اجازه می‌دهد تا هدفهای جمعی و شاخصهای کلیدی عملکرد^۸ (KPI) موسسه را درک کرده و به آن‌ها متعهد شوند. این نمی‌تواند بدون تصمیم آگاهانه رهبری موسسه برای ایجاد برنامه‌ای که شامل عناصر ضروری خاصی با استفاده از یک فرایند موثر باشد، اتفاق بیفتد.

راشینگ، که به‌وسیله بخش عملکرد شرکت‌های خصوصی^۹ (PCPS) انجمن حسابداران رسمی آمریکا^{۱۰} (AICPA) برای توسعه مجموعه ابزار برنامه‌ریزی راهبردی^{۱۱} (SPT) بخش عملکرد شرکت‌های خصوصی که به‌تازگی منتشر شده است، براساس مطالب موسسه یادگیری کسب‌وکار^{۱۲}، واحد کسب‌وکار انجمن حسابداران رسمی آمریکا و انجمن حسابداران مدیریت خبره^{۱۳} (CIMA) انتخاب شده است، گفت: "برنامه‌ریزی راهبردی یک انضباط است، آنچه که ما به‌واقع از موسسه‌ها انتظار داریم، جدی گرفتن برنامه‌ریزی برای آینده‌شان است."

یک برنامه راهبردی خوب چیست؟

یک برنامه راهبردی، اولین تحلیل جامع است از جایی که هستید و جایی که می‌خواهید باشید. این یک برنامه عملی^{۱۴} برای رسیدن به هدفهایتان است.

برای توسعه یک برنامه راهبردی عملیاتی، موسسه‌ها باید با اعضای گروه خود همکاری کنند.

چهار دلیل شکست برنامه‌های راهبردی:

• عدم تعهد

• عدم پاسخگویی

• فقدان نتایج استنتاجی

• عدم اطلاع رسانی

موسسه‌های کوچک طراحی کرده است، گفت: "تغییرهای تدریجی باعث سقوط بسیاری از موسسه‌ها در این محیط خواهد شد. آن‌ها برای رقابتی که از همه طرف به سراغشان می‌آید، آماده نخواهند بود."

برای آماده شدن برای تهدیدها و فرصتهای آینده، کمیته برنامه‌ریزی راهبردی باید یکی از اولویتهای اولیه خود را شناسایی روندهای سخت موثر بر موسسه و پیش‌بینی فرصتهای منحصر به فردی که ممکن است ایجاد کنند، قرار دهد. این فرایند شامل شناسایی "واقعیت‌های آینده"^{۱۶} و تقسیم آن‌ها به دسته‌های جمعیت شناختی، فناوری و انتظام‌بخشی است.

راشینگ گفت: "ما پیش‌بینی را به‌عنوان یک مجموعه مهارت در نظر می‌گیریم و بنابراین وقتی در مورد پیش‌بینی به‌عنوان یک مجموعه مهارت صحبت می‌کنیم، در مورد توانایی نگاه کردن به روندهای سخت، تشخیص این‌که آن‌ها چیستند، دیدن فرصتها یا اختلالهایی که آن‌ها قرار است ایجاد کنند و سپس دریافتن این‌که چگونه می‌توانیم آینده‌ای را ایجاد کنیم که بر اساس فرصتها ساخته شده باشد، چه برای مشتریان و چه برای کارکنان ما در داخل، صحبت می‌کنیم."

مزایای برنامه‌ریزی راهبردی

راشینگ گفت، علاوه بر ایجاد یک نقشه راه برای آینده، یک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به‌خوبی اجرا شده، چندین هدف

را برای موسسه محقق می‌کند:

• تجربه مشترک ایجاد می‌کند که باعث وحدت می‌شود. وقتی افراد در ایجاد طرح مشارکت دارند، تمایل بیشتری برای حمایت و ترویج آن دارند. وزن کردن چیزی، مساوی با خریدن آن است^{۱۷}.

• چشم‌انداز مشترک از آینده ایجاد می‌کند. مردم به‌ندرت چالشها و فرصتها را یکسان می‌بینند، اما از طریق بحث و بررسی متفکرانه، می‌توانند دیدگاه مشترکی ایجاد کنند که همسویی و توافق را به‌همراه دارد.

• دیدگاه مشترکی درباره نوع موسسه که کمیته در تلاش برای ایجاد آن است، ارائه می‌دهد. چشم‌اندازی که به‌طور مشترک ایجاد می‌شود و به اندازه کافی متقاعدکننده و قدرتمند است تا موسسه را در مسیر خود نگه دارد، حتی زمانی که دریاها ناآرام می‌شوند.

هنگامی که آن عناصر در جای خود قرار گرفتند، کمیته باید پس از آن برنامه‌ای برای تحقق این چشم‌انداز ایجاد کند. این طرح باید اجراپذیر و پاسخگو باشد. پس از تنظیم چشم‌انداز و تدوین برنامه‌های عملی، موسسه باید ارتباطهای قانع‌کننده‌ای ایجاد کند که به نیروی کار کمک کند که خود را بخشی از چیزی بزرگتر از آنچه هستند، ببینند.

چهار دلیل شکست برنامه‌های راهبردی

در تجربه راشینگ، او چهار دلیل اصلی برای خارج شدن برنامه‌های راهبردی از مسیر خود پیدا کرده است.

عدم تعهد

راشینگ گفت، راهبرد زمانی شکست می‌خورد که تعهد شکست بخورد، و این به‌طور معمول زمانی اتفاق می‌افتد که ذینفعان کلیدی وارد گفتگو نمی‌شوند. موسسه به افرادی نیاز دارد که گوش دهند و در یک بحث سالم شرکت کنند تا وقتی طرح روی کاغذ بیاید، همه در یک جهت حرکت کنند.

عدم پاسخگویی

زمانی که مسئولیت‌پذیری وجود نداشته باشد، طرحها شکست می‌خورند. برنامه راهبردی باید روشن کند که مسئول هر جنبه از اجرا و نتایج آن، چه کسی است.

برای این‌که برنامه در جهت درست حرکت کند، گروه

با توجه به تغییرات درونی و بیرونی موسسه، گروه برنامه‌ریزی راهبردی باید دستکم هر سه ماه یکبار برای بازبینی طرح، با رهبران موضوعی تعیین شده که در قبال اقدامهای توافق شده پاسخگو هستند، تشکیل جلسه دهد.

شرین گفت: "این باید در ذهن باقی بماند. راهبرد باید به‌طور مرتب به‌روزروری یا بازنگری شود. در غیر این صورت، اوضاع آشفته می‌شود. این نمی‌تواند یک سند ثابت باشد، وگرنه به‌راحتی در روشهای سنتی خود باقی می‌ماند، و این همیشه چیز خوبی نیست."

یا همانطور که راشینگ می‌گوید، "جهان در حال حاضر متفاوت است، بنابراین آنچه ما را به اینجا رسانده، ما را به فردا نخواهد رساند."



پانوشتها:

۱- این مقاله دومین مقاله از مجموعه‌ای است در مورد این که چگونه موسسه‌ها می‌توانند با موفقیت، یکبار دیگر مدل‌های کسب‌وکار خود را ارزیابی و بازنگری کنند.

- 2- Certified Public Accountant (CPA)
- 3- Certified Global Management Accountant (CGMA)
- 4- Chief Executive Officer (CEO)
- 5- Strategic Consultant
- 6- Avizo Group (AG)
- 7- Fairhope, Ala
- 8- Key Performance Indicator (KPI)
- 9- Private Companies Practice Section (PCPS)
- 10- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- 11- Strategic Planning Toolkit (SPT)
- 12- Business Learning Institute (BLI)
- 13- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
- 14- Action Plan
- 15- Blockbuster
- 16- Future Facts
- 17- Weigh-in Equals Buy-in

منبع:

• Why Accounting Firms Need a Strong Strategic Plan, Miti Ampoma and Jeff Drew, Journal of Accountancy, 2023

راهبردی باید به‌طور منظم از پیشرفت یا عدم‌پیشرفت هدفهای کلیدی گزارش دهد. این فرایند می‌تواند پرسشهای سختی را در زمانی که یک پروژه از زمان‌بندی عقب مانده است یا آن طور که قرار است انجام نمی‌شود، ایجاد کند. راشینگ گفت که این می‌تواند منجر به گفتگوهایی شود که سخت اما ضروری هستند، "زیرا مسئولیت‌پذیری، پیش درآمد نتایج واقعی است."

فقدان نتایج استنتاجی

برنامه‌ها زمانی شکست می‌خورند که نتایج آنها به‌درستی اندازه‌گیری نشود و در نتیجه اثر معناداری بر سازمان نداشته باشد. موسسه‌ها باید بفهمند که چه معیارهایی را باید اندازه‌گیری کنند و چگونه آنها را اندازه‌گیری کنند، اما گفتن این کار آسانتر از انجام دادن آن است.

راشینگ گفت: "ما باید آنچه را که مهم است اندازه‌گیری کنیم و باید درک کنیم که در محیط امروزی، در صورت لزوم نمی‌توان همه چیزهایی را که مهم است با روشهای سنتی اندازه‌گیری کرد. این برای حسابداران بسیار سخت است، بنابراین باید در مورد نتایج و راه رسیدن به آنها فکر کرد، در مورد آنها صحبت کرد، و هنگامی که برآورده می‌شوند، آن را جشن گرفت."

عدم اطلاع‌رسانی

راهبرد زمانی شکست می‌خورد که اطلاع‌رسانی با شکست مواجه شود. توضیح ناکافی طرح منجر به عدم‌اجرای آن به‌وسیله نیروی کار می‌شود. پرسشهای کلیدی کارکنان باید قبل از این که بتوانند متعهد شوند، پاسخ داده شود.

- چرا موسسه این طرح را دنبال می‌کند؟
- مقصد چیست و چرا به آنجا می‌رویم؟
- چه سودی برای من دارد؟

ارائه پاسخهای رضایت‌بخش به این پرسشها برای افراد، به‌ویژه افراد جوانتر، برای یافتن هدف و معنا در نقشهای خود، ضروری است.

حرکت رو به جلو با برنامه

هنگامی که مجموعه پیام خود را تهیه کردید، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را تکمیل کرده‌اید و می‌توانید با اجرای برنامه خود به جلو بروید. برای اطمینان از عملکرد خوب و مناسب بودن طرح،