

تحلیل راهبردی هزینه و زنجیره ارزش

مهران رضوانی

دانشجوی کارشناسی ارشد پیوسته مدیریت صنعتی

دانشگاه امام صادق

چکیده: شاید بتوان گفت آنچه امروزه بیش از هر چیز دیگر در رابطه با مؤسسات تجاری و انتفاعی نمود پیدا کرده است، توجه به هزینه‌های مختلف بنگاه و یا به تعبیری دقیقتر مدیریت بر هزینه‌های مؤسسه است. در شرایط کنونی مؤسسات مختلف جهت تأمین بقای خود حتی باید نسبت به مقایسه هزینه‌هایشان با سایر رقبای بالفعل نیز آگاهی داشته باشند و فعالانه وارد عمل شوند. علی‌رغم اینکه هر بنگاهی بر اساس روشها و رویه‌های سنتی مختص به خود به تفسیر و بازنگری هزینه‌های خود در جهت حفظ هزینه در پایینترین سطح و امکان سنجی و چگونگی تغییر آنها می‌پردازد، به اعتقاد میکائیل پورتر آنچه پاسخگوی این نیاز فراگیر است چیزی جز تحلیل راهبردی هزینه نیست. تحلیل راهبردی در هزینه‌یابی گامی است فراتر از وضعیت موجود و روندی مؤثر برای مقایسه هزینه‌های داخلی سایر رقبا. به بیانی روانتر، تحلیل راهبردی هزینه، بر وضعیت هزینه‌های بنگاه در ارتباط با سایرین متمرکز شده است. عموماً کسب و کار هر مؤسسه‌ای شامل یک سری فعالیتها مانند طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و خدمات پس از فروش است که هر یک به نوعی هزینه‌های مجموعه را افزایش می‌دهند. شاید بتوان تصور کرد که ترکیب تمامی هزینه‌های متنوع یک شرکت نشان دهنده ساختار هزینه داخلی آن باشد. پیرو این مطلب هزینه وابسته به هر فعالیت در وضعیت هزینه‌های شرکت در ارتباط با سایر رقبا اعم از اینکه هزینه رقابتی باشد یا نه اثری شگرف دارد. در این میان وظیفه اصلی تحلیلگر راهبردی هزینه، مقایسه هزینه فعالیتهاى مختلف مؤسسه با هزینه‌های مشابه رقبای کلیدی و نیز فراگیری این نکته است که چه اموری منبع هزینه‌های رقابتی و چه اموری عامل هزینه‌های غیر رقابتی هستند. موضوع حائز اهمیت دیگر وضعیت هزینه‌های شرکت است که در توضیح آن باید گفت: رابطه وضعیت یک شرکت، تابعی از چگونگی هزینه مجموع فعالیتهاى مرتبط با عملکرد کاری شرکت در مقایسه با مجموع هزینه فعالیتهاى انجام شده توسط سایر رقباست. چیزی که شاید بتوان آن را وجه تمایز بارز متن حاضر با سایر متون دانست این است که در هر بخش چکیده و منتهوم اصلی مطلب نیز به خاطر مطالعه روانتر خواننده ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: هزینه، تحلیل راهبردی، زنجیره ارزش، مؤسسات تجاری، سود حاشیه‌ای، سازندگان، فعالیتهاى اولیه، فعالیتهاى حمایتی

بر تحقیقات هگرت و موریس، تولید کنندگان ویدئو در ژاپن توانستند سربزنگاه از طریق اجرای اولین مرحله در زنجیره ارزش یعنی طراحی محصول و نیز آخرین گام در آن (تولید)، هزینه‌های مربوط به تولید را از رقمی حدود ۱۳۰۰ دلار در سال ۱۹۷۷ به کمتر از ۳۰۰ دلار در سال ۱۹۸۴ کاهش دهند و این چیزی نیست مگر میزان کاهش در تعداد اجزا.

مفهوم اصلی

زنجیره ارزش در شرکت کلیه فعالیت‌های اساسی جهت ایجاد ارزش در مشتریان و فعالیت‌های حمایتی وابسته را شناسایی می‌کند.

فعالیت‌های اولیه

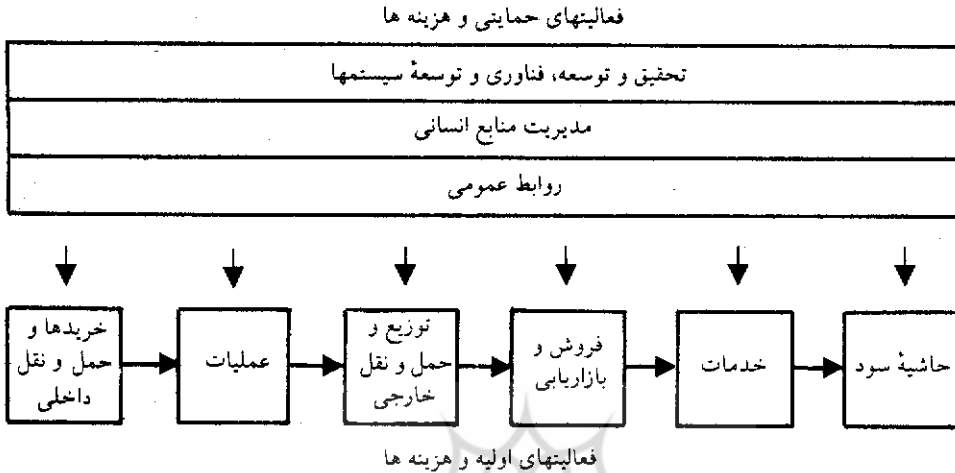
۱. خریدها و حمل و نقل داخلی: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهایی متشکل از خرید سوخت، انرژی، مواد خام، قطعات، کالاها و عوامل مصرفی از فروشندگان از جمله دریافت، انبارش و توزیع کالاهای ورودی از سازندگان، بازرسی و مدیریت نوآوری.
۲. عملیات: فعالیتها و هزینه‌ها و داراییهایی متشکل از تغییر مواد ورودی به محصول نهایی (تولید، مونتاژ، بسته بندی، نگهداری تجهیزات و وسایل، عملیات، تضمین کیفیت و حفاظت محیط زیست).
۳. توزیع و حمل و نقل خارجی: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهایی که در راستای امور مربوط به توزیع و تحویل فیزیکی محصولات به خریداران است از جمله (انبارش کالاهای کامل شده،

مفهوم زنجیره ارزش در یک شرکت

به اعتقاد پورتر، زنجیره ارزش، ابرازی توانمند در بازشناسی فرایندها، فعالیتها و عملیات گوناگون کسب و کار از طریق بررسی عواملی همچون طراحی و تولید، بازاریابی، تحول و خدمات پس از فروش است و نیز ابزاری مناسب در ارائه تحلیلی راهبردی به شمار می‌رود [۱]. یک زنجیره ارزشی در شرکت نشان دهنده مجموعه حلقه‌هایی از فعالیتها و عملیاتی است که در داخل مؤسسه انجام می‌شود (جهت درک مطلب نمودار ۱ را ببینید). توضیح اینکه زنجیره ارزش در نتیجه تبیین هزینه‌های لازم جهت فعالیت‌های ایجادکننده ارزش سودی جزئی را نیز برای شرکت در پی خواهد داشت که معمولاً این هزینه اضافی نیز باید توسط خریداران پرداخت شود. به بیانی دیگر، برقراری ارزشی فراتر از هزینه انجام چنین اعمالی هدف نهایی کسب و کار تلقی می‌شود.

از سوی دیگر عدم انباشت و تراکم عملیات مؤسسه و تبدیل آنها به فعالیت‌های راهبردی و مرتبط و نیز فرایندهای تجارت به عنوان عناصر اصلی در ساختار هزینه شرکت مطرح است. زنجیره ارزش از طریق تخصیص سرمایه و هزینه‌های عملیاتی شرکت به فعالیت‌های مجزا در زنجیره، امکان تخمین هزینه را برای هر فعالیتی فراهم می‌سازد. بدین ترتیب هزینه‌هایی نیز به مؤسسه تحمیل و به نوعی سرمایه شرکت مسدود می‌شود. در شرکتهای تولیدی غالباً وضع بدین منوال است که همواره بین فعالیت‌های جاری پیوندی حاکی از تأثیر متقابل فعالیت‌های خاص در هزینه سایر فعالیتها وجود دارد. به طور نمونه، بنا

نمودار ۱. مدل زنجیره ارزش مؤسسه



هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تحقیق و توسعه محصول، فرایند تحقیق و توسعه محصول، فرایند طراحی، طراحی تجهیزات، توسعه نرم افزار و کامپیوتر، سیستم ارتباطات از راه دور، خدمات پشتیبانی کامپیوتری، ایجاد قابلیت‌های جدید بانکهای اطلاعاتی و توسعه سیستمهای پشتیبانی کامپیوتری.

۲. مدیریت منابع انسانی: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهایی متشکل از استخدام و تجدید نیرو، اخراج، آموزش، توسعه و پاداش به کارکنان در کلیه سطوح، فعالیت‌های مرتبط با کارگران، توسعه مهارت‌های علمی و قابلیت‌های اساسی کارکنان.

۳. روابط عمومی: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهای مرتبط با مدیریت عمومی، امور مالی و حسابداری، فعالیت‌های نظارتی و قانونی، ایمنی

سفارشات درگیر در هر فرایند، سفارشات انتخاب شده و بسته بندی شده، بازرگری، عملیات حمل و تحویل، ثبت و نگهداری شبکه‌ی مربوط به واسطه‌ها و توزیع کنندگان).

۴. فروش و بازاریابی: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهای مرتبط با فعالیت‌های فروش، تبلیغات و توسعه محصول، برنامه‌ریزی و تحقیقات بازار، و حمایت از واسطه‌ها و توزیع کنندگان.

۵. خدمات: فعالیتها، هزینه‌ها و داراییهایی متشکل از تأمین تسهیلات برای خریداران از قبیل نصب و راه اندازی، تحویل قطعات اضافی، تعمیر و نگهداری، تسهیلات فنی، دریافت پیشنهادات و انتقادات خریداران.

فعالیت‌های حمایتی

۱. تحقیقات فناوری و توسعه سیستمها: فعالیتها،

سازمان خریداری می‌کند و تنها عملیات مونتاژ را انجام می‌دهد.

به همین ترتیب منطقی است که انتظار داشته باشیم زنجیره ارزش و هزینه‌های متفاوت بین شرکتها آنها را به سمت اتخاذ راهبرد «هزینه کمتر» در نهایت قیمت کمتر» سوق دهد، به طوری که ثمره عملی آن محصولاتی رقابتی در بازار آتی مصرف و با کیفیت مطلوب است. در رابطه با هزینه پایین بنگاه در حقیقت، هزینه جزء جزء فعالیتهای معین شرکت در ارتباط با زنجیره ارزش شرکت باید ناچیز باشند. در این مورد مؤسسات باید برای دستیابی به بازار هدف هزینه‌های بیشتری را جهت اجرای اینگونه فعالیتهای ایجاد کیفیتی بالاتر با قابلیت‌های بهتر صرف کنند.

وانگهی، می‌توان علت اصلی تفاوت موجود بین مؤسسات رقیب را در انجام فعالیتهای تأمین‌کنندگان و یا توسط شبکه‌های پیوسته توزیع محصولات به مصرف‌کنندگان نهایی جستجو کرد. تأمین‌کنندگان و فرایندهای بعدی ممکن است به دلیل وجود تفاوت‌های فاحش در ساختار هزینه‌های زیاد یا سود ناچیز ناشی از فعالیتهایشان، هزینه رقابتی شرکت را به مخاطره اندازند، حتی اگر این هزینه رقابتی به لطف انجام برخی امور داخلی رقابتی شده باشد. به عنوان مثال، وقتی هزینه‌های رقابتی شرکت میچلین^۱ را در مقایسه با دوشرکت مشابه یعنی گودیر و سیریجستون ر صنایع لاستیک سازی بررسی می‌کنیم، ناگزیریم چیزی بیشتر از بالاتر یا پایینتر بودن هزینه‌های این شرکت نسبت به دو شرکت دیگر را در نظر بگیریم. شاید بهتر این باشد بگویم

و امنیت شغلی، مدیریت سیستمهای اطلاعاتی، ایجاد و اتحاد راهبردی و تشریک مساعی با شرکای راهبردی و سایر فعالیتهای بالا دستی [۲].

چرا زنجیره‌های ارزش متفاوتی برای شرکتهای رقیب وجود دارد؟

به بیان پورتر در کتاب «مزیت رقابتی»، زنجیره ارزش هر مؤسسه و سبکی که هر فعالیت بدان طریق صورت می‌پذیرد، بیانگر تحول و تطوّر ویژگیهای خاص آن کسب و کار و عملیات داخلی مؤسسه است که از آن جمله می‌توان به راهبرد شرکت، نگرشهای لازم جهت اجرایی کردن اینگونه راهبردها و نیز منابع اقتصادی فعالیتهایشان اشاره کرد. از آنجا که هر یک از این عوامل از مؤسسه‌ای به مؤسسه دیگر متفاوت است، تفاوت‌های اساسی‌ای نیز در زنجیره‌های ارزشی هر یک از شرکتهای رقیب دیده می‌شود. وضعیت هزینه‌های وابسته به رقیب یکی دیگر از عواملی است که کار ارزیابی را پیچیده می‌سازد. به عنوان مثال حتی ممکن است درجه همبستگی در ساختار سلسله مراتبی شرکتها در رقابت نیز متفاوت باشد. مقایسه و تشخیص تمایز زنجیره ارزش رقیب نیازمند انجام تعدیلاتی در دامنه فعالیتهای متفاوت انجام شده در مورد رقبای با درجه همبستگی کامل از رقبایی است که از درجه همبستگی جزئی‌تری برخوردارند. واضح‌تر اینکه هزینه‌ها برای سازنده‌ای که خود کلیه قطعات و اجزای مورد نیازش را تأمین می‌کند به مراتب بیشتر از هزینه‌های داخلی سازنده‌ای خواهد بود که اجزا و قطعات ضروری را از تأمین‌کنندگان خارج

هستند. نکته در خور توجه اینکه تشخیص و ارزیابی صحیح رقابت مؤسسات در افق بلند مدت بازار مصرف، نه تنها نیازمند آگاهی از اطلاعات مورد نیاز زنجیره ارزش داخلی است بلکه مستلزم وجود دانش مدیران آنها از کل مجموعه زنجیره ارزش حاکم بر توزیع کنندگان کالا و خدمات به مصرف کننده نهایی نیز هست. در مقیاس جزئی، می توان زنجیره ارزش سازندگان و شبکه سایر همپیمانان شرکت را در نمودار ۲ مشاهده کرد.

از آنجایی که سازندگان برای فعالیتهایی چون ایجاد و تحویل مواد خام خریداری شده قابل مصرف در زنجیره ارزش مؤسسه تحت مالکیتشان، هزینه هایی را متحمل می شوند به طوری که هزینه و کیفیت این موارد ورودی بر روی هزینه های داخلی و یا قابلیت های متفاوت شرکت تأثیر گذار است از این رو، زنجیره ارزش اغلب آنها از تناسب بالایی برخوردار است. با این وجود تنها کاری که شرکت می تواند در کاهش هزینه های مربوط به تأمین کنندگان و یا افزایش اثربخشی آنها انجام دهد، این است که قابلیت رقابتی خود را افزایش دهند که قویترین دلیل برای همکاری و تشریک مساعی با سازندگان نیز قلمداد می شود.

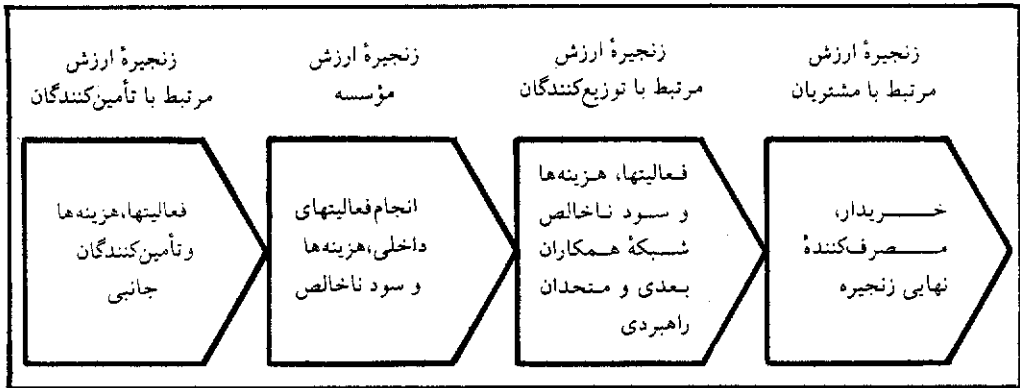
در زنجیره ارزش شبکه های بعدی، تأمین کنندگان نیز از اهمیت خاصی نسبت به هم برخوردارند و آن هم به دو دلیل: یکی هزینه ها و سودهای جزئی ناشی از شرکتهای پایین دستی که بخشی از قیمت پرداختنی توسط مصرف کننده نهایی را در بر می گیرد و دوم فعالیتهایی که «شبکه همکاران بعدی» در جهت رضایت مندی مشتری

که خریداری برای تهیه یک جفت لاستیک از میچلین باید مبلغی معادل ۴۰۰ دلار هزینه کند، در حالی که برای خرید یک جفت لاستیک مشابه از دو شرکت دیگر کافی است تنها ۳۵۰ دلار بپردازد. این ۵۰ دلار قیمت غیر رقابتی برای یافتن جایگاهی در بازار ممکن است تنها ناشی از هزینه های بالای تولید نباشد، بلکه به نوعی منعکس کننده تلاش مسئولان آن در جهت ارائه محصولی با کیفیت بالاتر و با قابلیت های بیشتری نیز باشد که به نوبه خود منجر به افزایش قیمت می شود. اما باید گفت: اولاً تفاوت هر سه شرکت در هزینه هایی است که بابت تأمین کنندگان و مواد خام می پردازند و ثانیاً در کارایی عملیات، هزینه ها و افزایش قیمت کلی فروشی یا خرده فروشی توسط دلالان شرکت میچلین در مقایسه با دو شرکت دیگر است. بنابراین، تشخیص اینکه هزینه ها و قیمت یک شرکت از دیدگاه مصرف کننده نهایی رقابتی است یا نه، مستلزم این است که فعالیتهای و هزینه های رقابتی مربوط به سازندگان و فرایندهای بعدی آنها و همین طور هزینه فعالیتهای داخلی را نیز در نظر بگیریم.

مدل زنجیره ارزش برای کل صنعت

همان گونه که در مورد سازندگان لاستیک مشخص شد، بر اساس دیدگاه پورتر، زنجیره ارزش شرکت، در دامنه وسیعتری از فعالیتهای جایگزین مواردی از قبیل زنجیره ارزش مربوط به تأمین کنندگان رده های بالاتر و نیز مصرف کنندگان رده های بعدی و یا همپیمانانی می شود که سرگرم توزیع و تحویل محصولات و خدمات به مصرف کننده نهایی

نمودار ۲



منبع [۱]

با محرکهایی درونی، مکانهایی را در نزدیکی محل مونتاژ جهت تأمین به موقع امکاناتی از قبیل تحویل، کاهش انبارداری و هزینه‌های حمل و نقل و توسعه هر چه بیشتر همکاری اجزای طراحی و تولید ایجاد کرده‌اند. در حومه ایالت کالیفرنیا که اختصاص به تولید نوشابه‌های الکلی دارد باغداران انگور، تجهیزات شرکتهای شستشو، تأمین‌کنندگان تجهیزات درو و جداسازی انگور و ساخت نوشابه الکلی، بنگاههای شبکه‌سازی، قوطی و درپوش سازی و برجسبهای تبلیغاتی و قیمت، همگی به صورت مجتمع در کنار یکدیگر جمع شده‌اند تا بتوانند موارد مورد نیاز قریب به ۷۰۰ تولیدکننده نوشابه‌های الکلی را فراهم سازند. به نظر پورتر، نکته آموزنده اینجاست که وضعیت هزینه‌های وابسته به شرکت و نیز سایر رقبا، در مجموع، در زنجیره ارزش کل صنعت و به همان نسبت در زنجیره ارزش مشتریان با یکدیگر مرتبط است [۱]. اگرچه زنجیره ارزش در نمودارهای ۱ و ۲ آمده است اما زنجیره ارزش در

نهایی انجام می‌دهند. از این‌رو شرکت باید در جهت افزایش توان رقابتی و تجدیدنظر در زنجیره ارزش شبکه همکاران بعدی، همکاری نزدیکی را با آنها برقرار سازد. توضیح بیشتر اینکه شرکت از طریق تقلیل فعالیتهای غیر سودمند برای هر دو طرف، یعنی زنجیره ارزش داخلی و زنجیره ارزش مصرف‌کنندگان قادر به افزایش توان رقابتی خود خواهد بود.

به عنوان نمونه در بخشی از کتاب «داده‌های حسابداری در زنجیره ارزش» اثر مشترک هگرت و موریس چنین آمده است: برخی از سازندگان قوطیهای آلومینیومی زمینه تولید را برای تولیدکنندگان نوشابه‌های الکلی از طریق تأمین قوطیها به صورت مستقیم بر روی خط تولید فراهم می‌سازند. در نتیجه ذخیره و صرفه‌جویی چشمگیری در برنامه زمانبندی تولید، حمل و نقل و صورت موجودی هزینه‌ها برای هر دو طرف یعنی سازندگان ظروف و سازندگان نوشابه‌های الکلی صورت می‌پذیرد. بسیاری از تأمین‌کنندگان

دنیای واقعی صنعت از زنجیره ارزش یک مؤسسه خاص متمایز است. شایان توجه اینکه زنجیره ارزش متعلق به محصولات تولیدی از زنجیره ارزش مربوط به خدمات به نحو بارزی متمایز است. به عنوان نمونه اجزای اصلی زنجیره ارزش در صنایع کاغذسازی و لیترگرافی (چوبهای جنگلی، تخته و الوار، مقوا، کاغذ سازی، چاپ و نشر) به طرز فاحشی با عوامل تشکیل دهنده زنجیره ارزش در صنعت لوازم خانگی از جمله (اجزا و قطعات تولیدی، مونتاژ، کلی فروشی و خرده فروشی) متفاوت است. از سوی دیگر تمایز زنجیره ارزش مربوط به صنعت نوشیدنیهای غیر الکلی از قبیل (فرایند اجزای ترکیبی اصلی، تولید شیر و شربت، کلی فروشی و خرده فروشی و قوطی پرکنی) با زنجیره ارزش صنعتی همچون نرم افزارهای کامپیوتری از جمله (برنامه نویسی، بازاریابی، توزیع و پخش و بهارگذاری فلابی دیسکها) آشکار است.

همچنین می توان ادعا کرد که تولیدات سازندگان لوازم بهداشتی به شدت متأثر از میزان فعالیت و توفیق آنها در فروشهای کلی و جزئی به پیمانکاران ساخت منازل و نیز منوط به انجام عملیات فروش توسط خود آنهاست. به نحوی دیگر تولیدکننده موتورهای کوچک بنزینی سهم خود را در بازار از طریق فروش مستقیم به سازندگان تجهیزات باغبانی و زراعت تأمین می کند. مهمترین فعالیتهایی که یک فروشنده کل همواره در رابطه با کنترل هزینه هایش باید مدنظر داشته باشد عبارت اند از سه عامل: خرید کالاها، حمل و نقل داخلی و حمل و نقل خارجی [۳].

همین طور کنترل ورودی و خروجی، نگهداری و نظافت، پذیرایی غذا و خدمات مربوط به اتاقها، کنفرانسها و بازدیدها و امور مربوط به حسابداری، وظایف یک هتل دار در ارتباط با کنترل هزینه ها را شامل می شود. و یا در مورد یک مؤسسه حسابداری عمومی با دامنه فعالیتهای جهان گستر، مهمترین اقدامات در زمینه کنترل هزینه حول خدمات به مشتریان مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام و آموزش کارکنان رده بالای سازمانی دور می زند. در مورد شرکت پیتزا، سرویس رایگان حمل غذا، عملی مسلم و حتمی تلقی می شود، در حالی که در شرکت بلاک باستر اهمیت چندانی ندارد. مثال دیگر این که علی رغم توجه بارز مسئولان کوکاکولا به امور بازاریابی و فروش، این امر در شرکتهای انتقال خطوط لوله گاز بین ایالتی چندان توجهی را به خود جلب نکرده است. در نتیجه یک زنجیره ارزش عمومی، همانند آنچه در نمودارهای ۱ و ۲ آمده است تنها بیانگر نگاهی کلی به زنجیره ارزش است، نه اینکه کاملاً منطبق بر واقعیت باشد. در حالی که ممکن است در مورد شرکتی خاص متناسب با مقتضیات متفاوت وجود اجزائی جهت کامل کردن هر چه بیشتر الگوی موجود ضرورت داشته باشد.

مفهوم اصلی:

هزینه های رقابتی یک مؤسسه تنها مختص به هزینه اجرای عملیات در زنجیره ارزش داخلی نیست، بلکه به میزان بسیار متأثر از هزینه های مربوط به زنجیره ارزش تأمین کنندگان و فرایندهای بعدی نیز هست.

مصرف‌کنندگان در زنجیره ارزش و نیز توسعه آنها ضروری است.

جهت به دست آوردن معیاری برای وضعیت هزینه بنگاه در مقابل سایر رقبا، باید هزینه‌های مربوط به فعالیتهای مشابه برای هر رقیب تخمین زده شود، که به نوبه خود عمل رقابتی هوشمند نیز محسوب می‌شود.

اما علی‌رغم توسعه ملال‌آور تخمین هزینه فعالیت به فعالیت و عدم صحت و دقت برخی از آنها برای رقبا نتیجه‌ای که بر اثر بررسی خاص هزینه‌های عملیات و امور داخلی و نیز هزینه‌های رقابتی یک شرکت در مقابل سایر رقبا صورت می‌پذیرد، از هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ابزاری توانمند در جهت تحلیل راهبردی هزینه به وجود آورده است [۴].

به عنوان نمونه‌ای قابل مقایسه، نمودار ۳ نشان‌دهنده زنجیره ارزش جاری در صنعت موسیقی و دیسک فشرده است. مهمترین ثمره‌ای که تحلیل یک زنجیره ارزش می‌تواند داشته باشد این است که بتواند تمایز بین وضعیت هزینه‌های یک بنگاه را در مقایسه با سایر رقبا به خوبی تصویر کند. آنچه بیش از هر چیز دیگر در این رابطه مورد نیاز است، چیزی نیست مگر تخمین هزینه‌های رقبا در مقایسه با یکدیگر در جهت تأمین کالاها یا خدمات برای گروه خریداران از پیش تعیین شده و یا اجزای مختلف بازار.

پایان سخن اینکه میزان هزینه‌های رقابتی و یا غیر رقابتی یک مؤسسه می‌تواند از هر مؤلفه تا مؤلفه‌های دیگر در خط تولید، یا از یک گروه مشتریان تا گروهی دیگر (در صورتی که شبکه‌های

جمع آوری اطلاعات برای تحلیل راهبردی هزینه

در بخشهای گذشته یکی از اجزای اساسی در زنجیره ارزش شناسایی شد. قدم بعدی جهت اجرای هر گونه فعالیت ویژه در تحلیل راهبردی هزینه، مربوط به تفکیک اطلاعات و داده‌های حسابداری هزینه است [۱]. درجه تخصیص این اطلاعات متفک شده، بستگی به تأثیر اقتصادی هر یک از فعالیتهای و میزان ارزشمندی آن برای گسترش فعالیتهای کارخانجات (پراکنده در مناطق مختلف) جهت مقایسه آنها با هزینه فعالیتهای قبلی دارد. یک راهنمای خوب برای این منظور، توسعه تخمین هزینه‌های مربوط به فعالیتهایی است که بودجه‌های متفاوتی به آنها اختصاص یافته و یا فعالیتهایی است که نمایانگر نسبت رشد هزینه‌ها هستند.

حسابداری سنتی هزینه‌ها را بر طبق طبقه‌بندی آنها به انواع حقوق و دستمزد، مزایای شغلی، تدارکات، مسافرت، استهلاک، تحقیق و توسعه و سایر موارد مشخص می‌کند، در حالی که روش هزینه بر مبنای فعالیت منجر به تخصیص هزینه‌ها بر مبنای فعالیتهای ویژه در جهت اجرا و اظهار هزینه‌ها و اختصاص آنها به فعالیتهایی است که منجر به ایجاد هزینه برای سازمان می‌شوند. حدود بالغ بر ۲۵ درصد مؤسساتی که سعی در پی‌گیری و عملی کردن چنین نگرشی داشته‌اند، این گونه طرز تفکر در حسابداری را نیز پذیرفته‌اند. برای درک بهتر مسئله، توجه به هزینه کلیه فعالیتهای مرسوم در زنجیره ارزش یک صنعت، تخمین هزینه‌ها برای اجرای هر یک از فعالیتهای رقیب و متناسب با سهم تأمین‌کنندگان و

نمودار ۳. مقایسه حسابداری بهای تمام شده (هزینه) به روش سنتی با روش مبتنی بر هزینه هر فعالیت با تأکید بر مورد خرید

هزینه‌های لازم برای خرید بر مبنای حسابداری سنتی در بودجه خرید	هزینه انجام خریدهای ویژه در هر بخش با تأکید بر تحلیل هر فعالیت
۳۴۰,۰۰۰ دلار (۱) حقوق و دستمزد	۱۰۰,۳۰۰ دلار (۱) ارزیابی توان تأمین‌کنندگان
۹۵,۰۰۰ (۲) سود کارکنان	۸۲,۱۰۰ (۲) فرایند سفارشات خرید
۲۱,۵۰۰ (۳) سازندگان	۱۴۰,۲۰۰ (۳) همکاری با سازندگان جهت تحویل به موقع
۱۲,۴۰۰ (۴) سفر	۵۹,۵۵۰ (۴) تبادل اطلاعات با سازندگان
۱۹,۰۰۰ (۵) استهلاک	۹۴,۱۰۰ (۵) کنترل کیفیت محصولات خریداری شده
۱۱۲,۰۰۰ (۶) سایر هزینه‌های ثابت	۴۸,۴۵۰ (۶) کنترل مواد ورودی در مقابل کالای سفارش شده
۴۰,۲۵۰ (۷) هزینه فعالیت‌های متنوع	۱۵,۲۵۰ (۷) هزینه راه‌جراها و مذاکرات
۶۴۰,۱۵۰ دلار	۱۰۰,۲۰۰ (۸) امور داخلی
	۶۴۰,۱۵۰ دلار

منبع [۵]

جزء به جزء فعالیت‌های هر بخشی از شرکت در برابر رقبای کلیدی آن می‌پردازد و بدین ترتیب اشاره به این موضوع دارد که عملیات داخلی شرکت می‌توانند عاملی برای ایجاد هزینه‌های رقابتی و یا غیر رقابتی باشند.

توزیع مختلفی استفاده شود) و از بازاری در یک منطقه تا منطقه‌ای دیگر (در صورتی که اجزای هزینه برای نواحی مختلف متنوع باشد) متفاوت باشد. شاید بهتر باشد بگوییم که تحلیل راهبردی هزینه، به مقایسه چگونگی انباشت هزینه‌های

منابع

۱. «مزیت رقابتی»، میکائیل پورتر
۲. «داده‌های حسابداری در تحلیل راهبردی هزینه»، هگرت و مورس
۳. «گروهها و اقتصاد جدید رقابتی»، میکائیل پورتر
۴. «هزینه‌ها را با دقت بسنجید آنگاه صحیح تصمیم بگیرید».
۵. «ابزاری نوین در مدیریت هزینه‌ها»، مجله فورچون، ۱۴ ژوئن ۱۹۹۳.