

# کاهش هزینه بنگاهها

## تهدید یا فرصت؟

(بخش نخست)



۱ اشاره

شرکت کنندگان در میزگرد:

◀ عباس آرون تاج:

کارشناس مدیریت بازرگانی، مشاور مدیریت در راهبری و مدیریت هزینه و بهره وری، مدرس و مروج راهبری و مدیریت هزینه و بهره وری در صنعت خودرو



◀ داود حقیقی:

فوق لیسانس حسابداری، معاون اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، عضو هیأت علمی سازمان مدیریت صنعتی



◀ فرهاد حیدری طرفقی:

مهندسی طراحی ابزار و تجهیزات از دانشکده فنی وین، معاون فنی شرکت پارس الکتریک و عضو هیأت مدیره شرکت عایق پلاستیک



◀ حسین سمایی:

فوق لیسانس حسابداری از دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس تحلیلی مالی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



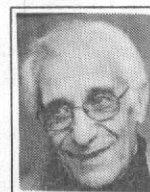
◀ حمیدرضا فروتنوک زاده:

دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، عضو هیأت علمی دانشگاه مالک اشتر و رئیس حوزه تعالی صنعتی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی



◀ اکبر کیاوی:

لیسانس مهندسی صنایع، فوق لیسانس مدیریت، تحلیلگر و مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مشاور مدیریت در اجرای پروژه های صنایع دولتی و خصوصی



در شرایط متحول اقتصادی، جدی بودن بحث رقابت، گذار از مرحله اقتصاد تولیدمدار به مشتری مدار، امکان دسترسی یکسان کلیه واحدهای اقتصادی به منابع و ضرورت توسعه حضور در صحنه های منطقه ای و بین المللی، همگی ناشی از تحولات و شرایط موثر بر فعالیت بنگاهها و موسسه ها و سازمانهاست. بدیهی است در چنین شرایطی مقوله مدیریت منابع و تلاش در کنترل و بهینه سازی مستمر آن، از اهمیت ویژه ای برخوردار است و در این راستا از جمله مباحث کلیدی در به کارگیری موثر منابع در اختیار، مقوله «استراتژی کاهش هزینه ها» است.

در حقیقت در عرصه بازار رقابتی تنها راه افزایش درآمد و بقای سازمان و ماندن در حوزه کسب و کار، نگاه «استراتژیک به کاهش هزینه ها» است و بر این اساس کاهش هزینه یک تهدید نیست، بلکه یک فرصت است که ظرفیتهای ناشناخته سازمان و بنگاه را در مسیر حذف اتلافها و ایجاد بهبود، فعال می کند.

در عصر امروز کاهش هزینه به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد صنعت همواره مورد توجه صاحب نظران است و به همین منظور پاره ای از بنگاههای بزرگ صنعتی کشور تلاشهایی را در این زمینه آغاز کرده و به موفقیت هایی نیز دست یافته اند.

باتوجه به اهمیت طرح موضوع و نیز ضرورت انتقال تبادل تجربه میان بنگاهها، تدبیر در راستای رسالت تبیین تنگناهای بنگاههای کشور و ارائه راهکارهای برون رفت از آنها، میزگرد حاضر را به بررسی و تحلیل «ابعاد مختلف کاهش هزینه» اختصاص داده است. چگونگی ضرورت طرح و اجرای مساله، موانع اجرای کاهش هزینه، ارتباط میان کاهش هزینه و زنجیره ارزش و تاثیر کاهش هزینه بر افزایش بهره وری از جمله پرسشهایی است که مورد بحث کارشناسان، مدیران و صاحب نظران شرکت کننده در میزگرد قرار گرفته است.

اهمیت و گستردگی دامنه بحث، موجب شد که مباحث میزگرد در دو بخش تقدیم علاقه مندان شود.

ضمن سپاس از شرکت کنندگان در بحث، نخستین بخش میزگرد را از نظر می گذرانیم.



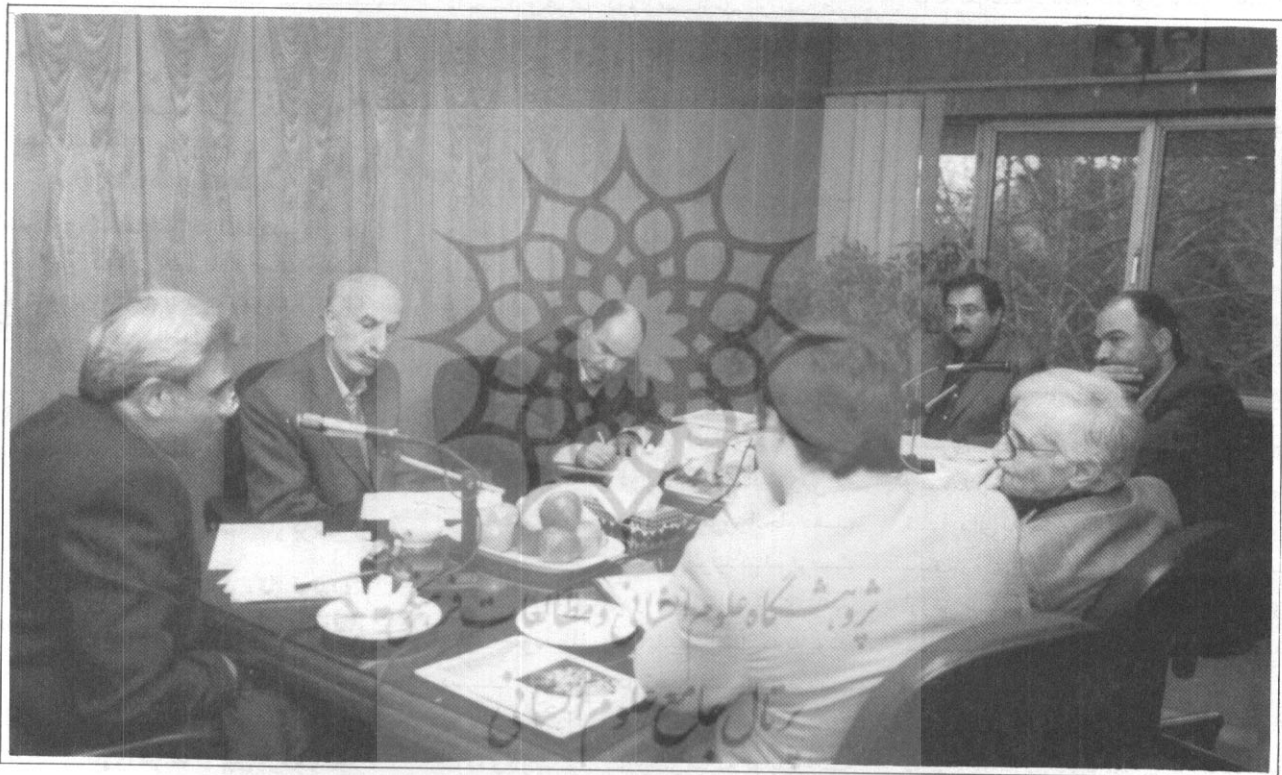
مقایسه کرد: متوسط سرعت حرکت نهاده ها در مسیر ارزش ساز در کشورهای شرق دور که کره جنوبی جزو آنها است ۱۱ دور در سال، در اروپای جنوبی ۱۰ دور و در ایران بین دو الی سه دور در سال است که اگر در کنار هزینه های سنگین تامین منابع مالی (سود مشارکت بانکها) نیز قرار گیرد، حبس منابع گران قیمت و نتیجتاً گران تمام شدن بهای محصولات و خدمات تولید داخلی را مشخص می کند.

باید توجه داشت که یک صنعت با گردش ۱۱ بار در سال با حاشیه سود ۲ درصدی می تواند تولیدات با قیمتهای رقابتی را عرضه

است که در گذشت زمان به رتبه بسیار پایین تر از آن کشور تقلیل یافته و هنوز هم روند نزولی طی می کند. بدیهی است که این دگرگونی از دو جهت متقابل صورت می گیرد یعنی درآمد سرانه کره جنوبی روبه افزایش است، ولی درآمد سرانه ایران روبه کاهش! و اگر شکاف درآمدی نیروی کار بخش صنعت از بخش تجارت و حوزه رانت را نیز در نظر بگیریم این نتیجه به دست می آید که نیروی کار صنعتی به عنوان یک نهاده تولیدی در کشور ما بسیار ارزان است.

حقیقی: به نام خدا. موضوع صحبت همان طور که از قبل اعلام شده است بحث استراتژی کاهش هزینه ها و کاهش استراتژیک هزینه هاست. خواهشمند است مدعوین محترم متناسب با وقت جلسه، نظرات خود را در این زمینه اعلام فرمایند.

کیافر: بازار بدون رقابت و حاکمیت طولانی مدت تولید مداری و تمایل به خرید مصرف کننده در طولانی مدت، سبب شده است که کشوری با منابع و نهاده های صنعتی ارزان (هرچند با یارانه های متنوع) و درآمد سرانه



کرده و ۲۲ درصد سود سالانه تحویل ذی نفعان و سرمایه گذاران دهد. علاوه بر اینها رغبت سرمایه گذاری ایجاد کند و کالاها و خدمات تولیدی ارزان تر به مصرف کننده برساند و در فضای پرقابیت و پویا جایگاه و منزلتی داشته باشد. و این چیزی نیست جز حرکت موزون و سریع منابع در مسیر تولید. در صورتی که صنعت ایرانی با گردش کند منابع (یک الی دو بار در سال) احتیاج به یک حاشیه سود ۲۰ درصدی دارد که چیزی جز انتقال هزینه سوءمدیریت به مصرف کننده گان و ذی نفعان و همچنین کاهش میل به سرمایه گذاری نیست. این چرخه معیوب

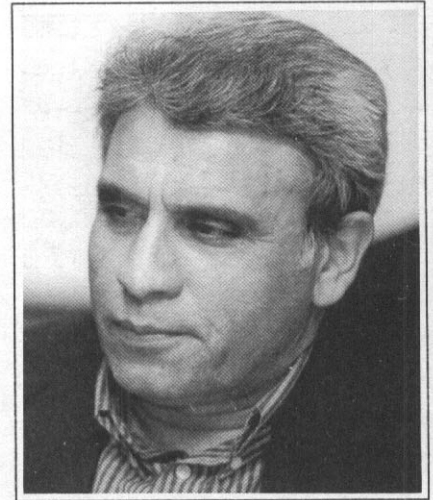
آیا همه نهاده ها در نیروی کار خلاصه می شود؟ اگر ساختار هزینه تولید را تنها در یکی از حلقه های زنجیره آن (یک نهاد صنعتی) ببینیم شاید سهم عمده نباشد. اما اگر چند حلقه ارزش ساز را در راستای هم نگاه کنیم، بخش زیادی را به خود اختصاص داده است و مسئله عمده در سرعت حرکت منابع انباشت شده در حلقه های ارزش ساز زنجیره تولید است. در زمینه سرعت حرکت در زنجیره ارزش، یک بررسی و مقایسه آماری انجام شده که خلاصه نتایج آن را می توان به این به شرح

بسیار محدود، متأسفانه تولیدات آن گران تمام شده و قابلیت رقابت با کالاهای مشابه را نداشته باشد.

### علل گران تمام شدن تولیدات

پرهزینه بودن محصولات، ارزانی نیروی کار و پایین بودن درآمد سرانه با یک بررسی ساده که آمار آن به کرات در رسانه ها مطرح شده است به این شرح معلوم می شود: درآمد سرانه ایران در کمتر از سه دهه پیش خیلی بیشتر از درآمد سرانه کشور کره جنوبی بوده





### حقیقی:

**از طریق آموزش و آگاهی دادن می‌توانیم فرهنگ کاهش هزینه را به عنوان یک حرکت ضروری، ایجاد و مدیریت کنیم.**

**استراتژی کاهش هزینه؛ یعنی در هر زمینه‌ای که می‌شود باید صرفه جویی کرد تا این مساله به صورت یک فرهنگ در آید.**

**در شرایطی که تنها کاهش هزینه، مزیت رقابتی به دست نمی‌دهد، باید ساختارها و قوانین را به هم زد و مفاهیم جدیدی مانند تولید بهنگام یا از بین بردن موجودی را به کار برد.**

**با ایجاد تحول در سازوکار تولید، می‌توان از دیدگاه استراتژیک به تولید با قیمت تمام شده پایین دست یافت.**

**اقتصاد دولتی حس ارزش قائل شدن برای منابع را در ما از بین برده و به راحتی و با گشاده دستی تصمیم به سرمایه‌گذاری می‌گیریم.**

**یکی از اشتباهات ما این است که حسابداران ما قیمت تمام شده را برای یک سال حساب می‌کنند، در حالی که در کشورهای صنعتی این امر در طول چرخه حیات محصول صورت می‌گیرد.**

**کاهش هزینه به عنوان یک نهضت و باور قلبی، امری پسندیده است، اما لازمه کاهش خیلی از هزینه‌ها این است که ساختارهای فعالیتهای کسب و کار ما اصلاح و درست شود.**

سبب تشدید بیماری مزمن گران تمام شدن کالاها و عدم پاگیری صنعت داخلی است.

حقیقی: من اگر بخواهم از فرمایشهای آقای کیافر، یک نتیجه‌گیری سریع بکنم باید بگویم که نظر ایشان این است که در درجه اول به بحث کاهش هزینه باید به صورت استراتژیک نگاه شود.

نکته دیگر اینکه علل بالا بودن هزینه‌ها را به برون‌سازمانی و درون‌سازمانی طبقه‌بندی کردند. علل برون‌سازمانی را عمدتاً ناشی از مشکلات اقتصاد کلان و عوامل محیطی دانستند و عوامل درون‌سازمانی را به طور عمده مدیریتی؛ یعنی مدیریتی که به هزینه آگاه نیست و با بحث کاهش هزینه و روشها و ضرورت‌های آن آشنا نمی‌باشد.

کیافر: پدیده گران تمام شدن و غیرقابل رقابت بودن محصولات و خدمات تولید داخلی به نوعی ریشه در حاکمیت طولانی مدت بخش تولید دارد که هرچه تولید می‌کرد، بازار بیشتر از کافی داشت. مصرف‌کننده فاقد حق انتخاب و علاقه‌مند به خرید به دلایل مختلف اعم از نیاز به مصرف یا سرمایه‌گذاری در کالاها و نسبتاً سرمایه‌ای در یک اقتصاد تورمی که ترجیح می‌دهد خرید فردا را امروز انجام دهد، ضمن ایجاد بازار خرید، به تولیدکننده فرصت می‌دهد که هر قیمتی را حتی برای کالای فاقد کیفیت خود، طلب کند. بدیهی است که بازبودن دست تولیدکننده در تعیین قیمت فروش، حساسیت او را نسبت به قیمت تمام شده از بین برده و در بلندمدت، رفتار منابع تولید را به سمت بی‌تحرکی و عدم بهره‌وری سوق می‌دهد. این عارضه به تدریج شرایط بدخیم مزمن پیدا کرده و به نوعی در کلیه ارکان نهادهای تولیدی رخنه می‌کند که ریشه کن کردن آن خیلی آسان نخواهد بود. حتی اقدام و تصمیم‌گیری مدیران ارشد نیز نسبت به کاهش هزینه، چون خود گرفتار این عارضه هستند، به سادگی انجام نمی‌گیرد و در پذیرش پیشنهادها «مفاهیم کاهش استراتژیک هزینه» که مدتهاست در دنیای پرقابلیت و پرونق مناطق جغرافیایی توسعه یافته دنیا به کار گرفته می‌شود، دچار شک و تردید

می‌شوند!

**فرتوک زاده:** توانایی کاهش مداوم هزینه‌ها از مولفه‌های اصلی رقابت‌پذیری است و این کار از عهده سازمانهای یادگیرنده برمی‌آید.

### از دغدغه تا بهبود

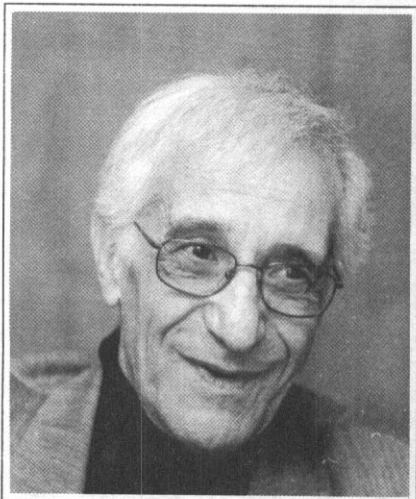
ما در حوزه‌های صنعتی برای گذار از سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده، فرایندی تدوین کرده‌ایم به نام «از دغدغه تا بهبود». البته این فرایند منحصر به هزینه نیست و به طور کلی برای بهبود است. گامهای این فرایند را این گونه تعریف کردیم: گام اول دغدغه‌یابی، گام دوم مسئله‌یابی، گام سوم بهبود.

هرکدام از این گامها، مابسه‌ای دارد. در مرحله دغدغه‌یابی، بیشتر با مدل‌های ذهنی کار داریم. یعنی نقشه ذهنی مدیران در اینجا مخاطب قرار می‌گیرد که مدیران در چه شالوده‌ای و در چه پارادایمی به سر می‌برند. نگاهشان به مشتری، بازار، رقبا و پتانسیل‌های درونی خودشان چیست؟ تلاش می‌کنیم در گام دغدغه‌یابی، مدیران در نقشهای تازه‌ای ظاهر شوند به نحوی که در نقشهای تازه هم رقیب، مشتری، بازار و نیروی انسانی خودشان را به رسمیت بشناسند. بنابراین مدیر در نقش تازه‌ای به عنوان مدیر بهبود ظاهر می‌شود و نگاه تازه‌ای را به فرایندهای خودش و زنجیره ارزش سازمان خودش ایجاد می‌کند و این نگاه را در سازمان خودش تعمیق می‌بخشد.

حالا این سازمان می‌تواند سازمان دولتی، NGO، بنگاه تولیدی و یا بنگاه خدماتی باشد. بنابراین نگاه ما به این بنگاه سازمان به صورت یک زنجیره ارزش ساز است. یعنی مجموعه‌ای است که ورودیهایی را می‌گیرد و ارزشی را به این ورودیهها اضافه می‌کند و به مشتری خودش تحویل می‌دهد. حالا این مشتری می‌تواند جامعه، یک نفر مصرف‌کننده یک نهاد اجتماعی، یک خودروساز و یا یک نشریه باشد.

در مرحله دغدغه‌یابی مدیر زنجیره ارزش ساز خودش را موردسوال قرار می‌دهد. این مجموعه ارزش آفرین است، یا مجموعه‌ای است که ورودیهایی را می‌گیرد و تبدیل





### کیافر:

**بازار بدون رقابت و حاکمیت طولانی مدت تولیدمندی و تمایل به خرید مصرف کننده در طولانی مدت، سبب شده است که تولیدات کشورهای با منابع و نهاده های صنعتی ارزان و در آمد سرانه بسیار محدود، گران تمام شده و قابلیت رقابت با کالاهای مشابه را نداشته باشد.**

**صنعت ایرانی با گردش کند منابع، به یک حاشیه سود ۲۰ درصدی نیاز دارد که چیزی جز انتقال هزینه سرمایه و مدیریت به مصرف کنندگان و ذی نفعان و نیز کاهش میل به سرمایه گذاری نیست.**

**پدیده گران تمام شدن و غیرقابل رقابت بودن محصولات و خدمات تولید داخلی، به نوعی ریشه در حاکمیت طولانی مدت بخش تولید دارد.**

**باز بودن دست تولیدکننده در تعیین قیمت فروش، حساسیت او را نسبت به قیمت تمام شده از بین برده و در بلندمدت، رفتار منابع تولید را به سمت بی تحرکی و عدم بهره وری سوق می دهد.**

**چون گران تمام شدن در صنعت کشور، یک عارضه طولانی مدت است، اقدام به کاهش آن یک شبه انجام پذیر نیست و باید تصمیمات و اقدامات به موقع صورت گیرد.**

است مسئله ما بین فرایندها و یا در سطح بالاتری باشد. ممکن است طراحی محصول، تعریف محصول، نوع رابطه با تامین کننده و یا در سیستم خرید باشد. در این فرایند، کاهش هزینه یک تهدید تلقی نمی شود، بلکه یک فرصت است؛ فرصتی است که ظرفیتهای ناشناخته سازمان را در مسیر حذف اتلافها و ایجاد بهبود فعال می کند. تجربه ما در به کارگیری این فرایند در صنایع دفاعی و صنایع خودرویی نشان می دهد که هر جا این موضوع طرح می شود با تغییر نگاهها به سازمان، افراد داخل سازمان توانایی مضاعفی در شناسایی زمینه های بهبودی که تاکنون به سادگی از کنار آنها می گذشتند، پیدا می کنند. البته به کارگیری این فرایند خصوصاً در ابعاد انسانی آن ظرفیتهای ویژه ای دارد که ما در عمل به آن رسیده ایم.

### تحلیلگران بهبود

نگاه مسئله یابی در درون سازمان، باید با چشمهای مسلح به ابزارهای مسئله یابی انجام شود. کسانی که اسمشان را تحلیلگران بهبود می گذاریم - در ادبیات شش سیگما، به آنها کمربند سبزها و کمربند سیاهها گفته می شود - کار آنها این است که با این عینک تازه، زنجیره ارزش ساز را مورد مطالعه قرار می دهند.

متأسفانه در نظام آموزشی کشور ما این مهارت به آدمها داده نمی شود. این موضوع به یک نوع هدایت در عمل و مربیگری (MENTORING & COACHING) احتیاج دارد که کسی بتواند عینک مسئله یابی را پیدا کند و بفهمد که خورنریزهای هزینه ای و اتلافهای اساسی بنگاه، شرکت و یا سازمان کجا هستند؟ ما معمولاً در این قسمت سعی می کنیم از مشاوران خارجی و یا داخلی که این تجربه را داشته باشند استفاده کنیم. البته اصل این کار باید در درون شرکت نهادینه شود. باید در درون شرکت کسانی باشند که قدرت تحلیل زنجیره ارزش ساز و پیدا کردن فرصتهای کلیدی کاهش هزینه و غربال مسئله ها را داشته باشند. گام بعدی را بعد از فرمایش دوستان، عرض خواهم کرد.

**حقیقی:** اجازه می خواهم خلاصه ای از

می کند بسه اتلاف و خروجیهای کمتر از ورودیهای خواهد بود. این تغییر نگاه و تغییر نقش در مرحله دغدغه یابی اتفاق می افتد. وقتی مدیر در نقش یک مدیر بهبود ظاهر شد، از زیرمجموعه خودش می خواهد که براساس این نگاه وارد مرحله مسئله یابی شود. ما در واقع فرایند از «دغدغه تا بهبود» را این گونه تنظیم کردیم که چگونه دغدغه یابی و بعد مسئله یابی اتفاق بیفتد و بعد به مطالعه این زنجیره ارزش ساز با عینک تازه و با نقشهای تازه می پردازیم.

**حلال** با نگاه مشتری به فرایندها نگاه می کنیم و این مشتری را هم در چهره یک مشتری بیرونی و هم در چهره یک مشتری درونی نگاه می کنیم. مثلاً اگر ما درباره خودروسازی صحبت می کنیم، مشتری نهایی خودرو آن مشتری است که خودرو را خریداری می کند. ببینیم این مشتری حاضر است برای جذب موجودی در انبار، دستمزدهای جذب نشده، ظرفیتهای بدون استفاده، دوباره کاری ها و تمام اتلافهای موجود در سازمان ما را پول پرداخت کند.

حال به داخل سازمان برمی گردیم؛ یعنی از مشتری به داخل سازمان می آیم و به آن ایستگاه هایی که این زنجیره ارزش ساز را ایجاد می کنند نگاه کنیم. مثلاً به مسئول سالن مونتاژمان می گوئیم شما از سالن قبلی محصول نیمه کاره ای را تحویل می گیری و مونتاژ نهایی را انجام می دهی، مشتری آن هستی و در واقع باید این اختیار را داشته باشی که صدایت را برسانی به کسی که در ایستگاه قبلی هست. به ایستگاه قبلی هم می گوئیم باید مشتری خودت را بشناسی.

### مسئله یابی

اتفاقی که در این تبادل صداها می افتد مسئله یابی است؛ یعنی وقتی که دغدغه یابی انجام شد و نقشها در سازمان شکل گرفت مسئله ها روشن می شود و معلوم می شود از این ایستگاه تا آن ایستگاه ما چقدر دوباره کاری، رسوب و فرایندهای غیرارزش آفرین داشتیم.

در خود مسئله یابی الگوهایی داریم که چگونه بتوانیم مسئله ها را غربال کنیم. ممکن



فرتوک زاده: بی‌مناسبت نیست در اینجا به تحقیقی که درباره تجربه‌های کاهش هزینه انجام شده است اشاره‌ای داشته باشیم. برای اساس بیشتر تجربه‌های کاهش هزینه در طرح‌های موفق در دو زمینه بوده است: یکی در طرح‌های توسعه و دیگری در خرید؛ یعنی شرکت‌های بزرگ در این دو زمینه بیشترین خونریزی‌های هزینه‌ای را دارند.

### خونریزی‌های هزینه‌ای

در ادبیات مالی به هزینه‌های سرمایه، اصلاً هزینه گفته نمی‌شود و بعد از اینکه دارایی شرکت تمام شد، آن را مستهلک می‌کنند. در تجربه‌ای که در کشور دیده‌ام و شواهد جهانی هم آن را تایید می‌کند، مدیران چون سرگرم طرح‌های توسعه می‌شوند، از خونریزی‌های بزرگ‌گسی که در طرح‌های توسعه‌شان اتفاق می‌افتد غافل می‌شوند. در اغلب طرح‌های توسعه بازار، بدر مسئله‌هایی کاشته می‌شود که بعداً خودش را نشان می‌دهد. متأسفانه در حین پیشرفت طرح توسعه، کسی به این مساله توجه نمی‌کند.

ما می‌توانستیم در همان سوله قبلی با مختصری بهبود در لی‌آوت خط تولیدمان همین کار را انجام دهیم. من از این چیزها در جاهای مختلف زیاد دیدم. اساساً توسعه کمی بدون توجه به کیفیت و بهره‌وری، سازمان را مستعد اتلاف‌های بزرگ مالی می‌کند.

مشکلی که در کشور ما بیش از جاهای دیگر وجود دارد این است که فکر می‌کنیم هر طرح توسعه‌ای که شروع شد باید حتماً تمام شود. در حالی که در کشورهای دیگر خیلی از کمپانی‌ها براساس محاسبات بازار خیلی از طرح‌های توسعه را شروع می‌کنند و در طول اجرای طرح نقاط بازنگری را می‌گذارند که ممکن است منجر به تعطیل پروژه یا تغییر در کاربری‌ها شود؛ چرا که جلوی ضرر را از هر جا بگیریم منفعت است. ولی در کشور ما پروژه نیمه‌تمام را پانزده سال دنبال خودمان می‌کشیم و هزینه‌های بسیار گزافی را تحمل می‌کنیم. همان‌طور که آقای حقیقی هم اشاره کردند متأسفانه این مسایل از چشم پنهان می‌ماند و بلافاصله هزینه‌هایی که به چشم می‌آید در

صحبت‌های آقای دکتر فرتوک زاده را عرض کنم. آقای دکتر به دلیل اینکه درگیر کار در یک شرکت خودروساز هستند در واقع یک نگاه عملی‌تر به موضوع انداختند.

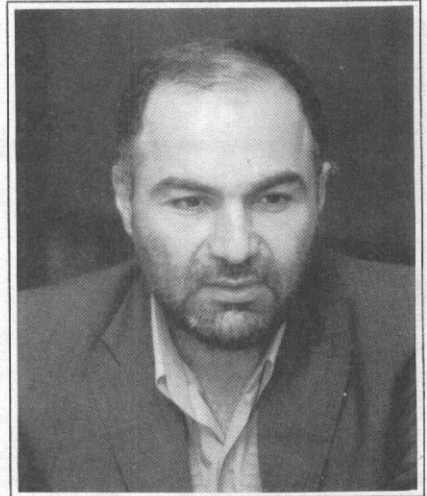
ایشان یک فرایند را برای کاهش هزینه تحت عنوان «فرایند از دغدغه تا بهبود» مورد توجه قرار دادند. البته من یک سوال داشتم که آیا دغدغه را محیط باید ایجاد کند یا اصولاً انسان فی‌نفسه می‌تواند دغدغه درونی داشته باشد؛ یعنی اگر فشار محیط و رقابت نباشد، آیا برای مدیر می‌تواند دغدغه‌ای ایجاد شود؟ تجربه ما نشان می‌دهد که این‌گونه نیست. خوشحال می‌شویم آقای دکتر اگر در این زمینه تجربه‌ای دارند، بفرمایند.

به طور کلی آقای دکتر قدم اول را پرداختن به پارادایم‌ها و مدل‌های ذهنی می‌دانند؛ یعنی مدیر باید وجدان هزینه یا خرد مالی داشته باشد. بعد ابزار مورد استفاده را زنجیره ارزش (VALUE CHIN) می‌دانند که از ابتکارات مایکل پورتر است.

پورتر زنجیره ارزش را در دو سطح صنعت و بنگاه مطرح می‌کند. بر این اساس یک زنجیره ارزش که برای صنعت در مرزهای ملی و بین‌المللی مطرح است، و دیگر خود بنگاه که در درون خود یک زنجیره ارزش دارد که در هر دو سطح قابل بررسی است. ولی ابزاری که آقای دکتر فرمودند زنجیره ارزش ساز است که استفاده می‌شود و ترجمه خیلی خوبی از این واژه است.

نکته دیگر تمرکز بر کلیه حلقه‌هاست؛ زیرا به طور سنتی در ایران تنها بحث کاهش هزینه‌ها مطرح می‌شود، همه توجه‌ها به سوی دستمزد و هزینه‌های سربار معطوف می‌شود. همیشه این دو از لحاظ کاهش هزینه، اولویت‌های اول بوده که ما به آن حمله کردیم.

نکته بعدی اینکه در بررسی حلقه‌های متعدد این زنجیره، از میزانی باید استفاده شود که خود آنها قدرت تشخیص علل ایجاد هزینه یا عوامل موجد هزینه را داشته باشند. پیش‌رانه‌های هزینه هم واژه خوبی است. در واقع آنها باید عوامل هزینه‌زا را تشخیص دهند. آنها می‌خواهند به علت پیرداند نه معلول و این یک نگرش عملی و اجرایی است.



### فرتوک زاده:

در حوزه‌های صنعتی برای گذار از سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده فرایندی به نام «از دغدغه تا بهبود» تدوین کرده‌ایم که گام‌های سه‌گانه آن عبارتند از: دغدغه‌یابی، مساله‌یابی، بهبود.

در فرایند مساله‌یابی، کاهش هزینه یک تهدید تلقی نمی‌شود، بلکه یک فرصت است؛ فرصتی است که ظرفیتهای ناشناخته سازمان را در مسیر حذف اتلاف‌ها و ایجاد بهبود فعال می‌کند.

کار تحلیلگران بهبود آن است که با عینک ناز، زنجیره ارزش ساز را مورد مطالعه قرار می‌دهند.

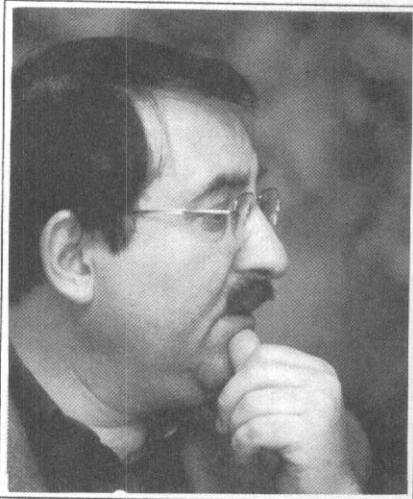
باید در درون شرکت‌ها کسانی باشند که قدرت تحلیل زنجیره ارزش ساز و پیدا کردن فرصت‌های کلیدی کاهش هزینه و غربال مساله‌ها را داشته باشند.

اساساً توسعه کمی بدون توجه به کیفیت و بهره‌وری، سازمان را مستعد اتلاف‌های بزرگ مالی می‌کند.

من معتقدم به هیچ عنوان نباید برای کاهش هزینه از بخش نیروی انسانی شروع کرد؛ زیرا نقطه شروع خوبی نیست.

شرکت‌های بزرگ در دو زمینه طرح‌های توسعه و خرید، بیشترین خونریزی‌های هزینه‌ای را دارند.





### حیدری طرقي:

**اصولاً کسانی که یک نگاه اقتصادی را به وجود می آورند و یا در سرمایه گذاری آن مشارکت می کنند، بدون تردید بزرگترین هدف و انتظارشان کسب سود مناسب است.**

**در شرایط رقابتی که خبری از انحصار و رانتهای خاص و امتیازات استثنایی نیست، حاشیه سودها به طور مداوم کمتر می شود و افزایش سود در نگاه با افزایش قیمت های فروش میسر نخواهد بود.**

**در بازار رقابتی، تنها راه افزایش در آمد و بقای سازمان، در گرو مساله کاهش هزینه ها و نگاه استراتژیک به این مساله است.**

**هر سازمان برای کاهش استراتژیک هزینه ها ناگزیر بایستی در دیدگاه های خود و سایر سطوح مدیریتی و لایه های سازمانی تجدیدنظر کند و به توانمندسازی سازمان در ابعاد مختلف پردازد.**

**کسب رضایت مشتری یا مشتری مداری، هدف نیست، بلکه تکنیک یا تاکتیکی است برای نیل به هدف اصلی که سودآوری هرچه بیشتر و درازمدت تر نگاه اقتصادی است.**

**قرار گرفتن در مسیر کاهش هزینه ها و منابع و انرژی در کشور، کار بسیار جدی و عزم ملی را می طلبد.**

کارآمدسازی سازمان در ابعاد مختلف به موضوع مهندسی مجدد فرایندها از زوایای حوزه هایی که هزینه ها در آن می بایستی کاهش داده شود - موانع و مشکلات در راه اجرای کاهش هزینه ها، کاهش هزینه ها و اثرات آن بر بهره وری نیروی انسانی و موضوع حفظ و پایداری استراتژی کاهش هزینه ها و ارتباط بین استراتژی کاهش هزینه ها و زنجیره ارزش و توجه به ساختار و سیستم های اطلاعاتی و غیره را مورد توجه قرار دهد.

### عزم ملی

افزون بر اینها به خوبی می دانیم که موضوع توجه به هزینه ها و منابع و انرژی در کشور و صنایع و سازمانهای ما، شاید به دلایل و جهات بسیاری مورد توجه و علاقه قرار نگرفته و در این مقوله با دنیای صنعتی و پیشرفته فاصله بسیاری داریم. قرار گرفتن در این مسیر و مقوله، کار بسیار جدی و یا به عبارتی یک عزم ملی را نیز می طلبد؛ چون در اجرای بسیاری از اصول و پایه های این بحث، سازمانها - به تنهایی نمی توانند وارد این مبحث شوند و یا پایداری آن را حفظ کنند. بنابراین می بایستی در هر نگاه و یا سازمان، فراخور راهکارهای اجرایی و عملی، همان طوری که قبلاً اشاره کردم، مورد توجه و برنامه ریزی قرار گیرد.

**حقیقی:** در جمع بندی بحث دوستان باید عرض کنم که آقای دکتر فرتوک زاده دیدگاهشان بیشتر راجع به کاهش استراتژیک هزینه ها بود و آقای حیدری نیز بیشتر به استراتژی کاهش هزینه ها پرداختند. آقای حیدری تفکیکی قائل شدند بین هزینه های قابل کنترل و هزینه های غیر قابل کنترل، یعنی آنچه که عامل آن در محیط است همان طور که ایشان فرمودند موانعی است که اصلاً نمی شود کنترل کرد و خارج از اختیار مدیریت است. آقای حیدری به بحث ضرورت پرداختن به امر کاهش هزینه در صنعت اشاره داشتند و مسئله رقابت و کاهش سود و احتمالاً خطر زیان دهی را مطرح کردند.

ایشان با اشاره به ضرورت شروع اصلاح ساختارها، اعتقاد دارند که ساختارهای هزینه زا باید حذف شود، سپس اصلاحات ساختاری را

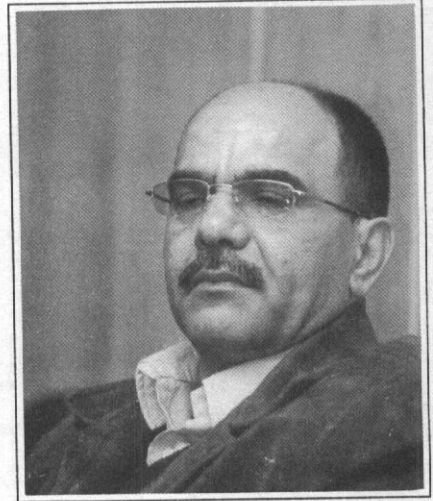
دستور کار مدیران قرار می گیرد.

این هم تجربه خودم است که هر جا مدیر ارشد از کاهش هزینه های نیروی انسانی شروع کرده هم زمین خورده و هم موضوع کاهش هزینه تا مدت طولانی در آنجا نتیجه ای نداده است. من معتقدم به هیچ عنوان نباید برای کاهش هزینه، از بخش نیروی انسانی شروع کنیم، زیرا نقطه شروع خوبی نیست.

**حیدری طرقي:** در پاسخ به سوال اول که در شرایط کنونی تا چه حد اجرای مبحث استراتژی کاهش هزینه ها ضروری است؟ باید به عرض برسانم که اصولاً کسانی که یک نگاه اقتصادی را به وجود می آورند و یا در سرمایه گذاری آن مشارکت می کنند، بدون تردید بزرگترین هدف و انتظارشان کسب سود مناسب می باشد. البته ممکن است مدیرانی که بنگاههای اقتصادی را اداره می کنند (غیر از سرمایه گذاران و سرمایه داران همان بنگاهها) هدف خود و یا بنگاه خود را کسب رضایت مشتری بیان کنند که در واقع این هدف نیست، بلکه تکنیک یا تاکتیکی است برای نیل به هدف اصلی که همانا سودآوری هرچه بیشتر و درازمدت تر بنگاه اقتصادی آنهاست. به بیان دیگر به خاطر کسب سود بیشتر و طولانی تر لازم است که رضایت مشتریان را تحصیل کنند. به هر حال در شرایط رقابتی که خبری از انحصار نباشد و مدیران بنگاههای اقتصادی از رانت های خاص و امتیازات استثنایی برخوردار نباشند، به خاطر وجود رقابت، حاشیه سودها به طور مداوم کمتر و کمتر می شود و افزایش سود در بنگاه (و یا بعضاً حتی حفظ وضع موجود) یا افزایش قیمت های فروش میسر نخواهد بود؛ زیرا سایر رقبا همان کالا را به بهای کمتری عرضه خواهند کرد. لذا تنها راه افزایش درآمد و افزایش سود بنگاه و یا به عبارتی بقای سازمان در گرو کاهش هزینه ها و نگاه استراتژیک به این موضوع است.

در ضمن اگر به این موضوع از منظرهای دیگر نیز نگاه کنیم می بینیم که سازمان برای کاهش استراتژیک هزینه ها، ناگزیر بایستی ابتدا تجدیدنظری در دیدگاهها و تفکرات خود و سایر سطوح مدیریتی و لایه های سازمانی داشته باشد و ناگزیر در جهت توانمند و





### ارون تاج:

وقتی صحبت از کاهش هزینه، مدیریت هزینه و استراتژی کاهش هزینه است، منظور ما متناسب سازی و توازن معادله هزینه و ارزش است.

واقعیت این است که بنگاههای اقتصادی ما به دلایل بیرونی و درونی، به طور جدی مدیریت بر هزینه ها نداشته اند.

مدیریت هزینه؛ یعنی تغییر و تحول. بر این اساس اگر تلقی ما این باشد که با همان نظامها و ساختارها و روشهای گذشته به کاهش هزینه ها می رسیم، اشتباه می کنیم.

ما می خواهیم همه ارزش افزوده را از تولید به دست آوریم، در حالی که بخش قابل توجهی از ارزش افزوده هر بنگاه در حوزه طراحی محصولات آن قرار دارد.

در دنیا خدمات پس از فروش برای خودروساز کانون ارزش است، اما در جامعه ما تبدیل به مرکز هزینه شده است.

مدیریت به دلیل اینکه سرمایه اجتماعی لازم را در شرکت ندارد، مجبور است هزینه اضافی بپردازد.

وقتی که بسیاری از بخشهای شرکتهای ما فاقد شاخص اندازه گیری ارزش هستند، چگونه می توانیم میزان هزینه آنها را اندازه گیری کنیم.

به عنوان ابزار اصلی کاهش هزینه مورد توجه قرار دادند. بر موانع فرهنگی اشاره داشتند که فکر می کنم تا اندازه زیادی شناخته شده است و آقای کیافر هم تحت عنوان فرهنگ زندگی کردن با هزینه بالا به آن اشاره کردند و یا فرهنگ پسر حاجی بودن. ما هنوز عادت کردیم که در هزینه کردن پسر حاجی باشیم.

آقای حیدری به موانع قانونی و نیز مدیریت نکردن بر منابع اشاره داشتند. نیروی انسانی مثال خوبی بود که فرمودند؛ چون بیشتر به منابع فیزیکی اشاره می شود. در واقع کسی نمی گوید که هزینه های منابع انسانی ما چقدر است. می گویند این قدر حقوق می دهیم. اما هزینه هایی که برای یک فرد از ابتدای استخدام تا پایان کار صورت می گیرد و سرمایه گذاری روی آن انجام می شود، در جایی از سیستم حسابداری ثبت و ضبط نمی شود. به رغم صحبت درباره حسابداری منابع انسانی عملاً هیچ کاری نتوانستیم بکنیم. همچنین به بحث اهمیت آموزش اشاره شد برای اینکه بتوان آگاهی ایجاد کرد تا اینکه حرکت کاهش هزینه را ایجاد و مدیریت کنیم.

در مجموع نتیجه می گیرم که کاهش هزینه، یک حرکت ضروری است؛ یعنی در واقع ما این قدر پرهزینه هستیم که از هر جایی شروع کنیم ضرر نکردیم و جا برای کاهش هزینه در تمام زمینه ها زیاد است.

ارون تاج: دوستان هر کدام بخشی از موضوع را مطرح کردند، بنده از زاویه دیگری موضوع را مطرح می کنم.

قبل از اینکه وارد بحث اصلی شوم می خواهم چند نکته را یادآوری کنم. یکی اینکه در مورد موضوع کاهش هزینه با هر اسمش که مطرح شود، نظیر استراتژی، مدیریت، راهبری هزینه باید معنا و مفهوم مشترکی از آن در سازمان وجود داشته باشد که روی چه چیز صحبت می کنند.

### معادله ارزش و هزینه

به نظر من نقطه شروع از آنجاست که ما باید سوال بکنیم که اصلاً برای چه داریم هزینه می کنیم؟ برای اینکه ارزشی تولید شود. به بیان دیگر کاهش هزینه؛ یعنی بیالانس کردن،

متناسب کردن و متعادل کردن هزینه با ارزشی که آن هزینه ایجاد می کند. بهتر است اینجا بگوییم ارزش چیست؟ ارزش آن چیزی است که مشتری حاضر است هزینه تولید را به ما بدهد به اضافه یک سود. پس وقتی صحبت از کاهش هزینه، مدیریت هزینه و استراتژی سازی کاهش هزینه است؛ یعنی متناسب سازی معادله هزینه و ارزش.

بنابراین بحث هزینه دو بُعد دارد؛ یعنی هزینه و ارزش که باید یا هم مطالعه شود. ما از هر دو جهت باید آن را مدیریت کنیم. یک موقع می گوییم هزینه ای که ما می کنیم چه ارزشی ایجاد می کند. آیا نمی شود ارزش بیشتری ایجاد کرد؟ این اصلاً کاهش هزینه نیست. اینجا تولید ارزش بیشتری مورد نظر است؛ یعنی همان ۱۰۰ واحد هزینه قبلی را ما انجام می دهیم، اما ارزش بیشتری تولید می کنیم. این بخشی از مدیریت هزینه است.

یک وقت دیگر است که می گوییم آیا این ارزش یا خودرو یا تلویزیونی که تولید می کنیم، نمی شود با هزینه کمتری تولید کرد؟ بنابراین هر دو بُعد بحث کاهش هزینه را باید در نظر داشت.

اصولاً وقتی از هزینه صحبت می کنیم، بلافاصله باید ارزش جلوی چشمان ما ظاهر شود. این هزینه چه ارزشی ایجاد می کند؟ این اولین نکته ای است که باید به آن توجه شود.

### تغییر و تحول

نکته دوم این است که بحث استراتژی کاهش هزینه خودش چیزی نیست. معنای کلی اش این است که باید خودت را متحول کنی. نگاهت به مشتری، تولید، منابع تامین، رقبا، روابط تولید، و نیروی انسانی باید تغییر کند. سیستمها و روشها و آیین نامه ها و نظام پرداخت پاداش باید تغییر کنند. یک دلیل سخت بودن کاهش هزینه همین است، بخصوص در کشور ما که بحث کاهش هزینه تفاوتهایی با کشورهای پیشرفته دارد. واقعیت این است که بنگاههای اقتصادی ما به دلایل بیرونی و درونی، مدیریت بر هزینه ها به طور جدی نداشته اند. در نتیجه برای ما مدیریت هزینه؛ یعنی تغییر و تحول. اگر تلقی ما این باشد





### سمایی:

**نسبت مطالبات، سفارشات و موجودی کالا به کل دارائیا نشان می دهد که ۷۲ درصد از شرکتهای ایرانی بیش از ۵۰ درصد منابعشان در این سه سرفصل راکد شده است.**

**برای اینکه شرکتی بتواند شکاف نقدینگی را کاهش دهد سه راه وجود دارد: ۱ - کاهش دوره گردش موجودی کالا، ۲ - وصول سریعتر مطالبات، ۳ - پرداخت دیرتر حسابهای پرداختنی.**

**بخش اعظم دارائیهای شرکتهای ایرانی در موجودی کالا و مطالبات راکد است. این مساله افزایش هزینه های مالی و ضایعات کالاهای موجود در انبار و احتمال افزایش سوخت شدن مطالبات را به دنبال دارد.**

**چنانچه فروش شرکت و شکاف نقدینگی سریع رشد کنند، در آن صورت شرکت به نقطه ای می رسد که جریانهای خروجی وجه نقد بیش از جریانهای ورودی می شود و باعث ورشکستگی شرکت خواهد شد.**

**موجودی کالا را می توان با حرکت به سوی تولید بهنگام کاهش داد. با مدیریت مناسب موجودیها، می توان حداقل ۵۰ درصد از دوره گردش موجودی کالا را کم کرد.**

در آن استفاده نمی کنیم. درحالی که بخش قابل توجهی از ارزش افزوده هر بنگاه در حوزه طراحی محصولات آن قرار دارد. ما می خواهیم همه ارزش افزوده را از تولید به دست آوریم و این امکان پذیر نیست. از طرف دیگر تمام خدمات پس از فروش ما هزینه زا است. در دستورالعمل برای خودروسازها آمده است که ۳ درصد فروش برای خدمات پس از فروش هزینه شود. این هزینه برای سال ۸۲ با مبلغ ۵ هزار میلیارد تومان فروش دو گروه اصلی خودروساز کشور، ۱۵۰ میلیارد تومان می شود. درحالی که در دنیا خدمات پس از فروش یک کانون تولید ارزش افزوده است؛ یعنی در دنیا خدمات پس از فروش برای خودروساز کانون ارزش است، اما در جامعه ما تبدیل به مرکز هزینه شده است. این یکی از مواردی است که باید به آن توجه لازم شود.

### سرمایه اجتماعی

نکته دوم برخی هزینه های نامشهود است که من چند موردش را ذکر می کنم. شرکتهای الان هزینه ای تحت عنوان نبودن یا کمبود سرمایه اجتماعی می پردازند. سرمایه اجتماعی، هم در ارتباط درونی شرکتهای معنا پیدا می کند و هم در ارتباطات بیرونی آنها. درواقع مدیریت به دلیل اینکه سرمایه اجتماعی لازم را در شرکت ندارد مجبور است هزینه اضافی بپردازد. مثلاً به راحتی می شود فهمید مشکل کارکنان ما چیست؟ اما ما مجبوریم یک مشاور بگیریم تا با لباس میدل و جلب اعتماد کارکنان، مشکل کارکنان ما را پیدا کند. درحالی که اگر سرمایه اجتماعی وجود داشته باشد کارکنان می توانند مشکل را به راحتی و بدون هزینه به مدیر شرکت اعلام کنند.

مثال دیگر: شرکتهای خریدار از صورتحساب هر تامین کننده ۵ درصد به عنوان تضمین نگه می دارد. این ۵ درصد طی دوره یک ساله برگشت می شود، ولی همین ۵ درصد برای سازنده ما خودش مبلغی است. چرا ما ۵ درصد صورتحساب شریک خودمان را برای یک سال نگه داریم؟ اگر سرمایه اجتماعی وجود داشته باشد، اصلاً ما نیازی به این تضمین ها نداریم.

مثال دیگر: سیستم های بانکی برای ارائه

که با همان نظامها و ساختارها و روشهای گذشته به مدیریت هزینه و کاهش هزینه ها می رسم، اشتباه می کنیم.

در صنعت خودرو دقیقاً این بحث را داریم. صنعت خودروی ما در دهه ۷۰ رشد کرده است، رشد به معنای بزرگ شدن در حوزه نیروی انسانی، تعداد تولید، ماشین آلات، تجهیزات و سایر سخت افزارها. صنعت خودروی ما رشد پیدا کرده، اما توسعه متناسب پیدا نکرده است. توسعه هم به معنای توانمندی بهره برداری درست از منابع موجود است. حالا صنعت خودروی ما در دهه ۸۰ با چالشهای جدید روبرو شده است. شرایط تغییر کرده و صنعت خودرو باید خود را با شرایط نوین که «مشتری محوری» است، تطبیق دهد. صنعت خودرو نمی تواند با سازوکارهای کهنه، گذشته و دهه ۷۰ با این چالشهای دهه ۸۰ مواجه شود و آنها را حل کند. نمی خواهم کسی را از دشواری کاهش هزینه و بزرگی کار بترسانم. اما کسانی که می خواهند درگیر شوند حداقل در سطح مدیران ما، باید بدانند مدیریت هزینه کار بزرگی است؛ یعنی یک کار تحول بخش گسترده و عمیق است. این تغییر تمام اندام و جوارح و شیوه های اداره بنگاههای بزرگ اقتصادی ما را دربر خواهد گرفت و شاید یک مقدار کندی و تأخیر در پیشرفت مدیریت هزینه، به همین دلیل است.

### ارزش افزوده طراحی

درباره مدیریت هزینه و استراتژی کاهش هزینه بنده می خواهم به برخی نکات کمتر شناخته شده، اشاره کنم. فرایند کار در هر صنعت از جمله صنعت خودرو سه بخش اصلی دارد: طراحی، تولید و فروش و خدمات پس از فروش. براساس تحقیقاتی که در دنیا انجام گرفته، از دهه ۷۰، کانون ارزش افزوده در صنعت خودرو از بخش تولید به طراحی از یک طرف و از طرف دیگر به فروش و خدمات پس از فروش، منتقل شده است.

معنای این سخن آن است که ما اگر به دنبال مدیریت هزینه و کاهش هزینه هستیم، باید به بخش طراحی و بخش فروش و خدمات پس از فروش، توجه جدی داشته باشیم. ما در طراحی هزینه نمی کنیم و درعین حال از ارزش نهفته



تسهیلات، دهها نوع سفته و وثیقه های مختلف تحمیل می کند، برای اینکه آن سرمایه اجتماعی وجود ندارد. سرمایه اجتماعی در واقع معادل اعتماد است. این از آن هزینه های ناپیدایی است که شاید شما اصلاً نه در هزینه محصول و نه در ترازنامه ببینید، اما این هزینه واقعی است و وجود دارد.

به گفته آقای دکتر فرتوک زاده ما هزینه عدم استفاده از منابعمان را پرداخت می کنیم. به نظر من این هزینه، قابل توجه است. شما این هزینه را در صورت های مالی شرکتها می توانید ببینید.

یکی از شاخصهای عملکرد مالی، نسبت دارایی به فروش است. این شاخص حداقل در صنعت خودرو زیر یک است و در دو سال قبل، حدود نیم بود. معنایش آن است که برای اینکه یک تومان فروش کنیم، دو تومان یا ۱/۵ تومان دارایی و سرمایه به کار می بریم. این مساله نشان می دهد که ما منابع بیش از اندازه را به کار می گیریم و اتلاف منابع قابل توجهی داریم. تازه این امر در مورد دارایی هایی مشهودی است که در چارچوب استاندارد حسابداری ثبت و ضبط می شود و قابل محاسبه است.

شما تا دلتان بخواهد عدم استفاده از نیروی انسانی را دارید. یکی از نکات مهم پاره ای شرکت های بزرگ، تورم نیروی انسانی است. تورم نیروی انسانی، یعنی اتلاف منابع؛ یعنی اینکه نمی توانیم از منابعمان استفاده کنیم. اینها بخشی از هزینه هایی نامشهود است.

### ساختارهای غلط

یکی دیگر از موضوعات مهم مدیریت هزینه، ساختار سازمانی بنگاههاست. ساختارهای سازمان ما براساس مراکز هزینه است. در ابتدای عرایض تاکید داشتم که نقطه شروع در مدیریت هزینه و کاهش هزینه، متناسب سازی و موازنه بین هزینه و ارزش حاصل از آن است. وقتی که بسیاری از بخشهای شرکتها یمان فاقد شاخص اندازه گیری ارزش هستند، چگونه می توانیم بسنجیم که هزینه آنها به اندازه است یا خیر؟ خدمات مدیریت، مهندسی و کنترل کیفیت واحدهایی هستند که بخش مهمی از هزینه های شرکتها را تشکیل می دهند، اما در چارچوب

ساختار مرکز هزینه ای ما نمی توانیم هزینه و ارزش ایجاد شده این قبیل واحدها را اندازه گیری کنیم. ما چه طور می توانیم واحدهای خدماتی مان را به هزینه حساس کنیم؟ وقتی هیچکس نمی تواند بگوید تو چقدر ارزش تولید می کنی و چقدر برای شرکت هزینه داری. پس یک بخشی از هزینه های ما ناشی از ساختارهای غلط یا تاریخ مصرف گذشته ای است که نامشهود است.

آخرین موضوع بحث در مدیریت هزینه ها «زمان» است. نکته مهمی که در بحثهای هزینه از قلم می افتد بحث زمان است. در بیشتر مواقع ما اصلاً زمان را در نظر نمی گیریم، می گوئیم در این پروژه این قدر هزینه شد، در حالی که بخش مهمی از هزینه های ما ناشی از فرصت از دست رفته است. اینکه پروژه ای را در یک ماه انجام دهیم یا شش ماه، ممکن است هزینه اش یکسان باشد. نه حسابرس ایراد می گیرد و نه از بودجه مدیریت بالاتر می زند. اما در دومی، ما شش برابر زمان را تلف کردیم و دیرتر محصول به بازار آمده و دارایی به بهره برداری رسیده است. ما هزینه فرصت از دست رفته قابل توجهی داشته ایم.

به نظر من این نوع هزینه ها بخصوص در شرکت های بزرگ که توجهی به آن نمی شود، رقم قابل توجهی از هزینه های بنگاههای ما را تشکیل می دهد.

حقیقی: من اجازه می خواهم صحبت های آقای ارون تاج را جمع بندی کنم. ایشان یک رابطه بسیار مهم تحت عنوان نسبت ارزش به هزینه را مطرح کردند که توجه ما را به این موضوع جلب می کند که ما به مطلق هزینه کار نداریم، بلکه رابطه ارزش و هزینه مهم است. فکر می کنم باز هم لازم باشد ذکر خیری از آقای پورتر کنیم. ایشان در ابتدا استراتژی COST LEADERSHIP را مطرح کرد. بعد از مدتی BEST COST PRODUCER را مطرح کرد؛ چون پورتر COST LEADERSHIP را تحت عنوان تولید ارزان می شناخت. بعد موقعی که معلوم شد تولید ارزان به تنهایی مزیت رقابتی نیست، این موضوع را مطرح کرد که ارزش در برابر قیمت باید مناسب باشد. چه ارزشی در برابر چه قیمتی؟ مشتری دنبال آن است و این مثال

خیلی خوبی است.

اشاره به یک بحث خیلی مهم شد که در حوزه کاهش هزینه استراتژیک است و آن این است که اگر بخواهیم تولید ارزان کنیم، باید توأم با تحول باشد. یک سری از شاخصهای خیلی روشن است که احتیاجی به این ندارد که در روز با چراغ جستجو کنیم و در بین صحبت های جناب ارون تاج هم بود.

### نداشتن مزیت

واقعیت این است که ما محصولاتی را تولید می کنیم که زادگاهشان ایران نیست و اگر خیلی خیلی خوب کار کنیم و سرمایه گذارهایمان به لحاظ OVER INVESTMENT و عدم کارایی و صنعتی اشتباهات متعدد خیلی گران تمام نشود و در بهترین شرایط با بهره وری کشورهای صنعتی کار کنیم، تازه مزیتی ندارد.

بنابراین ما اگر فقط بخواهیم صرفاً از تولید این مزیت را به دست بیاوریم، خیلی خیلی خوب کار کنیم، تازه در اندازه آنها هستیم که بعید است بتوانیم به آن سطح از بهره وری برسیم.

کاهش هزینه یا به عبارت بهتر صرفه جویی در انجام هزینه، کار پسندیده ای است. اتفاقاً در کشورهای صنعتی این مساله به عنوان یک فرهنگ مطرح است. سطح فعلی هزینه هر چه هست باز باید کاهش پیدا کند؛ یعنی فراموش نمی شود که کاهش هزینه کار خوبی است.

استراتژی کاهش هزینه؛ یعنی اینکه در هر زمینه ای که می شود صرفه جویی کرد، باید کرد. اما به جایی می رسد که تنها کاهش هزینه مزیت رقابتی را به دست نمی دهد، در این صورت باید قوانین بازی را عوض کرد. این چیزی بود که ژاپنی ها اثبات کردند و دیدند که اگر بخواهند مثل غربیها کار کنند، مزیتی ندارند. در نتیجه ساختارها و قوانین را به هم زدند و مفاهیم جدیدی را مطرح کردند که ما در شرکت هایمان سعی می کنیم این مفاهیم را به کار ببریم مثل از بین بردن موجودی یا تولید بهنگام. پس با ایجاد تحول در سازوکار تولید است که می توان از دید استراتژیک به تولید با قیمت تمام شده پایین دست یافت. آقای ارون تاج اشاره به رشد فیزیکی و حجمی کردند. این هم مسئله مهمی است.



اطلاعات سال ۱۳۸۱، ۲۷۷ شرکت پذیرفته شده در بورس (به استثنای شرکتهای سرمایه گذاری) نشان می دهد که نسبت موجودی کالا به بهای تمام شده ۵۸ درصد از شرکتهای، بالاتر از ۴۰ درصد می باشد؛ یعنی شرکتهای برای بیش از پنج ماه خود موجودی کالا نگهداری می کنند. از طرف دیگر نسبت مطالبات و سفارشات و موجودی کالا به کل داراییها نشان می دهد که ۷۲ درصد از شرکتهای بیش از ۵۰ درصد از منابعشان در این سه سرفصل راکد شده است. بنابراین می توان این سرفصلها را مورد توجه قرار داد.

### شکاف نقدینگی

اگر چرخه پول را در عملیات جاری شرکت در نظر بگیریم، شرکت کالا را به صورت نقد یا نسبه خریداری می کند تا بتواند فرایند تولید را طی نماید. پس از طی شدن فرایند تولید، کالای ساخته شده به صورت نقد یا نسبه فروخته می شود. از همان لحظه ای که شرکت کالا را به صورت نسبه می خرد، برای خود تعهدی را ایجاد می کند که در فاصله زمانی مشخصی باید بازپرداخت نماید. بایک مثال عددی بحث را ادامه می دهیم. فرض کنید فرایند تولید، از وقتی که کالا خریداری می شود تا وقتی که تکمیل می گردد و به فروش می رسد ۶۰ روز باشد و از وقتی کالا را فروختیم تا هنگامی که حسابهای دریافتی وصول شود ۶۰ روز در نظر بگیریم و مجبور باشیم بدهی های خود را ۳۰ روزه بازپرداخت نماییم، در آن صورت برای ۹۰ روز، کمبود نقدینگی داریم و می بایست آن را فراهم کنیم. به این ۹۰ روز اصطلاحاً «شکاف نقدینگی» می گویند. شرکتهای برای اینکه شکاف نقدینگی را تأمین منابع نمایند، راهکارهای مختلفی را انتخاب می کنند که می توان پیش فروش و اخذ تسهیلات مالی را به عنوان مثال نام برد که هر کدام هزینه های خودشان را دارند. مجدداً به مثال قبلی برمی گردیم. فرض کنید که فروش سالانه این شرکت ۱۰۰۰ میلیون ریال باشد و نسبت سود ناویژه به فروش ۲۷ درصد، در آن صورت بهای تمام شده کالای فروخته شده این شرکت ۷۳۰ میلیون ریال خواهد شد. این

اینجا با هم یک مفهوم خیلی مهم مطرح می شود و اینکه واقعاً در نبودن سیستم حسابداری واقعی، آیا آن دغدغه ایجاد می شود؟ یعنی اگر در اقتصاد نیمه دولتی عملکرد مدیران به صورت غیرشفاف ارزیابی شود، می توانیم انتظاری داشته باشیم به اضافه علامتهای گمراه کننده ای که از سطح کلان می گیریم. یعنی آنجا هم یک سری علامتهای گمراه کننده به تولیدکننده و مدیر می دهند.

آقای ارون تاج به هزینه های نامشهود اشاره فرمودند. بحث خیلی مهمی است در کنار بحث سرمایه گذاری. یکی از اشتباهات ما این است که حسابداران ما قیمت تمام شده را برای یک سال حساب می کنند. در کشورهای صنعتی در طول چرخه حیات محصول، قیمت تمام شده را حساب می کنند. یعنی از وقتی که برنامه ریزی برای یک تولید آغاز می شود تا موقعی که چرخه عمر محصول تمام می شود می گویند این هزینه باید حساب شود. ما هزینه های سرمایه گذاری را عمدتاً با قیمتتهای تاریخی مستهلک کرده و استهلاک آنها را به هزینه منظور می کنیم.

**فرتوک زاده:** در اینکه ارزش افزوده طراحی بیش از تولید است شکی نیست، اما این بستگی به قابلیتهای ما دارد.

ما مزیتی شاید در طراحی نتوانیم داشته باشیم. با توجه به ملاحظات اجتماعی که روی تولید خودرو سوار است، ما نمی توانیم یک دفعه تولید را کن فیکون کنیم.

**PHASE OUT** یک محصول به این سادگیها نیست. تبعاتش فراتر از بنگاه و حتی فراتر از یک وزارتخانه است به طوری که نتوان مسائلش را حل کرد. بنابراین ما ناچاریم که یک مقدار عملگرا باشیم و ببینیم الان چه می شود کرد.

**سمایی:** همان گونه که یکی از دوستان فرمودند شرکتهای ایرانی برای ۱ ریال فروش، قبلاً ۲ ریال دارایی و در حال حاضر تقریباً یک ریال دارایی به کار می برند.

صحبت من درباره یکی از تأثیرات این انباشت دارایی، بر سودآوری شرکت است.

### گشاده دستی در سرمایه گذاری

من نکته آقای دکتر فرتوک زاده را خوب لمس می کنم. حدود ۲ دهه اقتصاد دولتی بدآموزی هایی در همه ایجاد کرده که به این سادگی اصلاح نمی شود و آن عبارت از این است که حس ارزش قابل شدن برای منابع را در ما از بین برده و به راحتی و با گشاده دستی تصمیم به سرمایه گذاری می گیریم. این پدیده در کل اقتصاد و در بنگاهها پدید می آید. ما هر سرمایه گذاری را گذار خارجی را برای سرمایه گذاری و یا خرید به بازدید شرکتهای فرستادیم، بدون استثنا گفتند این کاری که شما می کنید نه عاقلانه است و نه ما اهلش هستیم. می گویند امروزه در جهان این گونه تولید نمی کنند. شما این همه سرمایه گذاری می کنید، چه ارزشی می خواهید از آن کسب کنید؟ به عبارت دیگر به بهره وری واقعی عوامل تولید اشاره دارند.

اینجا من می خواهم مفهومی را عرض کنم که شاید در ادبیات هنوز به آن برخورد نکرده ام و اگر قیمت تمام شده ملی محصولاتمان را حساب کنیم، در آن صورت می فهمیم که هزینه واقعی تولید کجاست. هنوز ما یارانه های مخفی داریم. بسیاری از عوامل تولید نظیر انرژی هنوز با یارانه های دولتی به دستمان می رسد. اگر این نوع یارانه ها حذف شود، چه اتفاقی می افتد؟ یارانه های مخفی که به طور مختلف وارد سیستم می شود، علامتهای گمراه کننده ای به ما داده که فکر می کنیم تولیدمان ارزان است و بعضاً آن را به عنوان یک مزیت به خارجیها پیشنهاد می کنیم تا سرمایه گذاری کنند. یک بار این موضوع را به مدیرعامل دوو جناب چرمن کیم معروف گفتم. ایشان در پاسخ گفت چی ارزان است؟ گفتم سوخت ارزان است، گفت دولت یارانه می دهد و یک روزی دوست ندارد یارانه پرداخت کند. گفت دیگر چی ارزان است؟ گفتم نیروی انسانی. گفت بهره وری آن هم که پایین است و همین طور سوال و جواب ادامه یافت تا اینکه در پایان گفت شما دارید اشتباه می کنید، تولید شما ارزان نیست. شما یارانه می دهید و ثروت ملی تان را صرف این می کنید که قیمت را پایین نگه دارید.



درصد از دوره گردش موجودی کالا را کاهش داد تا از این طریق هزینه های مالی کاهش یابد. بخشی از هزینه ای که شرکتها متحمل می شوند، به علت فقدان سیستم اطلاعاتی مناسب است. چندسال پیش یکی از همکاران امور مالی شرکتی می گفت در آن شرکت از زمانی که کالا وارد انبار می شود تا هنگام ثبت در دفاتر ۶ ماه طول می کشد. آن کالا ممکن است طی زمان از شرکت خارج شده یا حتی مستهلک شده باشد. فرض کنید مدیر مالی، مدیر تولید و مدیر تدارکات این شرکت بخواهند با هم تصمیم گیری کنند. هر کدام سیستم اطلاعاتی مجزایی دارند که با تاخیر زمانی و موازی با یکدیگر عمل می کنند. در این حالت آیا آنها می توانند تصمیم گیری مناسبی داشته باشند؟ هر کدام از این سیستم های اطلاعاتی هزینه ای را بر شرکت تحمیل می کنند و تصمیم نهایی نیز می تواند شرکت را متحمل هزینه نماید. در بسیاری از شرکتها مشاهده می شود که با وجود انباشت کالا، به علت فقدان یک قطعه، خط تولید دچار مشکل و گاهی توقف می شود؛ یعنی در انباشت کالا نیز متناسب عمل نمی شود. قطعه ای بیش از حد و قطعه ای کمتر از مقدار مورد نیاز نگهداری می شود. با کاهش این بی نظمی ها، می توان هزینه ها را کاهش داد.

**کیافر:** واقعیت این است که پدیده سوداگرانه تجاری در کنار بازار فاقد رقابت، تولیدکننده را در شرایط سودهای سهل وصول قرار داده و سبب شده هزینه های «مدیریت نشده» اگر نگوییم «سوءمدیریت» خود را به مصرف کننده مایل به خرید منتقل کند. این پدیده - اگر عوامل فرهنگی را نادیده بگیریم - حاصل اقتصاد تورمی و همچنین انحصاری بودن بخش هایی از صنعت است که با رفتارها و شیوه های مدیریت دولتی نیز اداره می شوند. معمولاً در یک بازار تورمی، کنترل عوامل عمده تولید را دولت در اختیار می گیرد و توجیه دوگانه متضادی هم برای کار خود دارد. از یک طرف ادعا می شود که حمایت از مصرف کننده از ضروریات بوده و از وظایف دولت است. از سوی دیگر بخشی از بدنه دولت که درآمدمساز خود را به نوعی توجیه می کند در

استثنایی هم وجود داشت. سایت خرده فروشی اینترنتی AMAZON.COM در پایان سال ۱۹۹۸ مطالبات خود را صفر اعلام کرد؛ چون فروش آن نقدی است. موجودی کالا در این شرکت ۲۳ روز طول می کشید تا فروخته شود. از طرف دیگر دوره گردش حسابهای پرداختنی آن ۸۷ روز بود. این کار منجر به مازاد نقدینگی ۶۴ روز برای شرکت شد. در آن زمان میانگین قیمت تمام شده شرکت ۱/۳ میلیون دلار در روز بود. این عمل باعث شد این شرکت ۸۳ میلیون دلار سرمایه بدون بهره کسب کند.

به شرکتهای ایرانی که نگاه می کنیم می بینیم بخش اعظم داراییهای شرکت در موجودی کالا و مطالبات را کد است. این مسئله از یک طرف هزینه های مالی را به همراه دارد و از طرف دیگر موجودی کالایی که بیشتر در شرکت بماند ضایعاتش بیشتر خواهد بود و هزینه انبارداری آن نیز افزایش خواهد یافت یا مطالباتی که طولانی شود، احتمال سوخت شدن آن افزایش می یابد. به بیان دیگر در اثر مدیریت نامناسب شکاف نقدینگی، علاوه بر هزینه های مالی، هزینه های دیگری نیز بر شرکت تحمیل می شود.

شکاف نقدینگی مسئله ای است که همواره باید مدنظر قرار گیرد. چنانچه فروش شرکت و شکاف نقدینگی سریع رشد کنند، در آن صورت شرکت به نقطه ای می رسد که جریانات خروجی وجه نقد بیش از جریانات ورودی می گردد و موقعیتی را ایجاد می کند که باعث ورشکستگی شرکت خواهد شد. حتی اگر شکاف نقدینگی ثابت بماند و فروش رشد کند، این مسئله می تواند باعث ایجاد مشکلاتی شود. وقتی که شرکتی در این موقعیت قرار بگیرد، می تواند شکاف نقدینگی را کاهش داده، حاشیه سود را افزایش دهد یا نرخ رشد فروش را کاهش دهد تا شرایط تعادلی ایجاد شود. شرکتی که تولید می کند و در انبار ذخیره می نماید، در آینده دچار مشکل خواهد شد. موجودی کالا را می توان با حرکت به سوی تولید بهنگام (JUST IN TIME) کاهش داد. نیشان موتور شعبه آمریکا برای دو روز موجودی کالا نگهداری می کند، پس امکان پذیر است. البته در ایران بخشی از انباشت موجودیها به شرایط اقتصادی باز می گردد. اما فکر می کنم با مدیریت مناسب موجودیها، می توان حداقل ۵۰

شرکت برای هرروز فعالیت تولیدی خود، نیاز به دومیلیون ریال نقدینگی دارد (بهای تمام شده تقسیم بر ۳۶۵). بافرض اینکه نرخ تامین مالی ۱۸ درصد باشد، هزینه هرروز شکاف نقدینگی این شرکت ۰/۳۶ میلیون ریال می شود.

شرکت هرچه بزرگتر باشد تاثیر هزینه شکاف نقدینگی بر آن بهتر مشاهده می گردد. به عنوان مثال در سال ۱۳۸۱، هزینه شکاف نقدینگی یکی از شرکتهای بزرگ تولیدی، بیش از ۸۰۰۰ میلیون ریال بود. اگر این شرکت یک روز شکاف نقدینگی خود را کاهش دهد، توانسته است ۸۰۰۰ میلیون ریال به سود قبل از مالیات خود اضافه کند و اگر یک روز به شکاف نقدینگی خود اضافه نماید، در آن صورت سود قبل از مالیات را به اندازه مبلغی که عرض کردم کاهش داده است. سوال مطرح آن است که این شرکت باید چند دستگاه بیشتر تولید نماید تا بتواند سودی معادل آن مبلغ کسب کند؟ از آنجا که طبق تئوری نمایندگی، مدیران، نمایندگان سهامداران در شرکت هستند که باید حافظ منافع آنان باشند، لذا مدیریت شکاف نقدینگی از جمله عواملی است که می تواند به مدیران کمک نماید تا نقش خود را ایفا کنند.

### راههای کاهش شکاف نقدینگی

حال این سوال مطرح است که چگونه می توان شکاف نقدینگی را مدیریت کرد؟ برای اینکه شرکتی بتواند شکاف نقدینگی را کاهش دهد سه راه وجود دارد:

- ۱- دوره گردش موجودی کالا را کاهش دهد.
- ۲- مطالباتش را سریعتر وصول نماید.
- ۳- حسابهای پرداختنی را دیرتر پرداخت کند.

از این سه عامل، دو مورد تحت کنترل شرکت است. یکی اینکه با استفاده از سیاستهای تشویقی، حسابهای دریافتنی را سریعتر وصول کند و مورد دوم اینکه موجودی کالایش را سریعتر چرخش دهد. البته می توان در مورد پرداختها نیز مذاکراتی داشت.

شکاف نقدینگی برای هر صنعتی فرق می کند. مثلاً در سال ۱۹۹۸ برای شرکتهای آمریکایی، شکاف نقدینگی صنایع فولاد ۳۵ روز، ماشین آلات کشاورزی ۹۷ روز و لوازم خانگی صوتی ۱۰۵ روز بود. البته یک مورد



در بخشی از صنایع زیاد است، مثلاً هنوز مدت بهتر شده است. مثلاً پنج سال پیش در بخش صنعت، شرکتها به طور متوسط دو سال موجودی داشتند. چون دورانی بود که سیستم اقتصادی به احتکار پاداش می داد؛ یعنی شرکتها از یک طرف ارز می گرفتند و از طرف دیگر کالا را در انبار می گذاشتند. در این فاصله دلار گران می شد. بخشی از فرهنگ موجود از آنجا ایجاد شد. خوشبختانه به لحاظ بهبود نسبی که در محیط کسب و کار ایجاد شده این شاخصها بهبود پیدا کرده است، ولی هنوز حجم موجودی که در شرکتهای بزرگ تولیدی ایران انباشت شده بالای شش ماه است.

تدبیر: باسپاس و تشکر از اساتید و مدیران و کارشناسان شرکت کننده در بحث و همراهی شما خوانندگان عزیز، بخش دوم و پایانی میزگرد را در شماره آینده پی می گیریم. □

که قرار گرفتن در زنجیره ارزش جهانی نیز به گونه غیر قابل اجتناب و غیر قابل کنترل، به هر حال انجام می گیرد و تنها چاره باقی مانده تلاش در کاهش استراتژیک هزینه هاست و چون گران تمام شدن در صنعت کشور، یک عارضه طولانی مدتی است، اقدام به کاهش آن نیز یک شبه انجام پذیر نیست و باید تصمیمات و اقدامات به موقع انجام گرفته شود تا قبل از اینکه با شرایط بدتری مواجه شویم، شاید آمادگی هر چند ناکافی در چالشهای رقابتی به دست بیاوریم.

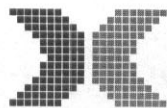
**حقیقی:** صرفه جویی هزینه ها در دنیا به صورت یک فرهنگ درآمده است. بنابراین کاهش هزینه به عنوان یک نهضت، و یک باور قلبی امر پسندیده ای است، اما خیلی از این نوع هزینه ها برای اینکه کاهش پیدا کند لازمه اش این است که ساختارهای فعالتهای کسب و کار ما اصلاح و درست شود. این نکته که گفته شد که شکاف نقدینگی

عرصه پر رونق بازار قرار گرفته و میل به درآمدسازی دارد و خود عامل گران تمام شدن کالاها و خدمات می شود که رهاسازی آن یک معضل اساسی است و سالهاست که دولت شعار خصوصی سازی را عنوان کرده و هر ضرب الاجلی هم قرار می دهد باز هم مشمول تاخیر و موکول به آینده می شود.

این توجیحات متضاد دوگانه هر چه باشند حاصل آن گران تمام شدن کالاها و خدمات بوده و تصمیم بخش خصوصی را نیز برای مالکیت چنین موسساتی با مشکل مواجه می کند که خود سبب تاخیر در انجام چنین واجبی شده و در صورت انتقال هم، چون عوارض جانبی آن نیز به همراه منتقل می شود و از سوی دیگر چون صنعت بخش خصوصی هم چندان کارا نیست. دست به دست هم داده و قیمتتهای تمام شده متورم را تحویل می دهد.

خطر اینجاست که اگر چنین صنعتی در زنجیره ارزش جهانی قرار بگیرد، مشمول مشکلات جدی تر خواهد شد. باید توجه کرد

# به تغییر سرنوشت سازمان خود علاقمندید...!



مشاوران مدیریت کاردید  
در کنار هر مدیر، در برابر هر مساله

ولی عصر، پارک ساعی، خیابان ۲۰، شماره ۳۴، واحد ۱، تلفن: ۸۷۲ ۴۲ ۱۹ - ۸۷۲ ۷۸ ۹۸

■ پیش از امضا، چک بعدی برای هر نوع هزینه تبلیغی ...!

■ قبل از هر تصمیم مهم درباره رفتار با رقبا ...!

■ پیش از هر اقدام استراتژیک درباره تغییر محصول، بسته بندی و یا سیاست های بازارتان ...!

□ چارت رایگان درستی رفتار با ربابی

از مشاوران مدیریت کاردید را در اختیار بگیرید...