

تحلیل عوامل و آثار قیمت بالای تمام شده محصولات و خدمات تولیدی کشور



# مدیریت منطقی بر هزینه‌ها! رومژ ماندگاری در بازار

بخش نخست

علی کیال

## ۱ | اشاره

در شرایط متحول اقتصادی، بازار پرنوسان و جدی بودن بحث رقابت، مقوله مدیریت منابع و تلاش در جهت کنترل و بهینه سازی مستمر هزینه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از جمله مباحث کلیدی در به کارگیری موثر منابع در اختیار، موضوع «استراتژی کاهش هزینه‌ها» و به بیان دیگر مدیریت منطقی بر هزینه‌هاست.

بی تردید در پهنه بازار رقابتی تنها راه بقای سازمان و ماندن در حوزه کسب و کار، کاهش هزینه‌های سربار و غیرضرور است و کاهش هزینه در این نگاه نه تنها یک تهدید نیست، بلکه یک فرصت است تا از این طریق ظرفیت‌های ناشناخته پنگاه در مسیر حذف اتلاف‌ها شده، فعال و به نحوی مطلوب به کار گرفته شود.

بدیهی است در آینده نزدیک یکی از چالشهای فراروی صنایع و بنگاههای تولیدی و خدماتی ما، مدیریت هزینه های مرتبط با عوامل تشکیل دهنده بهای تمام شده محصولات و خدمات تولیدی خواهد بود. در این میان اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها بویژه حذف یارانه‌های حاملهای انرژی، کاهش و یکسان سازی تعرفه‌های گمرکی ناشی از پیوستن به سازمان تجارت جهانی، بهره‌وری پایین نیروی کار، قدمت تجهیزات و ماشین‌آلات صنعتی، تکنولوژی قدیمی و سرانجام تشدید رقابت در بازارهای داخلی و خارجی از جمله عواملی به شمار می روند که به شدت بهای محصولات و خدمات تولیدی را تحت تاثیر قرار داده و ناگزیر بنگاههای ما باید برای ماندن در بازار هرچه زودتر با کاهش هزینه‌های غیرضرور و رفع چالشها، مسیر را برای ایجاد شرایط رقابتی و تولید محصولات با کیفیت و ارزان، آماده و مهیا سازند.

نظر به اهمیت و نقش محوری مدیریت هزینه در کاهش بهای تمام شده محصولات و خدمات تولیدی و ضرورت پایین نگاهداشتن قیمتها برای افزایش قابلیت رقابت در بازار، این بار میزگرد تدبیر به بررسی و تحلیل ابعاد گوناگون این موضوع پرداخته است. مباحث میزگرد در دو شماره پیاپی تقدیم علاقه‌مندان می شود. بخش نخست در پی از نظر گرامی تان می گذرد.

**عباس ارون تاج:** کارشناس مدیریت بازرگانی، کارشناس و مشاور مدیریت در حوزه مدیریت هزینه، بهبود بهره‌وری و توسعه کسب و کار بویژه در صنعت خودرو، موسس و مدیرعامل شرکت توسعه مدیریت و بهره‌وری چشم‌انداز راهنما



**رحیم اسماعیلی دانا:** دکترای حسابداری از دانشگاه علامه طباطبایی، مدرس دروس تخصصی مالی و حسابداری، دارای سوابق متعدد مدیریتی در شرکتهای مختلف، عضو هیات عامل و معاون سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



**شیرین باشمالی:** فوق لیسانس مدیریت اجرایی با گرایش مدیریت استراتژیک، مدیر واحد مشاوره سازمان مدیریت صنعتی



**فیروز بالا زاده:** فوق لیسانس مالی از دانشکده علوم مالی شرکت نفت، دارای گواهینامه بانکداری توسعه‌ای از دانشگاه بازرگانی منچستر، عضو هیئت مدیره موظف شرکت شهاب خودرو



**ابوالقاسم فخریان:** دانش‌پژوه دوره دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه Heriot-watt اسکاتلند، نایب رئیس انجمن حسابداران خیره ایران، مدرس دانشگاه، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت تدوین



شرکت گسترش در میزگرد

**باغشمالی:** طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، به عنوان بزرگترین طرح تحول اقتصادی دولت نگرانی‌هایی را بین دست اندرکاران حوزه صنعت کشور ایجاد کرده است، زیرا بر طبق این طرح قرار است طی یک دوره ۵ ساله و با یک شیب ۲۰ درصدی قیمت حامل‌های انرژی به سطح قیمت‌های بین‌المللی برسد. طبیعی است که در صورت اجرای این طرح، قیمت تمام شده محصولات و خدمات مختلف متأثر از افزایش قیمت انرژی به دو صورت «مستقیم» و «غیرمستقیم» رشد چشمگیری خواهد یافت. منظور از تأثیر پذیری مستقیم هزینه‌ها، انرژی مصرفی در فرایند تولید

گمرکی ناشی از این اتصال نیز سبب ورود محصولات، حداقل با کیفیت یکسان و قیمت‌های پایین‌تر شده که در نتیجه باعث تهدید محصولات و خدمات صنعتی کشور در رقابت با بازارهای آزاد و بین‌المللی خواهد شد.

با نگاهی گذرا به ساختار و عوامل مؤثر در قیمت تمام شده محصولات و خدمات صنعتی کشور، علاوه بر هزینه‌های انرژی، با بهره‌وری پایین نیروی انسانی نیز مواجه هستیم. با وجودی که بسیاری قیمت نیروی کار در ایران را پایین‌تر از سایر کشورهای در حال توسعه می‌پندارند، اما حتی در مقایسه با کشورهایی چون مجارستان، به

ارزان قیمت داخلی و تولید شده در فضای کسب و کار حمایتی و یارانه، در وضعیت مطلوب تری قرار دارند که با اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، آن صنایع نیز با افزایش قیمت تمام شده روبرو خواهند شد.

لذا به نظر می‌آید در آینده یکی از چالش‌های پیش روی صنایع، مدیریت هزینه‌های مرتبط با عوامل تشکیل دهنده قیمت تمام شده محصولات و خدمات تولیدی خواهد بود تا برای پیشگیری از افت و به خطر افتادن مزیت‌های رقابتی خود، به جای تکیه بر مزیت مواد اولیه ارزان قیمت تولیدی با انرژی یارانه‌ای و استفاده



محصول و یا ارایه خدمات است که مستقیماً در افزایش هزینه‌ها اثر گذار است و منظور از تأثیر پذیری غیر مستقیم هزینه انرژی، بالا رفتن بهای کالاها و خدمات مورد نیاز تولید است که خود آنها نیز با توجه به افزایش هزینه‌های خود و در نتیجه آثار بر هم افزاینده ناشی از افزایش قیمت نهاده‌های مهم تولید (برق، گاز، بنزین و...) منجر به افزایش قیمت تمام شده خواهد شد.

از سوی دیگر اگر بخواهیم بحث قدیمی پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی (WTO) را نیز مدنظر قرار دهیم، موضوع کاهش و یکسان سازی تعرفه‌های

دلیل بهره‌وری اندک نیروی کار کشور، در این زمینه هم وضعیت مناسبی نداریم. از سوی دیگر بیشتر ماشین‌آلات و تجهیزات مورد استفاده در کشور نیز عمر بالایی دارند و مستهلک هستند. علاوه بر آن اساساً تکنولوژی به کار رفته در این ماشین‌آلات قدیمی بوده و از این جهت نیز، مزیت رقابتی مناسبی در دست نداریم.

البته در برخی از صنایع، شاهد به روز رسانی ماشین‌آلات و تجهیزات هستیم که از این جهت می‌توان از صنایع مونتاژ خودرو و صنایع پتروشیمی در کشور نام برد که برخی از آن صنایع نیز به دلیل دسترسی و استفاده از مواد اولیه نسبتاً

مستقیم از انرژی ارزان قیمت، سعی نمایند با بهبود و ارتقای سطح بهره‌وری نیروی کار و همچنین سایر عوامل تولیدی، استفاده از تکنولوژی روز و کارآمد و اعمال مدیریت منطقی بر زیر بناها و مهندسی مجدد فرایندها به سطح متعادل تری از هزینه‌های تولید دست یابند.

لذا ضمن تشکر از مدعوین برای حضور در میزگرد تدبیر تقاضا می‌شود به هدایت این بحث کمک نمایند که آیا قیمت تمام شده به عنوان چالشی غیر قابل اجتناب و مهم در آینده صنایع مطرح خواهد بود یا خیر؟ و در صورت تایید، راهکارهای مواجهه و برون رفت از آن

در آینده چه خواهد بود؟

بنابراین به طور خلاصه می‌توان گفت که اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها یک ضرورت است و بعد از اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی که علی‌رغم مشکلات گام بلندی در اصلاح اقتصادی کشور است، این طرح گام بلند دیگری در این راستا محسوب می‌شود.

**اسماعیلی:** خانم باغشمالی به خوبی به عوامل مؤثر در قیمت تمام شده اشاره کردند، اما بحث هدفمند کردن یارانه‌ها یک ضرورت است و اقتصاددانان ما همیشه در پی آن بوده‌اند؛ یعنی یکی از ایراداتی که به اقتصاد کشور و برنامه‌های آن گرفته می‌شد، بحث قیمت غیر واقعی انرژی و پرداخت نابه‌جای یارانه به آن بوده است و برای اینکه بتوانیم مصرف بی‌رویه را کنترل کنیم، باید قیمت حامل‌های انرژی را به سطح واقعی خودش برسانیم.

### ضرورت حذف یارانه‌ها

اما این طرح را باید به صورت یک (Package) دید و اگر قیمت‌ها را اصلاح کنیم، موضوعاتی چون قیمت تمام شده محصولات و تورم ناشی از آن را نباید نادیده انگاشت. بنابراین ضرورت حذف یارانه‌ها را نمی‌توان منکر شد و شکی نیست که اقتصاد کشور با چنین شرایطی نمی‌تواند به پیش رود، اما خوب است که سایر اصلاحات لازم در قوانین و مقررات تسهیل کننده تولید در کنار این تعدیل صورت پذیرد. شرکتها برای تطبیق با شرایط جدید حاصل از اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها باید افزایش بهره‌وری تولید را در دستور کار خود قرار دهند و اصلاحاتی چون بازسازی نیروی کار، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و ایجاد زیرساخت‌های تولید یا اصلاح نرخ ارز، از مواردی است که همزمان با اجرای این طرح، باید مورد توجه قرار گیرند.

بخش اصلی درآمد کشور از محل فروش نفت و گاز و محصولات جنبی آن تأمین می‌شود که یک قدرت خرید کاذب برای ما ایجاد می‌کند که در بخشهای کشور از جمله تولید خود را نشان می‌دهد، به طوری که با نگاه به بودجه سالیانه کشور در می‌یابیم که بخش عمده‌ای از درآمدهای کشور به طور مستقیم و غیرمستقیم از محل فروش نفت به دست می‌آید.

اقتصاد یک کشور تحت هر شرایطی و با هر برنامه ریزی، در شرایط تعادل متفاوتی قرار می‌گیرد. شرایطی که اشاره شد، هم‌چون کهنه بودن تجهیزات و



**فخاریان:** علاوه بر بحثی که خانم باغشمالی مطرح کردند، موضوع تأثیر عوامل جهانی بر اقتصاد ما و ضرورت رقابت‌پذیر شدن بنگاههای کشور نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در یک جمله می‌توان گفت: خردمندانه شدن اقتصاد ما راهکار اساسی نجات ماست تا با یک منطبق درست بتوانیم امور اقتصادی خود را سامان دهیم و به شکوفایی اقتصادی برسیم.

بنده بر نکته دکتر اسماعیلی مبنی بر اینکه هر یک از احاد جامعه ایرانی باید منشأ ثروت‌زایی باشند تأکید می‌کنم و نادیده گرفتن این امر را علت العلل مشکلات اقتصادی کشور می‌دانم، وقتی هم که صحبت از نیروی انسانی می‌کنیم، منظورمان کل نیروهای مدیریتی و پیکره سازمانها و بنگاههای کشور است از مدیریت ارشد تا کارگر ساده.

ما تردیدی درباره توانمندی‌ها و هوشمندی مردمان جامعه خودمان نداریم، ولی واقعیت این است که این استعدادها و خلاقیت‌ها در عرصه تولید کشور بروز و ظهور چشمگیری ندارد. آمارهای ناخوشایندی درباره کارایی و سطح آن و بهره‌وری نیروی انسانی به دست ما می‌رسد و متأسفانه مثل معضل ترافیک تنها به بیان مشکل پرداخته‌ایم و بالاخره یک راه حل جدی و ثمربخشی برای آن ارائه نمی‌شود. تکرار مکرر این مسئله هم انگار سبب مصونیت و بی‌تفاوتی نسبت به آن شده است، ولی واقعیت این است که به سرعت در حال از دست دادن فرصتها هستیم و بدتر آنکه هیچ فرصتی هم برای نسلهای آینده ایجاد نکرده‌ایم. بخصوص اینکه ما در دوران اقتصاد مبتنی بر دانش زندگی می‌کنیم که ضمن آن دانش منشأ اصلی ثروت در جهان شده است.

امروز بحث سرمایه‌های فکری و نقش نیروی انسانی در حال برجسته‌تر

ماشین‌آلات، بهره‌وری پائین نیروی انسانی و ... نشان دهنده تعادل موجود است، ولی ما همیشه به یک تعادل بهتر فکر می‌کنیم. طرح هدفمند کردن یارانه‌ها به روشی دیگر این تعادل را برقرار می‌سازد. بستگی دارد که در این دریای موج، اثر کدام عوامل را زیاد یا کم کنیم، بهترین حالت، افزایش بهره‌وری تولید و عدم استفاده از وجوه حاصل از فروش منابع طبیعی کشور در کالاهای مصرفی است تا بتوانیم از خلاقیت، نوآوری، فکر و بازوی خودمان تولید و زندگی کنیم و ارزش افزوده برای کشور ایجاد شود.

اگر نگاه ما این باشد و همه مردم به این اصل باور داشته باشند، آن‌گاه تک تک مردم منبع درآمد برای کشور خواهند بود، اما برعکس اگر مردم کار یا تولید نداشته باشند و مصرف کننده یارانه باشند، هر یک از آنها محل هزینه برای کشور خواهند بود. بنابراین شرایط برای تسهیل فضای کسب و کار کشور را نیز به موازات طرح هدفمند کردن یارانه‌ها باید اصلاح کرد تا سودآوری در تولید و کار جلوه کند و باعث ایجاد ارزش افزوده شود.



### فخاریان:

خردمندانه شدن اقتصاد ما، راهکار اساسی نجات ماست و بر این اساس با یک منطق درست می‌توانیم امور اقتصادی خود را سامان دهیم.

نفت، همواره نقش دوگانه‌ای در زندگی و سرنوشت ملت ما، ایفا کرده است.

سهم هزینه‌های سربار قابل اجتناب در سازمانهای ما بسیار زیاد است و با شیوه‌های اصولی مدیریت هزینه، می‌توان به میزان زیادی این گونه هزینه‌ها را کاهش داد.

مشکل عدم حساسیت نسبت به هزینه‌ها به رفتار و فرهنگ ما حتی به میزان وفاداری ملی مانیز بازمی‌گردد.

باید پذیرفت که ظرفیتهای توانمندیهای منابع انسانی کشور را هنوز جدی نمی‌گیریم.

واقعیت این است که به سرعت در حال از دست دادن فرصتها هستیم و بدتر آنکه هیچ فرصتی را هم برای نسلهای آینده، ایجاد نکرده‌ایم.

ما به سرمایه‌های فکری و نقش نیروی انسانی کم بها داده‌ایم و اتکای اصلی خود را بر درآمد نفت قرار داده‌ایم.



شدن است و این تجربه‌ای است که جوامع جهانی آن را از سر گذرانده‌اند. ما به این موضوع کم بها داده‌ایم و اتکای اصلی خود را بر درآمد نفت قرار داده‌ایم. نفت همواره نقش دوگانه‌ای در زندگی و سرنوشت ملت ما ایفا کرده است، ضمن اینکه نفت منشاء درآمد و رفاه ما بوده، اما منشاء کاهلی و تنبلی ما هم شده است و ما را از اندیشیدن و بروز توانمندی‌ها و خلاقیت باز داشته تا بتوانیم از مجموعه نعمات خدادادی بهره‌گیریم.

**ارون تاج:** از مباحث دوستان چنین مشخص است که حتی جدا از اثرات اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، بالا بودن قیمت تمام شده محصولات در داخل کشور موضوع اصلی بحث است؛ یعنی هم اینک نیز در صنایع و کسب و کارهای مختلف از خودرو گرفته تا برنج، قیمت تمام شده بالا، معضل اصلی است. به نظر من پذیرش این مسئله، گام نخست در حل این معضل محسوب می‌شود.

در صنعت خودرو به عنوان گل سرسبد صنایع کشور، با وجود تعرفه ۹۰ درصدی بر واردات، در سال گذشته حدود ۵۴ هزار خودرو به کشور وارد شده است و با این میزان تعرفه خریدار داشته است. در نتیجه صنعت خودروی ما که همه می‌دانیم از نظر مدیریت و تکنولوژی در کشور پیشرو محسوب می‌شود، در صورت مواجه شدن با یک رقابت جدی با خودروسازان بزرگ جهان، با چالش جدی مواجه خواهد شد.

در صنایع لوازم خانگی هم که در زمانی نه چندان دور کارخانه‌هایی پرسابقه با برندهای معتبر سهم عمده‌ای از بازار داخلی را در اختیار داشتند، امروز از بازار بخش مهمی از طبقه متوسط تهران رخت بر بسته‌اند و در شهرستانها و روستاهای کشور، سهم بازار خود را جستجو می‌کنند.

حوزه‌های دیگر مثلا برنج هم از این مقوله مستثنی نیست. چندی پیش موضوع مسموم بودن برنج‌های وارداتی مطرح شد، از نظر من مسئله اصلی کسب و کار برنج ما، رقابت ناپذیری آن است. یادمان هست که قیمت برنج ایرانی به قدری بالا رفت که از سید خرید بسیاری از خانواده‌های ایرانی

خارج شد. از آن طرف تعرفه وارداتی برنج را از ۱۴۰ درصد به ۲۵ درصد کاهش دادند و برنج هندی و پاکستانی تقریبا بازار داخل را در دست گرفت که بعدا بحث مسموم بودن آنها مطرح شد. مشکل اصلی تولید برنج ایرانی - که تقریبا جزو سبد خوراک بخش اعظم مردم ایران محسوب شده و بخش اعظم کسب و کار استان‌های شمالی کشور مستقیما با آن مرتبط است - بالا بودن قیمت و بهای تمام شده آن می‌باشد.

این مثالها مؤید این نکته است که علی‌رغم وجود تعرفه‌های گمرکی و حمایت مستقیم و غیر مستقیم، حتی در بازار داخلی تولید کنندگان ایرانی برای حفظ بازار محصولات خود مشکل دارند. از آن سو، صادرات ما هم نشان‌دهنده میزان رقابت‌پذیری تولید کنندگان ایرانی در بازارهای آزاد جهان است. آمار صادرات غیرنفتی سال ۸۷، در حدود ۱۸ میلیارد و ۱۴۶ میلیون دلار بوده است.

وقتی به ترکیب اقلام صادراتی دقیق می‌شویم، می‌بینیم که بخش اعظم آن را محصولات مواد معدنی و پتروشیمی تشکیل می‌دهند که تنها یک درجه از مواد خام فاصله دارند. در لیست صادرات، کالاهایی که روی آنها فرایندهای پیچیده تکنولوژی، تحقیق، توسعه و ... صورت گرفته باشد از وزن و ارزش قابل توجهی برخوردار نیستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تولید صنعتی ما در بازارهای آزاد و رقابتی جهان نیز حرف چندان برای گفتن ندارد.

در نهایت می‌توان گفت، مستقل از تأثیری که طرح هدفمند کردن یارانه‌ها برجای می‌گذارد - که حتما بهای تمام شده بسیاری از محصولات و خدمات ما را بالا خواهد برد - محصولات تولید داخلی ما گران و غیر قابل رقابت هستند، پس باید ببینیم که تولیدات ما بسیار گران‌تر از آنچه که لازمه رقابت است، می‌باشند. تولید کنندگان ما باید بپذیرند محصولات آنها با این قیمت تمام شده هم در بازار آزاد جهان نمی‌توانند رقابت کنند و هم در بازار داخل - در صورت وجود رقابت جدی - قادر نیستند سهم بازار خود را حفظ و گسترش دهند.





بالازاده:

در کشور ما به دلیل دستمزدهای بالا و عدم برخورداری از فناوری روز مواد اولیه، قیمت تمام شده محصولات صنعتی، گران است.

باید با استفاده از راهکارهای موثر، از آثار منفی تورم در قیمت تمام شده محصولات و رشد آن، جلوگیری شود.

در کشور ما، تورم ناشی از حجم بزرگ پول و اعتبار در گردش وجود دارد.

در گذشته انبارها سودآوری را تضمین می کردند در حالی که امروز با هزینه های سرسام آور بانکی، انبارها خود به محلی برای افزایش هزینه ها، تبدیل شده اند.

در صادرات خودرو حتی با پرداخت یارانه، توان رقابت نداریم.

ما باید به سراغ صنعت یا حرفه ای برویم که در آن تخصص، سابقه و قدرت رقابت داریم.

**بالازاده:** من فقط می توانم از سخنان دوستان بهره گیرم و با پردازش نوع دیگر، آن را بسط و گسترش دهم. اگرچه موضوع حذف یارانه ها سخنی به حق است، اما به نظر بنده به افزایش قیمت ها به دلیل افزایش قیمت تمام شده محصولات بویژه کالاهایی که قسمتی از هزینه های ساخت آنان ارتباط مستقیم با انرژی مصرفی دارد منجر خواهد شد.

### دستمزدهای بالا

اصولاً در کشور ما به دلایل دستمزدهای بالا و عدم برخورداری فناوری مواد اولیه ما از فناوری روز دنیا، قیمت تمام شده محصولات صنعتی گران است. در اکثر شرکتها حدود ۶۵ درصد قیمت تمام شده ما حاصل مواد و کالای وارداتی است. در گذشته می گفتند که انبارها سودآوری را تضمین می کنند، در حالی که اینک با هزینه های سرسام آور بانکی، انبارها خود به محلی از ایجاد و افزایش هزینه مبدل شده اند. وام های بانکی ما با بهره ۱۸ درصد تولید کننده را در فشار شدیدی قرار می دهد، در صورتی که بهره وام های بین المللی حدود ۵-۳/۵ درصد است، علاوه بر این اگر بدهی های معوق هم به بانک داشته باشیم، رقم سود به ۲۴ درصد بالغ می شود.

هم اکنون در کشور ما تورم ناشی از حجم بزرگ پول و اعتبار در گردش وجود دارد. این اعتبار و پول هم قیمت تمام شده را به شدت افزایش داده که باید در طرح هدفمند کردن یارانه ها به این میزان پول و اعتبار مازاد در بازار کشور توجه خاص شود. بنابراین با استفاده از راهکارهای مؤثر باید از ایجاد تورم جلوگیری به عمل آید تا از آثار منفی تورم در قیمت تمام شده محصولات و رشد آن جلوگیری به عمل آید.

من فکر می کنم باید با این مسائل ریشه ای برخورد کنیم. کشور ما باید به سراغ صنعت یا حرفه ای که در آن تخصص، قدرت رقابت و سابقه دارد برود. با وجود تعرفه های سنگین هنوز توان رقابت با خودرویی که قیمت آن ۹ هزار دلار است نداریم، همچنین با وجود تعرفه گمرکی ۹۰ درصدی توان رقابت با خودرویی که قیمت آن به ۲۵ میلیون تومان می رسد نداریم و مردم برای خرید همان خودرو با قیمت دو برابر صف کشیده اند. تصور کنید

گاهی می گویند چون در ایران دستمزدها پائین است، بهتر است کالاها را به ایران آورده و پس از Assemble بفروشیم. ما یک بررسی در سیستم دانشگاهی انجام دادیم که نشان می داد بحث دستمزد نمی تواند عامل مهمی باشد، بلکه بحث Ability که از دستمزدها ناشی می شود اصل است. ما دستمزد روزانه کمی می دهیم، اما بازدهی مفید روزانه در مقایسه با دستمزد پرداختی ندارد. این آمار موثق است و جای تردیدی ندارد. پس با این ارقام اصلاً قابل رقابت نخواهیم بود. بنابراین اگر یکی از عوامل مؤثر در قیمت تمام شده دستمزد را در نظر بگیریم، شاهدیم که با این اعداد و ارقام دستمزدهای بالایی هم می دهیم که با توجه به حاصل آن اصلاً قابل رقابت نیستیم. با این محاسبات و مقایسه آن از نظر کارایی حاصل هزینه، از نظر کیفیت و کمیت و مقایسه پی می بریم که دستمزدها در اروپا و چین در جمع کمتر از کشور ماست.

موضوع بعدی در مورد قیمت تمام شده، بحث مواد است. مواد اولیه بسیار ارزان در قیمت تمام شده منظور می شود، اما تکنولوژی و فناوری آن پایین تر از استاندارد است و در نهایت هزینه تولید بالاتری دارند. مثال ساده آن فولادسازی است که از افزایش داخلی قیمت نفت و برق بسیار متاثر خواهد شد، چون حدود ۴۵ درصد قیمت تمام شده در این صنعت صرف هزینه های برق می شود. ما هیچگاه قیمت انرژی صنعتی را از برق خانگی تفکیک نکرده ایم و هرگز برق صنعتی ارزان تر نیست. افزایش قیمت برق آثار خود را به وضوح در بورس کشور نیز نمایان ساخته است. هم اینک که فقط صحبت از اجرایی شدن طرح یارانه ها شده، پیشاپیش قیمت سهام فولاد سازان





باغشمالی:

با نگاهی گذرا به ساختار و عوامل مؤثر در قیمت تمام شده محصولات و خدمات صنعتی کشور، علاوه بر هزینه های انرژی، با بهره‌وری پایین نیروی انسانی نیز مواجه هستیم.

در آینده یکی از چالشهای پیش روی صنایع، مدیریت هزینه های مرتبط با عوامل تشکیل دهنده قیمت تمام شده محصولات و خدمات تولیدی خواهد بود.

بنیان و اصل حضور در بازار رقابتی، ایجاد ارزش برای مشتری است.

مدیریت باید هر هزینه‌ای را به عنوان یک قلم سرمایه‌گذاری تلقی کند؛ سرمایه‌ای که قرار است از طریق تحمل هزینه آن، ارزشی برای مشتری ایجاد شود.

شرکتها وسازمانهای ما باید بپذیرند که از هزینه‌های خود ارزش ایجاد کنند و بتوانند به گردش پول، سرعت بیشتری بدهند.

ما نتوانسته‌ایم هزینه‌های تولید را به خوبی مدیریت کنیم.

مؤسسات فعال در فضای رقابتی باید نسبت به هزینه‌های خود، حساسیت داشته باشند.



که اگر این تعرفه‌ها را بردارند چه کسی حاضر خواهد شد اتومبیل داخلی بخرد؟ در صادرات خودرو حتی با پرداخت سوبسید، توان رقابت نداریم، این بدان معناست که سود مجازی این فروش به جیب دیگری می‌رود و زیان آن بر تولید کننده تحمیل می‌شود.

به نظر من اگر قیمت تمام شده صادرات غیر نفتی را با نرخ ثابت ارز محاسبه کنید، قطعاً نه تنها سودی عایدمان نشده بلکه زیان هم کرده‌ایم. افزایش نرخ ارز را در نظر بگیرید که باز هم به قیمت تمام شده ما لطمه خواهد زد. این مسائل را که جمع‌بندی می‌کنیم، به پاسخ مثبتی نمی‌رسیم. به نظر می‌رسد که در زمینه صادرات و رقابت پذیری آن باید از کمکهای دولت برخوردار شویم.

باغشمالی: اگر اجازه دهید در ادامه تحلیلی درباره موضوع بحث انجام دهیم و در آخر به سراغ موانع و راهکارها برویم. بنده معتقدم باید روشن کرد که وقتی درباره صنایع تولیدی یا خدماتی سخن می‌گوییم در چه فضایی قرار داریم؟ اگر ما در فضای کسب و کار رقابتی بحث می‌کنیم یک سری مسائل و قواعد حضور در این فضا وجود دارد. یعنی بنیان و اصل حضور در بازار رقابتی به معنای ایجاد ارزش برای مشتری است. یعنی تمام اقدامات و سرمایه‌گذاری‌ها باید برای مشتریان کلید بخورد. بعضی از صنایع ما که در بازار رقابتی کار می‌کنند، طبیعتاً خودبه‌خود به حالت تعادل رسیده و یا از صحنه رقابت حذف می‌شوند.

بحثی که در حوزه مدیریت هزینه‌ها مطرح است، می‌گوید هر هزینه‌ای را مدیریت باید به عنوان یک قلم سرمایه‌گذاری تلقی کند، سرمایه‌ای که قرار است از طریق تحمل هزینه آن، ارزشی برای مشتری ایجاد کند.

در فضای رقابتی طبیعتاً صنایع، خود را از ریخت و پاش هزینه‌های مصون نگاه می‌دارد. در طرح هدفمند کردن یارانه‌ها خودبه‌خود قیمت حامل‌های انرژی به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد و ما روی آن کنترل نخواهیم داشت. ولی ما می‌توانیم روی نیروی کار در کشور کنترل

داشته باشیم و روشی را در پیش گیریم که از طریق ارتقای سطح توانمندی‌ها میزان بهره‌وری آن را ارتقا دهیم. همچنین روی اقلام هزینه‌های سربار می‌توان مدیریت بهتری اعمال کرد. ولی اگر در فضای حمایتی صحبت می‌کنیم، این بحث راه به جایی نخواهد برد، کما اینکه خیلی از صنایع استراتژیک کشور علی‌رغم زیان‌دهی مفراط، به سبب حمایت‌های دولت سرپا ایستاده‌اند. اما اگر کشور ما قرار است بزودی وارد بازارهای رقابتی شود، شاید از این بحث بتوانیم به راهکارهایی برای کمک به این حضور برسیم.

شرکتها وسازمانهای ما باید بپذیرند که از هزینه‌های خود باید ارزش ایجاد کنند و باید بتوانند به گردش پول سرعت بیشتری بدهند. اکنون نرخ بهره جهانی بسیار پایین‌تر از نظام پولی کشور است، دلیل اصلی این است که ما نتوانسته‌ایم هزینه‌های تولید را به خوبی مدیریت کنیم، برای اینکه عوامل ایجاد کننده هزینه‌ها و عملیات زیربنایی آنها را به خوبی نشناخته و مدیریت مناسب نمی‌کنیم.

بنابراین از طریق یک سری ناکارآمدی‌ها و سازوکارهای نامطلوب، منابع خود را در داخل حبس کرده و نتوانسته‌ایم به گردش منابع خود سرعت کافی بدهیم. در نتیجه پولی که می‌تواند از داخل مؤسسات ما خلق شود، ایجاد نشده و وابستگی صنایع به منابع استقراری بالا رفته است. طبیعی است که وقتی تقاضا برای وام‌های بانکی بالا می‌رود، بانک‌ها هم نرخ بهره خود را افزایش می‌دهند.

برای مثال سازوکارها و فرایندهای نامناسب باعث افزایش موجودی‌ها و در نتیجه تحمیل هزینه‌های غیر ضروری و اجتناب پذیر نگهداری موجودی‌ها، طولانی‌تر شدن فرایندها و به کارگیری منابع غیر ضروری در اجرای کارها و نهایتاً تحمیل هزینه‌هایی شود که می‌تواند از چرخه حیات هزینه‌ها، بدون آنکه در مسیر فعالیت‌های مؤسسات اثر بازدارنده داشته باشد حذف شوند.

وقتی صحبت از قیمت تمام شده می‌کنیم، بلافاصله بحث کار، مواد و سربار پیش می‌آید، در حالی‌که تمام منابع در مؤسسات به‌کار گرفته می‌شود



اسماعیلی:

برای اینکه بتوانیم مصرف‌بی‌رویه را کنترل کنیم، باید قیمت حامل‌های انرژی را به سطح واقعی خودش برسانیم.

شرکتها برای تطبیق با شرایط جدید حاصل از اجرای طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، باید افزایش بهره‌وری تولید را در دستور کار خود قرار دهند.

ثروت نفت باعث کم‌کاری و راحت‌طلبی ما شده که عوارضی مانند بی‌عدالتی و عقب‌ماندگی را بعداً به دنبال دارد.

اقتصاد کلان کشور حق دارد از تولید خودروی داخلی یا هر تولید داخلی دیگر، بیشتر حمایت کند.

بهترین حالت، افزایش بهره‌وری تولید و عدم استفاده از وجوه حاصل از فروش منابع طبیعی کشور در کالاهای مصرفی است.

به موازات طرح هدفمند کردن یارانه‌ها، باید شرایط را برای تسهیل فضای کسب و کار کشور اصلاح کرد تا سودآوری در تولید و کار جلوه کند.

تا نهایتاً محصول یا خدمتی تولید شود. پس ما باید علاوه بر هزینه‌های تولید بر مدیریت هزینه‌های پشتیبانی که بعضاً سهم قابل توجهی در ساختار هزینه‌ها دارند نیز دقت کافی داشته باشیم.

اسماعیلی: طرح هدفمند کردن یارانه‌ها یقیناً قیمت تمام شده را بالا می‌برد، حتی اگر همه عوامل را ثابت فرض کنیم، افزایش قیمت انرژی به تنهایی قیمت تمام شده را افزایش خواهد داد. این الفبای اقتصاد است و همه به آن آگاهی دارند. حالا باید درباره اینکه چگونه می‌توانیم قیمت تمام شده را پائین آوریم، بحث کنیم. در این زمینه به خودرو، لوازم خانگی و حتی برنج، یعنی هم به صنعت و هم به کشاورزی اشاره شد و ذکر شد که این صنایع ناکارا هستند. فقط صنایع پتروشیمی و نفت هم که چون مواد اولیه آن تقریباً مجانی است، جواب می‌دهد.

حالا عکس آن را ببینید، یکی از

بچه‌های زبر و زرنگ جنوب شهر را می‌شناسم که به ژاپن رفته است و در فضای کسب و کار ژاپنی‌ها که به کارآیی معروفند کار می‌کند و طی ۷ سال به عنوان بهترین کارمند آن شرکت سُرپ خشک ژاپنی برگزیده شده است. صاحب شرکت که پیرمردی بدون زن و فرزند است و الان پیر شده و مرگش را نزدیک دیده، به علت صداقت و عملکرد بالا، کارخانه را به نام این جوان ایرانی کرده است. این فردی عادی در جامعه ماست، اما در ژاپن بالیاقت خود صاحب کارخانه شده است. پس کارکنان ایرانی تنبل نیستند، محیط و سیستم کسب و کار باید بالنده باشد.

شرکت رنو طبق قرارداد بنا بود که ۱۹۰L را با قیمت ۶,۰۰۰ دلار تحویل مردم بدهد، بعد ۶,۰۰۰ دلار را به ۶۰۰۰ یورو عوض کرد، در حالی که الان با قیمت فروش ۱۴ هزار دلار توان تحویل خودرو ندارد. از سوی دیگر در برابر کاری که به درستی و بایسته انجام نمی‌دهیم، زندگی بسیار خوبی هم داریم. مثال دیگر اینکه میانگین مصرف جامعه ما نسبت به آن خانواده اروپایی که زن و شوهر صبح تا شام کار می‌کنند و حتی نمی‌توانند فرزند بیاورند بسیار بالاست و زندگی عمومی ما بهتر و مرفه‌تر است.

شرکتی مثل رنو به این‌جا آمد و با آن میزان توانایی در کارش مانده است، از آن سوی جوان جنوب شهری که نه آموزش درستی دیده و نه در خانواده درست و حسابی رشد کرده به ژاپن رفته و صاحب کارخانه شده است. این دو، یک مغایرت

تجربه یک خودروساز می‌خواهم بحثی را مطرح کنم که خودش معلولی است که می‌تواند علتها را آشکار سازد. اشاره شد که در صنایع خودرو، ناکارآمدی وجود دارد، متذکر شوم که شرکت رنو در اروپا قدرت بزرگی محسوب می‌شود و زمانی رتبه چهارم خودرو سازی جهان را در اختیار داشت و بیش از ۴/۵ میلیون دستگاه در سال تولید می‌کند. تجربه دارد، پول دارد، پشتیبانی و تکنولوژی و... دارد. همین خودروساز موفق وقتی به ایران می‌آید و قصد تولید دارد، حتی پنجاه هزار دستگاه هم نمی‌تواند تولید کند، در حالی که هر آنچه در توان داشته وسط گذاشته و از پول و مدیریت پیشرفته دریغ نداشته است. همچنین آمده بر بسترهایی آماده تکیه داده که طی ۱۵ تا ۲۰ سال گذشته این بستر را در کشور آماده سازی کرده‌اند، یعنی قطعه‌سازی که اصلاً وجود نداشتند، حالا مشغول کار هستند و تکنولوژی‌هایی را که بلد نبودند، حالا به خوبی می‌شناسند در خدمت این خودروساز درآمده‌اند. با این حال در کار مانده‌اند. همه دعوای پروژه ۱۹۰L بر سر این است که می‌گویند تولید را بالا ببرید تا بتوانیم جواب مردم را بدهیم، ۵۰





ارون تاج:

علی رغم وجود تعرفه‌های گمرکی و حمایت مستقیم و غیرمستقیم، حتی در بازار داخلی تولیدکنندگان ایرانی برای حفظ بازار محصولات خود مشکل دارند.

محصولات تولید داخلی ما گران و غیررقابتی هستند.

مجمع جهانی اقتصاد برای اندازه‌گیری رقابت پذیری، ۱۲ شاخص نظیر زیرساخت‌ها، ثبات اقتصاد کلان، کارآمدی بازار کالا، کفایت و پیشرفت بازار کار و بازار مالی و... را تعریف و مشخص کرده است.

در بیشتر شاخص‌هایی که از سوی مجمع جهانی اقتصاد تعریف شده است، متأسفانه وضعیت مناسبی نداریم.

شرایط رقابتی است که سازمانها را برای کاهش هزینه‌ها، تحت فشار قرار می‌دهد.

بیشتر شرکتهای ما می‌خواهند با سازوکارهای کهنه و نگرشهای قدیمی غیررقابتی، وارد بازارهای رقابتی شوند، که امکان پذیر نیست.

وقتی تنوع در محصولات به وجود می‌آید، نیاز به مدیریت پیشرفته، ضروری می‌شود.



را نشان می‌دهد، بنابراین قطعاً منابع انسانی ما کم هوش نیستند، ناکارآمد هم نیستند. یادم می‌آید که وقتی نفت به ۷ دلار رسید، ما قبلاً یک وارد کننده بزرگ بودیم و در کمتر از یک سال و نیم به جایی رسیدیم که همه چیز صادر می‌کردیم. با خود می‌گفتم که چه توانمندی بزرگی در وجود ما است که در مدت یک سال و نیم از یک وارد کننده محض به صادر کننده تبدیل شدیم. بنابراین ذات و استعداد مردم ما ایرادی ندارد، بلکه مشکل ما در جای دیگری است. چرا وقتی ما کالایی را وارد می‌کنیم از تولید داخلی ما ارزان‌تر است، به عنوان مثال برنج خارجی چرا ارزان‌تر از برنج داخلی است که تازه هزینه‌های حمل و نقل و نگهداری و گمرک و ... را هم ندارد. آنها چگونه برنج تولید می‌کنند و چه فرقی با تولید کننده ایرانی دارند؟ ما برای اینکه به قدرت منطقه‌ای تبدیل شویم همه عوامل از منابع، هوش و استعداد و پول را در اختیار داریم.

به قانون کار اشاره شده که ناکاراست، حتی قانون کار که ما برای رفع ناکارآمدی به طور هوشمندانه موضوع کار موقت را مطرح کرده است و مشکلی ندارد و این مشکل در بخش خصوصی هم وجود ندارد، بلکه بخش عمومی و دولتی با قانون کار دچار مشکل است. در بخش دولتی نمی‌توان کسی را اخراج کرد، حال هر مشکلی داشته باشد در حالی که در بخش خصوصی از این بابت مسئله‌ای وجود ندارد. در بخش عمومی مثل بانک‌ها، آستان قدس، تامین اجتماعی و ... نیز کسی حریف کارمند نمی‌شود، کارمند به مدیرش می‌گوید تو کارمند هستی من هم کارمند هستم، پس فرقی میان من و تو نیست. بنابراین در بخش خصوصی مشکلی به نام دستمزد نداریم و معتقدم که در بخش دولتی هم می‌توانیم این وضع را اصلاح کنیم. در بخش دولتی هم که می‌گویند روزی ۲۰ دقیقه کار می‌کنند، اصلاً کاری وجود ندارد که انجام دهند، مگر از کارمند یا کارگر، کار خواستند که انجام نداده است؟ یا اگر کار کرد به او حقوق بیشتری می‌دهند و یا اگر کار نکرد، حقوق او را کم می‌کنند؟

اگر شما کار کنید و محصولات

تولید کنید، برای وارد کردن محصولی که نمی‌توانید تولید کنید، باید یکی از محصولات خود را بدهید تا آن را وارد کنید، در نتیجه در این معامله کار خود را می‌دهیم و کار دیگران را به دست می‌آوریم. از این نوع واردات مشکل و مسئله‌ای ایجاد نمی‌شود و یک تعادل برقرار می‌شود، ولی اگر بنا شد که از جایی مثل نفت پول راحت و رایگان به ما برسد، هر آنچه نیاز داریم وارد می‌کنیم و به دنبال تولید و کار کردن نمی‌رویم، چون نیازی به کار و تولید نداریم. ما می‌توانیم از محل فروش ثروت خدادادی نفت به مردم رفاه بدهیم، اما نمی‌توانیم برای مردم کار ایجاد کنیم. به هر حال نفت باعث کم‌کاری و راحت‌طلبی می‌شود و عوارضی مثل بی‌عدالتی و عقب‌ماندگی را بعداً به دنبال می‌آورد.

نگرانی دیگر این است که ثروت نفت برای همیشه وجود ندارد و ممکن است از دست برود، مردمی که رأی می‌دهند می‌دانند که پولی که در خزانه کشور از محل فروش نفت جمع می‌شود، در نهایت باید برای خرید کالا یا خدمات دوباره به خارج برود، در حالی که واردات گرچه رفاه کوتاه مدتی ایجاد می‌کند، اما مشاغل داخلی را از بین می‌برد، از سوی دیگر وقتی در خزانه مملکت پول فراوان باشد، هیچکس حاضر نیست سختی و مشقت را تحمل کند، پس باید یک راهکار میانه پیدا کرد.

**فخاریان:** استنباط من از نظراتی که تا اینجا بحث مطرح شد چنین است که دوستان متفق القول هستند که با مشکل جدی به عنوان بالا بودن و غیرمنطقی بودن بهای تمام شده در تولید محصولات و خدمات در کشورمان مواجه هستیم و این موضوع به صورت یک عارضه جدی در بنگاهها درآمده است. بد نیست ببینیم منشاء این موقعیت که درگیر آن شده‌ایم چیست و تا حدودی آن را تحلیل کنیم تا شاید به راه حلی برسیم.

ما در اقتصاد خرد و کلان کشور باید با دومقوله یا اصطلاحاً دو حساسیت، برخورد کنیم:

اول: حساسیت نسبت به هزینه‌ها، ودوم:



حساسیت و وسواس برای ارزش‌زایی؛ یعنی این‌که مادرمقابل منابعی که برای تولید صرف می‌کنیم ما به ازای بیشتر ارزش آفریده باشیم. امروز در ادبیات اقتصاد واژه ارزش به شکل‌های گوناگون مطرح می‌شود. مفاهیمی همانند زنجیره ارزش، ارزش افزوده و امروز هم مدیریت مبتنی بر ارزش از این مباحث است. اگر بنا باشد توجه بیش از حدی به کاهش هزینه داشته باشیم ممکن است به قیمت لطمه زدن به منافع سایر ذی‌نفعان تمام شود که این هم مسئله‌ای درخور توجه در موضوع مدیریت مبتنی بر ارزش است.

به نظر می‌رسد که مناسبت به هر دوی این مقوله‌ها و هر دوی این حساسیت‌ها بی تفاوت برخورد می‌کنیم. همه ما فرض بر این داریم و متعهد هستیم که در سازمانها ارزش‌زایی کنیم، ولی معلوم نیست این موفقیت با کدام معیار سنجیده می‌شود؟ به چه کسی پاسخگو هستیم؟ با چه ایده آلی خود را مقایسه می‌کنیم؟ درکل این مفاهیم در سازمانهای ما خیلی گم و مبهم است و طبیعی است مسئله مسئولیت خواهی به صورت جدی وجود ندارد. این درشرایطی است که اساساً مفهوم و مدل سنجش در سازمانها تغییر اساسی یافته و شیوه سنتی کنترل مدتهاست که از سازمانهای ما رخت بر بسته و مدل‌ها و رویکردهای جدید، جایگزین آن شده است.

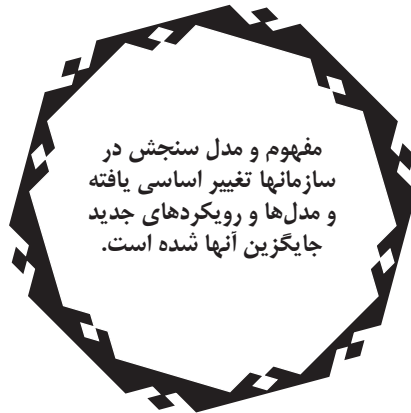
**واحدهای ستادی و هزینه‌های سربار**  
نکته دیگر افزایش قابل ملاحظه هزینه‌های سربار در سازمانهاست که سهم هزینه‌های سربار قابل اجتناب در میان آنها بسیار زیاد است و با شیوه‌های اصولی مدیریت هزینه می‌توان به میزان زیادی این‌گونه هزینه‌ها را کاهش داد. یک مثال بارز هزینه‌های سربار قابل اجتناب، هزینه واحدهای ستادی است. عموماً واحدهای ستادی در سازمانها و بنگاههای ما سنگین و غیر منطقی هستند.

مایلم در این زمینه سیستم بانکی کشورمان را مثال بزنم. بانکهای ما بویژه بانکهای دولتی به دلیل تمرکز بیش از حد اختیارات و تصمیم‌گیریهادرستاد، علاوه بر بوروکراسی وسیع، باید ستاد حجیم و پرهزینه راتحمل کنند و بر قیمت تمام

می‌دهیم.

باید پذیرفت که باور جدی خود رانسبت به ظرفیتهای وتوانمندیهای منابع انسانی کشور هنوز جدی نمی‌پنداریم و نیروهای مان را باور نداریم و به آنها فرصت نمی‌دهیم تا نقش ثروت‌زایی خود را به درستی ایفا کنند.

نکته دیگر اینکه، سازمانهای ما به لحاظ تأثیرات پیرامونی، سازمانهای پیچیده‌ای شده‌اند، ولی این سازمانهای پیچیده و نوین را همچنان با روشهای کهنه و قدیمی اداره می‌کنیم. آقای پیتراکر می‌گوید «حل مسائل سازمانی در سازمانهای پیچیده امروزی با استفاده از شیوه‌های کهنه و دیروزی مثل حل معادله چند مجهولی با روش معادله یک مجهولی است.» ما همچنان به شیوه‌های سنتی مبتلا هستیم و چون این پیچیدگی را به خوبی درنیافته‌ایم، لذا به تبع آن ابزارها، روشها و رویکردهای اداره سازمان را به فراخور وضعیت کنونی به کار نمی‌گیریم که این ماجرا منشاء هدر رفتن بسیاری از منابع ما شده است.



شده خدمات خود بیفزایند. دلیل ندارد یک واحد ستادی عریض و طویل ایجاد کنیم و در آخر هم کنترل همه چیز را از دست بدهیم و مثلاً با مطالبات غیرقابل وصول نجومی مواجه شویم.

مشکل عدم حساسیت نسبت به هزینه‌ها به رفتارها و فرهنگ ما وحتی به میزان وفاداری ملی مانیز بازمی‌گردد که دراین موارد در مقایسه با روحیات و رفتارهای مردمان کشورهای پیشتاز مثل ژاپن، سوئد و امثال آنها فاصله بسیار داریم. این درحالی است که در ادبیات ما موضوع صرفه‌جویی و خرج کردن عاقلانه توصیه شده است، به عنوان مثال حکیم فردوسی می‌فرماید:

هزینه چنان کن که باید کرد  
نباید فشانند و نباید فشرد.

و یا سعدی می‌فرماید:

به احوال آن کس بباید گریست

که دخلش بود نوزده خرج بیست.

اما متأسفانه علی‌رغم این سفارشها به طرز قابل ملاحظه‌ای دچار بی‌توجهی در این مورد شده‌ایم و هیچ مقیاسی هم وجود ندارد که طبق آن بفهمیم که به سبب این بی‌تفاوتی، چه منابعی را از دست داده و

ارون تاج: پس از پذیرش این واقعیت که قیمت محصولات تولیدی در کشور ما بالا بوده و قابلیت رقابت پذیری ندارد، باید دلایل و عوامل آن را مشخص کنیم. در سطح کلان کشور چه عوامل و دلایلی وجود دارند که موجب بالا رفتن قیمت محصولات می‌شوند؟ در سطح بنگاه چه عوامل و دلایلی باعث می‌شوند که قیمت محصولات چندان رقابتی نباشد؟ تولید محصولات به قیمت مناسب و رقابتی، مستلزم حساس بودن به هزینه و اعمال مدیریت هزینه در بنگاهها و کارخانه‌هاست.

اما سوال اصلی این است که حساسیت نسبت به هزینه یا مدیریت هزینه، در چه شرایطی به وجود می‌آید و چرا؟ قطعاً در شرایطی که رقابت وجود داشته باشد و حیات و مامت آن صنعت در مخاطره قرار گیرد. اینجا شاخص رقابت‌پذیری مطرح می‌شود.

### شاخص‌های دوازده‌گانه

مجمع جهانی اقتصاد، برای اندازه‌گیری

رقابت پذیری ۱۲ شاخص به این شرح تعریف کرده است:

۱. نهادها (Institutions)
۲. زیرساخت‌ها (Infrastructure)
۳. ثبات اقتصاد کلان (Macro Economic Stability)
۴. نظام بهداشت و آموزش مقدماتی (Health and Primary Education)
۵. نظام تحصیلات بالاتر و آموزش (Higher Education and Training)
۶. کارآمدی بازار کالا (Good Market Efficiency)
۷. کفایت و پیشرفتگی بازار کار (Labor Market Sophistication)
۸. کفایت و پیشرفتگی بازار مالی (Financial Market Sophistication)
۹. آمادگی تکنولوژیکی (Technological Rediness)
۱۰. اندازه بازار (Market Size)
۱۱. کفایت و پیشرفتگی کسب و کار (Business Sophistication)
۱۲. نوآوری (Innovation).

اینها شاخص‌های اندازه گیری محیط کسب و کار در کشورهای مختلف هستند. متأسفانه در گزارش سال ۲۰۰۹ مجمع جهانی اقتصاد رتبه کشور ایران ذکر نشده، اما بررسی اجمالی نشان می‌دهد که در بیشتر این شاخص‌ها ما وضعیت مناسبی نداریم. فقط به یک مورد اشاره می‌کنم که متوجه شوید چه اثری در هزینه بنگاهها برجای می‌گذارد. در دهه ۶۰ شرکت ایران خودرو حدود ۳۶۰ دستگاه اتوبوس و حدود ۴۰۰ دستگاه سواری برای ایاب و ذهاب کارکنانش داشت و این‌ها متعلق به خود شرکت بود؛ یعنی این شرکت ۴۰۰ راننده پایه یک برای اتوبوس‌ها در استخدام خود داشت. در دهه ۷۰ که ایران خودرو سازمان پیچیده‌تری شد، مدیران شرکت به این نتیجه رسیدند، که داشتن اتوبوس و راننده اتوبوس از وظایف و مأموریت‌های یک شرکت خودروساز نیست و باید این کار را واگذار نمایند. پس از مدتی واگذار کردند و الان هم دیگر از آن سیستم قبلی استفاده نمی‌کنند. این از لحاظ نظام مدیریت و کنترل هزینه‌ها یک گام به جلو بود، اما هنوز این هزینه به شکل دیگری باقی است و هزینه ایاب و ذهاب کارکنان همچنان بر دوش شرکت مانده است.

### بازگویی یک تجربه

من دو دوره و به مدت دو ماه در ژاپن زندگی کردم و از کارخانه‌ها و جاهای مختلف بازدید داشتم، در بیشتر آنها و در مرکز آموزشی که اقامت داشتم چیزی به عنوان سرویس رفت و آمد کارکنان وجود نداشت. در ژاپن تا آنجا که بنده مشاهده کردم این مسئله حل شده و تأمین هزینه ایاب و ذهاب کارکنان به گردن بنگاهها نیست. شبکه راه‌آهن، مترو و حمل و نقل عمومی آن‌چنان فعال است که اصلاً نیازی به سرویس ویژه رفت و آمد کارکنان ندارند. پس وقتی زیر ساخت‌های ما مشکل دارد، هزینه به بنگاههای کشور ما تحمیل می‌شود، درحالی که بنگاه ژاپنی این هزینه را ندارد. این مثال یک نمونه از چگونگی اثرگذاری شاخص‌های ذکر شده در قیمت تمام شده محصولات داخلی را نشان می‌دهد.

در بحث اینکه چرا نسبت به هزینه‌ها حساسیت نیست، به خاطر این است که فضای رقابتی در بازار ما وجود ندارد و در جاهایی هم که رقابت وجود دارد، باز هم آن حساسیت مشاهده نمی‌شود.

### قدرت رقابت

سازمانهایی که در رقابت قرار می‌گیرند، مجبورند سازمانهای پیشرفته‌ای باشند و نیاز به بهبود بهره‌وری و اجرای مدیریت هزینه دارند. شما تا وقتی که یک تولیدکننده محدود محلی هستید و رقیبی ندارید، هرچه هزینه می‌کنید، سود خود را هم به آن اضافه کرده و قیمت کالای خود را تعیین می‌کنید. مشتری هم مجبور است بخرد و پول آن را بدهد. این تولیدکننده انگیزه‌ای برای مدیریت هزینه ندارد یا انگیزه‌ای ندارد که محصولات خود را متنوع کند یا کیفیت خود را ارتقا دهد. پس این رقابت است که سازمانها را برای کاهش هزینه‌ها تحت فشار قرار می‌دهد. موضوع دیگری که مطرح است این است که بنگاههای ما - بخصوص شرکتهای بزرگ - وقتی که به هر دلیل در شرایط رقابتی قرار می‌گیرند و مجبورند الزامات و شرایط رقابتی کسب و کار را بپذیرند و به آن‌ها عمل کنند، به قانونمندی و شرایط

تحقق این امر توجه ندارند. فعالیت کسب و کار در شرایط پیچیده و رقابتی، رهبری و مدیریت خاص خود را می‌خواهد، نظامهای مدیریتی و سازوکارهای کارآمد خاص خود را می‌خواهد، بیش و بيشتر شرکتهای ما می‌خواهند با ساز و کارهای کهنه و نگرش‌های قدیمی غیر رقابتی وارد بازارهای رقابتی شوند که امکان‌پذیر نیست و با چالش و دشواری مواجه می‌شوند.

**بالا زاده:** در بحث هزینه‌ها بهتر است ارزیابی خود را در خروجی (Out Put) کاری که انجام می‌دهیم متمرکز کنیم و آن را مبنای قیمت‌گذاری قرار دهیم. در اینجا اگر می‌خواهیم خود را با شرایط جدید هماهنگ کنیم، باید این محاسبات را در نظر بگیریم؛ یعنی کار من فقط براساس ساعت کار ارزیابی نشود، آن‌گاه بگویم که این ارزش افزوده شرکت به‌خاطر خروجی (Out Put) آن به دست آمده‌است، در آنجا مدیریت هزینه، قابلیت خود را پیدا می‌کند.

**باغشمالی:** مؤسسات فعال در فضای رقابتی باید نسبت به هزینه‌های خود حساسیت داشته و نگاه مشتری مدارانه را سرلوحه کار خود قرار دهند. لازمه حساست به هزینه‌ها درک و آگاهی نسبت به عوامل ایجادکننده آن هزینه‌ها است که در این مسیر عمدتاً بر عوامل هزینه سنتی تاکید شده است و عوامل هزینه استراتژیک که در بلند مدت موقعیت هزینه یک شرکت و دستیابی به یک ساختار بهینه از هزینه‌ها را کمک می‌نماید چندان مد نظر نبوده است.

لذا باز نگرى در طبقه بندی هزینه‌ها، متفاوت از رویکرد های سنتی، و آگاهی جامع از عوامل اثرگذار و ایجاد کننده، آنها لازمه بهبود در مدیریت هزینه‌ها در مؤسسات است.

**تدبیر:** با سپاس از شرکت‌کنندگان محترم، بخش دوم و پایانی مباحث میزگرد در شماره آینده به آگاهی خوانندگان خواهد رسید. □