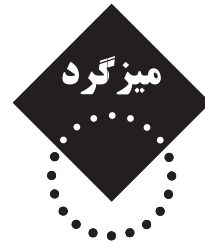


بخش دوم و پایانی میزگرد «مدیریت منطقی بر هزینه‌ها: رمز ماندگاری در بازار»

# نهضت کاهش هزینه‌ها؛ ضرورتی گریزناپذیر



علی کیال

## ۱ اشاره

آنچه امروز موجب دغدغه و نگرانی مدیران اغلب بنگاههای تولیدی، صنایع و سازمانهای خدماتی ما شده است، افزایش روزافزون قیمت‌های تمام شده کالاها و خدمات و حتی افزایش قابل ملاحظه هزینه‌های سربار است که نه تنها موجب کاهش سود و حتی زیان‌دهی شده، بلکه حیات اقتصادی بنگاهها را با تهدید جدی مواجه ساخته است.

مقوله بهای تمام شده و مدیریت هزینه، افزون بر تولید و صنعت، در حوزه خدمات نظیر بانکداری، بیمه، حمل‌ونقل، خدمات آب، برق، انرژی، مخابرات و... امری مهم و تأمل‌برانگیز است چرا که بالا بودن هزینه تمام شده کالاها و خدمات، فشار تحمل‌ناپذیری را به طور مستقیم بر دوش مردم، مصرف‌کنندگان کالا و خدمات تحمیل می‌کند. بی‌تردید در شرایط بحرانی و پرنوسان اقتصاد امروز جهانی، برای برون‌رفت از این وضعیت ناپایدار، به یک عزم عمومی و به عبارتی «نهضت کاهش هزینه‌ها» نیازمند هستیم و برپایی این نهضت، مشارکت، همکاری و همدلی تمامی بخشها اعم از دولتی و خصوصی را می‌طلبد.

در شماره گذشته تدبیر، میهمانان شرکت کننده در میزگرد با اشاره به اینکه در آینده یکی از چالشهای پیش‌روی صنایع، مدیریت هزینه‌های مرتبط با عوامل تشکیل دهنده قیمت تمام شده خواهد بود، تأکید داشتند که ما نتوانسته‌ایم هزینه‌های تولید را به خوبی مدیریت کنیم.

آنها همچنین مصرف بی‌رویه حاملهای انرژی، پایین بودن بهره‌وری تولید، دستمزدهای بالا، عدم برخورداری از فناوری روز مواد اولیه، عدم حساسیت نسبت به هزینه‌ها، کم بهادادن به سرمایه‌های فکری، بالا بودن سهم هزینه‌های سربار در سازمانها، قدیمی و غیررقابتی بودن سازوکارهای مدیریتی و... را از عوامل عمده افزایش بهای تمام شده کالاها و خدمات دانسته و بر نقش مدیریت منطقی و استراتژیک بر هزینه‌ها تأکید کردند.

در این شماره میزگرد که بخش پایانی آن از نظرتان می‌گذرد، شرکت کنندگان در بحث ضمن بیان دیدگاهها و تجربه‌های مدیریتی خود به ارائه راهکارها و پیشنهادهایی در جهت کاهش هزینه‌های غیرضروری پرداختند. ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، اصلاح قوانین و مقررات، اصلاح نرخ ارز، ضرورت ایجاد سازوکارهای جدید مدیریتی، استقرار مدیریت مبتنی بر ارزش‌افزایی، ضرورت نگاه استراتژیک به سازمان، برخورداری از نظام ارزیابی عملکرد، بهره‌گیری از تکنیک‌های حسابداری مدیریت و... از جمله راهکارهایی است که برپایه اعتقاد میهمانان میزگرد، با پیاده‌سازی و اجرای آنها می‌توان به کاهش بهای تمام شده و ایجاد مزیت رقابتی در سازمانها و بقای آنها دست یافت.

**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 طباطبائی، 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 بالاژاده:** 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 خبره ایران، مدرس دانشگاه، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت تدوین



**ارون تاج:** همان‌گونه که قبلا (در بخش نخست میزگرد) عرض کردم بیشتر شرکت‌های ما می‌خواهند با سازوکارهای کهنه و نگرشهای قدیمی و غیررقابتی وارد بازارهای رقابتی شوند که امکان‌پذیر نیست و با چالش مواجه می‌شوند. در این مورد مثالی عرض کنم، ما دو گروه بزرگ خودروسازی به نامهای سایپا و ایران خودرو داریم. سایپا یکی از سودآورترین شرکت‌های کشور در سه تا چهار سال اخیر بوده است. ایران خودرو پس از چند سال روند کاهش سودآوری در سال گذشته برای اولین بار در مدت ۴۵ سال

محدودی هم پژو ۴۰۵ تولید می‌کرد. حال اطلاعات تولید و فروش شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۷ را ملاحظه فرمایید. انواع محصولات مختلف نظیر سمند، پژو ۴۰۵، پژو پارس، پژو ۲۰۶، روآ، تندر را می‌بینید که تیراژ تولید هیچکدام بیش از ۲۰ درصد تا ۲۵ درصد نیست. ایران خودرو در دهه ۸۰ تبدیل به یک سازمان پیچیده با تنوع تولید شد. اما وقتی ۹۴ درصد تولید سایپا پراید است معلوم است که در سودآوری مشکلی ندارد، تغییر خط ندارد، سلیقه مشتری و خیلی پیچیدگی‌های دیگر ندارد. ولی وقتی تنوع در محصولات

هزینه با سازوکارها و نگرشهای گذشته و کهنه صورت گرفت و ساختار مالی لازم برای کسب و کار در بازارهای رقابتی در شرکت ایجاد نشد.

ذکر مثال مشابه از صنعت خودروسازی جهان نیز مفید است. در دهه‌های ۶۰، ۷۰ و ۸۰ میلادی سه خودروساز آمریکایی کرایسلر، جنرال موتورز و فورد، یک‌ه‌تاز بازار آمریکا بودند. با هم رقابت داشتند، اما در این رقابت با هم به یک تعادل رسیده بودند. به دلایل مختلف و در روند توسعه سلیقه مشتریان، شرکت تویوتا با یک نظام جدید تولیدی و مدیریتی وارد بازار



به‌وجود می‌آید، نیاز به مدیریت پیشرفته ضروری می‌شود، ایران خودرو در فرایند ایجاد یک چنین نظام مدیریت کسب و کار پیچیده‌تر دچار مشکل شد. برای مثال بنده خودم در چند سال گذشته از نزدیک شاهد بودم که موضوع ضرورت مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو به شدت مطرح بود و کم و بیش این موضوع در دستور کار مدیریت شرکت قرار داشت. اما نگرشها، الگوهای ذهنی، نظامها و سازوکارهای مدیریت و ساختار سازمانی شرکت نسبت به دوره قبل، تحول و توسعه کیفی و متناسبی پیدا نکرده بود. مدیریت

آمریکا شد، به دنبال آن هوندا، میتسوبیسی و نیسان نیز وارد شدند. خودروسازان آمریکایی نتوانستند مطابق با وضعیت جدید رقابت در بازار، خود را متحول کنند. کرایسلر در سه مرحله دچار بحران شد که دو مرحله تا ورشکستگی هم پیش رفت که در این دوره اخیر ورشکست شد. GM هم پس از یک دوره طولانی بحران و زیان‌دهی در این دوره ورشکست شد و شکل جدیدی پیدا کرد. اما شرکت فورد هنوز با زحمت ادامه فعالیت می‌دهد. این مثالی از وضعیت شرکتها و کشور پیشرفته است که در آن رقابت آزاد وجود دارد؛

فعالیت خود، زیان‌ده شد. این دو شرکت و وضعیت متفاوت سودآوری آنها به تحلیل و بررسی عمیق و همه‌جانبه‌ای نیاز دارد، اما بنده در اینجا می‌خواهم به یک تفاوت کلیدی این دو شرکت اشاره کنم.

وقتی به صورتهای مالی این دو شرکت نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که سازمان تولید سایپا یک ساختار ساده دارد و مثل ساختار ایران خودرو در دهه ۷۰ است. سایپا در سال ۱۳۸۷، بیش از ۵۲۵ هزار خودرو فروخته که ۴۹۴ هزار دستگاه آن (۹۴ درصد) پراید بوده است و شبیه ایران خودرو دهه ۷۰ که بخش اعظم تولیدش پیکان بود و تعداد

اما چون شرایط رقابت دگرگون شد، شرکتهای خودروساز آمریکایی نتوانستند مطابق با این شرایط جدید، خود را ساماندهی و متحول کنند.

براین اساس شرکت ایران خودرو در دوره گذار از یک سازمان ساده و تک محصولی به یک سازمان پیچیده تر و چندمحصولی، در کشور ما دچار مشکل و چالش شد.

**اسماعیلی:** مطرح شد که در محیط رقابتی کنترل هزینه معنا پیدا می کند. زمانی بود که کارخانه های تولید سیمان وضع خوبی داشتند و مشتریان برای گرفتن سیمان صف می ایستادند، از پیش هم پول را می پرداختند و چهار ماه هم معطل دریافت سیمان می ماندند؛ یعنی شرکتهای سیمان جزء شرکتهایی بودند که پول زیادی در دست داشتند، اما چون انگیزه های سودآوری خیلی در بین مدیران آن قوی نبود، مشکلات خود را با پول حل می کردند، مثلاً تا کارگران اعتراض می کردند بین آنها پول پخش کرده و صداها را می خوابانند. در مقابل شرکتهایی که مشکلات پیچیده رقابتی داشتند با زحمت، تلاش و هزینه می کردند تا بهترین راه حل ها را پیدا کنند. دست بر قضا شرکتهایی که در لبه زیان دهی ناشی از رقابت هستند، مدیران بهتر و کارآمدتری دارند تا آنهایی که پول بسیار در اختیار داشته و مشکلی تهدیدشان نمی کند. فضای رقابتی موضوع هزینه را معنا دار می کند.

اما فضای رقابت چگونه است؟ رقابت تولید داخل با تولید داخل، در شرایط مساوی قابل مقایسه است. L90 تولید داخل با محصولات سایپا که رقابت می کند می بینید که هم قیمت تمام شده آن افزایش می یابد، هم اصلاً به تیراژ تولید یک دهم سایپا هم نمی تواند برسد، ولی همین L90 ساخت رومانی با قیمت کمتر از 6000 یورویی و با هر تیراژی می تواند تولید شود. ولی منصفانه نیست که یکی در فضای مناسب تولید کند و دیگری در فضای سخت و تهدیدهای بسیار، آن گاه در یک بازار مشترک با هم رقابت کنند. بعد بگوییم که چرا محصول تو گران است یا چرا تیراژ کافی نداری.

## حمایت از تولید داخلی

از دیدگاه اقتصاد کلان یا ملی هم، مثالی می زنم. فرق بین خودروی ده هزار دلاری ایرانی با خودروی ده هزار دلاری خارجی در چیست؟ یک نگاه ساده انگارانه می گوید هر دو ده هزار دلارند، ولی این یکی بهتر است. از نظر اقتصاد ملی ما برای خرید یک خودرو از خارج 10 هزار دلار نفت فروخته ایم و هزینه کرده ایم و نقداً پرداخته ایم، اما وقتی به منابع تولید خودروی داخلی می نگریم، می بینیم که مثلاً ایران خودرو دو معدن ماسه دارد، آهن قراضه می خرد و آب می کند تا بلوک موتور بسازد؛ یعنی پشت تولید این خودرو داخلی پول نیست، بلکه مقداری ماسه و آهن قراضه و نیروی انسانی و فکر و قدری ناکارآمدی به قول شما و مقداری هم کارآمدی جمع شده و این خودرو به تولید رسیده است. هر دو خودرو 10 هزار دلار هستند، اما در واقع مواد اولیه آنها یکی نیستند. مواد اولیه خودرو خارجی پول دلار نفتی و مواد اولیه خودرو داخلی تماماً ارزش افزوده ملی است.

بنابراین اقتصاد کلان کشور حق دارد که اجازه دهد از تولید خودروی داخلی یا هر تولید داخلی دیگر بیشتر حمایت کند. پشت خودروی داخلی، رشد، اشتغالزایی، امنیت، تکنولوژی و فکر است و این حق تا وقتی است که پول نفت در اختیار واردات است. از طرفی دلار روزی 900 تومان و روزگای هفت تومان است، ارزش دلار هم اعتباری است که خودمان تعیین می کنیم و به این خودروی 10 هزار دلاری خارجی قیمت می دهیم، می توانیم دلار را به 5 هزار تومان برسانیم که شکل اقتصاد اصلاً عوض خواهد شد، ولی قیمت برای خودرو خارجی 5 برابر می شود و برای محصول داخلی قیمت تمام شده همان قیمت خاک و ماسه ریخته گری و نیروی انسانی است و می تواند تغییری قابل ملاحظه ای نکند.

این هنر سیاستگذار کلان اقتصاد است که اقتصاد کشور را به سمت درست جهت دهی نماید، گله های ما هم بر این اساس است که باید جهت دهی به سمتی باشد که ارزش افزوده داخلی ایجاد کنیم؛ اگر این گونه ببینیم، گول اینکه این دو

خودرو مساوی هستند را نمی خوریم و دروازه های کشور را برای رقابت با خارجی ها با ارز فراوان و ارزان نفتی، باز نخواهیم کرد.

از سوی دیگر برخی عوامل افزایش قیمت های تمام شده هم می تواند خارج از کنترل مدیریت باشد.

نرخ ارز، اعتباری است و ملاحظات اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در آن وجود دارد. 6 سال پیش من یک میلیون حقوق می گرفتم و دلار 800 تومان بود و اکنون حقوق من 4 میلیون تومان است و دلار هزار تومان شده است. پس من برای سازمانی که در آن کار می کنم بسیار گران تر شده ام، بنابراین قیمت تمام شده کارمندی مثل من بالا رفته و آنچه که تولید می کردم نیز با قیمت بیشتری تولید می شود. من شاید نسبت به گذشته قدری بهتر کار کنم، اما بیش از اندازه گران شده ام، و این موضوع برای تمام عوامل قیمت تمام شده، محصولات تقریباً صادق است. به دلیل قدرت بالای خرید که به مردم پمپاژ شده، قیمت عامل تولید رشد کرده، اما قیمت ارز برای واردات بسیار کمتر رشد کرده و این به نفع واردات است.

**باغشمالی:** روزنامه همشهری چندی پیش در صفحه آگهی ها و جدولی چاپ کرده بود که به قیمت خودروهای وارداتی از طریق کویت اشاره داشت. قیمت ها آن چنان پائین بود که اگر دولت تعرفه ها را بردارد، بعید به نظر می رسد که در مقابل این اتومبیل ها کسی از ایران خودرو و یا سایپا، اتومبیل خریداری کند.

**فخاریان:** در مجموع براساس صحبت هایی که تا اینجا شد، توجه ما بیشتر معطوف به تولید بوده و یا در حوزه کارخانه های تولیدی سخن گفتیم، اما واقعیت این است که مقوله بهای تمام شده و مدیریت هزینه در حوزه خدمات بسیار پررنگ تر و مهم تر می شود. به عنوان مثال در صنعت بانکداری، بیمه، خدمات درمانی و حمل و نقل تقریباً به موضوع هزینه یابی و محاسبه قیمت تمام شده به صورت اصولی نگاه نمی کنیم، در حالی که قیمت تمام شده ما در این



باغشمالی:

یکی از مشکلاتی که مدیران ما با آن مواجه هستند عدم اطلاع از این موضوع است که کدام هزینه‌ها فاقد ارزش و کدام ارزش آفرین است.

سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی ما چون در بند استانداردهای حسابداری هستند توان اطلاع‌رسانی مناسب را ندارند.

یکی از راهکارهای کاهش هزینه ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسب است که در هنگام تصمیم‌گیری، مدیریت را از طریق تغذیه اطلاعات تصمیم‌ساز، یاری دهد.

یکی از معضلات فعلی ما این است که مدیران ما هزینه‌ها را به خوبی نمی‌شناسند. لذا در اکثر مواقع در سیاستهای کاهش هزینه‌ها، بیشترین توجه معطوف به سرفصل‌های مواد و اقلام سربار می‌شود.

نظام اطلاعات مالی ما اغلب به گزارشگری بیرونی محدود شده است.

سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی مناسب از جمله الزامهای موسسات است.

بخش‌ها فاصله قابل ملاحظه‌ای با رقبا دارد. از آن تاسف‌بارترینکه در سازمانهای دولتی یا سازمانهای وابسته به دولت نیز هیچگونه سیستم قابل اتکا برای محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدماتی مثل، برق، آب و انرژی وجود ندارد. واقعیت این است که اگر در این عرصه هاسرفه جویی و مدیریت هزینه انجام نگردد و قیمت تمام شده را پایین نیاوریم، آثارش روی همه بنگاههای تولیدی دیگر از جمله بخش خصوصی بجا گذاشته خواهد شد.

اما به عنوان راهکارهای کلی چنین می‌توان مطرح کرد که با فرض اینکه یک منطق اقتصادی درست داشته باشیم و در فضای رقابتی فعالیت نماییم، در درجه اول نیاز به استقرار یک مدیریت مبتنی بر ارزش داریم، یعنی دغدغه سازمان باید این باشد که حتماً در کارنامه مدیران، ارزش‌افزایی برای همه ذی‌نفعان مورد نظر قرار گیرد، چون بنابر تئوری ذی‌نفعان، اعتقاد بر این است که اگر برای کارکنان، مشتریان و جامعه ارزش‌افزایی نکنیم، قطعاً برای سرمایه‌گذاران نیز قادر به ارزش‌آفرینی نخواهیم بود.

نکته بعدی عبارتست از ضرورت استراتژی‌مداری و نگاه استراتژیک در سازمانها و از آن مهمتر حصول اطمینان از پیشبرد موفقیت آمیز استراتژی‌ها.

بحث بعدی، برخورداری از نظام ارزیابی عملکرد و سنجش مسئولیت است که در این حوزه بسیار ضعیف هستیم و خیلی مکانیکی این کار را انجام می‌دهیم. با عنایتی که همه به موضوع جایگاه انسان و نیروی انسانی دارند، بحث توانمندسازی نیروها و هویت دادن به نیروها، اعتبار بخشیدن به آنها و ایجاد انگیزه در نیروهای سازمان از جمله مقوله‌هایی است که می‌تواند به عنوان بستر سازی برای حل معضلاتی که تاکنون در مورد آنها بحث کردیم، عمل نماید.

**باغشمالی:** یکی از مشکلاتی که مدیران ما با آن مواجه هستند نه به خاطر ضعف مدیریت، بلکه به سبب عدم اطلاع از اینکه کدام هزینه‌ها فاقد ارزش است و کدام‌ها ارزش آفرین. سیستم‌های هزینه‌یابی سنتی ما چون در بند استانداردهای حسابداری

هستند توان اطلاع‌رسانی مناسب را ندارند. ما در محاسبات قیمت تمام شده کالاها و خدمات خود نمی‌توانیم سهمی از هزینه‌های مدیریت و سهم هزینه‌های دوره‌ای را وارد کنیم. لذا در اکثر مواقع در سیاستهای کاهش هزینه‌ها، بیشترین توجه معطوف به سرفصل‌های مواد و کارو اقلام سربار می‌شود، در حالی که اثربخشی هزینه‌هایی خارج از سرفصل عوامل محاسباتی قیمت تمام شده یا مورد توجه قرار نمی‌گیرند و یا حساسیت کافی بر آنها اعمال نمی‌شود.

اکنون نظامهای اطلاعاتی مالی ما اغلب به گزارشگری بیرونی محدود شده است، آنجا چون استانداردهای حسابداری ناظر بر تهیه آنها است، قابل اتکا برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نیست. یک سری اطلاعات از گذشته به ما می‌دهند ولی آن ابزار تصمیم‌ساز ما نخواهد بود. بنابراین یکی از راهکارها ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسب است که در هنگام تصمیم‌گیری، مدیریت را از طریق تغذیه اطلاعات تصمیم‌ساز یاری دهد و گرنه بعد از رخداد واقعه‌ای، چه چاره‌ای می‌توانیم بیاندیشیم؟ بنابراین برای اینکه تشخیص دهیم چه نوع فعالیت‌هایی و چه هزینه‌هایی باید از چرخه عملیات ما حذف شود، باید ابزارهایی را که پاسخگوی این نیاز باشد، تعبیه کنیم. بنابراین سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی مناسب از جمله الزامات موسسات است، چون مدیری که آگاه نباشد نمی‌تواند تصمیم درست بگیرد.

**اسماعیلی:** اگر ارزش نفت را از اقتصاد کشور حذف کنید، قیمت آن واقعی خواهد شد، آن‌گاه آن خودرو برای ما چند تمام می‌شود؟ به نظرم نمی‌رسد که با ۱۰ سال کارکردن هم بتوانیم آن خودرو را بخریم، اگر ارزش نفت را به اقتصاد پمپ کردیم و یک قدرت خرید مجازی پیدا کردیم، باید حواس‌مان باشد که این قدرت خرید واقعی نیست و نرویم آن را خرج خرید جنس‌های خارجی کنیم. اگر این کار را کردیم، باید بپذیریم که پشتوانه‌ای در آینده نخواهیم داشت. با این صحبت‌هایی که می‌کنیم کسی در بیرون هوای ما را ندارد،





اسماعیلی:

در محیط رقابتی است که کنترل هزینه، معنا پیدا می کند.

شرکت‌هایی که بر لبه زیان‌دهی ناشی از رقابت هستند، مدیران بهتر و کارآمدتری دارند تا آنهایی که پول بسیار در اختیار داشته و مشکلی تهدیدشان نمی کند.

باید جهت دهی به سمتی باشد که ارزش افزوده داخلی ایجاد کنیم.

نرخ ارز، اعتباری است و ملاحظات اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در آن وجود دارد.

به دلیل قدرت بالای خرید که به مردم پمپاژ شده، قیمت عامل تولید رشد کرده است، اما قیمت ارز برای واردات بسیار کمتر رشد داشته و این به نفع واردات است.

اگر ارز ناشی از فروش نفت را از اقتصاد کشور حذف کنیم، قیمت آن واقعی خواهد شد.

زیرساخت‌ها درست نیست و هرچه فشار است، بر تولید وارد می شود.

پس باید جای پای خود را محکم‌تر کنیم و ارزی که مفت به دست‌مان رسیده است، مفت خرج نکنیم، برویم زیر ساخت‌ها را درست کنیم. در حالی که این همه جای کار در زیرساخت‌ها داریم و نکرده‌ایم. اگر این ارز را از بخش واردات مصرفی درآوریم، آن وقت خواهیم دید که قیمت تمام شده ما خیلی هم ارزان است، چرا در سالهای ۶۳-۶۲ همه قیمت تمام شده کالاهای ما ارزان بود؟ ولی مردم سخت زندگی می کردند و الان چرا همه تولیدات گران تمام می شود؟ آنهایی که به فکر مردم جهت می دهند و اندیشه‌ها را اصلاح می کنند، خیلی مهم است که بدانند این دو (واردات و تولید) با هم فرق دارند. ارز یک امر اعتباری است و اگر ارز را ۵۰۰۰ تومان کنیم، شکل تعادل جدید اقتصاد و شکل رفاه مردم فرق می کند.

البته اصلاحاتی در قوانین مملکت شده است که بسیار خوب بوده، اما با وجود قدرت خرید بالای ناشی از نفت کارایی آنها ضعیف است؟ آقای مظاهری در زمان تصدی خود در وزارت امور اقتصادی و دارایی نرخ مالیات را اصلاح کرد، نرخ مالیات ۵۴ درصد بعلاوه ۱۰ درصد وحشتناک بود و ضد توسعه و ضد تولید بود. یاد می آید روز قدس بود و از ستمی که صهیونیست‌ها در حق فلسطینی‌ها روا می دارند صحبت می کردند. یک تاجر فلسطینی می گفت صهیونیست‌ها برای نابودی ما مالیات ۵۴ درصدی وضع کرده‌اند. همان لحظه به فکرم رسید که این مالیات ما دقیقاً همان مالیاتی است که اسرائیلی‌ها از دشمنان‌شان می گیرند.

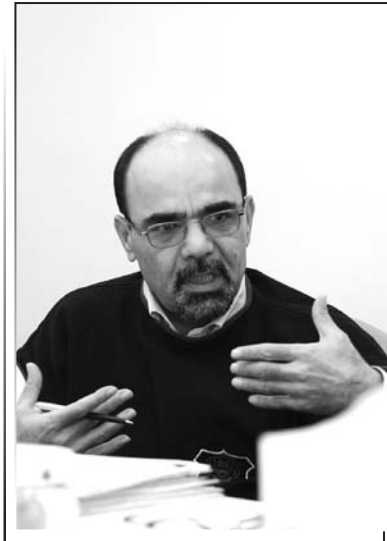
از بعضی‌ها مالیات نمی گیرند. یک قانون مالیاتی عجیب و بی ریخت داریم که اگر بگویم تعجب می کنید. یک شرکت بخش خصوصی با ۱۷۰ کارگر به اتریش، آلمان و هلند حدود ۲/۵ میلیون دلار کالا صادرات کرده بود. آن سال که اظهارنامه مالیاتی‌اش را داد، آمدند رسیدگی کردند و گفتند بر اساس بررسی ما، صادرات شما زیان داده است. گفت اینطور نیست، ولی در نهایت اصرار کردند که شما زیان داده‌اید. گفتند ما محاسبه کرده‌ایم که شما زبانی حدود ۳۵۰ میلیون تومان داشته‌اید پس باید ۲۵ درصد این مبلغ را به عنوان مالیات بپردازید. آیا می دانستید که زیان صادرات مالیات دارد؟ باورم نمی شد. وقتی که با افراد مطلع صحبت کردم، گفتند که چون ما از سود صادرات مالیات نمی گیریم، پس زیان صادرات را هم نمی پذیریم و از آن مالیات می گیریم، آن شرکت هم به سبب همین موضوع صادراتش را قطع کرد. اگرچه اعتقاد داشت که صادرات او سودآور است، ولی در اجرا برای اخذ مالیات بیشتر با انواع محاسبات ممیزی اصرار داشتند که صادرات شما زیان دارد و مالیات می گرفتند.

### ضرورت اصلاح قوانین

قانون خوب دیگر ماده ۱۳۸ طرح توسعه است که می گوید برو تو مجوز بگیر و از سودت سرمایه‌گذاری کن، من هم از تو مالیات نمی گیرم، این ماده بسیار پیشرفته است. قوانین مالیات ما از این جهت بسیار خوب و پیشرفته شد که خدا پدر باعث و بانی آن را بیامرزد. البته روش اجرای این قوانین بحث دیگری است. هیچ واردکننده پولداری را ندیده‌ام که به موقع و به اندازه واقعی مالیاتش را بپردازد. همیشه هم اول به سراغ تولیدکنندگان کوچک و کم درآمد

ارون تاج: بحث را برای رسیدن به راه حل از موضوع حساسیت به هزینه شروع





ارون تاج:

وقتی تنوع در محصولات به وجود می آید، نیاز به مدیریت پیشرفته، ضروری می شود.

فرهنگ سازمانی و سازوکارهای مناسب برای شرکتی که می خواهد در یک بازار رقابتی و بالغ فعالیت کند، کلید اصلی است.

مدیریت هزینه، بخش جدایی ناپذیر از فرهنگ، رفتار و عملکرد مدیریت است.

نهادهای عمومی که در سطح کلان کشور کار می کنند، باید به ضرورت مدیریت هزینه، توجه بیشتری نشان دهند.

اگر تویوتا می تواند خودرو را ۳۰ درصد ارزان تر بسازد، به خاطر استفاده از روشها و سازوکارهای مناسب، خلاق، کارآمد و ساده است.

وقتی صحبت از مدیریت هزینه می شود، نمی توان با نگرش و عاداتهای گذشته رفتار کرد.

موفقیت در مدیریت هزینه ها به میزان زیادی به قابلیت یادگیری در شرکت و کارکنان آن، وابسته است.



و آنرا آنچنان جذاب نشان دادند که نوجوانان ژاپنی به بازی فوتبال علاقه مند شوند. منظور از ذکر مثال این است که نهادهای عمومی که در سطح کلان کشور کار می کنند، باید به ضرورت مدیریت هزینه توجه بیشتری نشان دهند.

فقط وزیر بازرگانی دولت دهم، آقای غضنفری در برنامه خود به عنوان وزیر پیشنهادی، صحبت از ضرورت نهضت کاهش هزینه در کشور کرده اند که ما هم علاقه مند هستیم موضوع را دنبال نمایند. اگر ایشان به این برنامه وفادار باشد، قاعدتاً پس از انتخاب به مقام وزارت بایستی کاری انجام دهد و نهضت کاهش هزینه و قیمت تمام شده محصولات را به طور جدی دنبال کند. خلاصه اینکه نهادهای عمومی نیز در برجسته کردن این موضوع تأثیر بسزایی دارند.

### ضرورت سیستم اطلاعاتی

همان طور که گفتیم شرکت های حاضر در بازار رقابت، نیاز به سازوکارهای مدیریتی جدید و مناسبی دارند که ممکن است با دانشی که از دانشگاهها و مراکز آموزشی به دست آورده و یا در کتابها خوانده اند، به دست نیاید.

به عنوان مثال، شرکت های خودساز آمریکایی بعد از جنگ جهانی دوم و برای اداره بهتر سازمان تولید خود به سیستم های پیچیده اطلاعاتی روی آوردند. وقتی دهها نوع محصول در تیراژ میلیونی تولید می شود، به یک سیستم اطلاعاتی بزرگ نیاز دارید که بگوید چه قطعه ای، چه تعداد با چه کیفیتی در چه زمانی به کجا برود. یک سیستم اطلاعاتی بزرگ و پیچیده و یک لشکر آدم که این سیستم اطلاعاتی و تغذیه خطوط تولید را اداره کند و انجام دهد. و این یعنی هزینه های سنگین سربار تولید. در مقابل شرکت تویوتا با یک نظام کانبان، در دل خود فرایند تولید مشکل را حل کرد. کارکنان تولید در جریان کار خود و مبادله کارت سفارش قطعه و محصول می دهند و سفارش کار می گیرند. با این نظام ساده و ارزان اولاً به آن سیستم اطلاعاتی پیچیده و گران دیگر نیازی ندارید؛ یعنی وقتی یک کارتن از قطعه ای در خط تولید تمام شد، یک کاغذ در آن می گذارد و ایستگاه

می کنم. به نظرم سیستم های اطلاعاتی مهم است، اما تعیین کننده نیست. فرهنگ سازمانی و سازوکارهای مناسب برای شرکتی که می خواهد در یک بازار رقابتی و بالغ فعالیت کند، کلید اصلی است. سازمانهای ایرانی از جمله شرکت ایران خودرو، در دوران گذار از گذشته به آینده احتیاج به یک دوران گذار و تحول دارند. شما یک دوره ای بدون رقابت، پیکان تولید می کنید و رقابتی نیست و مشتری هم از قبل تولید را پیش خرید کرده است. تولید شما هم در سطح محدودی است و سرمایه گذاری سنگین ندارید. اما در دوره ای رقابت وجود دارد، مشتری تنوع می خواهد و تولید شما به ۶۰۰ هزار دستگاه رسیده است. در دوره گذار از دوران گذشته به دوران جدید می باید مجموعه شرایط و عوامل نظیر فرهنگ سازمانی، نظامها و سازوکارهای مدیریت و رهبری کسب و کار ایجاد شود. اینجاست که ما مشکل داریم و در این مرحله است که بنگاههای ایرانی مثل شرکت ایران خودرو با چالش و دشواری مواجه می شوند. با همان فرهنگ سازمانی، نگرش سازوکارهای کهنه به هزینه و مدیریت هزینه برخورد می کنند. مدیریت هزینه، بخش جدایی ناپذیر از فرهنگ، رفتار و عملکرد مدیریت است و اتفاقاً بخش سخت و پیچیده آن است و دقیقاً همان بخشی است که بیشتر مدیریت بنگاههای ایرانی در آن ضعیف و کم توان هستند. علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
اما در سطح ملی و کلان کشور، برای اینکه به مشکل قیمت تمام شده بالای محصولات ایرانی واقعاً جدی برخورد شود، یک بخش آن باید از طریق نهادهای عمومی دولتی و غیر دولتی و مجلس و رادیو و تلویزیون مطرح شود. تا حالا فیلمی ندیده ام که سوژه اش در این مورد باشد. دوستی تعریف می کرد که در دوره ای که فوتبال در ژاپن چندان مطرح نبود، و بازی بیس بال ورزش ملی و عمومی این کشور بود، دولتمردان و مسئولان ژاپنی تشخیص دادند که فوتبال ورزش مهم و اثرگذاری است و میلیون ها طرفدار دارد و در روحیه مردم اثر می گذارد. در آن دوره برای حل این مشکل کارتنی به نام «فوتبالیست ها» که در ایران هم نمایش داده شد، ساختند



### بالا زاده:

همه می گویند هزینه ها را کاهش دهید، ولی مبنای کاهش چیست؟

در کشور ما با توجه به قوانین متعدد و تبصره های گوناگون، ارزیابی و تعیین سود با در نظر گرفتن شرایط هر لحظه تغییر پذیر است.

باید یک استاندارد برای صنایع مختلف کشور داشته باشیم و از نظر قیمت تمام شده به آن مراجعه کنیم.

در بحث قیمت تمام شده صنایع مادر به دلیل عدم دستیابی به تکنولوژی های جدید، هزینه فرایند تولید در مقایسه با سایر صنایع بالاتر است.

نخبگان باید قوانین را کاملاً بررسی و قوانین و تبصره های موازی را حذف کرده و به صورت قابل قبول مدون و ارائه کنند.

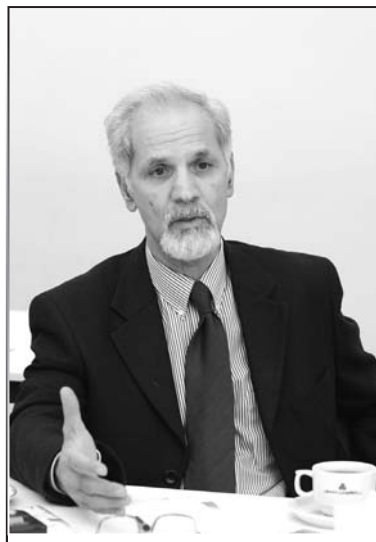
بعدی می فهمد که همان تعداد باید در خط تولید بگذارد. ثانیاً بسیاری از نیروهای پشتیبانی تولید بی مورد می شود. بدین ترتیب بسیاری از هزینه های سربار حذف می شوند و به همین علت است که تویوتا می تواند خودروها را ۳۰ درصد ارزان تر تولید کند. اگر تویوتا می تواند خودرو را ۳۰ درصد ارزان تر بسازد، به خاطر استفاده از روشها و سازوکارهای مناسب، خلاق، کارآمد و ساده است.

**بالا زاده:** ما در مورد هزینه بسیار صحبت کردیم و همه هم درست هستند. ولی مبنای شاخص تعریف شده برای این هزینه ها وجود ندارد. به استانداردهای جهانی، قیمت تمام شده کالاهاى مختلف و یا سود مورد انتظار برای تولیدات مختلف اشاره شد، اما ما اینها را به صورت کامل نداریم، همه می گویند هزینه ها را کاهش دهید. ولی مبنای کاهش آن چیست؟ استانداردى که سازمان مسئول مربوطه تولید، تشخیص و اعلام کند. به عنوان مثال در یک زنجیره تولید و یا یک قطعه ساز، ارزیابی واقعی کاهش هزینه ها و در نهایت افزایش درآمدها چیست؟ اگر قانون مدون و قابل قبول از نظر تولید کنندگان وجود نداشته باشد و ... چگونه می توانیم در این راستا عمل کنیم.

به عنوان مثال در انگلستان سود پذیرفته شده در صنعت ساختمان سازی ۱۱ درصد است و شرکت هایی که در این رشته تولید فعالیت می کنند، انتظار سود ۱۱ درصدی را دارند و هر گونه انحراف از شاخص مذکور جهت دستیابی به سود واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در کشور ما با توجه به قوانین متعدد و تبصره های گوناگون ارزیابی و تعیین این امر با در نظر گرفتن شرایط موجود هر لحظه تغییر پذیر است، لذا باید ابتدا برای سود پذیرفته شده انواع تولیدات استاندارد مدون تعیین شود؛ استانداردى قابل قبول و تغییر ناپذیر و بر اساس عوامل مجازى. اگر دستمزد یک کالای تولیدی ۱۰۰ ریال به عنوان استاندارد تعیین شده و دستمزد واقعی آن ۱۱۰ ریال باشد، باید در مدیریت آن واحد تجدید نظر کنیم. بنابراین باید یک استاندارد برای صنایع مختلف کشور داشته باشیم و

**اسماعیلی:** قبل از اینکه محصول به بازار آید، باید بازاریابی شود، مشتری شناخته شود قیمت هدف معین شود و بعد قیمت تمام شده آن محاسبه شده باشد. همچنین میزانی که می تواند به فروش برسد معین شود و بر اساس این قیمت، کالا طراحی





فخاریان:

مقوله بهای تمام شده و مدیریت هزینه در حوزه خدمات، بسیار پررنگ‌تر و مهم‌تر می‌شود.

در سازمانهای دولتی یا سازمانهای وابسته به دولت، هیچگونه سیستم قابل اتکا برای محاسبه بهای تمام شده محصولات و خدماتی مثل، برق، آب و انرژی وجود ندارد.

در یک فضای رقابتی در درجه اول به استقرار یک مدیریت مبتنی بر ارزش نیاز داریم.

در حوزه نظام ارزیابی عملکرد و سنجش مسئولیت، بسیار ضعیف هستیم.

حسابداری مدیریت در سه حوزه کلی نقش موثر ایفا می‌کند: مدیریت هزینه، ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری‌های مدیریت.

تصمیم‌گیری‌های مناسب در جهت سودآوری؛ رشد و تضمین‌کننده موقعیت رقابتی برای بنگاه می‌تواند موجب مدیریت هزینه و کاهش منطقی هزینه‌ها شود.



آیا محصول جدیدی که می‌خواهیم به سبدمحصولات اضافه نماییم، به سودآوری می‌افزاید یا خیر؟

۳. هزینه‌یابی کایزن و یا بهبود مستمر کاهش دائمی هزینه‌ها با حفظ و یا امکان افزایش کیفیت محصول را اندازه‌گیری و منعکس می‌کند.

۴. هزینه‌یابی چرخه حیات محصول، درآمدزایی محصول را در هر مرحله از دوره عمر آن و درکل چرخه حیات محصول برآورد و منعکس می‌کند.

۵. هزینه‌یابی کیفیت تفکیکی از هزینه‌های انجام یافته برای ایجاد کیفیت را در چهار سرفصل کلی هزینه‌های پیشگیرانه، هزینه‌های اعمال کنترل کیفیت، هزینه‌های نقص داخلی و هزینه‌های نقص بیرونی برحسب فروش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

مواردی که یاد کردم فقط نمونه‌هایی از ابزار و تکنیک‌های حسابداری مدیریت است که بنابر تجارب شرکتهای بزرگ و موفق نقش بسزایی در کاهش بهای تمام شده و ایجاد مزیت رقابتی در سازمانها ایفا می‌کند. باید امیدوار بود که ما نیز از این دستاوردهای بشری خود را بهره‌مند ساخته و با رقابت آمیز ساختن بنگاهها و سازمانها به رشد و شکوفایی اقتصادی میهن عزیزمان یاری رسانیم.

**باغشمالی:** یکی از معضلات فعلی ما این است که مدیران ما هزینه‌ها را به خوبی نمی‌شناسند. وقتی می‌گوییم هزینه، فوراً صورت‌های مالی را مجسم می‌کنند و به حقوق و دستمزد، آب و برق و ... می‌اندیشند. زمانی مدیر می‌تواند ادعا کند که هزینه‌ها را می‌شناسد که در هنگام تصمیم‌گیری به آثار هزینه‌ای عملکرد بیانیدشد.

**ارون تاج:** قبلاً بحث ایاب و ذهاب کارکنان ایران خودرو را مطرح کردم. چند سال است قطار تهران کرج از کنار شرکت ایران خودرو می‌گذرد. زیر ساخت الان در این مورد خاص ایجاد شده است، حالا این مدیریت ایران خودرو است که باید پایش گذاشته، دلسوزی کند، تحلیل کند و با مدیریت متروی تهران صحبت کند که

شود. سپس بر اساس این طراحی، هدف‌گذاری قیمت تمام شده صورت گیرد. آنگاه فرایند ساخت و انعقاد قراردادهای ساخت آغاز شود. به عبارت دیگر کاهش هزینه مربوط به قبل از تولید است.

**فخاریان:** یکی از حوزه‌های دانش که به تحقق ایده مدیریت هزینه و ارزش‌افزایی در سازمانها کمک موثر می‌کند، حوزه حسابداری مدیریت است. از آنجا که این موضوع مبحث موردعلاقه و تخصص اینجانب است، مایلم از این زاویه به ارائه راهکارها بپردازم.

واقعیت این است که مدیریت هزینه و به تبع آن کاهش منطقی بهای تمام شده از اولین گامهای تاسیس یک بنگاه است، در تمامی چرخه حیات بنگاه و همچنین چرخه حیات محصولات ادامه می‌یابد.

حسابداری مدیریت در کلیه این مراحل و فرایندها در سه حوزه کلی نقشی موثر ایفا می‌کند. مدیریت هزینه، ارزیابی عملکرد، و تصمیم‌گیری‌های مدیریت.

این سه عرصه کار و وظایف که بر دوش حسابداری مدیریت قرار دارد، لازم و ملزوم یکدیگر بوده و در مجموع می‌تواند به تولید محصولات با قیمت رقابتی بینجامد. تصمیم‌گیری‌های مناسب و در جهت سودآوری و رشد و تضمین‌کننده موقعیت رقابتی برای بنگاه می‌تواند موجب مدیریت هزینه و کاهش منطقی هزینه‌ها شود.

#### نقش حسابداری مدیریت

بدینست به برخی از ابزار و تکنیک‌های حسابداری مدیریت که بویژه به پیشبرد مدیریت هزینه‌ها کمک می‌کند اشاره‌ای داشته باشم:

۱. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ضمن آنکه موجب می‌شود قیمت تمام شده محصولات خدمات دقیق‌تر محاسبه شود، کمک می‌کند تا فعالیت‌های فاقد ارزش‌زایی در سازمان و مجموعه فرایندها شناسایی شده و در صورت لزوم برون‌سپاری شود. بدین ترتیب از انجام فعالیت‌های غیراقتصادی اجتناب شده و هزینه‌های قابل‌ملاحظه‌ای کاهش می‌یابند.

۲. هزینه‌یابی هدف که در مرحله اولیه طراحی محصول و پیشاپیش به ما می‌گوید



چگونه می‌توان برای رفت و آمد کارکنان ایران خودرو از امکانات مترو تهران - کرج استفاده کرد؟ شاید بشود با پرداخت هزینه بسیار کمتر موضوع رفت و آمد کارکنان را حل کرد. این مثالی است برای شرکتهایی که در جریان رقابت هستند، و می‌خواهند هزینه‌های خود را مدیریت کنند. درخصوص چگونگی اجرای مدیریت هزینه در شرکتها، گفتنی زیاد است. در محدوده این میزگرد لازم است تاکید شود که بخش اعظم «مدیریت هزینه» و اجرای موفقیت‌آمیز آن از جنس «فرهنگی» است. اگرچه تکنیک و سازوکارهای تکنیکی نیز در این خصوص موثرند.

### سرفصل‌های مدیریت هزینه

مدیریت هزینه در شرکتها به بستر و زمینه مناسب نیاز دارد که بنده به برخی از سرفصل‌های آن اشاره می‌کنم. اول: ضرورت تقویت احساس اضطرار در مدیران است. به نظر بنده مدیریت ایران خودرو در دوره گذشته نتوانست ضرورت اضطرار مدیریت هزینه را به کارکنانش بفهماند، یعنی اگر نجنیم سود نخواهیم داشت، حقوق و مزایای کارکنان کاهش پیدا می‌کند، شرایط سخت می‌شود، قیمت سهام شرکت افت می‌کند.

دوم: تمرکز در خلق اولیه هزینه‌هاست، هر پدیده‌ای در دو مرحله شکل گرفته و خلق می‌شود: خلق اولیه و خلق ثانویه. خلق اولیه هزینه‌ها همان مرحله طراحی است و موقعی که سفارش خرید می‌گذاریم یا تصمیم به سرمایه‌گذاری می‌گیریم، در این مرحله است که باید روی مدیریت هزینه متمرکز شد و نه هنگامی که همه کارها انجام شده و موقع وقوع هزینه‌ها بخواهیم آن را کم کنیم.

سوم: ضرورت تقویت شور و شوق در کارکنان است، وقتی بحث رقابت و مدیریت هزینه مطرح باشد، شما احتیاج به تزیق و تقویت شور و اشتیاق در تشکیلات و کارکنان دارید. دلسوزی بیشتر، توجه بیشتر می‌خواهد.

چهارم: ضرورت بازنگری و تازه گردانی الگوهای ذهنی، نگرشها و عادات است، یعنی وقتی صحبت از مدیریت هزینه می‌شود، نمی‌توان با نگرش و عادات

گذشته و تاریخ مصرف گذشته، مدیریت هزینه کرد.

پنجم: تقویت و توسعه قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان است. تجربه شرکت‌های موفق نشان می‌دهد که بخش عظیمی از مدیریت هزینه درگنجینه کشف نشده و مورد استفاده قرار نگرفته کارکنان نهفته است که در صورت شکوفا شدن خلاقیت و نوآوری آنان، دستاوردهای بسیاری از این گنجینه قابل دستیابی است.

ششم: خلق و ایجاد کانون جاذبه در مدیریت هزینه‌هاست. میزان، کیفیت و مسیر حرکت هزینه‌ها باید تابع نیرو و مرکز ثقل نیرومندی باشد و مدیریت شود. نظام هزینه هدف (Targetcosting) یکی از سازوکارهای موثر در این خصوص است. هفتم: تقویت و توانمندسازی قابلیت یادگیری سازمانی و کارکنان است. ما سازمان یادگیرنده بودن را در سطح شعار زیاد می‌بینیم و می‌شنویم، اما در عمل کمتر با نمونه‌ها و نمونه‌های واقع آن برخورد می‌کنیم. موفقیت در مدیریت هزینه‌ها به میزان زیادی با قابلیت یادگیری در شرکت و کارکنان آن وابسته است. وقتی همه اینها با هم وجود داشته باشند و تحقق یابد، آن وقت هر شرکت ایرانی می‌تواند مثل تویوتا و اسکانیا شود.

بالا زاده: رقابت در تولید و خدمات را می‌توان به عناصر چهارگانه تورم، مواد اولیه و قطعات، دستمزد، و هزینه مالی تفکیک کرد که جمع این شاخصها، قیمت تمام شده را تعیین می‌کند. در اینجا لازم است اشاره‌ای کوتاه به این شاخص‌ها داشته باشیم:

۱. تورم: به طوری که قبلاً هم گفتم یکی از مهمترین شاخص‌ها در قیمت تمام شده، نرخ تورم سالانه است که این نرخ به طور میانگین در ده سال گذشته به میزان ۱۰ درصد بوده که رقم مشابه در کشورهای اروپایی حداکثر ۳ درصد و کشور چین حداکثر ۸ درصد است که با توجه به نرخ رشد ارز در ده سال گذشته، اگر قیمت تمام شده کالایی ۱۰۰ واحد در این مدت محاسبه شود، رقم قیمت تمام شده آن کالا در ایران ۴۲۰، در چین ۲۳۰ و در کشورهای اروپایی به طور میانگین ۱۸۰

واحد قابل محاسبه است. افزایش شدید قیمت تمام شده در کشورمان در مقایسه نشان می‌دهد که امکان رقابت پذیری به شدت کاهش یافته است.

۲. مواد اولیه و قطعات: با توجه به رشد سریع تکنولوژی و گرایش بنگاههای اقتصادی در جهت دستیابی به حداکثر ظرفیت تولیدی، قیمت تمام شده در این بخش تقریباً یکسان بوده و مزیت تکنولوژی ساخت و امکانات حمل و نقل در قیمت تمام شده مقایسه ای و رقابتی مؤثر است.

۳. دستمزد: تحلیل‌های انجام شده در مورد کارایی بنگاههای اقتصادی غیر دولتی نمایانگر افزایش سهم هزینه دستمزد در قیمت تمام شده کالاهای داخلی در مقایسه با کشورهای است که ذکر شد.

۴. هزینه مالی: با توجه به تأمین سرمایه در گردش بنگاههای اقتصادی از طریق بانکها و نرخ سود منابع مالی مورد نیاز در کشور، که نزدیک ۲/۵ تا سه برابر کشورهای اروپایی و چین است و دستیابی به این منابع، مشمول عبور از مقررات تعیین شده، بسیار زمان بر و در بعضی مواقع غیر ممکن است، نهایتاً قیمت تمام شده محصولات افزایش یافته و رقابت‌پذیری به شدت کاهش می‌یابد.

در مورد جلوگیری از تورم ناشی از اجرای قانون هدفمند کردن یارانه‌ها نکته اساسی برگشت سوبسیدهای پرداختی بر اساس ابزارهای تعریف شده عیناً به مرجع اصلی خود و در جهت رشد و توسعه صنعت و خدمات اجتماعی عمومی با عنوان هزینه‌های سرمایه‌ای در جهت ارتقای فرایند و کاهش قیمت تمام شده است. اجرای این امر می‌تواند در جلوگیری از افزایش هزینه‌های جاری و در نهایت افزایش نرخ تورم نقش سازنده ای داشته باشد.

تدبیر: باتشکر فراوان از مدیران، استادان و کارشناسان محترم شرکت‌کننده در بحث، امیدواریم مباحث این میزگرد که در دو شماره به آگاهی خوانندگان رسید، در شناخت هرچه بیشتر هزینه‌های قیمت تمام شده و نیز ضرورت کاهش هزینه‌ها، مؤثر و مفید واقع شود. □