

کاهش استراتژیک هزینه‌ها با فرآیند از دغدغه تا بهبود

هر چند کاهش اصولی هزینه‌ها در هر شرایطی منجر به افزایش سود سازمان‌ها می‌شود، ولی سازمان‌ها معمولاً هنگام بحران و مواقعی که مشکل و مساله هزینه‌ای پیدا می‌کنند به سراغ «مدیریت بر هزینه» می‌روند. برخی از علائم مساله مدیریت هزینه چنین است:

1. قیمت تمام شده محصولات یا خدمات، بالا است (یکی از علت‌هایش این است که اثر هر ناکارآمدی‌ای که در سازمان وجود دارد را نیز جزو هزینه‌های تولید کالا می‌آوریم و با افزودن بالاسری یا Plus سود، مبلغ را از مشتری اخذ می‌کنیم).
2. جمع آوری اطلاعات هزینه‌ها به صورت موضوعی سخت است.
3. مشکل کمبود نقدینگی با وجود منابع درآمدی خوب، دائمی است.

برخی از دلایل بروز علائم مساله مدیریت هزینه چنین است:

1. وجود فعالیت‌ها، واحدها یا فرآیندهایی که دارای ارزش افزوده نیستند.
2. خواب موجودی و سرمایه و تعدد و حجم بالای انبارها.
3. مشخص نبودن سیاست خرید، ساخت، تهاتر، مشارکت، واگذاری (برون‌سپاری یا پیمان‌سپاری)، اجرای امانی.

خرد استراتژیک چیست؟

خرد استراتژیک (راهبردی) یکی از خرده‌های شش‌گانه مدیریت (استراتژیک، مالی، سیاسی، بازاریابی، منابع انسانی، فنی) است. در این رابطه نکات زیر مهم هستند:

1. تغییر نگرش مدیریت
2. شناخت ریسک و بازده
3. شناخت دارایی‌های قابلیت‌ساز و استفاده از آن در راستای مأموریت سازمان
4. مدیریت هزینه یعنی اداره کردن هزینه، بهینه کردن هزینه در راستای فعالیت‌های اصلی و قابلیت‌های کلیدی سازمان‌ها. یعنی هزینه‌کردن در راستای نیل به اهداف و برنامه‌ها معنی دارد.
5. شناخت محیط درونی از قبیل ریسک پول امکانات و تجهیزات و نیروی انسانی و محیط بیرونی از قبیل تورم، نوسانات نرخ ارز، قوانین و مقررات، حوادث غیرمترقبه و شرایط سیاسی و...
6. ارزش آفرین کردن هزینه‌های سرمایه‌گذاری
7. استفاده از بهترین فرصت‌های جذب منابع

کاهش هزینه با رویکرد استراتژیک = چربی‌زدایی سازمان از هزینه‌های اضافی. چگونه می‌توانیم هزینه‌های زائد (چربی‌های زیادی) را از

سازمان بزداییم؟ اصولاً چگونه این هزینه‌ها شناسایی می‌شود؟

(1) از طریق کلینیک مالی

(2) از طریق Bench Marking

3) از طریق COQ

4) تجزیه و تحلیل داده‌ها

1) کلینیک مالی:

از طریق تجزیه و تحلیل شاخص‌های مالی به امراض سازمان پی می‌بریم. باید تله‌های هزینه‌ها در مصرف منابع و چرخش نقدینگی را با شاخص‌های مالی و اقتصادی برای مدیریت نشان دهیم. یکی از بهترین ابزارها در رویکرد کلینیک، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و استفاده از جدول Pareto برای شناسایی نقاط خونریزی هزینه‌ای است.

2) Bench Marking (ترازیابی - الگوبرداری)

یعنی مقایسه خود با بهترین‌ها، چه در همان صنعت چه با ایده‌گیری از شرایط مشابه. یعنی بینیم هزینه‌های آنها چگونه است و با خود مقایسه و هدف‌گذاری کنیم. الگوبرداری دو نوع دارد: خارجی - داخلی.

3) از طریق COQ (تحلیل هزینه‌های کیفیت): هزینه‌های پیشگیری - هزینه‌های ارزیابی و کنترل - هزینه‌های شکست

اثربخشی هزینه‌ها: رویکرد جامع به کاهش هزینه:

What	چه هزینه‌ای؟	ضریب اثربخشی	ماهیت هزینه
Where	در کجا؟		
Why	چرا باید کاهش یابد؟	1	Failure Cost
How	چطور کاهش یابد؟	10	Appraisal Cost
Who	چه کسانی ذینفع هستند؟	100	Preventive Cost

4) تجزیه و تحلیل داده‌ها: مشاهدات عینی - مشاهدات غیرعینی

مقایسه رویکرد سنتی به کاهش هزینه با رویکرد استراتژیک

رویکرد استراتژیک	رویکرد سنتی	اهداف
افزایش مزیت رقابتی پیوسته	سود کوتاه‌مدت	دوره تکرار
فعال (Proactive)	دوره‌ای (Snapshot)	نحوه برخورد
کل زنجیره ارزش	انفعالی	اهداف عملیاتی
برنده - برنده	دستمزد	رابطه
حل مساله خلاق (CPS)	برنده - بازنده	ابزارهای اصلی
انتخاب از بین هزینه‌های مشهود و نامشهود	فشار	دامنه
تیم‌های چندوظیفه‌ای (CFT)	هزینه‌های مشهود	رویکرد
آموزش فراگیر در سازمان	بالا به پایین	برنامه‌های آموزشی
هزینه‌یابی کیفیت	دوره‌های محدود برای کارکنان مالی	رویکرد کیفیت
مطالعه امکان‌سنجی پروژه و طراحی محصول	بی‌تفاوت	نقطه شروع
	واکنش در مقابل علائم مالی	

فرایند کاهش استراتژیک هزینه (بر اساس الگوی از دغدغه تا بهبود)

ویژگی‌های فرایند از دغدغه تا بهبود

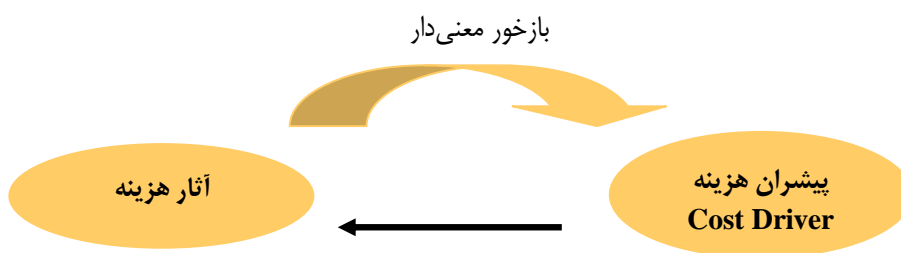
1. وجود یک خاستگاه واقعی برای تحول (دغدغه‌یابی، محیط‌شناسی، مشتری‌شناسی، خودشناسی)
2. وجود پرچم‌داران و رهبران تحول در سطوح و حوزه‌های مهم سازمانی
3. آفرینش یک نیاز مشترک (تشریک دغدغه‌ها)
4. ترسیم چشم‌انداز (پالایش دغدغه‌ها، تمرکز بر دغدغه‌های اصلی)
5. ایجاد تعهد و پایبندی (علائق مشترک، وضعیت برنده - برنده، تیم‌سازی، هسته‌های فکری)
6. ماندگار کردن تغییر (پروژه‌های بهبود کوتاه‌مدت، برنامه‌های درازمدت)
7. پایش (کنترل) پیشرفت در طول مسیر
8. تغییر دادن سیستم‌ها و ساختارها بر اساس ضرورت‌های تحول (آماده‌سازی محیط، همراه‌سازی سیستم‌های داخلی)
9. تزریق انرژی روانی مثبت به هر مرحله از تحول از طریق بیان دستاوردهای مراحل قبل

مراحل فرایند از دغدغه تا بهبود

- 1- دغدغه‌یابی
- 2- مساله‌یابی
- 3- پالایش مساله
- 4- هدف‌گذاری
- 5- تعریف پروژه‌های بهبود
- 6- اجرای پروژه‌های بهبود
- 7- پایش و پیگیری پروژه‌های بهبود

1. دغدغه‌یابی

تحلیل Swot - ما در کجای منحنی جایگزینی عوامل قرار داریم؟ - بازخور معنی‌دار به پیشران‌های هزینه



در سازمان سنتی بازخورها معنی‌دار نیستند. در سازمان یادگیرنده، هر بخش "بازخور معنی‌دار" را در زمان مناسب دریافت و رفتار خود را با آن تنظیم می‌کند.

2. مساله‌یابی

بیت‌ال‌گزل کاهش استراتژیک هزینه‌ها: تشکیل تیم‌های Cross Functional بویژه در مساله‌یابی است.

گویا کردن هزینه‌ها:

1. ایجاد ساختارهای حساب‌پذیر (ماجولاریتی)

2. استقرار سیستم‌های هزینه‌یابی: ABC (2,2) COQ (2,1)

3. تحلیل‌های هزینه‌ای:

(3,1) تحلیل رابطه نسبی هزینه‌ها

(3,2) تحلیل امکان‌سنجی برون‌سپاری (Out-Sourcing)

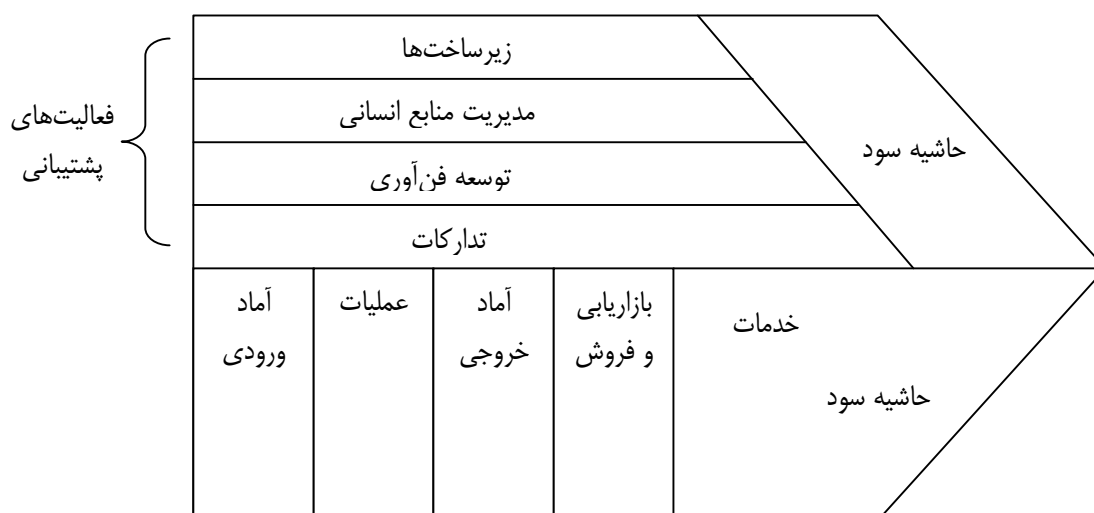
(3,3) تحلیل روند هزینه‌ها

(3,4) مقایسه با دیگران (Bench Marking)

4. تحلیل ارزش

5. معاینه فرایندها

الگوی عمومی زنجیره ارزش ساز در یک واحد صنعتی

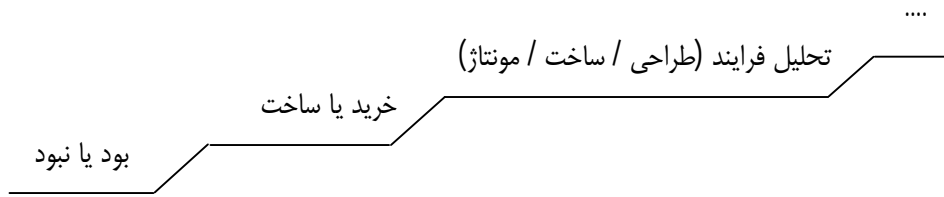


کمینگاه‌های راهزنان منابع مالی و بهره‌وری

1. مشاعات
 2. تاثیرات هاله‌ای (حساس نبودن به تغییرات محیطی)
 3. قیمت‌گذاری انتقالی
 4. مدیریت نقدینگی (رسوب با کمبود)، مطالبات، پیش‌پرداخت‌ها
 5. سنجش ظرفیت‌ها
 6. رابطه بین منابع مصرف‌شده و زنجیره ارزش ساز (به روایت مشتری)
 7. دارایی‌های راکد و غیرمولد (تاسیسات، ماشین‌آلات و تجهیزات)
 8. مدیریت موجودی‌ها و سرعت تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها
 9. مدیریت زنجیره تامین
 10. دوباره‌کاری‌ها
 11. تبادل ظرفیت‌ها (زمینه‌های همگرایی)
- کلیه موارد یادشده در طرح‌های توسعه نیز باید مد نظر باشد.

3. پالایش مساله‌ها

نباید درگیر حل مساله‌هایی که صورت آنها اشتباه است شویم. پلکان مفهومی کاهش هزینه‌ها:



توجه به دوره عمر

کاهش هزینه با یک موجود زنده به نام سازمان، پروژه یا محصول سر و کار دارد. بنا بر این تابعی است از اینکه این موجود زنده در چه دوره‌ای از چرخه حیات خود به سر می‌برد.

ملاحظات اساسی در شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه و اولویت‌بندی آنها:

1. کاهش هزینه به کیفیت (رضایت مشتری) صدمه نزند.
 2. کاهش هزینه به انگیزه کارکنان صدمه نزند.
 3. پرداختن به یک قلم هزینه، موجب تثبیت یک ساختار ناکارآمد نشود.
 4. توجه به فرصت‌های جایگزین
- 4-1) فرصت‌های بهتر کاهش هزینه تحت‌الشعاع قرار نگیرد.
- 4-2) فرصت‌های افزایش درآمد تحت‌الشعاع قرار نگیرد.
5. امکان‌پذیری (منابع مالی، انگیزه‌های مدیران و افراد مؤثر، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم)
6. سرعت اجرا
7. ریسک

4. تعیین اهداف بهبود

سنجش ظرفیت تحول‌پذیری - ملاحظات برونی - ملاحظات درونی

ملاحظات عمومی در انتخاب پروژه‌های کاهش هزینه:

1. تعداد پروژه‌های کاهش هزینه نمی‌تواند خیلی زیاد باشد (به عنوان مثال، برای 15% کاهش هزینه بین 10 تا 15 پروژه).
2. قانون پارتو حتماً قابل اعمال است (2 یا 3 پروژه حدوداً 50% کاهش هزینه مورد نظر را ایجاد می‌کند).
3. پروژه کاهش هزینه معمولاً نباید بیشتر از شش ماه زمان ببرد (و آلاً طراوت خود را از دست می‌دهد).
4. نتایج پروژه‌های کاهش هزینه باید از دید حسابداری و مالی قابل تایید باشد.
5. از ابزارهای تعریف پروژه (شناسنامه پروژه یا Project Charter) استفاده شود.

ویژگی‌های یک پروژه بهبود:

1. نقطه آغاز بهبود، وضع موجود است. یعنی باید مساله‌ای که بیش از همه ما را رنج می‌دهد و توانایی حل آن را هم داریم انتخاب کنیم (پرهیز از فرافکنی و مقصریابی).
2. پروژه‌های بهبود باید با توجه به ظرفیت و توان سازمان انتخاب شوند (اهداف قابل دسترس).
3. پروژه بهبود باید تاثیر مشخص CTC (Critical to Cost) داشته باشد.
4. محدودیت‌های پروژه (زمان، هزینه، منابع، الزامات سازمانی و...) باید روشن باشد.
5. نقش آفرینان اصلی پروژه و مسئولیت‌های هر یک باید معلوم باشد.

5. تعریف پروژه‌های بهبود

Definition + Measure + Analyze + Improve + Control = DEMAIC

در پایان مرحله تعریف (Definition) باید نکات زیر روشن باشد:

1. چرا این پروژه مهم است؟
2. برای اینکه پروژه موفق تلقی شود، چه اهداف کسب و کاری باید حاصل گردد؟
3. نقش آفرینان اصلی پروژه کیستند (Sponsor، مشاور، رهبر تیم، اعضای تیم)؟
4. محدودیت‌های این پروژه چیستند (بودجه، زمان، منابع)؟
5. چه فرآیندهای کلیدی در این پروژه درگیرند (شامل عرضه‌کنندگان، ورودی‌ها، ستاده‌ها و مشتریان)؟
6. بازده فعلی فرآیند چقدر است؟
7. نیازمندی‌ها یا ویژگی‌های مشتریان چیستند؟

در پایان مرحله تعریف (Measure) باید بتوانید نشان بدهید که مساله تحت چه مختصاتی واقع است و داده‌های لازم برای ارائه به مراجع تصویب‌کننده را در اختیار داشته باشید:

1. مساله یا مساله‌های اصلی دقیقاً چیستند؟
2. مقیاس‌های اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرآیندها و ستاده‌های کلیدی (Critical) را چگونه انتخاب و اولویت‌گذاری کرده‌اید؟
3. اعتبار و درست‌نمایی سیستم اندازه‌گیری را چگونه تعیین کرده‌اید؟
4. داده‌ها چه الگوی رفتاری از خود نشان می‌دهند؟
5. قابلیت فعلی فرآیند چیست؟

در پایان مرحله تحلیل (Analyze) باید بتوانید به مرجع تصویب‌کننده نشان بدهید که در مرحله بهبود بر کدام علل (Causes) تمرکز خواهید داشت؟

1. چه علل بالقوه (Potential Causes) ای را تعریف کرده‌اید؟

2. کدام علل بالقوه را می‌خواهید مورد رسیدگی دقیق قرار دهید و چرا؟

3. برای اظهار نظر در باره علل یادشده، چه داده‌هایی را برگزیده‌اید؟

4. چگونه داده‌ها را تعبیر و تفسیر می‌کنید؟

پس از مرحله بهبود (Improve) باید بتوانید نکات زیر را به مرجع تصویب‌کننده نشان دهید:

1. برای تصمیم درباره استراتژی چه عواملی را در نظر قرار داده‌اید؟

2. چه راه‌حلی را شناسایی کرده‌اید؟

3. معیارهای شما برای گزینش یک راه‌حل چیستند؟ در این قسمت باید نشان داده شود که رابطه این راه‌حل با علل (Causes)

تأییدشده در مرحله تحلیل (Analyze) چیست.

4. چگونه راه‌کارهای مختلف را با معیارهای بند 3 ارزیابی و مقایسه می‌کنید؟

5. نتایج تست‌هایی که در پایلوت‌ها انجام داده‌اید؟

6. طرح‌های تفصیلی برای اجرا

7. تغییراتی را که برنامه‌ریزی کرده‌اید، چگونه با رویه‌ها، سیاست‌ها و سیستم‌های مدیریتی همسو می‌کنید؟

پس از پایان مرحله پایش و پیگیری (Control) باید بتوانید موارد زیر را به مرجع تصویب‌کننده توضیح دهید:

1. داده‌ها درباره اثربخشی راه‌حل چه چیزی را نشان داده‌اند و نتایج واقعی چگونه با برنامه مقایسه می‌شود؟

2. چرا الان اطمینان دارید که این راه‌حل چه چیزی را نشان داده و نتایج واقعی چگونه با برنامه مقایسه می‌شود؟

3. روش‌های جدید چگونه مستندسازی شده‌اند و چگونه در کار روزانه به کار می‌روند؟

4. برای پایش فرآیندها و پایداری دستاوردهای آنها چه کرده‌اید؟

5. آموخته‌های کلیدی (Key Learning) چه بوده‌اند و چه توصیه‌هایی توسط تیم برای بهبودهای بعدی ارائه شده‌اند؟

آفت‌ها و دام‌های کاهش هزینه

× سیگنال‌های غلط سیستم‌های هزینه‌یابی

× عدم تطبیق منافع فردی و سازمانی (بی‌توجهی به رابطه برنده-برنده یا WIN-WIN)

× بی‌توجهی به کیفیت و آینده‌نگری

× بازی با ارقام

× مشغول شدن به هزینه‌های جزئی

× مشغول شدن به تحلیل‌های پیچیده و گسترده

× بی‌توجهی به نردبان مفهومی کاهش هزینه