



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www.ghaemiyeh.com
www.ghaemiyeh.org
www.ghaemiyeh.net
www.ghaemiyeh.ir

مدیریت هزینه



مرکز تحقیقات رایانه ای فائمه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت هزینه

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت هزینه
۶	مشخصات کتاب
۶	مدیریت هزینه
۶	هفت گام مدیریت هزینه و درآمد
۷	نقش مدیریت هزینه در کاهش هزینه ها
۸	مدیریت هزینه در شرایط رقابتی، چرا و چگونه؟
۹	ضرورت مدیریت هزینه
۱۰	تحلیل راهبردی هزینه، پارادایم کلیدی مدیریت هزینه
۱۴	مدیریت درآمد در حمل و نقل ریلی مسافری
۱۵	مدیریت درآمد و بیشینه کردن سود
۱۶	کنکاشی در شیوه مدیریت درآمد نفتی
۱۸	اصلاح الگوی مصرف و لزوم مدیریت هزینه
۱۹	مدیریت صحیح هزینه ها
۲۰	مدیریت هزینه روبات ها در فرایند تولید
۲۴	نهضت کاهش قیمت تمام شده از تئوری تا عمل
۲۵	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت هزینه

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت هزینه / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - هزینه

مدیریت هزینه

سازه اطلاعات سامان

بیشرفت سریع و شگرف فناوری همراه با افزایش روزافزون رقابت در بازارهای جهان، مدیران واحدهای اقتصادی را ناگزیر از تولید محصولات با کیفیت بالا، ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و درعین حال با کمترین بهای تمام شده کرده است. این انتظارات، الزامات بیشتری را از لحاظ تامین اطلاعات مورد نیاز، برای سیستم حسابداری ایجاد می کند. بسیاری از واحدهای اقتصادی بتدریج از دیدگاههای حسابداری بهای تمام شده سنتی فاصله می گیرند و به ایجاد سیستم مدیریت هزینه (COST MANAGEMENT SYSTEM) تمایل نشان می دهند. سیستم مدیریت هزینه نوعی سیستم برنامه ریزی و کنترل است که هدفهای زیر را دنبال می کند: (۱) اندازه گیری بهای تمام شده منابعی که در راه انجام فعالیتهای اصلی (۲) تشخیص و حذف اقلامی از هزینه که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند؛ (۳) تعیین کارایی و اثربخشی فعالیتهای اصلی انجام شده در واحدهای اقتصادی؛ (۴) تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می تواند عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشد. تاکید سیستم مدیریت هزینه بر فعالیتهای بنگاه اقتصادی است. این تاکید برای دستیابی به هدف تولید محصولات و خدمات با کیفیت، با حداقل بهای تمام شده، حائز اهمیت بسیار است. در این سیستم، هزینه فعالیتهای عمده بنگاه اقتصادی به کالاها و خدمات تولیدی با توجه به نحوه استفاده از فعالیتهای در تولید این کالاها و خدمات تخصیص می یابد. هدفهای سازمانی مدیران بسیار متنوع است. برخی از هدفها که به طور مکرر مورد تاکید قرار گرفته اند عبارتند از: سودآوری؛ رشد؛ خودکفایی مالی؛ حداقل کردن بهای تمام شده؛ تنوع بازار؛ کیفیت محصولات؛ مسئولیتهای زیست محیطی؛ خدمات اجتماعی. وظیفه مدیریت حصول اطمینان از دستیابی به هدفهای تعیین شده، صرف نظر از این هدفهاست. در کوششهایی که به منظور دستیابی به هدفهای فوق صورت می گیرد، معمولاً مدیران با چهار نوع فعالیت اصلی درگیر می شوند: (۱) تصمیم گیری (۲) برنامه ریزی (۳) رهبری فعالیتهای عملیاتی (۴) کنترل برای انجام هر یک از فعالیتهای چهارگانه، مدیریت نیازمند اطلاعات است. این اطلاعات می تواند از منابع مختلفی نظیر اقتصاددانان، متخصصان مالی، کارکنان فروش و بازاربازایی، کارکنان تولید و حسابداری به دست آید. تحولات چندسال گذشته شامل آزادسازی اقتصاد، رونق مجدد بورس اوراق بهادار و نزدیک شدن نرخ بهره به سطح نرخ تعادلی، باعث گردیده که مباحث مختلف مدیریت هزینه و کارایی بازار و بررسی آثار مالی تحولات اقتصادی بر بازارهای مالی و بورس اوراق بهادار و چگونگی تاثیر آنها بر ارزش و قیمت گذاری سهام مورد توجه قرار گیرد. زیرا در صورت کارآی بودن بازار سرمایه است که قیمت اوراق بهادار عادلانه تعیین می شود و تخصیص سرمایه که مهمترین ارکان تولید و توسعه اقتصادی است به صورتی مطلوب و موثر انجام می گیرد. یکی از پیامدهای رشد و توسعه، ظهور پیوند اقتصاد با اخلاق و تاثیر متقابل مسائل اقتصادی و اخلاقی و ارزشهای اجتماعی بر یکدیگر است. بدین ترتیب، مدیریت نگاههای اقتصادی دیگر صرفاً افزایش سودآوری یا تولید کالا را تنها هدف خویش ندانسته، بلکه موضوعهایی همچون پرداخت حقوق عادلانه به کارکنان، رعایت کیفیت و بهای تولیدات، آلودگی محیط زیست و سایر مسائل اخلاقی را نیز باید رعایت کنند. بنابراین، واحدهای اقتصادی به جای داشتن عملکرد صرفاً اقتصادی، به صورت نهادهای چندمنظوره درآمد دارند و بایستی با این ویژگیها در بازارهای سرمایه گذاری داخلی و خارجی شرکت جویند و مطابق با ضوابط بازار به فعالیتهای خود ادامه دهند، زیرا روند تغییر قیمت و الگوی رفتاری بازار تصادفی و غیرمنظم است (RANDOM WALK). به عبارت دیگر، بازار حافظه ندارد، و از قیمتهای دیروز در مورد فردا نمی توان نتیجه گیری خاصی کرد. در بازارهای کارای سرمایه، مدیران رقابتی و کارآفرین می توانند با بهره گیری از عوامل متعدد بازار، بازارسازی کنند. زیرا در دنیای رقابتی، تعداد زیادی معامله گر و در کنار آن تعداد زیادی دلال و کارگزار و واسطه متخصص خریدوفروش سهام وجود دارد، که از پختگی لازم برخوردارند و تاثیر اطلاعات بر قیمت سهام را می دانند. آنان همواره سعی بر آن دارند که بازار به صورت دوطرفه عمل کند و در آن به طور مستمر عده ای خریدار و عده ای فروشنده باشند و رکود و کساد مفرط بر بازار حاکم نگردد. از وظایف اساسی و مهم بازارهای سرمایه، تامین مالی شرکتهای و نگاههای اقتصادی است. بازار سرمایه باید این قابلیت و ویژگی را داشته باشد که بتواند سرمایه شرکتهای و واحدهای اقتصادی نیازمند را تامین کند. تخصیص هنگامی بهینه است که بیشترین بخش سرمایه متوجه سودآورترین فعالیتهای شود. پس تخصیص سرمایه هنگامی درست انجام می شود که شرکتهایی که فرصتهای سرمایه گذاری بهتر دارند، سرمایه مورد نیاز خود را تامین کنند، و آن بخش از اقتصاد که بازدهی کمتری دارد با محدودیت روبرو شود. اگر توزیع اعتبارات در جامعه، وابسته به درج اعتبار افراد، تازوی خطر بازده طرحهای سرمسایه گذاری و ظرفیتهای وام گیری و وام دهی واحدها باشد. روشن است که سرمایه محدود کشورها به طور بهینه تخصیص می یابد و به پروژه های سودآور و مفید سرمایه لازم اختصاص داده می شود. در غیر این صورت کارایی مدیریت هزینه و بازار سرمایه نامتجانس خواهد بود و نمی توانند در خدمت رشد و توسعه اقتصادی قرار گیرند؛ سازه اطلاعات سامان (www.sis.eg.com)

هفت گام مدیریت هزینه و درآمد

راز ثروت آفرینی بابک کریمی

همه چیز درباره رابرت کیوساکی (نویسنده کتاب پر فروش : پدر پولدار ، پدر بی پول و خالق بازی گردش پول)رابرت کیوساکی : "علت عمده ای که باعث می شود اغلب مردم در تنگنای مالی به سر برند این است که سالهای زیادی از عمر خود را در مدارس می گذرانند اما در خصوص پول چیزی یاد نمیگیرند . نتیجه این است که مردم فقط یاد می گیرند برای پول کار کنند اما هیچ گاه یاد نمی گیرند چه کنند تا پول برایشان کار کند " . رابرت در هاوایی به دنیا آمد و همانجا بزرگ شد . او چهارمین نسل یک خانواده بزرگ دورگ دورگ ژاپنی - آمریکایی بود . پدرش رییس آموزش و پرورش ایالت هاوایی بود . او پس از اتمام دوره دبیرستان در نیویورک به ادامه تحصیل پرداخت و پس از به پایان رساندن دانشگاه به نیروی متفنگاران دریایی آمریکا پیوست و به عنوان افسر و خلبان هلیکوپترهای سنگین و مسلح نظامی راهی ویتنام شد . در بازگشت از ویتنام زندگی مالی و تجاری رابرت آغاز شد . در سال ۱۹۷۷ او شرکی را بنیان نهاد که نخستین کیف های پول مردانه ای که مخلوطی از نایلون و ولکرو بود به بازار عرضه

کرد. که این محصول بعدها به یک فراورده مولتی میلیون دلاری جهانی تبدیل شد. او و محصولاتش در مجلات معتبر جهانی حضور داشتند و دارند. با بازنشسته شدن در سن ۴۷ سالگی در سال ۱۹۹۶ رابرت به سرمایه گذاری یعنی آنچه بیش از همه مورد علاقه اش بود روی آورد. در این سال رابرت در سه شرکت سهامی عام کشف نفت، طلا و نقره سرمایه گذاری کرد که شرکت های نقره و طلا برای سرمایه گذاران پول زیادی به ارمغان آورد. وی همچنین در این سال کتاب "پدر پولدار، پدر بی پول" با کمک شارون لچتر (یک حسابدار حرفه ای و تاجر) را نوشت. این کتاب به مدت سه سال پرفروشترین کتاب نیویورک تایمز و وال استریت ژورنال بود. در این کتاب رابرت در مورد دو پدر خود توضیح می دهد. یکی بی پول و دیگری پولدار، اولی بسیار باهوش، تحصیلکرده و دارای مدرک دکتر از دانشگاه استنفورد و دیگری که در اصل پدر دوستش بود و رابرت او را پدر خود می خواند تا هشت کلاس تحصیل نکرده بود. هر دوی آنها در حرفه هایشان موفق بودند و تمام عمرشان را به سختی کار کرده بودند اما یکی وقتی مرد، ده ها میلیون دلار برای خانواده و سازمان های خیریه به جا گذاشت، حال آنکه دیگری پس از مرگش مقروض بود. همچنین از دیگر مباحث بنیادی مطرح شده در این کتاب تفاوت دارایی و بدهی است. از نظر رابرت اگر شما دست از کار بکشید باید دارایی هایتان، پول به جیب شما وارد کند، در حالی که بدهی هایتان، پول از جیب شما خارج می کند. موفقیت کتاب "پدر پولدار، پدر بی پول" سبب شد تا شرکت "پدر پولدار" تاسیس شود. این شرکت یک موسسه بین المللی آموزشی است که به آموزش تجارت و سرمایه گذاری در هفت کشور جهان مشغول است و ده ها هزار دانشجو دارد. در طول دهه اخیر رابرت کتاب های زیادی را به رشته تحریر درآورد که هر یک به نوبه خود موفقیتی را برای این شرکت به همراه داشته است. به دلیل نگرانی فراوانی که رابرت از خلال در حال رشد میان داراها و نداراها داشت، به خلق بازی "گردش پول" پرداخت که به آموزش پول اختصاص دارد. بازی ای که نیویورک تایمز درباره آن میگوید: "گردش پول بازی جدیدی است که هدف آن آموزش سرمایه گذاری و کسب ثروت به افراد است و به سرعت طرفداران زیادی در سرتاسر جهان پیدا کرده است". این بازی در حقیقت بر پایه اصولی طراحی شده که در کتاب هایش به آن اشاره می کند. وی درباره خلق این بازی میگوید: "من در طول سالهای تحصیلی ام به این نتیجه رسیدم که بهترین شیوه یادگیری، تمرین و تکرار است. پس به فکر طراحی بازی ای افتادم که بتواند در کنار جذابیت و سرگرمی، مفاهیم مالی، سرمایه گذاری و حسابداری را به افراد بیاموزد. آموزش چنین مفاهیمی با مطالعه کتاب و یا شرکت در کلاس های آموزشی ممکن است کمی کسل کننده و دشوار باشد. هدف بازی گردش پول، آموزش مفاهیم پایه مدیریت مالی، سرمایه گذاری و حسابداری در غالب یک بازی می باشد. این بازی در عین جذابیت در حقیقت مدلی ساده شده از زندگی مالی واقعی افراد می باشد که در محیط آن به بازیکنان فرصت داده می شود تصمیماتی بگیرند که شاید در زندگی واقعی جرات تفکر در مورد آنها را هم نداشته باشند و در نهایت بیاموزند که چگونه می توان با سرمایه گذاری پس اندازهای ماهیانه خود، به استقلال مالی برسد. در بازی گردش پول ۱۰۱ نوع مختلف سرمایه گذاری های معمول مانند بازار سکه و طلا، اوراق بهادار (شامل سهام و اوراق مشارکت)، املاک و مستغلات (شامل انواع خانه، زمین، آپارتمان و...)، راه اندازی کسب و کارهای کوچک و بزرگ (مانند راه اندازی شرکت های پاره وقت، فروشگاه های مختلف، مشارکت با مسئولیت محدود و...) ارائه شده و نحوه تصمیم گیری در خصوص مناسب بودن آنها با بررسی قیمت ها، نرخ بازگشت، قیمت آینده و وام گیری آموزش داده می شود. در این بازی بازیکنان با وارد کردن صورت درآمدها و هزینه در صورت سود و زیان و همچنین محاسبه دارایی ها و بدهی ها در ترازنامه مالی با مفاهیم اولیه حسابداری اموال شخصی خود آشنا شده و مدیریت گردش پول شخصی خود را فرا می گیرند. در موسسه آموزشی او مهمترین چیزی که تعلیم داده میشود، عشق و استقامت است. او این آموزش را با کمک گرفتن از مردان بزرگی چون آنتونی رابینز، زیگ زیگلار و اگ مندینو انجام میدهد. پیام رابرت آشکار است: "مسئولیت امور مالی ات را خود بر عهده بگیر یا تا آخر عمر پذیرای دستورالعمل ها و فرمایشات دیگران باش. به دست خودت است که ارباب پول باشی یا برده اش". رابرت کلاس هایی دارد که از یک ساعت تا سه روز طول می کشد و به مردم درباره رموز ثروتمند شدن آموزش می دهد. گرچه سوژه های کلاس او شامل "سرمایه گذاری با بالاترین بهره و کمترین ریسک"، "چگونه به فرزندانمان آموزش دهیم پولدار شوند" و "تاسیس شرکت ها و واگذاری آنها" است، اما پیام تکان دهنده و استوارش چیز دیگری است. آن پیام چنین است: "نیوغ مالی را که در وجودتان خوابیده است را بیدار کنید. این نیوغ و استعداد، آماده سربرآوردن است". این همان تعریفی است که سخنران و نویسنده مشهور جهانی، آنتونی رابینز در مورد کار رابرت ابراز میدارد. او میگوید: "کار رابرت کیوساکی در امر آموزش، کاری نیرومند، عمیق، شگرف و دگرگون ساز است. من در برابر تلاش هایش سر تعظیم فرود می آورم و به تمام مردم، شرکت در این کلاس را توصیه می کنم". گزیده ای از سخنان رابرت کیوساکی در کتاب پدر پولدار، پدر بی پول* مردم کم درآمد و اقشار میانی، برای پول کار می کنند اما برای پولدارها، پول است که برای آنها کار می کند. * اکثر مردم به دلیل ترس و حرص در چرخه زندگی گرفتار می شوند. چرخه ای که شامل بیدار شدن، سرکار رفتن، بیدار شدن، سرکار رفتن، پرداخت مخارج و... است. * علت اصلی فقر و نابسامانی مالی، ترس و جهل است نه اقتصاد و دولت یا ثروتمندان. * اکثر مردم، تمام عمرشان را به دلیل احساس ترس به دنبال شغل ثابت، کسب حقوق، افزایش درآمد و امنیت کاری می گردند. * پولدارها دارایی می اندوزند، حال آنکه بی پول ها و اقشار متوسط، بدهی می اندوزند و به اشتباه تصور می کنند که دارایی است. * شانس به ذهن خلاق روی می آورد. * مشکل اصلی ترس نیست، بلکه چگونگی مقابله با ترس است، مخصوصاً ترس از دست دادن پول. * بازنده ها از شکست ناامید می شوند و برنده ها الهام میگیرند.

نقش مدیریت هزینه در کاهش هزینه ها

نویسنده: ابوالقاسم فخاریان

مدیریت هزینه در یک بیان ساده عبارت است از به کارگیری مطلوب و توأم با کارآیی منابع سازمان در جهت ارزش آفرینی برای مشتریان. این تعریف بر این نکته محوری تاکید دارد که سودآوری و رشد بنگاه از طریق خلق ارزش برای مشتریان تحقق می یابد. منشا ثروت زایی بنگاه های اقتصادی و سازمان ها مشتریان هستند و تنها مشتریان رضایتمند و خوشنود و فادار می مانند و به صورت پایدار به ایجاد ثروت در سازمان ها ادامه می دهند. رضایتمندی مشتریان نیز به آن بستگی دارد که ما تا چه میزان در مقایسه با رقبا محصول و خدمات ارزشمند و دارای کیفیت را با قیمت مناسب و در زمان مناسب به آنان عرضه می کنیم. «مدیریت هزینه» مفهومی است که به میزان زیادی تحقق هدف فوق را بر آورده می سازد. مدیریت هزینه فلسفه بهبود است زیرا می کوشد راه های مناسب برای تصمیم گیری هایی که متضمن ارزش آفرینی برای مشتریان، همراه با کاهش هزینه هاست را بیابد. مدیریت هزینه بر این نگرش استوار است که هزینه ها به خودی خود ایجاد نمی شوند بلکه تمام هزینه های تولید و یا انجام خدمات محصول و نتیجه تصمیم گیری های مدیریت است که عمدتاً معطوف به چگونگی استفاده از منابع محدود سازمان است. نگرش مدیریت هزینه نقش مهمی در جهت دادن تصمیمات مدیران به سوی ایجاد ارزش برای همه ذی نفع ها (سهام داران، مشتریان، کارکنان و جامعه) به عهده دارد و می کوشد بین منافع ذی نفع های مختلف تلفیق مناسب و خلاقانه ایجاد کند. فلسفه و نگرش «مدیریت هزینه» متشکل از مجموعه ای از ابزار و تکنیک هاست که می تواند به تجزیه و تحلیل جامع تصمیمات مدیریت بپردازد و در هر مورد تصمیمات

مدیریت را پشتیبانی کند. مجموعه ابزار و تکنیک های «مدیریت هزینه» که به پیشبرد اهداف و برنامه های باری می رساند «سیستم مدیریت هزینه» نامیده می شود. برخی از این تکنیک ها را می توان به قرار زیر برشمرد: - هزینه یابی بر مبنای فعالیت که ضمن آن فعالیت های ارزش زا و فعالیت های فاقد ارزش در سازمان شناخته می شود و بر پایه اطلاعات حاصله نسبت به حذف فعالیت های فاقد ارزش زایی و یا تجدید مهندسی در جهت بهبود فعالیت ها و فرآیندها اقدام می شود. - هزینه یابی هدف که ضمن آن فرض بر این است که قیمت فروش محصولات ما توسط بازار تعیین می شود. سود مورد انتظار سرمایه گذار نیز قطعی و از پیش تعیین شده است. بنابراین سازمان باید بکوشد قیمت تمام شده محصول از تفاضل قیمت فروش و سود مورد انتظار تجاوز نکند. در این بررسی کوشش می شود با مهندسی ارزش، هزینه ها را به گونه ای کاهش داد که کیفیت نیز پایرجا بماند. - هزینه یابی بهبود مستمر (kaizen) که ضمن آن هر ساله کاهش بهای تمام شده تولید هدف گذاری می شود و از مجموعه نیروهای سازمان خواسته می شود ابتکارات و پیشنهادات خود را برای تحقق این هدف عرضه کنند و در جهت آن بکوشند البته از منافع حاصله برخوردار شوند. - تحلیل هزینه و منافع که به آن پرداخته شد و نهایتاً تراز سنجی (Beachmarking) که به مفهوم مقایسه دامی بنگاه با رقبا و تلاش در جهت پیشرو بودن و تبدیل شدن به بهترین الگو در صنعت است. نکته حایز اهمیت و قابل تأکید آن که پیشبرد مفهوم و نگرش «مدیریت هزینه» مستلزم برخورداری سازمان از سیستم مناسب هزینه یابی و حسابداری صنعتی مناسب است که متأسفانه اکثر قابل ملاحظه شرکت ها و بنگاه های اقتصادی و همچنین دستگاه های دولتی ما از چنین سیستمی محروم هستند. با معرفی اجمالی مفهوم و نقش مدیریت هزینه به شرح فوق، طرح سیاست های کاهش هزینه در دستگاه های دولتی و شرکت های وابسته دولت و تأکید و وزی بر صرفه جویی با نگرش سنتی می تواند آثار منفی در برداشته باشد که در نهایت به افزایش قابل ملاحظه هزینه ها و هدر رفتن منابع بینجامد. تفاهم

مدیریت هزینه در شرایط رقابتی، چرا و چگونه؟

محمد روشن مقدمه: پیشرفت سریع و شگرف تکنولوژی همراه با افزایش روز افزون رقابت در بازارهای جهانی، مدیران واحدهای اقتصادی از جمله بانکها را ناگزیر به ارائه خدماتی مطلوب به مشتریان و در عین حال با کمترین بهای تمام شده نموده است. این انتظارات، الزامات بیشتری را از لحاظ تأمین اطلاعات مورد نیاز مدیران، برای سیستم حسابداری [۱] ایجاب می کند. فراهم نمودن این اطلاعات مستلزم داشتن سیستمی کارآمد با نگاه به شرایط رقابتی و اوضاع اقتصادی، ممکن است. بسیاری از واحدهای انتفاعی، سیستم های سنتی هزینه یابی خود را با "سیستم های مدیریت هزینه" [۲] جایگزین می کنند. در سیستم مدیریت هزینه، هزینه هر یک از فعالیتها، اندازه گیری شده و هزینه های بدون ارزش افزوده، مشخص و زمینه تقلیل و حذف آنها فراهم می گردد. تأکید بر سیستم مدیریت هزینه موجب می شود تا محصولات و خدماتی با کیفیت برتر و کمترین بهای تمام شده ممکن تولید و ارائه گردد، در این صورت توان رقابت واحدهای انتفاعی افزایش خواهد یافت. در مقاله حاضر سعی گردیده ضمن معرفی مزایای حسابداری مدیریت، مدیریت هزینه در شرایط رقابتی نیز بررسی گردد. در موسسات انتفاعی انجام تولید و ارائه خدمات مستلزم صرف هزینه های ثابت و متغیر می باشد، اینکه تولید کالاها و ارائه خدمات به چه قیمتی صورت گیرد تا ضمن حفظ سهم بازار، سودی معقول نیز برای موسسه کسب گردد سوالی است که پاسخ به آن نیازمند شناخت روشهای هزینه یابی است. بسیاری از واحدهای اقتصادی بتدریج از دیدگاه حسابداری بهای تمام شده سنتی فاصله می گیرند و به ایجاد "سیستم مدیریت هزینه" تمایل نشان می دهند. هدف اصلی از ایجاد مدیریت هزینه، کاهش بهای تمام شده خدمات (هزینه های ثابت و متغیر) جهت کمک به افزایش سودآوری است. اهداف مهمی مانند سودآوری، رشد سهم بازار، خودکفایی مالی، حداقل کردن بهای تمام شده، تنوع محصولات و خدمات، افزایش کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده و..... در موسسات انتفاعی که به طور مکرر مورد تأکید مدیران و متخصصان مالی قرار می گیرند به نحوی با مدیریت هزینه در ارتباط می باشند. یکی از ابزارهای نوین جهت تحقق اهداف فوق سیستم محاسبه بهای تمام شده کالاها و خدمات بر مبنای "هزینه یابی مبتنی بر فعالیت" [۳] است، این سیستم از طریق بازنگری اطلاعات مالی (ترازنامه ای و سود و زیانی) موسسه، شناسایی فعالیتهای اصلی، تعیین هزینه عملیاتی هر یک از فعالیت ها، انتخاب عوامل ایجاد هزینه و محاسبه هزینه های عملیاتی مربوط به هر یک از موضوعات هزینه، نسبت به ارائه اطلاعات به مدیران اقدام می کند. از طرف دیگر و بر خلاف گذشته که از حسابداران به عنوان محاسبه کنندگان اعداد و ارقام یاد می کردند، امروزه عدم وجود حسابداری مدیریت در موسسات انتفاعی دور از ذهن نظر می رسد، بطوریکه ارائه راهکارهای گوناگون جهت مدیریت کردن هزینه ها به یکی از مهمترین وظایف آنها تبدیل شده است. اهداف مدیریت هزینه سیستم مدیریت هزینه برنامه ریزی و کنترل است که هدفهای زیر را دنبال می کند: ۱- اندازه گیری بهای تمام شده منابعی که در راه انجام فعالیتهای اصلی واحد اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرد. ۲- تشخیص و حذف اقلامی از هزینه که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند. ۳- تعیین کارایی و اثربخشی فعالیتهای اصلی انجام شده در واحدهای اقتصادی. ۴- تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می تواند عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشد. چون وظیفه مدیریت، حصول اطمینان از دستیابی به هدفهای تعیین شده است، در کوششهایی که به منظور دستیابی به هدفهای فوق صورت می گیرد، معمولاً مدیران در چهار نوع فعالیت اصلی درگیر می شوند. ۱- تصمیم گیری ۲- برنامه ریزی ۳- رهبری فعالیتهای عملیاتی ۴- کنترل. برای انجام هر یک از فعالیتها چهارگانه، مدیریت نیازمند اطلاعات است، این اطلاعات می تواند از منابع مختلفی نظیر اقتصاددانان، متخصصان مالی، کارکنان بخش های فروش، بازاریابی، تولید، خدمات و حسابداران به دست آید. ارائه اطلاعات فوق و مدیریت هزینه جز با برقراری یک سیستم پیشرفته حسابداری مدیریت که شامل طراحی و استفاده از روشهای مختلف حسابداری در داخل سازمان باشد، امکان پذیر نیست. حسابداری مدیریت را نمی توان مجموعه ای از قواعد ثابت به حساب آورد بلکه روشهای آن به منظور دستیابی به هدفهای سازمان از طریق بهبود و تصمیم گیری توسط مدیران و کارکنان آن است. نیاز به اطلاعات معمولاً نیروی محرکه حسابداری مدیریت محسوب می شود. اطلاعات حسابداری مدیریت برای دو منظور اصلی "تسهیل تصمیم گیری" و "اثر بر تصمیم گیری" فراهم می آید. چون در مقام مقایسه با حسابداری مالی، حسابداری مدیریت رشته ای جدید در حسابداری است و با توجه به اختلافاتی که بین موسسات اقتصادی وجود دارد، باید خود را با ویژگی ها و نیازمندیهای سازمان مربوطه تطبیق دهد. نظر به اینکه دو عامل اصلی تغییرات تکنولوژی و رقابتهای جهانی بر عملکرد سازمانهای امروزی اثری فوق العاده دارد و چنانچه سازمانی خود را با این دو عامل هماهنگ و همراه نکند در بلندمدت از رقبا عقب خواهد ماند، توجه ای ویژه به مدیریت هزینه جهت افزایش سودآوری و باقی ماندن در صحنه رقابت ضروری نظر می رسد. به این جهت برای اینکه سازمان ها در چنین محیط های پویایی فعالیت نمایند به سیستم حسابداری مدیریت نیازی مبرم داشته و درک مفاهیم آن نیز مستلزم شناخت سازمان و نیروهای موثر آن است. اهداف حسابداری مدیریت ۱- تأمین اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم گیری و برنامه ریزی. ۲- کمک به مدیران در رهبری و کنترل فعالیتهای عملیاتی. ۳- انگیزش مدیران و کارکنان برای فعالیت در راستای اهداف سازمان. ۴- سنجش و ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه اطلاعات حسابداری مدیریت غالباً از طریق وظیفه جلب توجه می کند برای مثال فرض کنید که هزینه های ثابت و متغیر ارائه خدمات به صورت دستی به نحوی چشمگیر بیش از مبلغ بودجه باشد، به عبارتی دیگر انجام خدمات از این طریق مقرون به صرفه نبوده و می بایست راههایی جدید

جستجو شود. اطلاعات حسابداری مدیریت به مدیران کمک می کند که ساختار تصمیم را تعیین کنند، به این ترتیب هزینه های ارائه خدمات از دو طریق "دستی" و "رایانه ای" محاسبه و جهت اخذ تصمیم در اختیار مدیریت قرار داده می شود. این شاخه از حسابداری از یک سو گذشته نگر و از طرف دیگر آینده نگر است، اینکه محصولات و خدمات به چه هزینه ای به بازار عرضه شوند تا ضمن رقابت با رقیب، سودی معقول نیز برای موسسه کسب گردد نشان از آینده نگری این سیستم می باشد. با توجه به اینکه بخش های خدماتی در اقتصاد فعلی کشور در حال رشد و گسترشی سریع است، به موازات آن تکنیکهای حسابداری مدیریت نیز باید با توجه به نیازهای اطلاعاتی واحدهای فعال در این بخش مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و با این نیازها هماهنگ شوند. تفاوت اساسی بین موسسات خدماتی و تولیدی آن است که اغلب خدمات همزمان با تولید به مصرف می رسند، به بیان دیگر نمی توان خدمات را همانند کالاها در انبار نگهداری کرد، اما بسیاری از تکنیکهایی که برای اندازه گیری بهای تمام شده و سنجش عملکرد واحدهای تولیدی ابداع شده، در بخش خدمات نیز با موفقیت بکار گرفته شده است، پس در راه توسعه روشهای حسابداری مدیریت، همواره باید نیازمندیهای واحدهای مختلف بخشهای خدماتی نیز مد نظر قرار گیرد. سیستم های اطلاعاتی حسابداری و ارتباط آن با مدیریت هزینه امروزه با ایجاد تحول در سیستم های تولید و خدمات، مدیریت با پیچیدگی و تغییراتی شدید روبرو شده بخوبی که به تنهایی نمی تواند نسبت به محیط خود در سازمان شناختی کافی داشته باشد. به همین دلیل ضرورت پیدا کرد که سیستمی بوجود آید که مدیریت را در امر شناسائی مشکل، تعیین اهداف، شناسایی دقیق مسئله، تعریف راه حلهای ممکن، ارزیابی این راه حلها، انتخاب یک راه حل بهینه، اجرا، کنترل و ارزیابی آن کمک کند. نقش حسابداری مدیریت عبارت از تهیه و ارایه اطلاعات مرتبط و سودمند برای کمک به مدیریت در برنامه ریزی فعالیتهای اعمال کنترل مدیریت و تصمیم گیری عقلانی در جهت تحقق اهداف سازمان است. البته صرف ارایه اطلاعات نمی تواند مدیریت را در انجام وظایف خود یاری کند بلکه اطلاعات ارایه شده باید دارای ویژگیهایی باشد که مدیریت از آن در فرآیند تصمیم گیری استفاده کند. بنابراین سیستم اطلاعاتی حسابداری مدیریت با هدف کمک به مدیران در امر تصمیم گیری بوجود آمد و همگام با گسترش و پیچیده شدن سیستم تولید، ارائه خدمات، رشد و گسترش پیدا کرده است. بدیهی است تلفیق سیستم اطلاعاتی حسابداری با اهداف و روشهای مدیریت هزینه، روندی فزاینده در جهت کاهش هزینه ها و کمک به افزایش سودآوری را در پی خواهد داشت. نتیجه گیری هم اکنون بسیاری از افراد و موسساتی که ارتباطی تنگاتنگ با مشتریان داشته و خواستار کسب سودی بیشتر می باشند به این نتیجه رسیده اند که کاهش هزینه های تولید و ارائه خدمات، رابطه ای مستقیم با افزایش سودآوری دارد. یکی از راههای کاهش هزینه های فوق، گذر از سیستم حسابداری سنتی به سوی حسابداری مدرن است، آنجایی که حسابداران به عنوان متخصصین ارزش افزوده، خط دهنده اصلی سیاست های مالی بوده و از روشهایی چون حسابداری مدیریت و مدیریت نمودن هزینه ها، می توانند سهمی اساسی در افزایش سودآوری داشته باشند. از طرف دیگر امروزه مفهوم بازار محدود به یک منطقه خاص نبوده و جهانی محسوب می شود. رقابت شدید در سطح بین المللی، اغلب موسسات تولیدی و خدماتی از جمله شرکتها، بانکها و... را وادار می سازد که محصولات و خدمات خود را با کیفیت عالی و کمترین بهای تمام شده به بازار عرضه کنند. علاوه بر این الزاماتی جدید همانند موافقتنامه "سازمان تجارت جهانی می تواند دلیلی محکم جهت استفاده از روشهای مدیریت هزینه باشد. نویسندة : محمد روشنمنابع و مآخذ

۱- شباهنگ، رضا. حسابداری مدیریت. ۱۳۷۸. انتشارات سازمان حسابرسی. ۲- عالی و عزیز و رضا شباهنگ- حسابداری صنعتی (برنامه ریزی و کنترل)، ۱۳۷۰. سازمان حسابرسی- جلد سوم- ۳- ریسی، ابراهیم. مدیریت هزینه. ماهنامه علمی آموزشی تدبیر. شماره ۱۳۶، شهریور ماه ۱۳۸۲

Cooper, Robin and Robert Sokaplan- Cost Management- Available in - ۴
www.thomson.com.estore.detail. Financial Reporting & Management.-----

[۱]. Accounting System Cost

Management System [۳]. Activity Based Costing [۲].

ضرورت مدیریت هزینه

تدبیر

پیشرفت سریع و شگرف فناوری همراه با افزایش روزافزون رقابت در بازارهای جهان، مدیران واحدهای اقتصادی را به تولید محصولاتی با کیفیت بالا ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و در غایت کاستن از هزینه تمام شده کالا و خدمات ترغیب نموده است. از این رو جهت تحقق این انتظارات، تأمین اطلاعات مورد نیاز به صورت جامع برای سیستم حسابداری يك ضرورت است و به همین علت بسیاری از دست اندرکاران امور اقتصادی به تدریج از دیدگاههای سنتی مبتنی بر حسابداری بهای تمام شده فاصله می گیرند و به ایجاد سیستم مدیریت هزینه گرایش پیدا می کنند. سیستم مدیریت هزینه نوعی سیستم برنامه ریزی و کنترل است که براساس اطلاعات جامع طرح ریزی می گردد و این اهداف را پی می گیرد: ۱- برآورد و تعیین بهای تمام شده منابعی که در راه انجام فعالیتهای اصلی واحد اقتصادی مورد استفاده قرار می گیرد. ۲- تشخیص و حذف اقلامی از هزینه که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند. ۳- تعیین کارایی و اثربخشی فعالیتهای اصلی انجام شده در واحدهای اقتصادی. ۴- تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می تواند عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشد. به طور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که تأکید سیستم مدیریت هزینه بر روند فعالیتهای بنگاه اقتصادی است. بدون شک در نظر گرفتن این اولویتهای برای دستیابی به هدف تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا با حداقل بهای تمام شده، بسیار حائز اهمیت است. در این سیستم، هزینه فعالیتهای عمده بنگاه اقتصادی به کالاها و خدمات مربوط به تولید با توجه به نحوه استفاده از فعالیتهای تولید این کالاها و خدمات تخصیص می یابد. در این راستا هدفهای سازمانی مدیران بسیار متنوع است. برخی از هدفها که به طور مکرر مورد تأکید قرار می گیرند عبارتند از: توجه به سودآوری و رشد، رسیدن به خودکفایی مالی، به حداقل رساندن بهای تمام شده کالا، متنوع ساختن بازار، ارتقاء کیفیت محصولات مطابق با استانداردهای بین المللی، رعایت ملاحظات زیست محیطی، همچنین انجام وظایف مربوط به خدمات اجتماعی. وظیفه مدیریت در این سیستم، کسب اطمینان از دستیابی به هدفهای فوق الذکر به صورت جامع است و به منظور دستیابی به این هدفها، مدیران معمولاً فعالیت اصلی خود را بر چهار موضوع متمرکز می سازند. ۱- تصمیم گیری، ۲- برنامه ریزی، ۳- رهبری فعالیتهای عملیاتی، ۴- کنترل و پیگیری کارهای انجام شده. برای تحقق عینی هر یک از فعالیتهای چهارگانه، مدیریت نیازمند اطلاعات است. این اطلاعات می تواند از منابع گوناگونی نظیر اقتصاددانان، متخصصان مالی، کارکنان فروش و بازاریابی، کارکنان تولید و حسابداری به دست آید. تحولات چند سال گذشته شامل آزادسازی اقتصاد، رونق مجدد بورس اوراق بهادار و نزدیک شدن نرخ بهره به سطح نرخ تعادلی، باعث گردیده که مباحث مختلف مدیریت هزینه اهمیت فراوان بیابد. زیرا هرگونه اقدام در جهت کاهش هزینه تولید کالا و خدمات مستقیماً بر قیمت سهام در بورس تأثیر می گذارد. جذاب بودن سهام بر مؤسسه اقتصادی و تولیدی نیز به نوبه خود می تواند معیاری در جذب و تخصیص سرمایه که مهمترین ارکان تولید و توسعه اقتصادی است تلقی گردد. یکی از پیامدهای رشد و توسعه همه جانبه پیدایش رویکردی جدید مبتنی بر پیوند توسعه و موفقیت اقتصادی با ملاحظات اخلاقی و تأثیر متقابل مسائل

اقتصادی و اخلاقی و ارزشهای اجتماعی بر یکدیگر است. در نتیجه، مدیریت بنگاههای اقتصادی دیگر نمی‌توانند صرفاً افزایش سودآوری یا افزایش تولید کالای مرغوب را تنها هدف خود در نظر گیرند، بلکه موضوعهایی همچون پرداخت حقوق عادلانه به کارکنان، رعایت کیفیت بالا-همراه با کاهش بهای تولیدات، کاستن از آلودگی محیط زیست و سایر مسائل اخلاقی را نیز باید رعایت کنند. بنابراین، واحدهای اقتصادی به جای اینکه توجه خود را صرفاً به عملکرد اقتصادی معطوف نمایند، به صورت نهادهایی چند منظوره درآمده‌اند و با این ویژگیها باید در بازارهای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی شرکت نمایند و مطابق با ضوابط و استانداردهای بین‌المللی به فعالیتهای خود ادامه دهند. نکته دیگری که باید به آن توجه نمود این واقعیت است که روند تغییر قیمت و الگوی رفتاری بازار تصادفی و غیر منظم است (RANDOM WALK)، به بیان دیگر بازار حافظه ندارد بنابراین از قیمتهای دیروز در مورد فردا نمی‌توان نتیجه‌گیری خاصی کرد. در بازارهای فعال سرمایه، مدیران رقابتی و کارآفرینی می‌توانند با بهره‌گیری از عوامل متعدد، بازاریابی کنند. زیرا در دنیای رقابتی، تعداد زیادی معامله‌گر و در کنار آن تعداد کثیری دلال و کارگزار و واسطه متخصص خرید و فروش سهام وجود دارد، که از تجربه کافی برخوردارند و تأثیر اطلاعات بر قیمت سهام را می‌دانند. آنان همواره سعی بر آن دارند که بازار به صورت دو طرفه عمل کند و در آن به طور مستمر عده‌ای خریدار و عده‌ای فروشنده باشند و رکود و کساد بیش از حد بر بازار حاکم نگردد. از سوی دیگر وظایف اساسی و مهم بازارهای سرمایه، تأمین مالی شرکتها و بنگاههای اقتصادی است. بازار سرمایه باید این قابلیت و ویژگی را داشته باشد که بتواند سرمایه شرکتها و واحدهای اقتصادی نیازمند را تأمین کند. تخصیص سرمایه هنگامی بهینه است که بیشترین بخش سرمایه متوجه سودآورترین فعالیتهای شرکتها شود. پس تخصیص سرمایه هنگامی درست است که شرکتی که فرصتهای سرمایه‌گذاری بهتر دارند، به سهولت بتوانند سرمایه مورد نیاز خود را تأمین کنند، و آن بخش از اقتصاد که بازدهی کمتری دارد با محدودیت در سرمایه‌گذاری روبه‌رو شود. در نتیجه اگر ارائه تسهیلات مالی و وام‌دهی به مؤسسات اقتصادی و تولیدی گوناگون و نیز توزیع اعتبارات بین آنها، بنابر ملاحظات جامع فوق‌الذکر و بازدهی شرکتها صورت گیرد، بدیهی است که سرمایه محدود کشورها به طور بهینه تخصیص می‌یابد و به پروژه‌های سودآور و مفید سرمایه لازم اختصاص داده می‌شود. درغیر این صورت کارایی مدیریت هزینه و بازار سرمایه نامتجانس خواهد بود و نمی‌توانند در خدمت رشد و توسعه اقتصادی قرار گیرند. (برگرفته از تدبیر شماره ۱۳۶)

تحلیل راهبردی هزینه، پارادایم کلیدی مدیریت هزینه

دکتر غلامرضا گودرزی

آنچه امروزه در رابطه با مؤسسات تجاری، انتفاعی و حتی غیرانتفاعی، بیش از هر چیز دیگری نمود پیدا کرده، توجه به هزینه‌های متعدد سازمان و یا به تعبیری دقیق‌تر، مدیریت هزینه است. زیرا در شرایط رقابتی امروز جهانی، سازمان‌های مختلف جهت حفظ بقا و توان رقابتی خود باید نسبت به مقایسه هزینه‌هایشان با رقبای بالفعل و حتی بالقوه آگاهی داشته و فعالانه در میدان رقابت در بعد هزینه وارد عمل شوند. علی‌رغم اینکه هر سازمانی بر اساس نگرش‌های سنتی و دیرینه خود، به مدیریت هزینه با هدف حفظ هزینه در پایین‌ترین سطح ممکن و بررسی نحوه کاهش آن می‌پردازد، اما به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان مدیریت از جمله پورتر، آنچه ضامن نیل به این مقصود در کوتاه‌مدت (یعنی کاهش سطح هزینه‌ها) و بلندمدت (یعنی نیل به هزینه رقابتی) می‌شود، چیزی نیست مگر تحلیل راهبردی هزینه. تحلیل راهبردی در مدیریت هزینه، گامی است فراتر از بررسی متصرف وضعیت موجود؛ بلکه فرایندی است مستمر و مؤثر برای مقایسه هزینه‌های درونی سازمان با سایر رقبای. به بیانی دیگر، تحلیل راهبردی هزینه، بر ارزیابی مستمر وضعیت سازمان در ارتباط با سایر رقبای تأکید دارد. عموماً فعالیت‌های هر مؤسسه‌ای شامل انجام مجموعه‌ای از امور است مانند طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و خدمات پس از فروش که هر یک دارای هزینه‌های متعددی هستند. ترکیب مجموع این هزینه‌های متنوع، نشان دهنده ساختار هزینه داخلی سازمان است. با این تعریف، هزینه هر فعالیت در وضعیت مجموع هزینه‌های شرکت و در ارتباط با هزینه‌های سایر رقبا تأثیری شگرف دارد. با توجه به این مطلب، تأکید اصلی تحلیل راهبردی هزینه، مقایسه هزینه فعالیت‌های مختلف سازمان با هزینه‌های مشابه رقبای اصلی و نیز توجه به ضرورت تفکیک بین هزینه‌های رقابتی و غیر رقابتی و عنایت به این نکته است که چه منابعی، منبع هزینه رقابتی و چه مواردی عامل هزینه‌های غیر رقابتی هستند. موضوع حائز اهمیت دیگر، وضعیت هزینه‌های یک شرکت است که در توضیح آن باید گفت: رابطه وضعیت یک شرکت، تابعی از چگونگی هزینه مجموع فعالیت‌های مرتبط با عملکرد کاری شرکت در مقایسه با مجموع هزینه فعالیت‌های انجام شده از جانب سایر رقباست. زنجیره ارزش به اعتقاد میکائیل پورتر، زنجیره ارزش، ابزاری توانمند در بازشناسی فرایندها، فعالیت‌ها و عملیات گوناگون سازمان‌ها از طریق بررسی عواملی همچون طراحی و تولید، بازاریابی، تحویل، خدمات پس از فروش و غیره بوده و ابزاری مناسب در ارائه تحلیلی راهبردی بشمار می‌رود. زنجیره ارزشی در سازمان نشان دهنده مجموعه حلقه‌هایی از فعالیت‌ها و عملیاتی است که در داخل آن صورت می‌گیرد (شکل ۱). به کارگیری مفهوم زنجیره ارزش، در تحلیل‌ها علاوه بر تبیین دقیق هزینه‌های لازم جهت انجام هر فعالیت منتهی به خلق ارزش، سود جزیی را نیز برای سازمان در پی خواهد داشت. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، دو نوع فعالیت اصلی در زنجیره دیده می‌شود که نقش تعیین‌کننده‌ای در تحلیل راهبردی هزینه دارند. از سویی دیگر، عدم انباشت و تراکم عملیات مؤسسه و تبدیل آنها به فعالیت‌های راهبردی و مرتبط و نیز فرایندهای تجارت، به عنوان عناصر اصلی در ساختار هزینه شرکت مطرح است. زنجیره ارزش در نگرش تحلیل راهبردی هزینه از طریق تخصیص سرمایه و هزینه‌های عملیاتی سازمان به فعالیت‌های مجزا در زنجیره، امکان تخمین هزینه برای هر فعالیت را فراهم ساخته و بدین ترتیب فرایند تخصیص، جذب و کنترل هزینه‌های سازمان را مشخص‌تر می‌سازد. البته در شرکت‌های تولیدی بین فعالیت‌های ساری و جاری همواره پیوندی وجود دارد که حاکی از تأثیر متقابل فعالیتی خاص در هزینه سایر فعالیت‌ها می‌باشد؛ به طور نمونه، بنا بر تحقیقات هگرت و موریس، تولیدکنندگان ویدئو در ژاپن توانستند سرزنه‌گاه از طریق اجرای اولین مرحله در زنجیره ارزش، یعنی طراحی محصول و نیز آخرین گام در آن (تولید)، هزینه‌های مربوط به تولید را از رقمی حدود ۱۳۰۰ دلار در سال ۱۹۷۷، به کمتر از ۳۰۰ دلار در سال ۱۹۸۴ کاهش دهند و این چیزی نیست مگر میزان کاهش صورت گرفته در تعداد اجزا. مفهوم اصلی بخش زنجیره ارزش در شرکت، کلیه فعالیت‌های اساسی جهت ایجاد ارزش در مشتریان و فعالیت‌های حمایتی وابسته را شناسایی می‌کند.

شکل ۱: مدل زنجیره ارزش سازمان: فعالیت‌های اولیه (پایه) و هزینه‌های فعالیت‌های پشتیبانی و هزینه‌های فعالیت‌های اولیه (۱) تأمین، تدارک و حمل و نقل داخلی: در این گروه، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌هایی قرار می‌گیرند که با خرید سوخت، انرژی، مواد خام، قطعات، کالاها و عوامل مصرفی از فروشنده‌گان، از جمله دریافت، انبارش و توزیع کالاها و ورودی از تأمین‌کنندگان، بازرسی و مدیریت موجودی انبار مرتبط هستند. (۲) عملیات تولیدی: فعالیت‌ها و هزینه‌ها و دارایی‌هایی متشکل از تغییر مواد ورودی به محصول نهایی (تولید، مونتاژ، بسته‌بندی، نگهداری تجهیزات و وسایل، عملیات، تضمین کیفیت و حفظ محیط زیست). (۳) توزیع و حمل و نقل خارجی: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌هایی که در زمینه امور مربوط به توزیع و تحویل فیزیکی محصولات به خریداران است؛ از جمله انبارش کالاها کامل شده، سفارش‌های درگیر در هر فرایند، سفارش‌های انتخاب شده و بسته‌بندی شده، بارگیری، عملیات حمل و تحویل، ثبت و

نگهداری شبکه مربوط به واسطه‌ها و توزیع کنندگان (۴) فروش و بازاریابی: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با فعالیت‌های فروش، تبلیغات و توسعه محصول، برنامه‌ریزی و تحقیقات بازار و حمایت از واسطه‌ها و توزیع کنندگان (۵) خدمات: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌هایی متشکل از تأمین تسهیلات برای خریداران؛ از قبیل نصب و راه‌اندازی، تحویل قطعات اضافی، تعمیر و نگهداری، تسهیلات فنی، دریافت پیشنهادها و انتقادات خریداران. فعالیت‌های پشتیبانی (۱) تحقیقات، فناوری و توسعه سیستم‌ها: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با تحقیق و توسعه محصول، فرایند تحقیق و توسعه محصول، فرایند طراحی، طراحی تجهیزات، توسعه نرم‌افزار و کامپیوتر، سیستم ارتباطات از راه دور، خدمات پشتیبانی کامپیوتری، ایجاد قابلیت‌های جدید بانک‌های اطلاعاتی و توسعه سیستم‌های پشتیبانی کامپیوتری (۲) مدیریت منابع انسانی: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌هایی متشکل از استخدام و تجدید نیرو، اخراج، آموزش، توسعه و پاداش به کارکنان در کلیه سطوح، فعالیت‌های مرتبط با کارگران، توسعه مهارت‌های علمی و قابلیت‌های اساسی کارکنان (۳) روابط عمومی: فعالیت‌ها، هزینه‌ها و دارایی‌های مرتبط با مدیریت عمومی، امور مالی و حسابداری، فعالیت‌های نظارتی و قانونی، ایمنی و امنیت شغلی، مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد و اتحاد راهبردی و تشریک مساعی با شرکای راهبردی و سایر فعالیت‌های بالادستی. با بررسی شکل ۱، ممکن است زنجیره ارزش سازمان‌های مشابه و رقیب یکسان فرض شود؛ به عنوان مثال، از آنجا که ماهیت فعالیت کلیه شرکت‌هایی که در صنعت خودروسازی مشغولند تا حد زیادی یکسان است، لذا تصور می‌شود که دارای زنجیره ارزش یکسانی نیز هستند؛ اما باید گفت چنین تصویری درست نیست. به بیان پورتر، زنجیره ارزش هر سازمان و روش انجام هر فعالیت، بیانگر ویژگی‌های خاص آن است و تحت تأثیر عواملی نظیر راهبردهای سازمان، نگرش‌های لازم جهت اجرایی نمودن راهبردهای آن، منابع اقتصادی و ارزش‌های حاکم بر سازمان می‌باشد. از آنجا که هر یک از عوامل مذکور، از سازمانی دیگر متفاوت است، لذا شاهد تفاوت‌هایی اساسی در زنجیره ارزشی هر یک از شرکت‌های رقیب خواهیم بود. مقایسه و تشخیص میزان تمایز زنجیره ارزش رقیب، به انجام مطالعات و بررسی‌های متعددی در دامنه فعالیت‌های متنوع هر رقیب و در نظر گرفتن درجه همبستگی رقیب احتیاج دارد. واضح است که هزینه‌های داخلی برای سازنده‌ای که کلیه قطعات و اجزای مورد نیازش را در داخل خود می‌سازد، به مراتب بیشتر از موارد مشابه سازنده‌ای است که اجزا و قطعات را از تأمین کنندگان خارج سازمان خریداری نموده و خود صرفاً مونتاژ می‌کند. مدیریت هزینه تعریف مدیریت هزینه: اداره نمودن هزینه‌ها و مراکز هزینه (cost centers) به نحوی که هزینه‌ها در روند ایجاد ارزش افزوده و منافع هر چه بیشتر سینرژیکی باشد. ضرورت مدیریت هزینه و تعیین قیمت هدف (۱) تداوم اضافه ظرفیت • رشد ظرفیت‌سازی از میانگین نرخ رشد سالانه ۴/۳ درصدی دهه ۱۹۹۰، به نرخ سالانه ۴/۱ درصد بین سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۶ کاهش می‌یابد؛ اما همچنان ۷/۸ میلیون دستگاه ظرفیت جدید ایجاد خواهد شد. • ظرفیت تولید از ۸۰ میلیون در سال ۲۰۰۰، به ۸۳ میلیون دستگاه در سال ۲۰۰۶ بالغ خواهد شد. • نرخ استفاده از ظرفیت در آینده بهبود خواهد یافت، ولی کافی نیست؛ لذا ظرفیت همچنان به صورت یک عامل بی‌ثبات کننده باقی خواهد ماند. • در شرایط نرخ رشد کنونی، مونتاژ جهانی خودرو نمی‌تواند تا سال ۲۰۲۰ ظرفیت موجود را به کار گیرد. بنابراین آثار اضافه ظرفیت را می‌توان در بی‌ثباتی بازار، تشدید رقابت و ضرورت یافتن بازارهای جدید برشمرد (۲). افزایش ادغام‌ها • به دلیل رقابت بیشتر و بهره‌گیری از صرفه‌های ناشی از مقیاس تولید، ادغام در صنعت خودرو روز به روز بیشتر می‌شود. • بر اثر ادغام ۲۰ شرکت خودروساز رده اول، ۱۰ شرکت ۹۵٪ تولید را طی ۲۰۰۵ - ۱۹۹۸ برعهده خواهند داشت (یعنی ۵۰٪ از شرکت‌های رده اول خودروساز جهانی در حدود ۹۵٪ تولید جهانی را برعهده دارند). • سایر فعالان صنعت خودرو جهان نیز جهت مقابله با فشارهای یاد شده، چاره‌ای جز ادغام ندارند (۳). ضرورت مشتری‌مداری • به دلیل مزاد ظرفیت جهانی، ضروری است تا خودروسازان ضمن حفظ مشتریان قبلی، مشتریان جدیدی بیابند. • امروزه حفظ مشتری فعلی، مقدم بر کسب مشتری جدید است. حفظ مشتری نیازمند رعایت نکات زیر است: □ کیفیت مطلوب □ قیمت مناسب □ تحویل مناسب □ خدمات پس از فروش مطمئن □ اطلاع از نظرات و خواسته‌های مشتری (۴) باقی ماندن بهترین‌ها در صحنه رقابت از جمع‌بندی نکات فوق در خواهیم یافت که آنهایی می‌توانند به رقابت ادامه دهند که مشتری خود را به خوبی حفظ کنند و سپس به جذب مشتری جدید اقدام نمایند. یکی از مهمترین ابزارها جهت باقی ماندن در صحنه رقابت، توان کاهش هزینه‌ها به منظور کاهش قیمت‌هاست؛ به عبارت دیگر، راز اساسی موفقیت در رقابت مشتری‌مداری است. روش‌های اصلی مدیریت هزینه‌ها توجه به نکات فوق، روش‌های اصلی مدیریت هزینه در اکثر شرکت‌های خودروساز عبارتند از: (۱) هزینه‌یابی هدفمند (Target Costing) هزینه‌یابی کایزن (Kaizen Costing)، ثابت نگه داشتن هزینه (Cost Maintenance) هزینه‌یابی هدفمند: در هزینه‌یابی هدفمند، تأکید بر بررسی و کاهش هزینه‌ها در مرحله طراحی و توسعه محصول می‌باشد. قواعد کلی این سیستم عبارت است از: طراحی محصول از نظر کیفی منطبق با نظر مشتری باشد. برای محصول جدید هزینه‌های هدف تعیین شود. جهت رفع نیاز مشتری راهکارهای اجرایی تدوین شود. هزینه‌یابی کایزن: در هزینه‌یابی کایزن، تأکید بر مرحله ساخت است. در این سیستم، نظام حسابداری مدیریت و برنامه فعالیت‌های کایزن در سطح کف کارخانه اجرا می‌شود (مانند TQM, JIT و غیره). هدف هزینه‌یابی کایزن عبارت است از پیگیری‌های سرسختانه فعالیت‌های کاهش هزینه در تمام مراحل ساخت به منظور حداقل فاصله بین اهداف سود شرکت. ثابت نگه داشتن هزینه: در سیستم ثابت نگه داشتن هزینه، هزینه‌های دوره قبل برای دوره جدید به عنوان استاندارد تلقی شده و سعی می‌شود تا سطح آن در دوره جدید پایین‌تر آورده شود. از بین روش‌های یاد شده، مهمترین روش هزینه‌یابی هدفمند است؛ زیرا با سرعت نوآوری و افزایش رقابت همخوانی بیشتری دارد. مراحل تعیین قیمت هدف (۱) توسعه یک محصول، نیاز مشتری را تأمین کرده و رضایت او را جلب نماید (۲). انتخاب قیمت هدفی که بر مبنای ارزش‌های مشتری قرار دارد (۳). استخراج و تعیین هزینه هدف (۴) اعمال مهندسی ارزش (Value Engineering) برای دستیابی به هزینه‌های هدف. باید توجه داشت که مهندسی ارزش، عبارت است از ارزیابی نظام‌مند جنبه‌های کارکرد تجاری زنجیره ارزش با هدف کاهش هزینه‌ها همراه با تأمین نیاز مشتری. تجربه شرکت‌های خودرو ساز در اجرای مدیریت هزینه • تیوتا اولین شرکتی بود که سیستم هزینه‌یابی هدفمند و مدیریت هزینه را اجرا نمود. • فورد نیز تجارب مشابهی را در این زمینه اندوخته است که اهم فعالیت‌های انجام شده عبارتند از: (۱) تشکیل ستاد مرکزی TCM (Total cost management) با هدف مبارزه با اتلاف در تمامی زنجیره تأمین؛ مطالعات این شرکت نشان داد که در هر فرایندی تا ۳۰٪ اتلاف وجود دارد که با حل آنها می‌توان در هزینه صرفه‌جویی کرد (۲). اعزام گروه‌های نجات و اجرای برنامه‌های PLAN BLITZ در شرکت‌های بیمانکار، سراسر کارخانه‌ها و غیره برای یافتن فرصت‌های کاهش هزینه (۳). صرفه‌جویی ۲/۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۸ با استفاده از شیوه‌های فوق (۴). پیاده کردن ایده تولید ناب (Lean Production) در کارخانه (۵) تأسیس مرکز منابع علمی و تکنیکی تولید ناب (Lean Resource Center) اجرای برنامه‌های نقد و بررسی کالا (Commodity Review) جهت بررسی راهکارهای کاهش هزینه (۶) ایجاد مرکز یادگیری بیمانکاران. نگرش سایکو در مدیریت هزینه‌نگرش سایکو در این زمینه عبارت است از پیشگیری و اجتناب در ایجاد هزینه بدون ارزش افزوده و آمادگی جهت گذر از شرایط شبه انحصاری فعلی به شرایط رقابت کامل. اهم برنامه‌های سایکو در جهت مدیریت هزینه ۱- آموزش قطعه‌سازان در مورد مدیریت هزینه و تعیین قیمت هدف از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها ۲- اجرای پروژه‌های مستمر کاهش قیمت در قطعه‌سازان ۳- همکاری با مشتری (ایران خودرو) در تعریف قیمت هدف ۴- ثابت نگه داشتن قیمت‌ها طی سال ۱۳۸۵-۱۳۸۰ کاهش قیمت‌ها تا قیمت

هدف از سال ۱۳۸۱ به بعد - ضرورت آشنایی با شیوه‌های نوین مدیریت هزینه و تعهد به اجرای آن در کلیه فرایندهای شرکت به این ترتیب، منطقی است که بگویم زنجیره ارزش و هزینه‌های متفاوت بین شرکت‌هاست که آنها را به سمت اتخاذ راهبردهای هزینه کمتر و در نهایت قیمت کمتر ترغیب می‌نماید؛ به گونه‌ای که ثمره عملی آن، محصولاتی رقابتی با کیفیت و رفاهی مطلوب در بازار آتی مصرف می‌باشد. در رابطه با هزینه پایین بنگاه می‌توان گفت که هزینه جزء فعالیت‌های معین شرکت در ارتباط با زنجیره ارزش شرکت باید ناچیز باشد. در این زمینه، مؤسسات باید جهت دستیابی به بازار هدف، برای اجرای این گونه فعالیت‌ها با کیفیتی بالاتر و قابلیت‌های بهتر، هزینه‌های بیشتری مصرف نمایند. توضیح اینکه می‌توان علت اصلی تفاوت موجود بین مؤسسات رقیب را در انجام فعالیت‌های تأمین کنندگان و یا شبکه‌های پیوسته توزیع محصولات به مصرف کنندگان نهایی جستجو نمود. تأمین کنندگان و فرایندهای بعدی ممکن است به دلیل وجود تفاوت‌های فاحش در ساختار هزینه‌های بالا و یا سود ناچیز ناشی از فعالیت‌هایشان، هزینه رقابتی شرکت را به مخاطره اندازند؛ حتی اگر این هزینه رقابتی به لطف انجام برخی امور داخلی، رقابتی شده باشد. به عنوان مثال، هنگامی که هزینه‌های رقابتی شرکت **Michelin** در مقایسه با دو شرکت رقیب آن (**Good year** و **Bridgestone**) در صنایع لاستیک‌سازی بررسی شود، مفهوم مدیریت هزینه در زنجیره تأمین و هزینه رقابتی بیشتر درک می‌شود. خریداران برای تهیه یک جفت لاستیک **Michelin** باید مبلغی معادل ۴۰۰ دلار بپردازند؛ در حالی که برای خرید یک جفت لاستیک مشابه از دو شرکت دیگر، کافی است تنها ۳۵۰ دلار پرداخت نمایند. این مابه‌التفاوت ۵۰ دلاری لزوماً ناشی از هزینه بالای تولید نیست، بلکه به نوعی منعکس کننده راهبرد رقابتی مدیران آن در جهت ارائه محصولی با کیفیت بالاتر و قابلیت‌های بیشتر است که البته به نوبه خود به افزایش قیمت منجر می‌شود. اثبات باید در نظر داشت که علل دیگری نیز در این تفاوت قیمت‌ها مطرح هستند؛ به عنوان نمونه می‌توان به ۲ عامل مهم اشاره نمود: اولاً تفاوت هر سه شرکت در هزینه‌هایی است که برای تأمین کنندگان مواد اولیه و قطعات می‌پردازند؛ ثانیاً کارایی فرایندهای تولید، سطح هزینه‌ها و تفاوت‌های ناشی از قیمت عمده‌فروشی یا خرده‌فروشی توسط دلالان شرکت **Michelin** در مقایسه با دو شرکت مذکور. بنابراین برای تشخیص اینکه آیا هزینه‌ها و قیمت یک شرکت از دیدگاه مصرف کننده نهایی رقابتی است یا نه، به همان نسبت که بررسی هزینه‌های داخلی مهم هستند، توجه به فعالیت‌ها و هزینه‌های رقابتی مربوط به سازندگان و فرایندهای بعدی آنها نیز با اهمیت می‌باشد. در واقع مدیریت هزینه در زنجیره تأمین، نسبت به مفهوم دیرینه هزینه‌یابی حسابداری، مفهومی کاربردی‌تر و عملی‌تر پیدا می‌کند. نمونه دیگر از اهمیت مدیریت هزینه در زنجیره تأمین را می‌توان از روابط بین خودروسازان و قطعه‌سازان داخلی یافت. شرکت‌های ایران خودرو و سایپا به عنوان دو خودروساز بزرگ کشور، در حال حاضر از الگوهای مدیریت زنجیره تأمین استفاده می‌نمایند؛ به طوری که شرکت‌های سایپکو، سازه‌گستر و مگاموتور وظیفه تأمین و تدارک قطعات خودروهای تولیدی این شرکت‌ها را برعهده دارند. هر کدام از این شرکت‌های متولی تأمین و تدارکات، با صدها سازنده قطعات خودرو مرتبط هستند. اهمیت بحث کاهش قیمت خودرو و افزایش کیفیت آن و تعیین راهبرد نبل به قیمت رقابتی در زنجیره تأمین هر دو شرکت ایران خودرو و سایپا و مذاکرات متعدد بین قطعه‌سازان و شرکت‌های متولی تأمین و تدارک در مورد تحلیل قیمت و تعیین قیمت هدف، از جمله مهمترین مباحث و مشکلات بین آنها می‌باشد؛ به طوری که در بسیاری از مطالعات انجام شده، مباحث قیمت‌گذاری و هزینه‌یابی هدف از رنوس مشکلات بین آنها شناسایی شده است. طراحی مدل زنجیره ارزش در ابعاد کلی صنعت همان گونه که در دو مورد قبل مشخص شد، زنجیره ارزش شرکت، در حوزه وسیعتری تحت تأثیر فعالیت‌های کلیه بازیگران زنجیره تأمین در آن صنعت قرار می‌گیرد. مواردی از قبیل زنجیره ارزش تأمین کنندگان رده‌های پایین‌تر، بالاتر و نیز مصرف کنندگان، نمایندگی‌ها، توزیع کنندگان و متولیان خدمات پس از فروش به مصرف کننده نهایی بایستی در یک افق وسیعتری دیده شود. در اینجا لازم است نگاهی به بحث زنجیره تأمین نیز داشته باشیم. زنجیره تأمین و مدیریت آتمحققان و نویسندگان مختلف، نگرش‌ها و تعاریف متفاوتی از زنجیره تأمین ارائه نموده‌اند. برخی زنجیره تأمین را در روابط میان خریدار و فروشنده محدود کرده‌اند؛ چنین نگرشی تنها بر عملیات خرید رده اول در یک سازمان تمرکز دارد. گروه دیگری به زنجیره تأمین دید وسیعتری داده و آن را شامل تمام سرچشمه‌های تأمین (پایگاه‌های تأمین) برای سازمان می‌دانند. با این تعریف، زنجیره عبارت خواهد بود از تأمین کنندگان رده اول، دوم، سوم و غیره؛ چنین نگرشی به زنجیره تأمین، تنها به تحلیل شبکه تأمین خواهد پرداخت. دید سوم، نگرش زنجیره ارزش «پورتر» است که در آن زنجیره تأمین شامل تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی می‌باشد. با نگرش مذکور به زنجیره تأمین، توابع ساخت و توزیع به عنوان بخشی از جریان کالاها و خدمات به زنجیره اضافه می‌شود. در واقع با این دید، زنجیره تأمین شامل سه حوزه تدارک، تولید و توزیع می‌باشد. بر طبق این نظریه، زنجیره تأمین در یک تعریف ساده، شامل تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه یک محصول به مشتری نهایی بوده و مدیریت زنجیره تأمین در واقع، مدیریت این فعالیت‌ها در زنجیره تأمین می‌باشد. مدیریت زنجیره تأمین، یکپارچه‌سازی فرایند تولید و توزیع را در دستور کار خود قرار می‌دهد. زنجیره تأمین **S C** به شبکه‌ای از تسهیلات و فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که برای فراهم نمودن مواد اولیه، حرکت مواد میان تجهیزات، ساخت کالا، توزیع نهایی کالای قابل مصرف و پشتیبانی پس از فروش مورد نیاز است. به یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها از طریق بهبود روابط اعضای زنجیره که برای کنترل و هدایت بهینه جریان کالا و خدمات صورت می‌گیرد، مدیریت زنجیره تأمین می‌گویند. شکل زیر روند نظارت مدیریت زنجیره تأمین را نشان می‌دهد: شکل ۲ به طور کلی، **SCM** عبارت است از مدیریت مجموعه فعالیت‌هایی شامل مواد اولیه و تبدیل آنها به کالاهای واسطه‌ای یا نهایی و سپس توزیع آنها با استفاده از کانال‌های توزیع. در زنجیره تأمین ۴ بازیگر اصلی وجود دارند که عبارتند از: (۱) تأمین کننده (۲) تولید کننده (۳) توزیع کننده (۴) مشتریانهر کدام از گروه‌های فوق، نقش و آثار مخصوصی در کارایی زنجیره تأمین یک محصول یا شرکت ایفا خواهند کرد. از این رو شناخت روابط بین گروه‌های نامبرده و تلاش به منظور بهینه‌سازی این روابط، از موضوعات اساسی شرکت‌ها می‌باشد. مطالعات انجام شده در خصوص شاخص‌های مهم و مقایسه آنها بین شرکت‌های واقعی و شرکت‌های منتخب نشان می‌دهد که با استفاده از بهینه‌سازی زنجیره تأمین، نتایج قابل قبولی در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها به دست خواهد آمد. معمولاً شرکت‌های مختلف بر افزایش کارایی روش زنجیره تأمین رو به جلو (**Forward Supply Chain**) تأکید دارند؛ در حالی که می‌توان از زنجیره تأمین معکوس (**Reverse Supply Chain**) نیز در افزایش بهره‌وری سازمان سود جست. فرایند زنجیره تأمین معکوس در نظر گرفتن نیازها، اطلاعات، خواسته‌ها، برنامه‌ها و مراحل است که از سوی مشتری به سوی تولید کنندگان و عرضه کنندگان جریان می‌یابد. مدیریت زنجیره تأمین معکوس در زمان برگشت اعتبارات، ضمانت، معاوضات، تعمیرات و غیره، یک فرایند و نگرش مناسبی را ارائه می‌دهد که به کارگیری مدیریت زنجیره تأمین رو به جلو، این اثربخشی را ندارد؛ زیرا این سیستم‌ها بر اساس نیازهای خاصی طراحی شده‌اند که با منطبق زنجیره تأمین رو به جلو سازگاری ندارند. شکل ۳: مقایسه زنجیره تأمین رو به جلو و معکوس در میان شرکت‌های متعدد خودروسازی در جهان، شرکت‌هایی نظیر فورد و جنرال موتورز و از میان سایر شرکت‌های معتبر جهانی، گروه‌های «ای.بی.ام» این روش را به کار گرفته‌اند. مطالعات و تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که اگر زنجیره تأمین معکوس به صورت غیر اثربخش اجرا شود، در حدود ۳۵٪ درآمد خالص تولید کنندگان **OEM** را کاهش می‌دهد؛ لذا در به کارگیری این روش نیز بایستی از حساسیت‌های خاصی برخوردار بود. در واقع با توجه به مجموعه نکات فوق، معلوم می‌شود که تشخیص و ارزیابی صحیح رقابت سازمان‌ها در افق بلندمدت، مستلزم

دو نکته می‌باشد: آگاهی از اطلاعات مورد نیاز زنجیره ارزش داخلی سازمان‌ها و آگاهی مدیران آنها از کل مجموعه زنجیره ارزش حاکم بر بازیگران فعال در فرایند ارائه کالا و خدمات به مصرف کننده نهایی. در واقع نظیر زنجیره ارزش سازمان، برای هر صنعت نیز زنجیره ارزشی وجود دارد. در شکل ۴ زنجیره ارزش صنعت ترسیم شده است: زنجیره ارزش

توزیع کنندگان مؤسسه مرتبط با تأمین کنندگان: COMPETITIVE ADVANTAGE /E. PORTER مرتبط با مشتریان مرتبط با توزیع کنندگان

در شرایطی که بازار رقابتی باشد، سازندگان برای فرایندهای خود با استفاده از شیوه‌ها و روش‌های مختلف مدیریتی و اقتصادی در زنجیره ارزش خویش، صرفه‌جویی در هزینه‌ها را انجام داده‌اند؛ لذا زنجیره ارزش اغلب آنها در ابعاد کیفیت و رقابت از تناسب بالایی برخوردار است. با این وجود تنها کاری که شرکت می‌تواند در کاهش هزینه‌های مربوط به تأمین کنندگان و یا افزایش اثربخشی آنها انجام دهد، این است که محیط رقابتی آنها را حفظ کرده و گسترش دهد. البته در شرایط فعلی کشور، به دلیل فقدان حاکمیت محیط رقابتی، این پیش‌فرض درست نیست و شرکت بایستی بخشی از هزینه و زمان خود را صرف ارتقای تأمین کنندگان نماید. در این خصوص می‌توان به سرمایه‌گذاری عظیم ۲.۵ میلیارد تومانی شرکت سایپو برای ارتقای تأمین کنندگان طرف قرارداد خود اشاره نمود. نظیر همین پروژه را شرکت‌های سازه گستر و مگاموتور در مقیاس‌های مختلف انجام داده‌اند و حتی مجبور شده‌اند جهت تأمین برخی از نیازمندی‌های خویش بعضاً اقدام به تأسیس شرکت‌هایی نمایند که ماهیت سازنده دارند. در واقع تأسیس شرکت‌های سازنده اقماری زیرمجموعه سایپو، سازه گستر و... به دلیل فقدان محیط رقابتی و فقدان تأمین کننده واجد شرایط در زمینه‌های مورد نیاز بوده است. از سوی دیگر، در محیط‌های رقابتی زنجیره ارزش شبکه‌های بعدی نیز تناسب مذکور قابل مشاهده است. دلیل این امر دو نکته مهم است: یکی اینکه هزینه و سودهای کم شرکت‌های تأمین کننده در واقع در بخشی از قیمت پرداختی توسط مصرف کننده نهایی نمود پیدا می‌کند و دوم آنکه اثر فعالیت‌های «شبکه همکاران بعدی» (خدمات پس از فروش، نمایندگی‌ها و غیره) در جهت رضایت‌مندی مشتری نهایی، افزایش می‌یابد. بدین دلیل، شرکت‌ها باید در جهت افزایش توان رقابتی و تجدید نظر در زنجیره ارزش شبکه همکاران بعدی، مشارکت نزدیکی را با آنها برقرار سازند. در واقع، شرکت از طریق تقلیل فعالیت‌هایی غیرسودمند برای تمامی افراد، یعنی زنجیره ارزش قبلی، زنجیره ارزش داخلی و زنجیره ارزش مصرف کنندگان قادر به افزایش توان رقابتی خود خواهد بود. به عنوان نمونه، در بخشی از کتاب «داده‌های حسابداری در زنجیره ارزش»، اثر مشترک هگرت و موریس چنین آمده است: برخی از سازندگان قوطی‌های آلومینیومی، زمینه تولید برای تولید کنندگان نوشابه‌های الکلی را از طریق تأمین قوطی‌ها به صورت مستقیم بر روی خط تولید فراهم می‌سازند؛ نتیجه اینکه ذخیره و صرفه‌جویی چشمگیری در برنامه زمانبندی تولید، حمل و نقل و صورت موجودی هزینه‌ها برای هر دو طرف، یعنی سازندگان ظروف و سازندگان نوشابه‌های الکلی صورت می‌پذیرد. بسیاری از تأمین کنندگان با محرک‌هایی درونی، مکان‌هایی را در نزدیکی محل مونتاژ، جهت تأمین بموقع امکاناتی از قبیل تحویل، کاهش انبارداری و هزینه‌های حمل و نقل و توسعه هر چه بیشتر همکاری اجزای طراحی و تولید ایجاد نموده‌اند. در حومه ایالت کالیفرنیا که اختصاص به تولید نوشابه‌های الکلی دارد، باغداران انگور، تجهیزات شرکت‌های شستشو، تأمین کنندگان تجهیزات درو و جداسازی انگور و ساخت نوشابه الکلی، بنگاه‌های بشکه‌سازی، قوطی و درپوش‌سازی و برجسب‌های تبلیغاتی و قیمت، همگی به صورت مجتمع در کنار یکدیگر جمع شده‌اند تا بتوانند موارد مورد نیاز قریب به ۷۰۰ تولید کننده نوشابه‌های الکلی را فراهم سازند. به نظر پورتر، نکته آموزنده اینجاست که مجموع هزینه‌های متعلق، موقعیت و وضعیت شرکت و نیز سایر رقبا، با زنجیره ارزش کل صنعت و به همان نسبت با زنجیره ارزش مشتریان، مرتبط است. البته بدیهی است که زنجیره ارزش، هم در محصولات تولیدی و هم در خدمات کاملاً متمایز می‌باشد. به عنوان نمونه، عوامل اساسی زنجیره ارزش در صنایع کاغذسازی و لیترگرافی (چوب‌های جنگلی، نخته و الوار، مقوا، کاغذسازی، چاپ و نشر) کاملاً با عوامل تشکیل دهنده زنجیره ارزش در صنعت لوازم خانگی (اجزا و قطعات تولیدی، مونتاژ، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی) و نیز با زنجیره ارزش صنعتی همچون نرم‌افزارهای کامپیوتری (برنامه‌نویسی، بازاریابی، توزیع و پخش و بارگذاری فلاپی دیسک‌ها) قابل تمایز می‌باشد. نکته دیگری که در رقابتی بودن هزینه‌ها مطرح است، بحث کنترل مداوم و مستمر هزینه‌های کلیدی هر سازمان است؛ به عنوان نمونه، مهمترین فعالیت‌هایی که همواره یک عمده‌فروش باید در رابطه با کنترل هزینه‌ها مد نظر داشته باشد، عبارتند از سه عامل خرید کالاها، حمل و نقل داخلی و حمل و نقل خارجی یا برای یک متصدی هتل، کنترل هزینه‌های مربوط به میهمان، نگهداری و نظافت، سرو غذا و خدمات مربوط به اتاق‌ها بسیار مهم است. به عنوان مثالی دیگر، در مورد یک مؤسسه حسابداری عمومی با دامنه فعالیت‌های جهان گستر، مهمترین اقدامات در زمینه کنترل هزینه، حول خدمات به مشتریان و مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام و آموزش کارکنان رده بالای سازمانی دور می‌زند. در مورد شرکت Dominant pizza ، سرویس رایگان حمل غذا، عملی مسلم و حتمی تلقی می‌شود، در حالی که در شرکت Block buster ، این کار از اهمیت چندانی برخوردار نیست. مثالی دیگر اینکه علی‌رغم توجه بارز مسؤولان کوکاکولا به امور بازاریابی و فروش، این امر در شرکت‌های انتقال خطوط لوله گاز بین ایالتی عقیم مانده است. در مورد شرکت‌های خودروساز داخلی، هزینه‌هایی چون هزینه طراحی و تحقیق و توسعه، هزینه‌های تأمین قطعات و مواد اولیه، هزینه نیروی انسانی، هزینه‌های ناشی از توقف خط و ناراضی مشتری، از جمله مهمترین هزینه‌هایی هستند که مرتباً بایستی کنترل شوند. به عنوان جمع‌بندی، می‌توان اشاره داشت که زنجیره ارزش صنعت، تنها بیانگر نگاهی کلی به زنجیره ارزش بازیگران اصلی آن صنعت است، نه اینکه کاملاً منطبق بر واقعیت باشد و ممکن است در مورد شرکتی خاص، متناسب با مقتضیات و شرایط آن سازمان تفاوت‌هایی در زنجیره ارزش وجود داشته باشد. مفهوم اصلی: هزینه‌های رقابتی یک مؤسسه تنها مختص به هزینه اجرای عملیات در زنجیره ارزش داخلی نیست، بلکه به میزان بسیاری متأثر از هزینه‌های مربوط به زنجیره ارزش تأمین کنندگان و فرایندهای بعدی نیز هست. ضرورت توسعه شبکه داده‌ها برای تحلیل راهبردی هزینه آنچه در مدیریت هزینه، در زنجیره عرضه و همین طور تحلیل راهبردی هزینه در زنجیره ارزش بسیار حائز اهمیت می‌باشد، توجه به این نکته مهم است که جهت اجرای هر گونه فعالیتی در تحلیل راهبردی هزینه، اقدام ضروری، تفکیک اطلاعات و داده‌های حسابداری هزینه‌ها می‌باشد. درجه اهمیت این داده‌ها، به تأثیر اقتصادی هر یک از آنها بر فعالیت‌ها و میزان ارزشمندی آن در مجموعه زنجیره ارزش بستگی دارد. عمده‌روش‌های حسابداری سنتی، هزینه‌ها را برطبق ماهیت آنها به انواع حقوق و دستمزد، مزایای شغلی، تدارکات، مسافرت، استهلاک، تحقیق و توسعه و سایر موارد تفکیک می‌نماید. در حالی که روش هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت (روش ABC)، به تفکیک هزینه‌ها بر مبنای فعالیت‌های ویژه به منظور اجرا و اظهار هزینه‌ها و اختصاص آنها به فعالیت‌هایی منجر می‌شود که برای سازمان هزینه ایجاد می‌کنند. برای درک بهتر مسأله، توجه به هزینه کلیه فعالیت‌های مرسوم در زنجیره ارزش یک صنعت، تخمین هزینه‌ها برای اجرای هر یک از فعالیت‌های رقیب و متناسب با سهم تأمین کنندگان و مصرف کنندگان، در زنجیره ارزش و نیز توسعه آنها ضروری است. به منظور به کارگیری معیاری برای بررسی وضعیت هزینه سازمان در مقایسه با سایر رقبا، بایستی هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های مشابه برای هر رقیب تخمین زده شود. هر چند در نگاه اول شاید به کارگیری این نگرش به دلیل ضرورت تخمین هزینه فعالیت به فعالیت عملیات و امکان کاهش میزان صحت و دقت برخی از آنها برای رقبا، سخت و دشوار به نظر آید، اما مطالعات و بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که در اثر بررسی خاص هزینه‌های عملیات و امور داخلی و نیز هزینه‌های رقابتی یک شرکت

در مقایسه با سایر رقبا، این روش هزینه‌یابی، ابزاری توانمند جهت تحلیل راهبردی هزینه به وجود آورده است. به عنوان نمونه، جدول زیر نشان دهنده کارگیری این نگرش در صنعت موسیقی و لوح فشرده می‌باشد. مهمترین نتیجه‌ای که تحلیل راهبردی هزینه و تحلیل زنجیره ارزش می‌تواند داشته باشد، این است که بین وضعیت هزینه‌های یک بنگاه در مقایسه با سایر رقیب باخوبی تمایز ایجاد می‌نماید. جدول: مقایسه هزینه‌های خرید با هزینه‌یابی به روش حسابداری بهای تمام شده و روش سنتی با روش مبتنی بر هر فعالیت منبع: ابزاری نوین در مدیریت هزینه‌ها/مجله ۱۴/fortune june/ پایان سخن اینکه میزان هزینه‌های رقابتی و یا غیر رقابتی یک مؤسسه می‌تواند از هر مؤلفه تا مؤلفه‌های دیگر در خط تولید با از یک گروه مشتریان تا گروهی دیگر (در صورتی که شبکه‌های توزیع مختلفی استفاده شود) و از بازاری در یک منطقه تا منطقه‌ای دیگر (در صورتی که اجزای هزینه برای نواحی مختلف متنوع باشد)، متفاوت باشد. شاید بهتر باشد بگوییم که تحلیل راهبردی هزینه، به مقایسه چگونگی انباشت هزینه‌های جزء به جزء فعالیت‌های هر بخشی از شرکت در برابر رقیب کلیدی آن می‌پردازد و بدین ترتیب، اشاره به این موضوع دارد که عملیات داخلی شرکت می‌تواند عاملی برای ایجاد هزینه‌های رقابتی و یا غیر رقابتی باشد. از: دکتر غلامرضا گودرزیمهران رضوانینما: ۱. مزیت رقابتی، میکائیل پورتر ۲. داده‌های حسابداری در تحلیل راهبردی هزینه، هگرت و مورس ۳. گروهها و اقتصاد جدید رقابتی، میکائیل پورتر ۴. هزینه‌ها را با دقت اندازه بگیرید: آنگاه صحیح تصمیم بگیرید، SHANK&GOVINDARAJAN. ابزاری نوین در مدیریت هزینه‌ها، مجله فورچون، ۱۴، ژوئن

مدیریت در آمد در حمل و نقل ریلی مسافری

مدیریت درآمد در حمل و نقل ریلی مسافر بسیعید خدمت‌مطلو-ملودی خادم
مطالعات انجام گرفته به نظر استفاده از مدیریت درآمد در سالهای آتی به عنوان یک ضرورت مطرح گردد. این بخصوص در مورد شرکت های خصوصی که در امر جابجایی مسافر در بخش ریلی فعال هستند نمود بیشتری خواهد یافت. در نهایت در این مقاله با نگاهی به آینده روند های مورد اجراء نیز به اختصار آورده شده است. مدیریت درآمد فرایند پذیرش یا سفارش است که با یکارگیری تکنیک های مختلف قیمت گذاری و فروش ظرفیت، به کسب درآمد بیشتر می پردازد تاکنون این فرایند در صنایع خدماتی به ویژه حمل و نقل مسافر پیشرفت چشمگیری داشته است. در این مقاله به لزوم به کارگیری مدیریت درآمد در صنعت حمل و نقل ریلی اشاره شده است و راهکار ارائه آن مطرح می گردد. با مطالعات انجام گرفته به نظر استفاده از مدیریت درآمد در سالهای آتی به عنوان یک ضرورت مطرح گردد. این بخصوص در مورد شرکت های خصوصی که در امر جابجایی مسافر در بخش ریلی فعال هستند نمود بیشتری خواهد یافت. در نهایت در این مقاله با نگاهی به آینده روند های مورد اجراء نیز به اختصار آورده شده است. تعریف «مدیریت درآمد» و معرفی تکنیک های به کار رفته: مدیریت درآمد هنر پیشینه کردن سود حاصل از فروش ظرفیت محدودی از یک محصول، در طی یک افق مشخص زمانی، بوسیله فروش هر واحد محصول، به مشتری مناسب در زمان مناسب با قیمت مناسب، است. در صنایعی که خصوصیات زیر را داشته باشند «مدیریت درآمد» مفید واقع می شود: «بازار بر اساس تقاضا قابل بخش بندی باشد و حساسیت بر روی قیمت در بازار متفاوت باشد.» با گذشت زمان مشخصی، محصول ارزش خود را از دست بدهد.» هزینه یک واحد اضافی از ظرفیت موجود نسبت به قیمت فروش خدمت کم است.» موقعیت زمانی برای ارزیابی قبول یا رد سفارشات به صورت پیشاپیش وجود دارد. استفاده از مدیریت درآمد در صنعت حمل و نقل ریلی مدیریت درآمد برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در صنعت حمل و نقل ریلی و بخش مسافری به کار گرفته شد و از صنعت حمل و نقل هوایی به این سمت سوق داده شد. تا آن زمان در راه آهن های دنیا مبنای محاسبه قیمت بر اساس شیوه سنتی و به ازای مسافت طی شده محاسبه می شد. در این میان شرکت های حمل و نقل ریلی برای جذب مسافر با الهام از مدیریت درآمد سیستم های فروش تخفیف دار را راه اندازی نمودند. در آن دوره این سیستم به سرعت پیشرفت نمود و مخصوصاً «در حمل و نقل سریع السیر ریلی به یک رقیب برای حمل و نقل هوایی تبدیل شد. این سیاست به سرعت در اروپا رشد پیدا کرد. امروزه در اکثر کشورهای اروپایی مسافران حمل و نقل ریلی برنامه های سفر خود را مخصوصاً «سفرهای تفریحی بر اساس برنامه های تخفیفی حرکت قطارها تنظیم می نمایند و کمتر تقاضایی بدون پاسخ می ماند. در این میان شرکت های حمل و نقلی بدون هزینه درآمد خود را بالا- می برند شرکت های SNCF Eurostar بیش از ده سال است که برای ارائه سرویس از مدیریت درآمد استفاده می کنند.» روندهای مسافرتی برای مدیریت درآمد ریلی و قیمت گذاریموفقیت حمل و نقل کنندگان ارزان (lcc) در کشورهای اروپایی حمل و نقل کنندگان سنتی را وادار نمود تا قوانین بخش خود را بازنگری نمایند. بسیاری از اپراتورها از جمله اپراتورهای ریلی با ارائه خدمات متفاوت و طیف قیمتی متغیر که برای درجه های مختلف کرایه در نظر گرفته شده است بازار را کاملاً «در اختیار گرفته اند. تمایز بین این محصولات هم اکنون آسانتر شده است بطوریکه خرید زودهنگام و سایر شرایط جایگزین شرایط تعویض و استرداد که بیشتر باعث انعطاف پذیری می گردد به راحتی قابل اجرا است. این نوع شرایط می تواند مسافران را بر حسب اولویتها و ترجیحاتشان طبقه بندی نماید تا بین کاهش قیمتها، انعطاف پذیری و وفاداری مشتریان توازن برقرار شود. ساده سازی و حذف برخی قوانین و شرایط کرایه ای به آن معناست که نقش مدیریت درآمد بسیار حیاتی است زیرا به طور مستقیم تخفیفها را کنترل می نماید که به نوبه خود بر تقاضای مسافری تاثیر گذار است. بهر حال، سیستمهای سنتی مدیریت درآمد، تقاضای مستقلی را برای هر طبقه کرایه ای در نظر می گیرند (ترکیب کرایه و قیمت). در حالیکه طبقه کرایه ای تنها نقاط قیمتی متفاوتی برای یک محصول هستند. رزرو کردن تنها در برابر نقطه ای که حداقل قیمت را دارد روی می دهد. مدیریت درآمد سنتی در برابر این کاهش تقاضا برای کلاسهای بالاتر محصول واکنش نشان داده و سطح حفاظتی را پایین تر می آورد و بدین ترتیب قابلیت دسترسی برای کلاسهای پایین تر کرایه افزایش می یابد. مشتریان می توانند در نقطه قیمتی پایین تری رزرو کنند و اثر مارپیچی به سمت پایین روی می دهد. در این راستا سیستم مدیریت درآمد می بایست حساسیت به قیمت را به همراه پیش بینی تقاضا استفاده نموده تا به یک سوال پاسخ بگوید: «چه نوع محصولاتی را می بایست در این نقطه قیمتی ارائه دهم ؟!» فرض اینکه مشتریان بسیار به قیمتها حساس هستند، می بایست قبل از پیش بینی تقاضای قیمت بدون تاثیر قیمت، داده ها را بر اساس قیمت نرمال سازی کرد. به این معنا که تاثیر قیمت را بر سابقه تقاضا از بین برد. آنچه به همین اندازه اهمیت دارد این است که پس از بررسی تاثیر این پیش بینی های بی تفاوت در برابر قیمت، تاثیر نقاط قیمتی را بر پیش بینی ها را بررسی نمود و آنها را کمی کرد. این پیش بینی حساس در برابر قیمت» می بایست به فرآیند بهینه سازی قیمت وارد شده که به نوبه خود می تواند قیمت را برای روزهای باقیمانده تا حرکت وسیله نقلیه تعیین نماید.» روندهای آتی در مدیریت درآمد ریلی و قیمت گذاریم در نظر گرفتن شرایط بیان شده در اینجا می توان روندهای آتی را در زمینه مدیریت درآمد ریلی این گونه توصیف نمود: «اپراتورهای ریلی شرایط تعرفه ای خود را ساده سازی می نمایند تا تعداد محدودی محصول را در کلاسهای قیمتی متفاوت عرضه نمایند. مشتریان حداقل پرداختی را برای افزایش انعطاف پذیری و استرداد و تغییرها متقبل می شوند. پیش بینی ما این است که صنعت حمل و نقل ریلی، تمایل بیشتری نسبت به استفاده از تقاضای حساس در برابر قیمت نشان خواهد داد.» همان طور که شرایط کرایه ای آسانتر می شوند، مدیریت درآمد نقش بیشتری در سودآوری شرکتها بازی خواهد نمود. پیش بینی های حساس در برابر قیمت، می تواند تاثیر تغییرات قیمت بر روی

تقاضای مشتریان را بررسی نماید. بدین ترتیب مدیریت درآمد با قیمت گذاری و حتی بازاریابی، زمان بندی و پذیرایی بیشتر عجب خواهد شد و بدین ترتیب راه حل‌های جمعی برای پیش بینی های تقاضا در نظر گرفته می شود. * شرکتها تقاضا را برای کل بازار و تمامی کلاسها و خدمات در نظر می گیرند و تمامی سازمان می کوشد تا از یک عدد پیش بینی تقاضا برای استفاده از توانمندیهای مشترک درون سازمانی بهره بگیرد. پیش بینی ما این است که شرکت‌های ریلی بیشتر به دنبال حمایت و صحنه گذاری بر فرآیند مالی خود خواهند بود و در این راستا از پیش بینی های سیستم مدیریت درآمد بهره می گیرند. * شرکت‌های ریلی با حمل و نقل کنندگان ارزان و سایر ارائه دهندگان خدمات مسافرتی رقابت فزاینده ای خواهند داشت. رقابت محدود بین شرکت‌های ریلی نیز وجود خواهد داشت و بیشتر می شود. در نتیجه، شرکت‌های ریلی بیش از پیش بر روی دنباله روی از سیاست‌های قیمتی رقبا متمرکز می شوند. این امر باعث می شود تا داده های رقابتی به عنوان اطلاعات وارد سیستم مدیریت درآمد شود و بدین ترتیب منجر به استخراج هشدارها و یا راه حل‌های ابتکاری مناسب گردد. * در نهایت پیش بینی می شود که ارائه دهندگان خدمات مسافرتی به سوی پیش بینی در سطح کل بازار روی می آورند. این رویکرد پیش بینی، گردش تقاضاها را برای گزینه های مختلف مسافرتی و سطوح مختلف قیمتها، دسترس پذیری، حساسیتهای مشتریان به قیمت و شرایط وی ژه رقابتی (قیمتها و برنامه ها) در بازار در نظر می گیرد. * دست یابی به برتریهای استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی * لزوم به کار گیری مدیریت درآمد در صنعت حمل و نقل ریلی مسافری در ایران یکی از اساسی ترین نتایج استخراج شده از استفاده مدیریت درآمد در صنعت حمل و نقل ریلی مسافری توانمندسازی شرکتها برای جابجایی تقاضا است بدین صورت که با تغییر در قیمت ها و تعرفه به متوازن ساختن تقاضا مبادرت بورزند. و به وسیله آن بسیاری از تقاضا ها که در شیوه سنتی بی پاسخ می ماند یا از مدهای دیگر حمل و نقل استفاده می نمایند به سمت بازار جدید ایجاد شده هدایت شوند. در واقع سیستم قسمتی از تقاضای دوران بیک مسافر را به ایام خارج از بیک منتقل می سازد. هر چند در نگاه اول با توجه به اینکه همیشه بحث تقاضای بالای بخش مسافری ریلی مطرح بوده است به استفاده از این متدها به نظر نیازی نباشد این مسئله را می توان این گونه عنوان نمود هر چند راه آهن جمهوری اسلامی ایران تنها یک چهارم تقاضای مسافری را پاسخ می دهد اما حدود ۳ میلیون صندلی در سال ۱۳۸۵ به صورت خالی در سیر است. این مقدار حدود ۱۷٪ کل صندلی ها را شامل می گردد در سیستمی که تنها ۲۵٪ نیاز راپاسخ گو است این رقم را می توان قابل ملاحظه دانست این در حالی است که مقدار فوق در ۶ ماه از سال به ۲۳٪ از کل می رسد. و در مهرماه ۳۳٪ صندلی های حمل و نقل ریلی به صورت خالی در سیر هستند. بی تردید شدت این مسئله در قطارهای لوکس تر و به نسبت گران تر بسیار بالاتر است. در بعضی از ایام سال برای این قطارها که عموماً "در اختیار بخش خصوصی است مقدار ضربه اشغال صندلی های قطار به کمتر از نصف نیز تقلیل می یابد. لذا با توجه به هدف کسب درآمد بالا از جانب بخش خصوصی شدت نیاز به استفاده از این متدها چشمگیرتر باشد. هرچند نمونه هایی از این نوع شیوه ها در شرکت راه آهن شرقی بنیاد به اجراء درآمده است اما به کارگیری چنین روش هایی برای سایر شرکت های خصوصی با توجه افزایش تعداد و بحث رقابتی در سال های نه چندان دور آ آینده ضروری است. شروع کار مدیریت درآمد در یک سیستم را در ابتدا می توان با تخفیف روی قیمت ها و تعرفه های موجود آغاز نمود و در ادامه با تاکتیک بر عوامل مختلف و با هم آمیختن سرویس ها و گزینه های زمانی انتخاب مشتری گسترش داد در واقع استفاده از مدیریت درآمد برای بهینه کردن عوامل مختلف در راستای بهترین متد کسب درآمد بیشتر است. این عوامل با رشد نگرش انسان به زندگی و افزایش تمایلات انسان، شرکت های حمل و نقل ریلی خصوصی را در جهت ارائه گزینه های متفاوت با فکر به خدمات جدیدتر متناسب با قیمت و تعرفه قادر می سازد. این توانمند سازی شرکت های خصوصی برای در اختیار گرفتن سهم بیشتر بازار حتی جذب مسافر از بخش هوایی با توجه به افزایش ۱۷٪ تعرفه پروازهای داخلی بسیار حائز اهمیت است. برای انجام کارآمد مدیریت درآمد فهم و شناختن از تقاضای قسمت های مختلف بازار، یکسان سازی تعرفه با نوع سرویس مورد نظر و نحوه ارائه ضروری است. از این رو یکی از اساسی ترین نیازها برای به کار گیری این روش مطالعه دقیق بر روی بازار و پیش بینی دقیق تقاضا است. [۱۲] * بهترین شیوه اجراء و اطلاع رسانی مدیریت درآمد: در سال های اخیر استفاده از شبکه اینترنت در کشور از یک سرگرمی صرف به تدریج دور می شود و با گذشت ایام به تعداد کاربرانی که مایحتاج خود را از طریق شبکه های اینترنت تهیه می کنند افزوده می شود. مسافران حمل و نقل ریلی که مشتریان این بخش هستند در برابر تمایلات وسیعی که از طرق مختلف به وجود می آیند در امان نیستند مخصوصاً تبلیغات وسیع رسانه ای و سایت های اینترنتی که در راستای جذب مسافر فعالیت می کنند. مهمترین شیوه برای معرفی سیستم اینترنت است. اینترنت در این زمینه می تواند انقلاب بزرگی در جذب مشتری و فروش کالا و محصولات و تبادل اطلاعات میان هر دوطرف مشتری و صاحبان کالا داشته باشد. حمل و نقل نیز از این امر مستثنی نبوده است. در این سیستم مسافر می تواند انواع خدمات، قیمت ها، نوع خرید و... را به صورت on line مقایسه نماید و این website ها در سایت های حمل و نقلی و فروش محصول برای مشتری معرفی شوند. به علاوه اعلام شرایط فروش و قسمت بندی بازار در فضایی به جز website برای مشتری بسیار گنج کننده و برای عرضه کننده چنین محصولی بسیار هزینه بر خواهد بود. از این شیوه در کشورهای دیگر استفاده شده است با استفاده از شبکه اینترنت علاوه بر این که انواع بلیت و جذابیت آن را به طور کامل می توان نشان داد بلکه خود این روش به طور وسیع برای مسافران یک کلاس آموزشی به منظور داشتن سطح انتظارات متفاوت متناسب برای خود است. * جمع بندی مطالعه و بررسی دقیق وضعیت مسافری حمل و نقل ریلی بخصوص شرکت های خصوصی که وارد بخش جابجایی مسافر شده اند به راحتی می توان نسبت به اهمیت این مسئله از جنبه های گوناگون مانند عدم توانایی در پاسخگویی تقاضا و متعاقب آن جابجایی تقاضا به روزهای غیر بیک و مسئله مهمتر برای شرکت های خصوصی که حمل و نقل مسافر انجام می دهند مسئله اقتصادی و درآمد زایی برای آنها می باشد. شرکت های مدیریتی فعال در بخش مدیریت درآمد به عنوان ارائه دهنده خدمات مدیریت درآمد و قیمت گذاری می تواند به شرکت‌های ریلی کمک کند تا توانمندیهای خود را در محیط جدید صنعت مسافری ریلی شکوفا نمایند. و با استفاده از آخرین سیستمهای مدیریت درآمد و قیمت گذاری، مزیت‌های عملیاتی و استراتژیک گسترده ای را برای سازمان به ارمان می آورد. از لحاظ عملیاتی این سازمانها می توانند درآمدها و منابع خود را در جهت افزایش درآمد به کار گیرند. از نظر سازمانی می تواند به مشتریان بیشتر پاسخگو باشند و از لحاظ استراتژیک می توانند موقعیت خود را در صنعت بهبود بخشند و با سرعت به تغییرات در سطح تقاضا و عرضه پاسخ دهند. علاوه بر همه این موارد، می توانند ارزش بیشتری بیافرینند. سعید خدمتو کارشناس ارشد حمل و نقل ریلیلودی خادم ثانی کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی اجتماعی * مجله صنعت حمل و نقل

مدیریت درآمد و پیشینه کردن سود

گروه اقتصادی

دارایی فناپذیر (Perishable) یا فاسدشدنی، نوعی از کالا است که اگر تا موعد خاصی به فروش نرود، فاسد می شود. یعنی دیگری قابل فروش نیست و درآمد بالقوه حاصل از فروش آن از دست می رود. به عنوان نمونه، می توان به بلیت هواپیما، رزرواسیون یک اتاق هتل در یک روز، ظرفیت تولید یک کارخانه در یک بازه زمانی و... اشاره کرد که همگی اگر تا زمان خاصی به فروش نرسند، درآمد آنها برای یک دوره زمانی از دست می رود. شرکت‌هایی که کالا یا خدمات فاسدشدنی ارائه می کنند، اغلب با این

مشکل روبه‌رو هستند که چگونه ظرفیت ثابتی از محصول را طی یک افق زمانی مشخص به فروش برسانند. در بسیاری از موارد، اگر محصول تنها به یک قیمت فروخته شود، معمولاً تنها طیف خاصی از مشتریان را به خود جذب می‌کند که شاید برای فروختن کل موجودی فاسدشدنی کافی نباشد. اگر مشتریان موجود در بازار، تمایل داشته باشند که قیمت‌های متفاوتی را برای محصول بپردازند، می‌توان با تقسیم محصول به گروه‌های مختلف، آنها (مشتریان) را به بخش‌های مختلفی تقسیم‌بندی کرد. این کار امکان آن را فراهم می‌آورد که محصول، با قیمت‌های متفاوت، به گروه‌های مختلف مشتریان فروخته شود و از کل موجودی کالایی فاسدشدنی استفاده شود. به طور مثال ممکن است در زمان‌های مختلف مبالغی به قیمت اصلی محصول اضافه شود یا اینکه برای سطوح خدمت‌دهی بالاتر، قیمت‌های بالاتری پیشنهاد شود. برای انجام چنین کاری باید تصمیم‌گیری شود و انجام این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها هدف اصلی مدیریت درآمد است. بحث مدیریت درآمد از صنعت خطوط هوایی شروع شد و آن زمانی بود که در دهه ۱۹۷۰، آزادسازی قیمت‌ها در خطوط هوایی در آمریکا، منجر به ایجاد رقابت شدید در این صنعت شد این امر، زمینه‌های زیادی را برای مطرح شدن بحث مدیریت درآمد ایجاد کرد. مساله مدیریت درآمد خطوط هوایی، در طول سال‌ها گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است و هم‌اکنون نیز تحقیقات زیادی بر روی آن انجام می‌گیرد. مدیریت درآمد (Revenue Management) یا مدیریت بازده (Yield Management) را می‌توان به این شکل تعریف کرد: هنر بیشینه کردن سود حاصل از فروش ظرفیت محدودی از یک محصول فاسدشدنی، در طی یک افق مشخص زمانی، به وسیله فروش هر واحد محصول، به مشتری مناسب در زمان مناسب و با قیمت مناسب برای انجام چنین کاری، از سیاست‌هایی چون فرق گذاشتن قیمت برای مشتریان مختلف و صرف‌نظر کردن از بعضی مشتریان به امید به دست آوردن مشتریان پرسودتر، استفاده می‌شود. کاربردهای مدیریت درآمد علاوه بر کاربردهای بسیار متنوع مدیریت درآمد در صنایع خطوط هوایی، می‌توان مدیریت درآمد را در مورد کالاها و خدمات با مصرف زیاد نیز به کار بست. طی سال‌های اخیر، از مفاهیم مدیریت درآمد در زمینه‌های متنوعی از جمله موارد زیر استفاده فراوانی شده است: خطوط هوایی، صنعت جهانگردی، صنایع تولید انرژی، موسسات کرایه خودرو، خطوط راه‌آهن مسافری، بخش برنامه‌های رادیو و تلویزیون، ISPها (ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و سوپرمارکت‌ها، برنامه‌ریزی تولید و تخصیص ظرفیت در صنعت، خطوط کشتیرانی و شرکت‌های مسافری دریایی و پذیرش و اقامت مسافران (هتل‌ها، مسافرخانه‌ها و...). علاوه بر این باید توجه کرد که مدیریت درآمد برای گروه‌های خاصی قابلیت اجرایی شدن دارد. به طور مثال: فنانپذیر بودن محصول (خدمت)، تقاضا تصادفی بودن از سوی مشتری، آزاد بودن نحوه قیمت‌گذاری، محدودیت ظرفیت (موجودی) محصول، مدنظر بودن خرید یا پیش‌خرید محصول، دارا بودن کلاس‌های قیمتی مختلف برای محصول، از سوی دیگر نتوان با یک قیمت کل ظرفیت (موجودی) محصول را به فروش رساند. همچنین تقاضای کل مشتریان از گروه‌های مختلف قیمتی از ظرفیت (موجودی) محصول بیشتر باشد. www.financialgroup.ir

کنکاشی در شیوه مدیریت درآمد نفتی

علی سرزعی

با درآمدهای نفتی چه کار باید کرد؟ باید گفت که پاسخی که صددرصد مورد اجماع همه صاحب نظران باشد، وجود ندارد و تجربه‌های مختلفی وجود دارد و کشورها گزینه‌های گوناگونی را آزمون کرده‌اند. اخیراً چند اقتصاددان در دانشگاه آکسفورد روی این مساله متمرکز شده و معتقدند که پاسخ قابل قبولی برای این سوال دارند. دیدگاه آنها در دو مقاله کولیر و ونیل (۱) (۲۰۰۸) و کولیر، وندریلوگه، اسپنس و ونیل (۲) (۲۰۰۹) منعکس شده است که در اینجا گزارشی از آن عرضه می‌شود تا مورد توجه خوانندگان، دانش‌آموختگان اقتصاد، کارشناسان و تصمیم‌گیران قرار گیرد. وقتی کشوری از مواهب طبیعی برخوردار است و از محل این منابع، درآمدی کسب می‌کند، با این درآمد چه باید کرد؟ چه مسیری باید از حیث هزینه کرد و پس انداز باید انتخاب و به کار گرفته شود؟ پاسخ به این سوال مبتنی بر این فرض به دست می‌آید که هدف اصلی از انتخاب مسیر مذکور افزایش بهزیستی افراد است که آن را در حداکثر کردن مصرف خلاصه می‌کنیم. بنابراین مساله به این شکل در می‌آید که کدام ترکیب مصرف بین زمانی را باید انتخاب نمود. روشن است که پاسخ به این سوال منوط به نحوه ارزش‌گذاری مصرف در آینده است. از یک سو می‌دانیم که به دلایل مختلف، مصرف آتی برای انسان‌ها ارزش کمتری نسبت به مصرف حال دارد و باید آن را با یک نرخ تنزیل اجتماعی تنزیل نمود تا با مصرف زمان حال قابل مقایسه گردد. حال اگر شما درآمد حاصل از منابع طبیعی را به جای اینکه مصرف کنید، در خارج از کشور یا در داخل کشور سرمایه‌گذاری کنید، نرخ بازده در اثر این سرمایه‌گذاری خواهید داشت. روشن است که اگر نرخ تنزیل اجتماعی بیش از نرخ بازده سرمایه‌گذاری (در خارج یا داخل) باشد، بهتر است که درآمدهای به دست آمده را همین امروز مصرف نمود تا اینکه آنها را سرمایه‌گذاری کرد به منظور اینکه فردا مصرف بیشتری به دست آورد. ● چارچوب تصمیم‌گیری بین مصرف و پس‌انداز بنابراین چارچوب تحلیلی مورد استفاده باید حداکثر کردن مطلوبیت تنزیل شده ناشی از مصرف باشد. از سوی دیگر می‌دانیم که نرخ تنزیل اجتماعی به دو عامل بستگی دارد: ۱) نرخ ترجیح زمانی، ۲) تفاوت در درآمد سرانه بین دو مقطع زمانی. یک دیدگاه معتقد است که نرخ تنزیل مورد استفاده باید عدد کوچکی باشد، زیرا مصرف نسل‌های آینده به اندازه مصرف نسل‌های فعلی اهمیت دارد و باید نسل‌های آینده را نیز صاحب منابع طبیعی موجود دانست و به رغم اینکه نسل‌های آتی هنوز نماینده زنده‌ای ندارند تا از منافع آنها حمایت کند، ولی منصفانه این است که منافع آنها را نیز باید در نظر گرفت. با این حساب تنها دلیلی که موجب می‌شود نرخ تنزیل را مثبت فرض کنیم این است که نسبت به تداوم جهان در آینده عدم قطعیت وجود دارد. دیدگاه دیگر معتقد است که چون نسل آتی زندگی مرفه‌تری نسبت به نسل فعلی خواهند داشت، باید ضرورتاً وزن و اهمیت بیشتری برای نسل فعلی که در مقایسه با نسل بعد فقیرتر است، قائل شد. بنابراین باید بر اساس فرمول رمزی، رشد مصرف را همراه با نگرش جامعه نسبت به نابرابری (در مصرف بین دو زمان) در تعیین نرخ تنزیل اجتماعی به کار گرفت. با این ترتیب نرخ تنزیل اجتماعی چیزی بین ۱۰ درصد در اقتصادهای به سرعت در حال رشد تا ۲ یا ۳ درصد در اقتصادهای جاافتاده‌ای که نرخ رشد پایین‌تری دارند، خواهد بود. نرخ بازده سرمایه‌گذاری در خارج کشور را می‌توان همان نرخ بهره جهانی در نظر گرفت. نرخ بازده سرمایه‌گذاری در داخل کشور در اکثر کشورهای در حال توسعه بسیار بالاست؛ چرا که در کشورهای در حال توسعه سرمایه کمیاب است و عموماً کمتر از آنچه لازم است در آن سرمایه‌گذاری عمومی و خصوصی صورت گرفته است. این نکته اصولاً درست است؛ ولی باید دو ملاحظه را نیز همراه با آن در نظر گرفت؛ نخست آنکه بازده سرمایه‌گذاری‌های خصوصی به دلیل نبود زیرساخت‌ها کمتر از میزان مورد انتظار است. ملاحظه دوم این است که به دلیل انتخاب نامناسب پروژه‌ها، عموماً بازده سرمایه‌گذاری در کشورهای در حال توسعه باز هم کمتر از میزان مورد انتظار است. حال برای اینکه اثر -----های مختلف را بتوانیم ارزیابی کنیم، با یک مثال کار را ادامه می‌دهیم. فرض کنید یک بازه زمانی ۵۰ ساله را می‌خواهیم تحلیل کنیم. از سال ۱۰ تا سال ۳۰ مستمراً درآمد ثابتی از محل منابع طبیعی در اختیار کشور قرار می‌گیرد. حال با این درآمد چه الگوی مصرفی را باید در طی زمان انتخاب نمود؟ در اینجا سه سناریوی مختلف را به بحث گذاشته و اثرات آن را در شکل زیر مشاهده می‌کنیم. سناریوی اول: فرضیه درآمد دائمی؛ بر اساس این فرضیه هدف باید این باشد که مصرف همه

نسل‌ها افزایش برابری را تجربه کنند؛ چرا که منابع طبیعی متعلق به همه است و عدالت حکم می‌کند که چنین ترتیبی برقرار گردد. بر اساس این فرضیه باید درآمد مذکور بسان یک ثروت در نظر گرفت و مصرف از محل این ثروت باید در طول زمان هموار گردد. در شکل زیر مسیری که توسط PIH نشان داده شده نمایانگر اجرای این سناریو است. همان‌طور که دیده می‌شود در ده سال اول که درآمد نفت وجود ندارد نیز مصرف افزایش یافته که معنی آن این است که اگر افزایش درآمد از محل منابع طبیعی قابل پیش بینی باشد، کشور می‌تواند منابعی را از خارج قرض کرده و صرف افزایش مصرف کند و وقتی درآمد مذکور را به دست آورد قرض‌های خود را پس دهد. به نظر می‌رسد که این سناریو بیشتر با وضعیت کشورهای توسعه یافته سازگار باشد نه کشورهای در حال توسعه. مفروض این سناریو این است که کشور می‌تواند به راحتی در نرخ بهره جهانی منابع مورد نیازش را قرض گرفته یا قرض بدهد. همچنین فرض شده که درآمد مذکور به شکل دارایی‌های خارجی در می‌آید و وارد اقتصاد نمی‌شود و ترکیب سرمایه به نیروی کار را تغییر نمی‌دهد؛ زیرا در غیر این صورت نرخ بازدهی داخلی کمتر از بهره جهانی خواهد شد. بنابراین این درآمد ناشی از فعالیت‌های غیرنفتی نخواهد داشت و نرخ رشد مصرف تغییری نخواهد کرد. سناریوی دوم سناریویی محافظه کارانه است که می‌توان آن را با ضرب المثل سرکه نقد به از حلوای نسیه(۳) معرفی کرد. این سناریو سناریویی فوق‌العاده محافظه کارانه است؛ به این معنی که درآمدهای مذکور را در صندوق یا حسابی در خارج از کشور انباشت کرده و صرفاً از بهره یا سود این منابع مصرف را افزایش می‌دهیم. این ----- مصرف نسل‌های آتی را به مقدار قابل توجهی افزایش می‌دهد؛ ولی مصرف نسل‌های فعلی مقدار کمتری افزایش می‌یابد. کشور تروژ این شیوه را انتخاب کرده و به نظر می‌رسد مبنای اقتصادی نمی‌توان برای آن در نظر گرفت. سناریوی سوم سناریویی است که تلاش می‌کند تا مسیری بهینه را با توجه به وضعیت خاص کشورهای در حال توسعه پیشنهاد کند. در مورد کشورهای در حال توسعه باید توجه داشت که اولاً در این کشورها سرمایه‌عامل کمیابی است و ثانیاً نرخ بهره پیش روی این کشورها بیشتر از نرخ بهره جهانی بوده و دسترسی آنها به بازار سرمایه جهانی محدود است و ثالثاً در این کشورها زیرساخت‌های عمومی به اندازه کافی وجود ندارد، رابعاً شرایط سرمایه‌گذاری مشوق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی نیست. این نکات موبد آن است که سرمایه‌گذاری در داخل کشور بازده بسیار بالایی خواهد داشت و اقتصاد را روی مسیر رشدی قرار خواهد داد که منجر به تعمیق سرمایه‌شده و نرخ بازده به تدریج به سمت نرخ بهره جهانی میل کند و همسو با آن دستمزد، مصرف و درآمد به سمت بالا افزایش یابد. علاوه بر نکته فوق باید به این مسأله توجه داشت که مصرف در سطح فعلی آن بسیار اندک است و باید با افزایش مصرف فقر را امحا نمود. در این حالت با انجام فروشی معقول می‌توان به این نتیجه رسید که نرخ رشد مصرف سرانه باید مساوی نرخ بازده سرمایه‌گذاری در داخل شود. اگر این معیار را در مورد آفریقا به کار گیریم مشاهده می‌کنیم که در خلال چند دهه گذشته نرخ رشد مصرف در آنجا بسیار پایین بوده ولی نرخ بازده سرمایه‌گذاری بالا بوده است و این معیار محقق نشده است. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود در این مسیر مصرف از همان ابتدا افزایش می‌یابد؛ ولی این افزایش به اندازه سناریوی اول نیست و وقتی درآمدها به اقتصاد سرازیر می‌شود هم بدی‌ها بازپرداخت شده و هم در زیرساخت‌ها سرمایه‌گذاری صورت خواهد گرفت. هر دوی این عوامل موجب می‌شود تا سرمایه‌گذاری خصوصی به امر جذابی تبدیل شود که در نتیجه آن درآمد و دستمزد افزایش می‌یابد. در نتیجه لازم نیست تا دولت عمده منابع را در زمان‌های بعد صرف مصرف کند و از این رو پس از آنکه جریان درآمد بادآورده مذکور قطع می‌شود، نرخ رشد مصرف اگرچه کماکان مثبت است؛ اما به سمت صفر شدن میل می‌نماید. در واقع به جای اینکه منابع صرف ایجاد صندوقی برای مدیریت دارایی‌ها شود، صرف ایجاد توسعه اقتصادی کشور شده که در اثر آن مصرف نیز در آینده افزایش خواهد یافت. ● نوسانات و عدم قطعیت یکی از مسائلی که درآمدهای منابع طبیعی با آن روبه‌رو هستند، عدم قطعیت مربوط به میزان این درآمدهاست. راه حل مقابله با این مسأله بسیار ساده است که همانا صندوق‌های ثابت‌ساز اقتصاد است. دلیل وجودی این صندوق‌ها این است که معمولاً نرخ قرض دادن و قرض گرفتن از بازارهای جهانی سرمایه‌یکی نیست و نرخ قرض گرفتن بالاتر است. اگر وضعیت این‌گونه نبود ضرورتی برای وجود صندوق‌های ثابت‌ساز وجود نداشت؛ چرا که اقتصاد در زمان کاهش درآمد از میزان مورد انتظار می‌توانست از بازارهای جهانی قرض بگیرد و وقتی درآمدها از میزان مورد انتظار بیشتر بود آن را پس دهد. ● کارآیی هزینه کردن در داخل کشور حال که گزینه پیشنهادی ما؛ یعنی هزینه کردن در داخل کشور مطرح شد باید به جزئیات آن پرداخت. اولین سوالی که مطرح می‌شود این است که آیا اقتصاد ظرفیت پذیرش این حجم از هزینه کردن (اعم از مصرف یا سرمایه‌گذاری) را دارد؟ در این رابطه چند نکته وجود دارد که باید یک به یک مورد توجه قرار داد. نخست آنکه ما در کشورهای در حال توسعه با این واقعیت روبه‌رو هستیم که نرخ بازده معمولاً پایین است. یک دلیل آن این است که برای انتخاب پروژه‌ها باید روش هزینه‌فایده اجتماعی را به کار گرفت که روشی پیچیده است و معمولاً در این کشورها متخصصانی که بتوانند این کار را به شکل مطلوب انجام دهند وجود ندارند. دلیل دیگر این است که گاه انگیزه لازم برای انتخاب بهترین پروژه‌ها وجود ندارد که این مسأله به فساد، رانت‌جویی و ضعف نهادهای حکمرانی بر می‌گردد. این مسأله در مورد درآمدهای بادآورده نفتی حادث است؛ چرا که چنین درآمدهایی ناگهان افزایش می‌یابد و سیستم اداره کشور آمادگی برای مواجهه با چنین رشدی را ندارد و از این رو به شکل ناکارآیی هزینه‌ها را انجام می‌دهد. بنابراین بهتر است تا هزینه کردن‌ها به شکل همواری صورت گیرد یعنی اول رشد هزینه‌ها کم باشد و بعد افزایش یابد. نکته دیگر این است که ولو آنکه باید مقدار مشخصی را پس‌انداز کرد ولی ممکن است دولت‌ها نگران آن باشند که دولت بعدی دولت بی‌صلاحیت و فاسدی باشد که بخواهد منابع تجمیع شده را حیف و میل کند. بنابراین خود پیشاپیش آن منابع را میان شهروندان توزیع کنند و یا سرمایه‌گذاری نمایند. نکته دوم این است که تزریق منابع حاصل از منابع طبیعی تقاضا را در داخل افزایش می‌دهد. اگر عرضه بکاهشش باشد، بدون هرگونه تغییر نسبی و بدون ایجاد اثرات خنثی‌کننده (crowding out) عرضه زیاد می‌شود (همانند مدل کینزی) اما معمولاً منحنی عرضه افقی نیست و شیب دار است که معنی آن این است که در سطح کلان یا بخشی برخی فعالیت‌ها با برخی دیگر خنثی می‌شوند. وقتی عرضه نمی‌تواند همپای تقاضا افزایش یابد، قیمت‌ها افزایش می‌یابد که این امر تا حدودی از اثرات هزینه‌کردن و سرمایه‌گذاری در داخل اقتصاد می‌کاهد. معمولاً اولین بخشی که عرضه در آن با دشواری روبه‌رو می‌شود بخش مسکن است. این وضعیت موجب رونق شدید در بخش مسکن و افزایش قیمت‌های غیرقابل مبادله می‌شود. در نتیجه این وضع قدرت خرید سرمایه‌گذاری‌های عمومی کاهش می‌یابد. توصیه سیاستی که از دل این تحلیل بیرون می‌آید این است که با توجه به این واقعیت که تابع عرضه در بلندمدت نسبت به کوتاه مدت بکاهش‌تر است، بهتر است هزینه‌های دولت از افزایش منابع طبیعی تدریجی افزایش یابد. تئوری بیماری هلندی به ما می‌گوید که یکی از فعالیت‌هایی که در اثر سرمایه‌گذاری درآمدهای نفتی مختل می‌شود صادرات است و صادرات از این حیث که برای توسعه اقتصادی کارکرد خاصی دارد، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. اینکه شیب منحنی عرضه چقدر باشد به اموری مربوط است که اصطلاحاً ذیل تعبیر «فضای کسب و کار» مطرح می‌شود. هرچه میزان مقررات دولت بیشتر، عدم انعطاف بازار کار بیشتر، مهارت نیروها در بازار کار کمتر، هزینه‌های واردات تجهیزات بیشتر باشد شیب منحنی عرضه بیشتر خواهد بود. گزینه‌های مختلف برای سرمایه‌گذاری در داخل پس از اینکه به این نتیجه رسیدیم بهتر است درآمدهای حاصل از منابع طبیعی را در داخل هزینه‌شود، به این سوال می‌رسیم که این منابع در داخل چگونه هزینه‌گردند؟ چهار شیوه برای این مقصود مطرح شده است. ۱) پول نفت میان

مردم توزیع شود یا هزینه های مالیاتی مردم کاهش یابد، ۲) هزینه های عمومی از طریق افزایش مخارج دولت جاری یا عمرانی دولت افزایش یابد، ۳) منابع مذکور به عنوان دارایی دولت باقی بماند اما به بخش خصوصی به عنوان وام واگذار شود یا صرف کاهش بدهی های عمومی دولت شود، ۴) به عنوان دارایی های مالی دولت حفظ شود ولی به خارجیان وام داده شود یا صرف ایجاد صندوق ثروت ملی (۴) شود. در حالت اول دولت پول را به مردم یعنی شهروندان بر می گرداند و اگر می خواست مخارج دولتی را افزایش دهد از آنها مالیات می گیرد. شبیه این کار در آلبرتنای کانادا و آلاسکا صورت گرفته است. تقریباً در تمامی کشورهایی که دارای منابع طبیعی هستند، مالیات کمتر از وقتی است که اگر این درآمدها وجود نداشت. حتی برخی تخمین زده اند که هر ۱ دلار افزایش در درآمدهای نفتی موجب کاهش ۲۰ سنتی در درآمدهای مالیاتی می شود. اولین حسن آن این است که اثرات ضدانگیزشی مالیات را از بین می برد ولی در عمل دیده شده که همزمان میزان سوبسیدهای ناکارا افزایش می یابد. حسن این روش این است که پول نفت را به سرعت از دسترس دولت دور می کند. اما مشکل این کار این است که در کشورهایی که دولت های بدی محسوب می شوند، حاضر به دادن این پول به مردم نمی شود. در جاهایی هم که دولت های خوبی بر سر کارند که حاضرند این پول را به مردم دهند، نیازی به دور کردن آن از دست دولت نیست. دلیل دیگری که به نفع این گزینه مطرح می شود این است که پاسخگو کردن دولت با وجود مالیات ستانی ممکن است. چانه زنی هایی که بین دولت و شهروندان صورت می گیرد در واقع مبنای قراردادهای اجتماعی است و این امر پایه شکل گیری دموکراسی می شود. مشکل این روش این است که دو لایه بوروکراسی لازم است. یک لایه بوروکراسی برای اینکه پول نفت را میان مردم توزیع کند و لایه دیگر برای اینکه از آنها مالیات را جمع کند. مزیت دیگری که برای این روش برشمرده می شود این است که مردم اطلاعات خود بهتری از دولت دارند و بهتر می دانند که چه پروژه هایی باید به اجرا در آید. در حالت عادی مردم معمولی دسترسی محدودی به بازار سرمایه دارند و نمی توانند منابع لازم را برای اجرای پروژه هایشان دست و پا کنند. حال وقتی پول نفت در اختیارشان قرار می گیرد این مشکل حل می گردد. شاهدهی که برای این مدعا عرضه می گردد این است که وقتی قیمت محصولات کشاورزی افزایش می یابد و از این محل درآمدهای یادآورده ایجاد می شود نتیجه اقتصادی آن بهتر است از حالتی است که درآمد نفت که متعلق به دولت است افزایش می یابد. در مقابل این دیدگاه، این نکته مطرح شده که آیا نسل فعلی مصالح نسل بعد را به میزان لازم لحاظ خواهد کرد؟ مشکل دیگری که در این رابطه مطرح است این است که اگر بازار سرمایه وجود داشته باشد، منابع موجود در اختیار مردم صرف بهترین و پربازده ترین پروژه ها می گردد در حالی که اگر بازار سرمایه نباشد، این امر محقق نمی شود. بنابراین باید بخشی از درآمد صرف ایجاد بازار سرمایه گردد. در مجموع می توان گفت که بخشی از درآمد نفت باید در اختیار مردم قرار گیرد. پیش از این نیز گفتیم که باید مصرف مردم افزایش یابد در عین آنکه این منابعی که در اختیار مردم قرار گرفته موجب خواهد شد تا برخی سرمایه گذاری های پربازده انجام شود. در عین حال ریسک حیف و میل کل منابع از دست می رود و این مینا که درآمد مذکور متعلق به مردم است و باید به نفع آنها مصرف شود، مستقر می شود. در عین حال انتخاب های فردی معمولاً منجر به انتخاب بهینه مصرف و هزینه نمی شود و معمولاً نیازهایی فوری برای هزینه های عمومی وجود دارد. گزینه دوم افزایش هزینه های دولت بود. معمولاً اقتصادهای رو به رشد نیاز به هزینه های عمومی روی زیرساخت ها و توسعه نیروی انسانی دارند. مشکلی که در این رابطه دیده می شود این است معمولاً وقتی مخارج دولت زیاد می شود، سودآوری لابی کردن نیز افزایش می یابد و تلاش های گروه های ذینفع برای دست اندازی به آن نیز زیاد می گردد. حال وقتی که مردم حدس زنند که نهایتاً پول نفت توسط سیاستمداران فاسد یا گروه های ذینفع چپاول خواهد شد، دومین بهترین (۵) گزینه را ترجیح خواهند داد که معمولاً سوبسیدهایی هستند که تاثیر قابل ذکری در رشد اقتصادی ندارند. مثلاً روی سوبسید داده می شود یا حداقل دستمزد افزایش داده می شود. در عین حال باید در سطح کلان تعادلی بین مخارج عمومی و سرمایه گذاری برقرار کرد و مثلاً از طریق هزینه هایی که هزینه های تولید کالاهای صادراتی را کاهش می دهد یا واردات این اقلام یا جایگزین آنها، با بیماری هلندی مقابله نمود. گزینه سوم کاهش بدهی های عمومی و یا قرض دادن به بخش خصوصی است. در کشورهای آفریقایی بدهی دولت نسبت به تولید ناخالص داخلی مقدار کمی است، ولی نسبت به سپرده های بانک های تجاری عدد قابل توجهی است (۲۵ درصد). وقتی که بدهی های دولت کم شود، بانک ها ناگزیر می شوند تا فرصت های وام دهی دیگری را جست و جو کنند. به لحاظ آماري مشاهده شده که با کاهش بدهی های دولت، سرمایه گذاری های بخش خصوصی چندان افزایش نخواهد یافت. گزینه چهارم انباشت دارایی های خارجی است که قبلاً نیز گفتیم این گزینه اولویت ندارد و اولویت با افزایش مصرف و سرمایه گذاری است. پاورقی:

Collier, Paul and Anthony J Venables, ۲۰۰۸, Managing Resource Revenues: Lessons from Low Income Countries, OXCarre Research Paper, no. ۱۲, Oxford University. ۲) Collier, Paul, van der Ploeg, Frederick, Spence, Michael and Anthony J. Venables, ۲۰۰۹, Managing Resource Revenues in Developing Economics, OXCarre Research Paper, No. ۱۵, Oxford University. ۳) Birds in hand ۴) Sovereign Wealth Fund ۵) Second best alternative
روزنامه دنیای اقتصاد (eqtesad.com)

اصلاح الگوی مصرف و لزوم مدیریت هزینه

اصلاح الگوی مصرف و لزوم مدیریت هزینه

اکرم آزادی

مدیران ارشد سازمان ها از دیرباز "مدیریت هزینه" را موضوعی نامرتبط با راهبرد و ریافت های کلان می پنداشتند. از نظر آنان، مدیریت هزینه یک مبحث فرعی بود که باید در انتهای فهرست موضوعات لازم برای بررسی در جلسات هیات مدیره و مدیران ارشد، قرار می گرفت. مدیران علاقمند به رشد و توسعه نیز نسبت به بحث "مدیریت هزینه" حساس ناخوشایندی داشتند و به مطالبی که در این خصوص مطرح می شد به دیده تحقیر می نگریستند. از نظر آنان مدیریت هزینه صرفاً در ملاحظات تنگ نظرانه صرفه جویی مالی از طریق کاهش و تعدیل کارکنان سازمان و کاهش بودجه های تحقیقاتی و سرمایه گذاری خلاصه می شد. این طرز تلقی که حتی امروزه نیز کم و بیش بین مدیران سازمانهای مختلف رایج است ناشی از عدم درک و شناخت صحیح مدیریت هزینه در تعاریف جدید می باشد. مدیریت هزینه در تعاریف جدید و ابزارهای آندر تعریف جدید، مدیریت هزینه عبارتست از مجموعه اقداماتی که مدیریت برای تامین رضایتمندی مشتریان، همراه با کنترل و کاهش مستمر هزینه های سازمان انجام می دهد. بدین ترتیب نکته حایز اهمیت این است که کاهش هزینه نباید به قیمت کاهش رضایتمندی مشتریان و کارکنان سازمان باشد. در این چارچوب جدید: ۱- سازمانها بر کاهش مستمر هزینه های خود سرمایه گذاری می کنند تا برتری بر رقیب در حیطه قیمت حاصل شود. ۲- سازمان ها مدیریت هزینه را به موضوعی فراگیر در تمامی بخشهای خود تبدیل می کنند تا از تعهد و پایداری همگانی به آن مطمئن شوند. ۳- سازمانها هزینه ها را به عنوان پدیده ای جامع و فراگیر مدیریت می کنند. پیشرفت سریع و شگرف فناوری همراه با افزایش روزافزون رقابت در بازارهای پولی و مالی جهانی، مدیران را ناگزیر از ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و در عین حال با

کمترین قیمت کرده است. بسیاری از واحدهای اقتصادی به تدریج از دیدگاههای حسابداری سنتی فاصله می‌گیرند و به ایجاد سیستم مدیریت هزینه تمایل نشان می‌دهند. سیستم فوق نوعی سیستم برنامه ریزی و کنترل است که هدف های زیر را دنبال می‌کند: ۱- اندازه گیری بهای تمام شده منابعی که در راه انجام فعالیتهای اصلی واحدهای اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۲- تشخیص و حذف اقلامی از هزینه که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند. ۳- تعیین کارایی و اثربخشی فعالیتهای اصلی انجام شده در واحدهای اقتصادی. ۴- تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می‌تواند عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشد. مدیریت هزینه فلسفه ای عام است که به فعالیتهای یا بخشهای خاصی از یک سازمان محدود نمی‌شود و صرفاً اقلام خاص یا غیرعادی را در بر نمی‌گیرد. به بیانی دیگر، در چارچوب سیستم مدیریت هزینه فقط اقلام هزینه ای که به طور غیرمعمول زیاد هستند، هدف کاهش هزینه قرار نمی‌گیرند بلکه از این دیدگاه، هر هزینه ای قابل کاهش است و امکانات کاهش آن بررسی می‌شود. شعار مدیریت هزینه این است: "هیچ فعالیتی نیست که نتوان آن را با هزینه ای پایین تر از هزینه کنونی انجام داد." شاید ابتدا چنین به نظر برسد که این شعار از واقع گرایي به دور است، ولی با مرور تاریخچه ابداعات و نوآوری هایی که انجام کارها را با هزینه و وقت بسیار کمتر از گذشته امکانپذیر ساخته اند، در می‌یابیم که به راحتی همواره راه کم هزینه تری برای انجام دادن هر کاری وجود دارد. در هر بخشی از سازمان های بزرگ می‌توان یک تیم کارکردی تشکیل داد و با توجه به دروندادهای که نیاز مشتریان بیرونی، ذینفعان و مراجعان درونی سازمان، اهداف سازمان، متخصصان در زمینه هزینه و... می‌باشند فرآیند سیستم را ترسیم کرد. این سیستم درگیر فعالیتهایی است که منجر به کاهش هزینه ها قبل از شناسایی سوق دهنده های هزینه (هزینه برها) و بهبود فرآیندها به منظور کاهش هزینه ها، بررسی نیازها و خواسته های مشتریان به طور دقیق و... می‌شود. در نتیجه انجام این فرآیند عرضه بهبود یافته، مشتریان راضی تر شده و نهایتاً عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد، تیم کارکردی برای کاهش هزینه از ابزار و فنون مختلفی می‌تواند بهره ببرد که در حوزه حسابداری مدیریت ابداع شده است و در سازمان های موفق و اصطلاحاً "کلاس جهانی" در سطح وسیع استفاده می‌شود. از جمله این ابزارها و فنون می‌توان به هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه یابی بر مبنای هدف و هزینه یابی کایزن و... اشاره نمود. نتیجه گیری: امروزه تامین نیازمندیهای مشتریان با هزینه پایین و کیفیت بالا، نیازمند برنامه ریزی و کنترل موثر هزینه ها و یا به طور کلی مدیریت اثربخش هزینه ها است. این مهم بدون در دستور کار قرار گرفتن و همکاری تمامی بخشهای مختلف سازمان (اصطلاحاً فرهنگ سازی) انجام نخواهد پذیرفت. برای مدیریت موثر هزینه تکنیکها و مدلهای مختلفی ارائه شده است. اعتقاد عمومی بر این است که برای دستیابی به برتری رقابتی و همچنین با توجه به بحران مالی جهانی و مشکلات پیش روی کشور، سازمانهای مختلف باید برنامه استفاده از این ابزارها را در پیش بگیرند و برای رهایی از مشکلات پیش رو به بررسی آنها بپردازند. اکرم آزادی - اداره کارپردازبانک تجارت

مدیریت صحیح هزینه ها

کیهان

آیا تاکنون به این پرسش اساسی اندیشیده ایم که چه عواملی لذت و شادی، نشاط و شادکامی را در خانواده ها به ارمغان می‌آورد؟ در این نکته شکی نیست که مرد و زن به اختیار، اشتیاق و امیدوار جاده زندگی مشترک خود را می‌پیمایند؛ اما این مسیر توأم با سختی ها و مشکلاتی است. البته تنها راهکار عبور از آن و حداقل کاهش دامنه مشکلات پیش رو همدلی و همراهی اعضای خانواده و چگونگی اشراف و آگاهی والدین درباره مدیریت صحیح هزینه هاست. هزینه های متنوع و متفاوتی بر دوش خانواده ها قرار می‌گیرد. بخشی از آن ضروریات یک زندگی معتدل، مقصد و آرام از هیجانات کاذب محیطی است و بخشی دیگر ناشی از نفوذ پدیده های مذبوم اسراف، تجملگرایی و برتری جویی هاست. بدون تردید مدیریت صحیح هزینه ها منافذ نفوذ این گونه پدیده ها را در خانواده می‌بندد. اسلام به عنوان مکتبی انسان ساز بیشترین توجه را به تکریم، تزیین و تعالی خانواده دارد و این نهاد مقدس را کانون تربیت، مهد مودت و رحمت می‌شمرد. لذا سعادت و شقاوت جامعه انسانی را منوط به صلاح و فساد این کانون می‌داند و هدف از تشکیل خانواده را تامین نیازهای مادی، عاطفی و معنوی انسان از جمله دستیابی به سکون و آرامش برمی‌شمارد. انسانها در خانواده به هویت و رشد شخصیتی دست می‌یابند و در خانواده های سالم و مایه‌ی آداب اسلامی به تکامل معنوی و اخلاقی نائل می‌شوند، لذا خانواده عامل کمال بخشی، آرامش و سکونت و همچنین بالندگی یکایک اعضای خویش می‌شود. حرص و آز بیماری خطرناک اخلاقیحجت الاسلام خلیل منصوروی نویسنده و محقق امور دینی- فرهنگي یکی از عوامل آرامش در خانواده را حفظ و تقویت روحیه قناعت افراد خانواده می‌داند. وی در تعریف قناعت آن را حالتی برای نفس می‌داند که سبب اکتفاي افراد به میزان حاجت و قدر ضرورت ها می‌شود. وی با اشاره به این که طمع به عنوان یکی از صفات ناپسند اخلاقی در برابر قناعت قرار دارد می‌گوید: «حرص و آز و طمع و فریفتگی به مال دنیا از جمله بیماریهای خطرناک اخلاقی است که مفاسد مادی و معنوی فراوانی را در بردارد و انسان را به آلودگی ها و زشتی ها گرفتار می‌کند.» در روان شناسی شخصیت به این نکته تأکید شده است که اعتماد به نفس به معنای تکیه بر توانایی خود است و عزت نفس به معنای آن است که در عمل و رفتار خویش برداشته های درونی و ذاتی اعتماد و تکیه باشیم، امام صادق(ع) درباره ارزش قناعت و میانه روی در زندگی می‌فرماید: آيا گمان می‌کنی خداوند کسی را که موهبتی بخشید از کرامت اوست و یا آن را که از موهبتی بازداشت از خواری اوست؟ نه ولی مال از آن خداوند است که در نزد بنده امانت می‌نهد و اجازه داده تا به میانه روی بخورند و بیوشند و نکاح کنند و مرکب گیرند و بیش از آن را به مستمندان با ایمان بازگردانند. گویند حضرت موسی از پروردگار پرسید بی نیازترین (داراترین) بندگان تو کیست؟ فرمود: قانع ترین آنها به آن چه که او را عطا کردم. وی ادامه می‌دهد: در روایات است که میانه روی و قناعت سرشارترین گنج است و در برخی از روایات نیز قناعت را مالی دانسته است که پایان ندارد. بنابراین قناعت بهترین شیوه برای دست یابی به آرامش در زندگی خانوادگی است و هر کسی که از قناعت دست بشوید و یا توازنی میان دخل و خرج او نباشد به اضطراب و تشویش دچار می‌شود و بسترهای تکاملی خود و خانواده را در معرض خطر قرار می‌دهد. مدیریت باورها و ارزش ها در خانوادهاالله سهرابی ۳۶ سال دارد و کارمند یک شرکت است و از اینکه توانسته مدیریت صحیحی در هزینه منزل و خانواده اش داشته باشد، ابراز رضایت می‌کند و می‌گوید: «ابتدا باید هزینه خرجهای ثابت و اقساط ماهیانه را کنار گذاشت، هر فرد با درآمدی که دارد باید اولویت بندی کند. ما هزینه ها را به دو دسته ضروری و غیرضروری تقسیم کنیم ضمن اینکه بتوانیم پس انداز اندکی هم داشته باشیم و به اندازه جیبمان خرج می‌کنیم. دکتر ابراهیم رزاقی استاد رشته اقتصاد با اشاره به این که در علوم مدیریت به شعار «هرچه بهینه تر، مطلوبتر» توجه می‌شود، می‌گوید: براساس این شعار مدیریتی، هرچه هزینه ها کمتر و برای دستیابی به کیفیت مطلوب و مناسب صورت گیرد، بهتر است. وی با اشاره به اینکه هزینه ها برای رفع نیازها در برابر درآمد صورت می‌گیرد و لذا به دلیل تنوع، طیف وسیعی را تشکیل می‌دهند به هزینه ضروری، بلند مدت و کوتاه مدت اشاره می‌کند و می‌گوید: «در صورت اول شخص بدون آنها نمی‌تواند ادامه حیات دهد مثل غذا و پوشاک و... که بحسب درآمد آنها را طبقه بندی می‌کند اما در مورد هزینه های دیگر، به باور ما ارتباط دارد که چه خرج هایی را جزو کدام دسته قرار دهیم و این مسئله در خانواده ها متفاوت است و به درآمد آنها بستگی دارد. اما علیرغم دسته بندی های موجود، ما به عنوان انسان از طریق باورها باید درآمدها را

هزینه کنیم، فرقی نمی‌کند مسئول و مدیریت این هزینه زن باشد یا مرد دو طرف به دلیل باور و استدلالی که دارند هزینه‌ها را به صورت کوتاه مدت بلند مدت و ضروری تقسیم می‌کنند و محتوای مدیریت این است که چگونه خرج کنیم که منابع واقعی خانواده تامین شود و این مدیریت نیاز به شناخت مبانی ارزشی دارد.» وی می‌گوید: «بحث مدیریت هزینه‌ها به بحث مدیریت باورها و ارزشها ارتباط دارد. و به دلیل تنوع مجموع مدیریت‌ها، این اجازه به ما داده می‌شود که با خرد و منطق بیشتری هزینه‌ها را اداره کنیم.» دکتر رزاقی با اشاره به این که ضرورت مدیریت هزینه برای اقشار کم درآمد حیاتی تر است، می‌گوید: «افزادگی که درآمد بالایی دارند، اگر در هزینه کرد درآمد، دچار خطا و اشتباه شوند امکان جبران اشتباهات را دارند، اما در قشر کم درآمد امکان جبران اشتباه سخت تر است.» وی ضمن مثبت خواندن نحوه مدیریت هزینه به شکل سنتی در ادامه چنین می‌گوید: «در زمان گذشته اصول ساده زیستی و توجه به مبانی ارزش های دینی در بسیاری از خانواده‌ها رعایت می‌شد و مردم زندگی راحتتری داشتند، اما متأسفانه امروزه به دلیل ظهور پدیده تجملگرایی و خانواده‌های نوکیسه، چشم و هم چشمی و مصرف گرایی به جای ارزشهای گذشته، خانواده‌ها و مخصوصاً قشر جوان با مشکلات زیادی حتی در همان شروع زندگی روبرو هستند.» چهره سازی با پوشش تجملاتیدکتر رزاقی نحوه هزینه کردها در امور زندگی را یکی از دلایل عدم مدیریت صحیح هزینه در خانواده می‌داند و می‌گوید: «عده‌ای که پولهای باد آورده و بدون زحمت را یک شنبه به دست آورده‌اند، امکان خرید بیشتری برای خود به وجود می‌آورند تا بوسیله کالا برای خود شخصیتی به وجود آورند در نتیجه خود را پنهان می‌کنند.» به اعتقاد این اقتصاددان نوکیسه‌های جدید مدیریت گذشته را قبول نداشته و مدیریت بهینه را ضروری نمی‌دانند، این عده برای خودنمایی، تحقیر دیگران و درست کردن شخصیت دروغین هزینه می‌کنند. این افراد بر خلاف پولداران قدیمی و گذشته، الگوهای منفی به جامعه ارائه می‌دهند. وی به نقش رسانه‌ها در فرهنگ سازی و ارائه الگوهای بهتر و برتر برای رفع این مشکل اشاره می‌کند و می‌گوید: «متأسفانه تبلیغات تجملات و مصرف گرایی که از طریق پخش سریال‌ها در صدا و سیما صورت می‌گیرد، خانواده‌ها را سخت تحت تاثیر قرار می‌دهد، که این بزرگترین عامل گسترش مصرف و عدم مدیریت هزینه بهینه است.» فراموشی رازهای موفقیت و یکدیگر برخی از خانواده‌ها به چشم و هم چشمی و گرایش به تجملات به فراموشی تدریجی این جمله مهم که «باید در علم، کمالات، شعور و درک خود را با بالاتر از خودمان مقایسه کنیم و در شرایط زندگی با پایین تر از خودمان مقایسه کنیم و در شرایط زندگی با پایین تر از خود» منجر می‌شود. حسن ضابطی کارشناس روانشناسی با اشاره به اینکه وقتی این اصل فراموش شود گرایش به سوی مصرف زدگی، تجملات و چشم و هم چشمی بیشتر می‌شود می‌گوید: «در این صورت ما همواره نگرانیم و خود را با دیگران در این باره که مثلاً چه خانه لوکسی دارند، چه ماشینی سوار می‌شوند و... مقایسه می‌کنیم. وقتی این فراموشی اتفاق می‌افتد ما تا انتها در زندگی مشکل داریم و راه بسیار سختی را باید طی کنیم.» وی معتقد است برای ایجاد راحتی و خوبی در زندگی خود باید خوبی‌های دیگران را دید و خوبی چیزی جز فهم، کمال و شعور، قدرت بیان و منش و رفتار نیست و ادامه می‌دهد: «در بحث هزینه و مدیریت آن اول باید به جیب خودمان نگاه کنیم و ببینیم پایین تر از ما چگونه زندگی می‌کنند و حسن این نوع نگاه و بینش این است که ما از چگونگی زندگی دیگران مطلع می‌شویم و راحت می‌شویم امور زندگی خود را براساس واقعیت‌هایی که برای ما متصور است پیش ببریم. اما زیبایی برای عده‌ای شاید در لباس زیبا تجلی یابد و سعی در به دست آوردن آن نمایند و از طرف دیگر وقتی با کمبود هزینه برای تامین آن روبرو می‌شود، در زندگی دچار مشکل و اختلاف می‌شود و از این رو مدیریت هزینه در خانواده‌هایی که درآمد محدودتری دارند الزام آورتر است.» وی با تأکید به اینکه مدیریت در خانواده‌ها با توجه به شرایط فعلی جامعه سخت است و آنکه درآمد کمتری هم دارد در همین جامعه زندگی می‌کند و هزینه‌ها شامل حال او هم می‌شود، می‌گوید: «افراد باید خود را با شرایط وفق دهند و براساس میزان درآمد خود خرج کنند تا دخل و خرجشان با هم بخوانند. البته بحث تدبیر هزینه به میان می‌آید که چه مقدار، کجا و به چه میزان و برای چه چیزی هزینه کنیم و از این رو فرد دچار اسراف و ولخرجی و دیگر گناهان می‌شود و بسیار دیده شده در خانواده‌هایی با درآمد بالا هر ساله مبلغان و سرویس منزل را که تا سال‌ها کارآیی دارد، عوض کرده‌اند فقط به صرف اینکه از این مدل و شکل آن‌ها خسته شده‌اند و یا از مد افتاده است.» وی به عوامل روانی و درونی این مسئله در افراد اشاره می‌کند و می‌گوید: «انسان نیاز به تنوع دیداری یا بصری دارد یک نواخت شدن وسایل خانه و چینی آنها باعث گرایش عده‌ای از افراد به سمت اسراف و ولخرجی‌های اضافه می‌شود اما می‌توان با یک تدبیر صحیح جلوی هزینه‌های اضافی را گرفت و با تغییر دکوراسیون و جابه‌جایی همان وسایل محیطی شاد و صمیمی را در خانواده به وجود آورد بدون اینکه مجبور شود هزینه‌ای را بپردازد.» ضرورت آینده‌نگری همدیریت اقتصادی خانواده باید براساس میزان درآمدهای هر یک از اعضای خانواده و هزینه‌ها تنظیم شود و این در میان خانواده‌هایی موفق تر است که در این فرمول جایی را برای پس‌انداز در نظر بگیرند. دکتر شهلا میرزایی پور، جامعه‌شناس می‌گوید: «به اعتقاد کارشناسان برابری هزینه‌ها و درآمد نشان از این دارد که خانواده براساس شرایط حال تصمیم‌گیری کرده است، اما اگر در مدیریت اقتصادی جایی نیز برای پس‌انداز در نظر گرفته شود، نشان از آینده‌نگری خانواده دارد که معمولاً این گونه خانواده‌ها کمتر دچار مشکلات مالی و اقتصادی می‌شوند و در مشکلات و پیشامدهای غیرمنتظره مستاصل نمی‌شوند.» وی می‌گوید: «در شرایط غیرعادی و بحرانی که هزینه‌های خانواده به دلایل مختلف از جمله بیماری، بیکاری و... پیش از درآمد می‌شود، مدیریت بحرانی می‌تواند پیامدها و مشکلات ناشی از این حادثه یا واقعه را کاهش دهد، در این وضعیت خانواده‌هایی که آینده‌نگری را پیشه خود کرده‌اند، راحت تر از این گونه بحران‌ها می‌گذرند.» به باور وی در حال حاضر به دلیل گسترش پدیده تجمل گرایی، مخارج اضافه، نداشتن قناعت و صرفه‌جویی و تبعیت از الگوهای مصرف اسراف گونه بسیاری از خانواده‌های ایرانی مدیریت اقتصادی را در خانواده خود اعمال می‌کنند و نیمی از آنها نیز به دلیل نداشتن مدیریت بر دخل و خرجشان با مشکلات مالی روبرو می‌شوند. این جامعه‌شناس می‌گوید: «اگرچه تورم در جامعه کمی بالاست و هر روز هزینه‌های کالاهای ضروری مسکن و... افزایش می‌یابد، اما با رعایت مدیریت اقتصادی می‌توان تا حدودی از بار مشکلات کاست. صرفه‌جویی، قناعت و پرهیز از تجمل گرایی و چشم و هم چشمی از ملزومات اجرای مدیریت مالی است، بنابراین در اقتصاد خانواده باید براساس داشته‌ها و درآمدها برای هزینه‌ها برنامه‌ریزی کرد و نه براساس خواسته‌ها، این مسئله مهمترین اصل در مدیریت اقتصادی خانواده است.» وی تأکید می‌کند: «با مدیریت اقتصادی و مالی بر درآمدهای خانوار همراه با صرفه‌جویی و پیشه کردن قناعت و فرهنگ سازی دوباره آن آرامش، شادابی و نشاط در خانواده حاکم می‌شود. چرا که دیده شده است بسیاری از خانواده‌های مرفه با وجود در اختیار داشتن امکانات مالی افسرده، مضطرب و از هم گسیخته هستند. بنابراین با تلفیق مدیریت اقتصادی خانواده با آموزه‌های دینی می‌توان به آرامش دست یافت.» روزنامه کیهان

مدیریت هزینه روایات‌ها در فرایند تولید

غلامحسن تقی نتاج چکیده: واگذاری فعالیت‌های انسان به روبات همواره در زندگی بشر مطرح بوده و هست و گسترش فناوری روبات در محیط‌های تولیدی موجب شده است که دانش حسابداری به ویژه در حوزه حسابداری قیمت تمام شده (یا به تعبیر متداول، حسابداری صنعتی) با چالش‌های جدیدی مواجه شود. میزان دخالت روبات در فرایند تولید، میزان جابجایی دستمزد مستقیم و یا حذف آن در اثر جایگزینی روبات، طبقه‌بندی هزینه‌ها در محیط‌های صنعتی روباتیک، مدیریت نیروی انسانی و هزینه آن و

الزامات هزینه ای مربوط به روبات، موضوعاتی است که در این مقاله بدان توجه شده است. ضمناً مفاهیم هزینه‌یابی فعالیت، هزینه‌یابی هدف و سایر مفاهیم هزینه‌یابی مورد اشاره قرار گرفته است. مقدمه‌ها توجه به سیر تحولات و پیشرفت‌های عظیم فناوری و نیازهای وسیع اطلاعاتی، محاسباتی و کیفیتی، استفاده از سیستم‌های خودکار به امری ضروری مبدل گشته است. و روزی نیست که اخبار مربوط به سیستم‌های خودکار در حوزه نظامی، پزشکی، فضایی، صنعتی و... شنیده نشود. «ایجاد حرکات مصنوعی و انجام یک سلسله عملیات از پیش برنامه ریزی شده توسط یک وسیله ساخت بشر به جای بشر، همچون پرواز از گذشته دور جزو آرزوها و انتظارات وی بوده است. در اوایل دوران انقلاب صنعتی، این امر با پیدایش روشهای ابتدایی ذهنی و سپس ظهور عینی، تحقق یافت» اگرچه این مدعا در جای خود قابل نقد و بررسی است ولی درهرحال، در سده‌های اخیر، سرعت تحقق این آرزوها بسیار شدید بوده است و با گذشت زمان به صورت تصادفی درحال گسترش است. پیدایش روبات در جوامع صنعتی بر مبنای انجام کارهای دقیق، سریع، ارزان، بدون عوارض سیاسی و اجتماعی، فرمان پذیری محض و قابلیت انطباق برای برنامه ریزی‌های مختلف بوده است ولی هم اکنون گسترش این سیستم در کارائیهای مختلف و خصوصاً کارهای خطرناک و حساس به عنوان یک ضرورت اقتصادی و فنی مطرح شده است. در بررسی‌های علمی و فنی این پدیده به مجموعه کاملی از تخصص‌ها برمی‌خوریم، مسایل دینامیک، استاتیک، مقاومت مصالح، طراحی مکانیسم‌ها، آلیاژهای مناسب و مقاومتهای مورد نظر، متالورژی، کنترل، الکترونیک و مبانی قدرت (برق)، اقتصاد مهندسی، ریاضیات، فیزیک و حسابداری از جمله مقولات مورد بحث است. در این مقاله بدوای مرور کلی بر مفهوم روبات و کاربرد آن در صنایع صورت می‌گیرد و سپس موضوع حسابداری قیمت تمام شده در ارتباط با صنایع روباتیک مورد بررسی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که در قرن بیست و یکم، جایگاه حسابداری نیز در راستای چیرگی فناوری اطلاعات تغییر کرده است و به قول یکی از نویسندگان تغییراتی که در این قرن رخ خواهد داد بر حسابداری نیز تاثیر خواهد گذارد. این تغییرات عبارتند از ۱- جایگزینی بازار بسیار بزرگ به جای مشتریان فعلی اطلاعات حسابداری ۲- نیاز این استفاده کنندگان به اطلاعات و مشاوره سریع اشخاص حرفه‌ای و ۳- ادغام حرفه‌ها و مقوله‌های مورد بحث. تعریف روبات (۱) لغت روبات (ROBOT) در اکثر زبانهای زنده دنیا با همین تلفظ دارای معنای واحدی است. این لغت اولین بار در خلال سالهای ۱۹۲۰ تا ۱۹۳۰ در نمایشنامه‌ای که توسط کارل کاپک نویسنده چکسلواکی نوشته شده بود و (ROSSUME UNIVERSAL ROBOT)R.U.R نام داشت، به کار برده شد. در این نمایشنامه اشخاصی نقش موجوداتی مصنوعی و کوچک شبیه انسان را بازی می‌کرده‌اند که به طور مطلق تحت فرمان صاحب خود قرار داشته و دستورهایش را موبه موبه اجرا می‌کرده‌اند. این موجودات، روبات نامیده می‌شد که منشا آن از لغت اسلاو ROBOTA به معنای کارگر اجباری است. در سال ۱۹۹۴، آیزاک آسیموف (ISSAC ASSIMOF) سه قانون ROBOTICS را بدین شرح تبیین کرد: یک روبات موجودی است که: ۱- نباید به انسان آزار برساند و اجازه ندهد به چیزی ضرر برسد؛ ۲- باید از انسان اطاعت کند مگر اینکه با قانون اول مغایرت داشته باشد؛ ۳- باید خود را در برابر خطر محافظت کند، مگر اینکه با قانون اول و دوم مغایرت داشته باشد. موسسه روباتیک آمریکا (RIA) تعریف زیر را ارائه داده است: روبات وسیله‌ای است با دقت عمل زیاد که قابل برنامه ریزی مجدد بوده و توانایی انجام چند کار را دارد. این وسیله برای حمل مواد، قطعات، ابزارها یا سیستم‌های تخصصی طراحی گردیده و دارای حرکات مختلف و برنامه ریزی شده است هدف از ساخت روبات انجام وظایف گوناگون است. روبات از لحاظ تاریخی، چهار مرحله را طی کرده است که در آخرین مرحله، روبات‌های هوشمند یا روبات‌های نسل سوم نامیده می‌شوند. دسته بندی روبات‌ها (۲) اتحادیه روبات‌های ژاپنی JIRA روبات‌ها را به ۶ دسته تقسیم کرده است: وسیله‌ای که توسط دست کنترل می‌شوند. یعنی توسط عامل انسانی کار می‌کند؛ وسیله‌ای برای حمل اشیا که مراحل متوالی وظیفه خود را بر مبنای یک روش از پیش تعیین شده انجام می‌دهد و تغییر و بهسازی آن مشکل است؛ روباتی که برای کارهای متوالی متغیر که مشابه دسته دوم است ولی تغییر و کارهای آن راحت است؛ روبات مقلد: اپراتور در ابتدای امر به صورت دستی با هدایت یا کنترل روبات، کاری را که باید اجرا شود، انجام می‌دهد و روبات مراحل انجام وظیفه را در حافظه خود ضبط می‌کند و هر وقت لازم باشد می‌توان اطلاعات ضبط شده را از روبات مجدداً درخواست کرد و روبات مطابق درخواست، به صورت خودکار انجام وظیفه می‌کند؛ روبات کنترل عددی: عامل انسانی وظیفه روبات را توسط یک برنامه رایانه‌ای به او تفهیم می‌کند و نیازی به هدایت دستی روبات نیست؛ روبات باهوش: روباتی است با توانایی درک محیط خود و تکمیل موفقیت آمیز یک وظیفه، این روبات علی‌رغم ایجاد تغییرات مختلف در شرایط محیطی، باید به وظیفه خود عمل کند. موسسه روباتیک آمریکا فقط دسته‌های ۳ تا ۶ را، روبات محسوب می‌کند. ساختمان عمومی یک روبات متشکل از سیستم مکانیکی مفصلی، تحریک کننده‌ها، سیستم‌های انتقال، سنسورها و مغز روبات (CPU) است و برنامه نویسی آن به دو طریق ON-LINE و OFF-LINE صورت می‌گیرد که البته با گذشت زمان، به علت عدم کارایی برنامه‌های ONLINE استفاده از برنامه‌های OFF LINE گسترش می‌یابد. زبان برنامه نویسی روبات‌ها یک زبان رایانه‌ای است که برای کنترل روبات طراحی شده است. چنین زبانی علاوه بر دارا بودن دستورهای مورد نیاز معمولی (مانند دستورهای مربوط به عبارات شرطی) باید دارای دستورهایی نیز باشد که حرکت و جایجایی روبات را کنترل می‌کند. وجه تمایز یک برنامه مختص کنترل روبات‌ها با یک برنامه عمومی، همین دستورهای کنترل است. هزینه‌های روبات‌مخارج و هزینه‌های مرتبط با روبات در بخشهای زیر قابل بررسی است: مخارج خرید و نصب روبات؛ مخارج ابزارهای مخصوص جانبی روبات؛ هزینه نگهداری و سرویس متناسب روبات؛ هزینه‌های انرژی روبات؛ هزینه استهلاک روبات و ابزارهای مخصوص جانبی. قیمت خرید روبات بسیار متغیر است و هرچه پیچیدگی کنترل بیشتر باشد امکان تطبیق، برای انجام کارهای مختلف و جدید بیشتر است. سیستم‌های پیشرفته تر و گران قیمت تر، ابزار کار و تعمیر کمتری نیاز دارند و خرج نصب آن نیز کمتر است. ابزار مخصوصی جانبی این روبات‌ها نیز، سرمایه بر است به گونه‌ای که بعضاً بهای برخی از این ابزارها، گرانتر از قیمت روبات است. روبات‌ها به نگهداری و سرویس، پیاده و بازدید کردن به موقع شدیداً نیازمند است و هزینه‌های مذکور بعضاً تا حدود ۱۰ درصد درآمد سالانه آنهاست. بدیهی است که روبات‌ها نیز همانند سایر وسایل و ماشین‌آلات، دارای عمر مفید معینی بوده و طی مدت مذکور، مستهلک می‌شوند نحوه استهلاک آنان از دیدگاه حسابداری می‌تواند همانند استهلاک ماشین‌آلات به شکلهای مختلفی صورت پذیرد که البته ملاحظات مالیاتی نیز در این مقوله از اهمیت بسزایی برخوردار است. منابع مالی روبات: در مقابل هزینه‌های گفته شده، منافع مالی قابل تصور برای به کارگیری روبات عبارتند از: ۱- بهبود کیفیت مخصوصاً از بعد رعایت یکپارچگی در کیفیت کارهای انجام شده؛ ۲- افزایش بازدهی در مقیاس زمان؛ ۳- صرفه جویی در به کارگیری عامل انسانی. استفاده از تجهیزات تولید کالا که عملاً تحت کنترل و هدایت رایانه‌ها هستند نظیر خطوط تولید روباتیک، دستگاههای تراش خودکار و استفاده از خروجی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (مثلاً برنامه ریزی تولید) به عنوان ورودیهای سیستم‌های کنترل تولید، از یک سو و استفاده از خروجی سیستم‌های ماشینی کنترل تولید، (آمار و ارقام بسیار جزئی و دقیق تولید و ساعات مصرفی برای کار و غیره) به عنوان ورودی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و حسابداری، از سوی دیگر، نشان از فناوری ساخت و تولید محصول امروزی دارد. (۳) حسابداری قیمت تمام شده و صنایع روباتیک: مطالعه در کتابهای جدید حسابداری قیمت تمام شده (صنعتی) بیانگر میزان توجه بسیار زیاد به پدیده خودکارسازی فعالیتها (و طبیعتاً استفاده از روبات) و تاثیر آن بر این گرایش از حسابداری است. «بارفیلد»، «ری بون» و «کینی» به مقایسه تولید سنتی و سیستم‌های تولید انعطاف پذیر مدرن پرداخته

اند که جدول شماره یک حاصل مقایسه مذکور است. (۴) «هانس و «مون» در کتابی دیگر تحت عنوان مدیریت قیمت تمام شده بیان می‌دارند که خودکارسازی (اتوماسیون)، شرکتها را قادر ساخته است تا (۵) موجودی و زمان پردازش را کاهش و ظرفیت تولید را افزایش دهد و همچنین کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد. به بیان دیگر، خودکارسازی، می‌تواند مزیت رقابتی را برای شرکت به ارمغان آورد. استقرار تولید خودکار، معمولاً تولید بهنگام (JUST IN TIME=JIT) را در پی دارد و به مرور افزایش کیفیت و کاهش زمان را به دنبال دارد. شرکتها درحالی که هرچه بیشتر، خودکار می‌شوند مزیت رقابتی آنان نسبت به سایر شرکتها افزایش می‌یابد و برای بسیاری از شرکتهای تولیدی، خودکارسازی (اتوماسیون) به معنای بقا است. شکل مدرن تر این شرکتها، سیستم تولید یکپارچه رایانه ای (CIM) است که در آن محصولاتی با استفاده از رایانه، طراحی، تست، تولید و تمامی زیرسیستمها و عناصر تولید با یکدیگر هماهنگ می‌شوند. یکی از انواع سیستم تولید یکپارچه رایانه ای، سیستم تولید انتظاف پذیر (FMS) است که تولید یک مجموعه از محصولات را از شروع تا پایان با استفاده از روباتها و سایر تجهیزات خودکار، تحت کنترل یک سیستم رایانه مرکزی امکان پذیر می‌سازد. اخیراً شرکتهای زیادی در کشورهای مختلف برای ساخت محصولات خود از روشهای رایانه ای استفاده می‌کنند. استفاده از فناوریهای جدید در تولید محصولات و ارائه خدمات، اثر عمده ای بر شیوه ها و تکنیک های حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده) داشته است. مثلاً روشهای ساخت به کمک آدهای ماشینی (روباتها) و رایانه ها جایگزین ساخت توسط انسان در پاره ای از صنایع شده است. هزینه دستمزد که در گذشته بخش عمده‌ای از هزینه های ساخت محصولات به شکل سنتی را تشکیل می‌داد امروز در بسیاری از شرکتها که محصولات خود را به شکل خودکار و با به کارگیری فناوری بالا تولید می‌کنند، به درصد ناچیزی تقلیل یافته است. (۶) نگهداری اطلاعات مرتبط با هزینه های حقوق و دستمزد و ردیابی این هزینه ها با تولیدات در سیستم های سنتی ساخت در مقایسه با سیستم های خودکار امروزی، نیازمند عملیات دفتری بیشتری بود. از همه مهمتر، در محیطهای فوق العاده خودکار، تعیین علل رخداد هزینه های عمومی ساخت بسیار پیچیده تر از گذشته است چون محرک این گونه هزینه های ساخت در چنین محیطهایی دیگر نمی‌تواند تنها به یک عامل، نظیر هزینه دستمزد یا ساعات کارکرد نیروی انسانی محدود شود. رقابتی شدن تجارت و تحولات فناوری سبب گردیده است که مفاهیم جدیدی در مباحث هزینه یابی و حسابداری قیمت تمام شده مطرح شود که متفاوت از مفاهیم سنتی این مقوله از حسابداری است. مفاهیمی چون هزینه یابی کیفیت، هزینه یابی کابین، هزینه یابی هدف، فعالیتهای واجد ارزش افزوده و بدون ارزش افزوده، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و... از این جمله اند. (۷) چون رقابت جهانی در تمامی صنایع روبه افزایش است. واحدهای انتفاعی به منظور قیمت گذاری محصولات و خدمات خود به گونه‌ای که قابل رقابت با محصولات و خدمات مشابه باشد ناگزیرند به سطوح بالاتری از بهره وری دست یابند. از حسابداران صنعتی و مدیریت خواسته شده است که برای کمک به مدیران به منظور فراهم کردن امکان حضور آنان در چالشهای بین المللی ناشی از رقابت جهانی، شاخصهایی درخصوص بهره وری تدوین کنند. مدیریت هزینه‌تجیرات شگرف در فناوری همراه با رقابت جهانی در تجارت، مدیران شرکتها را وادار کرده است که به تولید و عرضه محصولات و خدمات با کیفیت های بالا بپردازند. نیازهای مشتریان را به سرعت تامین کنند و این فعالیتها را با حداقل هزینه ممکن انجام دهند. (۸) این الزامات نیاز به تجدیدنظر در سیستم های سنتی حسابداری صنعتی را به منظور ارائه اطلاعات سودمند، ایجاب می‌کند. تولید انبوه محصولات مشخص با ویژگیهای معین و با فناوری ثابت، مبنای مدل های سنتی حسابداری صنعتی است اما با خودکار شدن تولید، نقش عامل دستمزد مستقیم در فرایندهای ساخت، کاهش اما سایر هزینه ها، بویژه هزینه های سربر ساخت، افزایش می‌یابد. زیرا، تولید مکانیزه نیاز به سرمایه گذاری هنگفت در ماشین آلات و تجهیزات، طراحی مهندسی و فرایندهای جدید ساخت دارد. در مدل های سنتی حسابداری صنعتی فرض بر این است که هر شرکتهای اقلام استاندارد شده معدودی را به شکل انبوه تولید می‌کند و تولید انبوه تنها راهکار اساسی برای صرفه جویی در هزینه ها محسوب می‌شود. اما خودکار کردن تولید باعث کاهش هزینه تغییر تولید از محصولی به محصول دیگری می‌شود و به شرکتها این امکان را می‌دهد که بسیاری از دسته های کوچک محصولات گوناگون را در مدت زمانی کوتاه، تولید کنند. چنین تغییراتی در شیوه تولید نیاز به طراحی و استقرار سیستم های نوین حسابداری صنعتی دارد. هزینه های برآوردی محصولات بر تصمیمات مرتبط با عرضه محصولات جدید، طراحی این گونه محصولات و کوششهای فروش و بازاریابی که صرف هر نوع محصولی می‌شود، اثر می‌گذارد. علاوه بر این، هزینه های برآوردی محصولات نقش بااهمیتی در قیمت گذاری آن محصولات ایفا می‌کند. سیستم مدیریت هزینه عبارت از سیستم برنامه ریزی و کنترل مدیریت به منظور دستیابی به مقاصد زیر است: اندازه گیری منابعی که در راستای اجرای فعالیتها عمده سازمان به مصرف می‌رسد؛ شناسایی و حذف هزینه های بدون ارزش افزوده. هزینه های بدون ارزش افزوده به هزینه هایی اطلاق می‌شود که می‌تواند حذف شود بدون اینکه کوچکترین خللی در کیفیت محصول و عملکرد یا ارزش موردانتظار، رخ می‌دهد؛ تعیین کارایی و اثربخشی کلیه فعالیتها عمده که در سازمان انجام می‌گیرد؛ شناسایی و ارزیابی فعالیتها جدیدی که می‌تواند عملکرد آتی سازمان را بهبود بخشد. مدیریت بر پایه فعالیتها (۶): امروزه اگر مدیران واحدهای انتفاعی بخواهند محصولاتی را تولید کنند که در بازارهای جهانی با محصولات مشابه قابل رقابت باشد. باید نسبت به فعالیتهایی که در ساخت محصولات نقش دارند و هزینه انجام این گونه فعالیتها، به موقع آگاه شوند این آگاهی از طریق شناسایی فعالیتها و تخصیص هزینه ها به فعالیتها به دست می‌آید. سیستم مدیریت بر پایه فعالیتها از این باور سرچشمه می‌گیرد که محصولات، فعالیتها را مصرف می‌کنند و فعالیتها، منابع را. حسابداران صنعتی و مدیریت برای تعیین هزینه ساخت محصولات و خدمات، با حفظ تمرکز بر فعالیتها، سیستمی را موسوم به سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت تدوین کرده اند. به کارگیری سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت، مدیریت را در شناسایی حلقه ارتباطی و رابطه علت و معلولی بین فعالیتها عمده و هزینه ها کمک می‌کند. در سیستم هزینه یابی مبتنی بر فعالیت ابتدا هزینه ها به فعالیتها تخصیص می‌یابد و سپس هزینه های تخصیص یافته به فعالیتها، بر مبنای میزان برخورداری هر یک از محصولات از فعالیتها، به محصولات تخصیص داده می‌شود. سیستم مدیریت بر پایه فعالیتها، سیستم طرح ریزی هزینه ها با تاکید بر فرایند مستمر بهسازی است در این روش شناسایی فعالیتها ارزشمند از یک سو و شناسایی فعالیتها بی ارزش از سوی دیگر، تشویق می‌شود و برای حذف فعالیتها بی ارزش و عبث کوشش به عمل می‌آید. به بیان دیگر، سیستم مزبور را می‌توان برای شناسایی و حذف فعالیتها به کار برد که هزینه محصول را بالا می‌برند بدون آنکه ارزش افزوده ای در محصول ایجاد کنند. هزینه یابی بر مبنای فعالیت: باتوجه به سلسله مراتب هزینه های تولید، چهار فعالیت جداگانه در هزینه یابی بر مبنای فعالیت وجود دارند که عبارتند از: سطح فعالیتها بر اساس واحد محصول (دستمزد مستقیم، مواد، هزینه های ماشین آلات، انرژی و نظایر آن) که سهم هزینه دستمزد مستقیم در صنایع روباتیک خیلی کاهش می‌یابد؛ سطح فعالیتها بر اساس دسته محصولات (هزینه آماده سازی، انتقال مواد، سفارشهای خرید و بازرسی)؛ فعالیتها نگهداری محصول (مهندسی فرایند، ویژگیهای محصول و ارتقا محصول)؛ فعالیتها نگهداری کارخانه و تجهیزات مرتبط با محصولات (مدیریت تاسیسات و تجهیزات، نگهداری ساختمان و محوطه، سوخت و روشنایی) (۸). این هزینه ها بایستی به صورت جامع و با در نظر گرفتن چرخه عمر محصولات و شامل سه دسته هزینه های زیر موردشناسایی قرار گیرند: ۱- هزینه های مراحل قبل از ساخت شامل هزینه های تحقیق و توسعه، هزینه های طراحی، نمونه سازی، آزمایش و ایجاد کیفیت در محصولات؛ ۲- هزینه های مرتبط با فرایند ساخت شامل هزینه های مستقیم و غیرمستقیم ساخت محصولات؛ ۳- هزینه های مراحل بعد از ساخت، شامل هزینه های

فروش، بازاریابی، توزیع، بسته بندی، حمل، نمونه های رایگان، تبلیغات، خدمات پس از فروش و تضمین عملکرد مطلوب محصولات. و در کنار اینها، توجه به هزینه یابی هدف از اهمیت بسزایی برخوردار است. زنجیره ارزش نیز در کنار این مقولات قابل توجه است. (شکل ۱) هر فرایندی که در زنجیره ارزش شرکت نباشد جزء فعالیتهای بدون ارزش افزوده در آن شرکت قلمداد می شود چراکه ارزشی برای مشتریان و محصول فراهم نمی آورد. تشخیص سطوح مختلف هزینه های موجود، انباشت هزینه ها در مخزن هزینه های ذی ربط و استفاده از محرکهای هزینه چندگانه برای تخصیص هزینه ها به کالاها و خدمات، سه جزء اساسی هزینه یابی بر مبنای فعالیت است. (۱۰) ویژگیهای زیر نیز موجب گردیده که هزینه یابی بر مبنای فعالیت، جذابیت بیشتری پیدا کند. ۱- تولید محصولات و خدمات بسیار متنوع؛ ۲- بالا رفتن هزینه های سربرار که به تعداد یانوع محصول معینی مربوط نیستند؛ ۳- خودکار سازی گسترده فعالیتهای که به طور فزاینده ای، تخصیص سربرار به محصولات؛ ۴- حاشیه سودی که توجه آن بسیار مشکل است. (۴) بایستی توجه داشت که تغییرات صورت گرفته در حسابداری بهای تمام شده، صرفاً ناشی از رویاتیک شدن صنایع نیست بلکه رقابتی شدن تجارت و تحولات فناوری، مشترکاً موجب این تحولات شده اند. به هر حال شرکتهایی در دنیای تجاری امروز موفقند که محصول با کیفیت تر با قیمت نازلتر و تحویل به موقع تر به مشتریان عرضه کنند (مثلاً بفا). و همه اینها به کمک دانستن قیمت تمام شده و سود مطلوب میسر است و بدیهی است که ضمن توجه به زنجیره ارزش و مفاهیمی مانند هزینه یابی چرخه عمر محصول و هزینه های قبل، حین و بعد از تولید، اجرای مدیریت بر فرایند هزینه یابی هدف، امکان پذیر می شود و همچنین زمینه اجرای هزینه یابی کیفیت، هزینه یابی کایزن و ... و در یک کلام، مدیریت هزینه فراهم می شود. نتیجه گیریمدیران در خلال انجام فعالیتهای حرفه ای خود در کلیه سازمانها، ناگزیر با سیستم حسابداری سرو کار دارند. مدیران، اغلب از سیستم های حسابداری برای دستیابی به اطلاعات لازم به منظور اتخاذ تصمیمات مربوط به برنامه ریزی، نظیر اینکه چه نوع محصولاتی باید ساخته شود و این محصولات با چه قیمتی باید عرضه شود استفاده می کنند. از سوی دیگر، سیستم های حسابداری را می توان برای ارزیابی عملکرد و سنجش تاثیر فعالیتهای کارکنان بر عملکرد شرکت، نیز به کار گرفت. بنابراین، سیستم حسابداری مستقر در سازمانها از یک طرف، یک منبع اطلاعاتی برای تصمیمات برنامه ریزی است و از طرف دیگر، جزء لاینفک مکانیسم کنترل سازمانها محسوب می شود. استفاده از رویه های نوین حسابداری صنعتی به ویژه رویه های ناشی از محرک بازار، شرکتهای را در برخورد موثر با پدیده رقابت جهانی، مهبازر و آماده تر می سازد. شیوه هایی نظیر هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه منابع مصرف شده را با فعالیتهای مورد نیاز برای تولید هر یک از محصولات، ردیابی می کند. در شیوه هزینه یابی بر مبنای فعالیت، فعالیتهای فاقد ارزش، یعنی فعالیتهایی که ارزشی به محصول اضافه نمی کنند. شناسایی می شوند. شناسایی و حذف فعالیتهای عبث و ضایعات بر بهبود مستمر و در نتیجه کاهش هزینه های محصول، تمرکز دارد. نکته بسیار جالب در مطالعه این موضوع، دستیابی به شواهد فراوان نسبت به این نتیجه گیری است که مفاهیم اقتصادی مجدداً با مفاهیم حسابداری نزدیک می شوند و طرح هزینه های واقعی مطابق با اطلاعات جاری بر مفاهیم حسابداری جان تازه ای می بخشد. (۱۱) به عنوان نمونه هزینه یابی بر مبنای فعالیت با مفاهیم ارزش افزوده اقتصادی مورد بررسی و توجه قرار می گیرد. (۱۲) بدیهی است که رویاتیک شدن صنایع در مقابل تسهیلات و کارآمدی هایی که فراهم می آورد، چالشهایی را نیز برای سازمانها به همراه دارد. اهم این چالشها به شرح زیر قابل ذکر است: ۱- خودکار کردن فعالیتهای با استفاده از ماشین آلاتی که به مرور نسبت به انسان، بی نیاز یا کم نیاز می شوند، از لحاظ تعریف با ابهام مواجه است. نمونه ای از این ابهام در اختلاف نظر بین تعریف انجمن آمریکایی و انجمن ژاپنی مرتبط با رویات است. فعالیتهای رویات می تواند بسیار گسترده باشد. مثلاً یک رویات می تواند با یک مغز متفکر مرکزی تمامی مراحل ساخت یک خودرو را انجام بدهد و رویاتی نیز هست که فقط بخش محدودی از فعالیت یک انسان را انجام می دهد. ۲- با به کارگیری رویات، هزینه مستقیم نیروی انسانی به هزینه غیرمستقیم نوعی تکامل یافته از ماشین آلات تبدیل شده و در نتیجه محاسبه بهای تمام شده محصول را از وضعیت نسبتاً دقیق و قابل ردیابی به وضعیتی برآوردی و تخصیصی تبدیل می کند. چرا که نیروی انسانی در این صنایع به حداقل، تقلیل یافته و نقش مستقیم آن در تولید محصول به نقش غیرمستقیم تغییر می یابد. ۳- با توجه به اهمیت حجم هزینه های مرتبط با رویات، بهتر است این هزینه ها به عنوان یک قلم جداگانه در هزینه های تولید و گزارشهای ذی ربط مطرح و منعکس بشوند تا مدیریت هزینه، بهتر صورت گیرد. ۴- نیروی انسانی در صنایع رویاتیک نباید صرفاً در یک حوزه محدود، تخصص داشته باشد بلکه باید این توانمندی را دارا باشد که به عنوان یک نیروی چندمنظوره، کارآیی داشته باشد. از این مهمتر، مدیریت نیروی انسانی در چنین محیطهایی (مشکل از نیروی انسانی و رویات) متفاوت از محیطهای سنتی است. در نتیجه مجموعه قراردادهای در این گونه محیطها متفاوت است. مثلاً نیروی انسانی خاص این محیطها، حق الزحمه و پاداش بیشتری را مطالبه می کند. ۵- نظارت و بویژه کنترل های داخلی در این محیطها مستلزم صرف هزینه های خاصی است که باید در مدیریت هزینه مورد توجه قرار گیرد. در تمامی این چالشها ممکن است نظرات و راهکارهای مختلفی باتوجه به محیط مطرح شود که انتخاب راهکار بهینه، مستلزم وضع مقررات تازه است، وظیفه ای که به عهده مراجع حرفه ای ذی ربط از قبیل انجمن حسابداران رسمی، انجمن حسابداران مدیریت و سایر مراجع مرتبط است.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۶

منابع و مآخذ - ۱- دکتر علیرضا توکلی نیا و مهندس بهرام آسیابانپور «آشنایی با تکنولوژی رویات» موسسه فرهنگی طاهر ۱۳۷۷
 ۲- M.SHEIK MOHAMED, THE MANAGEMENT ACCOUNTANT, DECEMBER ۲۰۰۰, VOL.۳۵ - NO.۱۲ THE INSTITUTE OF COST AND WORKS ACCOUNTANTS OF INDIA

۳- دکتر عرب مازار یزدی، محمد، «تاثیر فناوری نوین اطلاعات بر کنترلهای داخلی»، نشریه حسابداری، اسفند ۱۳۸۰، شماره ۱۴۶، انجمن حسابداران خیره ایران

۴- JESSE T.BARFIELD, CECILY A.RAIORN, MICHAEL R.KINNEY, COST ACCOUNTING: TRADITION ANY INNOVATIONS, ۲۰۰۱, ۴ THE EDITIONS, SOUTH - WESTERN. ۵- DON R. HANSEN AND MARYANNE M.MOVEN, COST MANAGEMENT ACCOUNTING AND CONTROL, ۲۰۰۰, ۳ THE EDITION, SOUTH - WESTERN COLLEGE PUBLISHING

۶- عالی ور، عزیز، حسابداری صنعتی، مفاهیم و کاربردها در هزینه یابی جلد اول، سازمان حسابرسی، چاپ دوم، دی ۱۳۸۱، نشریه شماره ۱۵۸

۷- R. NARAYANASWAMY AND PITABAS MOHANTY, CHANGING FORMS OF ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEMS.... JOURNAL OF MANAGEMENT, VOLUME ۲۴, ۱۹۹۵, ۸ - SOEMOM TAKAKUWA, THE USE OF SIMULATION IN ACTIVITY- BASED COSTING FOR FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS, PROCEEDINGS OF THE ۱۹۹۷ WINTER SIMULATION CONFERENCE. ۹- CHARLES T. HORNGREN, GEORGE TOSTER, SRIKANT M.PATER, COST ACCOUNTING, A MANAGERIAL EMPHASIS, ۱۹۹۴, ۸ TH EDITION, PRENTICE HALL, INC. ۱۰ -

ZAKI MM, A DECISION SUPPORT SYSTEM FOR ADVANCE COMPOSITE MANUFACTURING COST ESTIMATION, IN ZAKI ۹۷ HOTMAIL.COM, MULTIMEDIA UNIVERSITY, MALAYSIA. ۱۱ – Y. SHIOZAWA, ECONOMICS AND ACCOUNTING... OSAKA CITY UNIVERSITY, JAPAN, ACCOUNTABILITY JOURNAL, VOL ۱۲, NO ۱, ۱۹۹۹, PP ۱۹-۳۸, MCB UNIVERSITY PRESS. ۱۲ – NARCYZ ROZTOCKI, THE INTERGRATED ACTIVITY – BASED COSTING AND ENCONOMIC .VALUE ADDED SYSTEM, IN ROZTOCKN@MANTRIX.NEWPLATZEDU

نهیضت کاهش قیمت تمام شده از تئوری تا عمل

مولف: بهنام میرزانی

مقدمه: امروزه در محیط کسب و کار و تولید که لحظه به لحظه دستخوش تغییرات شده و بر پیچیدگی هایش افزوده می گردد، همراهی و غنی سازی نهیضت کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات بعنوان راهبردی مهم در جهت حفظ منافع و رقابت پذیری و در معنای عام تر موجبات بقای بنگاههای اقتصادی را فراهم خواهد نمود. آنچه مسلم است اینکه تجارت در محیطی باز و غیر قابل پیش بینی

صورت می پذیرد و شایسته است یک استمرار زمانی در جهت ارائه راهکارهای خلاق و پویا و اجرایی نمودن آنها بکار گرفته شود. اهمیت موضوع: در کشور ایران با وجود هدفمند شدن پارانه حاملهای انرژی، تولید کنندگان با عزم بیشتری خود را با نهیضت کاهش قیمت تمام شده همگام نموده اند که البته می بایستی بانگاهی فرابخشی به موضوع پرداخت. با اندکی تأمل در می یابیم نامگذاری سال ۱۳۹۰ بنام سال جهاد اقتصادی از سوی رهبر معظم انقلاب توأم با بصیرت و درایتی عظیم و مناسب با احوالات اقتصادی جامعه صورت پذیرفته که در عین حال مشارکنهای مردمی و بسیاری از موضوعات مهم تأثیر گذار در اقتصاد بنگاههای ملی را شامل گردیده است. خوشبختانه تئوری ادغام دوزار تخانه بازرگانی و صنایع و معادن بطوری ویژه تسهیل کننده پیشبرد اهداف نهیضت کاهش قیمت تمام شده خواهد بود چرا که سابقاً وزارت صنایع با تمرکز بر نهیضت مذکور و ارائه بسته های حمایتی و وزارت بازرگانی با تمرکز بر قیمت گذاری اصولی و با رویکرد صادرات محصولات اقدام می نمودند که این ادغام می تواند بسیاری از مولفه های تولید و صادرات را باحرکتی هماهنگ و به دور از موازی کاری و اتلاف هزینه و از همه مهمتر چابکی و زار تخانه صنعت، معدن و تجارت پیش برده و هدفمند نماید. در تولید کالا و خدمات، همه بنگاههای اقتصادی نیز سه وظیفه اصلی را در جهت کسب سود در عین حال افزایش GNP و GDP ضمن مدنظر قرار دادن نهیضت کاهش قیمت تمام شده بعهدہ دارند که تحقق اهداف مذکور در حوزه های زیر خلاصه می گردد: بازاریابی: که کشف و ایجاد تقاضا و تأمین سفارش برای کالا و خدمات است. تولید/ عملیات: که شامل کلیه فرآیندهای تولید و در معنای عام مدیریت تولید گفته می شود. مالی/ حسابداری: که موجبات ایجاد باز خورد و نهایتاً اتخاذ تصمیم مقتضی جهت ادامه فعالیت بنگاه اقتصادی را فراهم می نماید. یکی از ادعاهای پیش روی مدیران تولید بازمهندسی در فرایندها بدون در نظر گرفتن کیفیت محصول اصلی و بسته بندی کالاهاست که این صرفه جویی ها اگرچه به ظاهر مطلوب بنظر می رسد ولی در بلندمدت برای تولید کننده چه از نگاه مصرف کننده داخلی و چه از منظر کلان در حوزه صادرات موجبات کاهش صادرات را فراهم آورده و شانس ورود به بازارهای بین المللی را از دست خواهد داد که البته امری نابخاست. مدیران تولید می بایستی کلیه امورات مربوط به برنامه ریزی، ساماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل را توأم با بکار گیرنده که انجام موارد مذکور نیازمند هزینه کردن بنگاههای تولیدی در حوزه های مختلف R&D می باشد. پیشرفت تکنولوژی، فضای رقابتی و محیط متلاطم تجارت و همچنین وجود مجموعه هایی همچون WTO، سازمانهای اقتصادی و علمی مخصوص تولیدی را بمنظور بقاء و ادار به تبعیت و همراهی با دانش و فنون جدید تولید و بازاریابی جهانی می نماید. افزایش کارایی و اثربخشی در حوزه های کاهش قیمت تمام شده، کاهش ضایعات، استفاده حداکثری از منابع حداقلی و... میتواند مدیریت بهینه تولید محقق گردد که در این رابطه توصیه می شود واحدهای تولیدی ضمن بهره گیری از روش کایزن (kaizen) تولید بهینه را بنحوی مستمر در دستور کار قرار دهند و این شیوه معتقد است حتی یک روز هم نباید بدون ایجاد بهبود و خلاقیت در حداقل یکی از بخشهای مجموعه سپری نمود. در این رابطه مشتری گرایی، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، بهره گیری از هوش مصنوعی (AI)، تکنولوژی ربات، حلقه های کنترل کیفیت، سیستم نظام پیشنهادات، اتوماسیون، نظم و مقررات و رعایت رفتار سازمانی، سیستم جامع نگهداری و تعمیرات، تولید به هنگام (jit)، تولید بدون نقص، فعالیتهای گروهی در قالب خوشه های تخصصی جزیره ای (بنابه مورد)، خلاقیت در تولید محصول اصلی و بسته بندی، قیمت گذاری اصولی، نظام توزیع و بازاریابی صحیح از اهم موضوعات قابل تأمل و بهره گیری است و تنها کسانی نتیجه می گیرند که به اثربخشی موضوعات فوق ایمان داشته و اعضای مجموعه را ملزم به عملیاتی نمودن موارد مذکور نمایند البته بسیاری دیگر از ابزارها در جهت کاهش قیمت تمام شده وجود دارند که شاید نیاز به تیزبینی و مهارتی خاصی دارد. کنترل کیفیت جامع یکی از روشهای موثر در جهت ایجاد، نگهداری و بهبود کیفیت در واحد تولیدی و عاملی است که موجبات رضایت حداکثری مصرف کنندگان را فراهم می آورد. بسیاری مواقع فقدان و یا عدم بکارگیری نظام مدیریت فراگیر در سازمانها از جمله بنگاههای اقتصادی، هزینه های سربرای تولید و فروش را برای بنگاه به همراه داشته است که چنانچه بخوبی بکار گرفته شود هماهنگی در سیکل تولید، قیمت گذاری، توزیع و بازاریابی و فروش را بوجود آورده و کمک شایانی به سوددهی بنگاه اقتصادی می نماید. نظام تولید به هنگام (jit) از طریق برنامه ریزی تولید بر مبنای سفارش، تغییر طرح استقرار کارخانه بمنظور سهولت جریان ساخت و تولید، مسئولیت دادن به کارگران و آموزش دادن و پرورش کارگران چندوظیفه ای و ارتباط مناسب با تأمین کنندگان مواد اولیه در کاهش هزینه های تولید موثر خواهند بود. از دیگر نکته های مرتبط با تولید به هنگام توجه ویژه به هنر بازاریابی معکوس می باشد که عوامل مذکور مجموعاً کاهش مقادیر خرید و کاهش میزان سرمایه گذاری مواد اولیه و همچنین کاهش هزینه های انبارداری را بدنبال خواهد داشت. از دیگر موضوعات قابل تمرکز در مسیر کاهش قیمت تمام شده کالا، بررسی هزینه های ثابت و متغیر فرآیندهای آمیخته بازاریابی (۴P) می باشد. هزینه کردن می بایستی هدفمند و بانگاهی بلندمدت صورت پذیرد و در عین حال مدیران تولید ضمن مشخص نمودن نقطه سربه سر همواره از ایجاد بازده تزولی جلوگیری نمایند. آنچه از منظر حسابداری در حوزه هزینه ها جای بحث و بررسی بیشتر دارد اینکه در بسیاری مواقع هزینه های استهلاک ماشین آلات و همچنین نیروی انسانی در نظر گرفته نمی شود. مدیریت هزینه ها یکی از مهمترین بخشها در حوزه تولید می باشد چرا که رأساً قیمت تمام شده کالا و خدمات را تحت الشعاع قرار می دهد که در این رابطه بهره گیری از بازمهندسی در کلیه فرآیندهای تولید و نیز تلفیق علم و تجربه توصیه می گردد. در این رابطه فنون مختلفی در علم حسابداری تعریف شده که بشرح زیر است: - هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC). - بودجه بندی بر مبنای فعالیت (ABB). مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) این روشها به نوعی تسهیل کننده و تغذیه کننده سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS) جهت برنامه ریزی و تصمیم گیری بهینه می باشند. بررسی فعالیت هایی که مستقیماً در فرایندهای عملیاتی دخالت دارند کمک شایانی تخمین بهای تمام شده و کاهش هزینه های سربرای خواهد نمود و چه بهتر آنکه در این راستا نرم افزارهای رایانه ای جهت افزایش سرعت و دقت به خدمت گرفته شوند. در مدیریت هزینه هدف نهائی، حداکثر استفاده از حداقل منابع می باشد که به نوعی تعریف علم اقتصاد

راشامل می‌گردد. سوالی که ممکن است به ذهن بسیاری مدیران تولیدخطور نماید این است که ضمن تلاش در جهت کاهش قیمت تمام شده، چگونه، درجه سطح و حجم و یا چه قیمتی تولید عرضه کنیم تا به همان سود قبلی دست یابیم که در عین حال شاخصه های کمی و کیفی نیز رعایت شوند؟ در اینجا می‌بایستی نقطه سربه سر را در فرآیند تولید معین نموده که این امر نیز با بهره گیری از فرمول امکان پذیر خواهد بود: سود مورد انتظار = اقلام ثابت بهای تمام شده + اقلام متغیر بهای تمام شده = تعداد فروش * قیمت فروش یک واحد با برنامه ریزی مناسب در خصوص ظرفیت تولید می‌توان هزینه ها را به نحو چشمگیری کاهش داد. هر طرحی جهت افزایش ظرفیت تولید باید قادر به تأمین برخی معیارهای معقول اقتصادی باشد. معیارهای عملکرد مالی که از تجزیه و تحلیل جریان نقدی حاصل می‌شود، می‌تواند بصورت ارزش یانرخ بازگشت سرمایه گذاری (ROA) برای ظرفیت جدید تعریف گردد. زمانی که درآمد هزینه های پروژه تخمین زده شد، محاسبه چنین معیارهایی یکنواخت بوده و میتواند توسط رایانه، برنامه ریزی شود تا برای فرضیات گوناگون مجدداً مورد استفاده قرار گیرد. افزایش ظرفیت تولید کارخانه موجب صرفه جویی ناشی از مقیاس خواهد شد. زیرا هزینه های ثابت سرشکن شده ساختمان، ماشین آلات و نیروی انسانی و عبارتی استهلاك که در قیل بیان شد برای تولید هرواحد محصول کاهش می‌یابد. از آنجا که هزینه هایی از قبیل بیمه، مالیات و... برای سطوح گسترده تری از ظرفیت تولید، ثابت می‌ماند با تولید بیشتر، هزینه ثابت تخصیص یافته در هرواحد کاهش خواهد یافت. برخی از هزینه های متغیر از قبیل دستمزدها، حمل و نقل، مواد اولیه و... نیز در حجم تولید بیشتر، سرشکن شده و مجموعاً موجبات کاهش هزینه نهائی تولید را فراهم می‌نماید. شناسایی و بهره گیری از نمودار مسیری بحرانی (CPM) و توانایی تشخیص مسیرهای بحرانی با مدنظر قرار دادن کاهش نیروی کار و تجهیزات اضافی بعنوان یک شاخص مهم در کاهش قیمت تمام شده مطرح می‌باشد. در این رابطه تعیین بهترین مسیر فرآیند حرکت مواد در واحد تولیدی حائز اهمیت است که دیگر آنها ابزارهای مناسبی در این خصوص می‌باشند. در حوزه های سخت افزاری، طراحی صحیح نحوه استقرار ماشین آلات و تجهیزات ضمن رعایت ارگونومی انسانی (با عنایت به اصل مطالعات هاورن) نقش تعیین کننده ای در بازدهی بنگاه اقتصادی از منظر کاهش هزینه ها دارد. با توجه به واقعی شدن قیمت انواع حاملهای انرژی یکی از موضوعاتی که در برنامه ریزی و صدور مجوزات جهت ایجاد واحدهای تولیدی می‌بایستی مدنظر قرار گیرد، نزدیکی کارخانجات به محل تأمین مواد اولیه است. تعیین مناسب محل کارخانه بطور قابل توجهی هزینه های ثابت و متغیر را کاهش می‌دهد. همچنین هزینه های مربوط به حمل و نقل و حقوق و دستمزد که قبل از هر چیز برنامه ریزان می‌بایستی وضعیت جذب نیروی بومی منطقه و توقعات اقتصادی و اجتماعی ایشان را مدنظر قرار دهند حائز اهمیت است. عبارتی دیگر تعیین مکان مناسب جهت احداث کارخانه یک مزیت رقابتی مهم برای بنگاه اقتصادی تلقی می‌گردد که این موضوع می‌بایستی در هنگام تهیه طرح و توجیهی واحد تولیدی جدید تجزیه و تحلیل و ویژگی های عمومی مناطق نیز مورد توجه قرار گیرد. در حوزه کارسنجی و زمان سنجی که تیلور نیز در نظریه خود به آن اشاره نموده است، می‌بایستی به فرآیندهای عملیاتی برای تبدیل ورودی ها به محصولات توجه نمود. کارسنجی را میتوان ثبت منظم و بررسی دقیق روشهای انجام کار و پیشنهادهای اصلاحی بمنظور کاهش هزینه ها و زمان سنجی کاربرد تکنیکهای مختلف بمنظور تعیین زمان لازم برای یک کاربر واجد شرایط که کار مشخصی را در سطح معینی از کارایی انجام می‌دهد تعریف می‌گردد. رعایت اصول فوق، بهبود فرآیند جابجایی مواد، کاهش میزان خستگی کارکنان، ارتقاء کیفیت کالاهای تولیدی و ایجاد سیستمهای تشویقی مناسب و عادلانه را شامل می‌شود. بانگاهی اجمالی تکنیکهای روش (کار) سنجی و زمان سنجی شامل نمودارهای جریان کار، تجزیه و تحلیل عملیات، تجزیه و تحلیل و تریبلینگ (Tereblig) و اندازه گیری زمان و مقیاسه با زمان نرمال می‌باشند. در این خصوص، بهره گیری از سیستم تولید یکپارچه کامپیوتری (CIM) به کاهش هزینه های حقوق و دستمزد و ضایعات انسانی کمک شایانی خواهد نمود. در سطحی بالاتر از مدیریت تولید، مدیریت پروژه وجود دارد با این تفاوت که فرآیند تولید به مجموعه فعالیتهایی اطلاق می‌شود که ابتدای آن مشخص ولی انتهای آن نامشخص است و عبارتی بیشتر توان و تمرکز خود را به کارآیی و اثربخشی و بازخورد سیستم را تا اتمام مدنظر قرار داده و بدنبال افزایش بهره وری کل سیستم می‌باشد. در واقع مدیریت پروژه پاسخگویی نهائی در یک واحد تولیدی در جهت تولید با قیمت تمام شده مناسب و مطابق ذائقه مصرف کننده است. پیشنهادها و نتیجه گیری: بمنظور تشویق تولید کنندگان و در جهت بهره گیری از روشهای نوین کاهش قیمت تمام شده مشوق های مالی سریع الوصول و تسهیلات ویژه به تلاشگران این عرصه می‌تواند محرکی جهت پیشبر اهداف کلی نهضت مذکور باشد. یکی از خلاصه های موجود در نهضت کاهش قیمت تمام شده عدم اطلاع رسانی و آموزش ویژه فعالان اقتصادی می‌باشد که در ابتدای امر با فلسفه وجودی نهضت آشنا شده، ایمان آورده و سپس مدیران منابع انسانی، تولید و عملیات را در اعتلای آن بسیج نمایند که در این راستا شایسته است ضمن بهره گیری از اساتید علمی، سرمایه گذاری مکفی در این زمینه صورت پذیرد. تقویت و تمرکز بر شرکتها، بخش کالا و حمایت دولت از شرکتها، موضوعی که بدلیل داشتن سیستم های پخش چندگانه هزینه های پخش را به حداقل خواهد رساند. در نظر گرفتن معافیتهای مالیاتی برای واحدهای موفق در حوزه کاهش قیمت تمام شده ایجاد خوشه ها و دسته های کاری تخصصی در مجموعه و چند منظوره کردن کارگران و همچنین سهیم کردن کارکنان در سودهای انباشتی شرکت که ضمن کاهش هزینه های حقوق و دستمزد، به چابکی سازمان کمک خواهد شد. برون سپاری برخی فعالیت ها که انجام آن توسط واحدهای اقتصادی اصلی توجیه حسابداری ندارد از اهم موضوعات قابل توجه می‌باشد. بهره گیری هر چه بیشتر از تجارت الکترونیک و بازارهای B2B بخصوص در سیستم نظام توزیع از دیگر روشهای کاهش هزینه است. مکانیزه کردن خط تولید که منجر به تولید با سرعت بیشتر و حجم بالاتر شده و همچنین تغییر دادن زمان فعالیت به زمان خارج از پیک مصرف برق بطور مقطعی و نه بلند مدت و مستمر و همچنین سرویس کاری ماشین آلات در فواصل زمانی معین می‌تواند در کاهش قیمت تمام شده کمک نماید. بروزرسانی اطلاعات مدیران تولید و منابع انسانی از وضعیت رقبا در سطح بخشی و فرمانطقه ای حائز اهمیت بسیار می‌باشد. بهسازی قوانین نظام پرداخت حقوق و دستمزد کارگری و تلفیق روشهای گانت و هالزی جهت بهبود کیفی و کمی محصول تولیدی ضمن ایجاد فضای رقابتی بین کارگران ایجاد سیستم نظام پاداش برای نیروهای عملیاتی و تشویق بمنظور فعالیت با سرعت بیشتر و کیفیت بهتری می‌تواند بسیاری از نیازهای انگیزشی پرسنل را تأمین نماید. شایان ذکر است مدیریت هزینه های تولید بصورت اقتصادی و از یک بنگاه تولیدی به بنگاه دیگر می‌تواند متغیر باشد چرا که منابع اتلاف سرمایه (MUDA) می‌تواند متفاوت باشد که هرواحد اقتصادی یک طرح تجاری (business plan) مختص خود دارد که البته از لحاظ بازاریابی شایسته است این طرح حداکثر هر سه سال یکبار به روزرسانی گردد که در این رابطه متاسفانه بنچمارکینگ (الگوبرداری) برای مدیران تولید به امری رایج تبدیل شده است. امید آنست بنگاههای اقتصادی با همتی مضاعف به سازمانهایی یادگیرنده مبدل گشته تا علم و تجربه کناره هم بکار گرفته شود و زمانی این نهضت عملیاتی و فراگیر خواهد شد که محیط رقابتی عرصه فعالیت را برای واحدهای سنتی محدود نموده تا مدیران تولید این نهضت را بعنوان تنها راه نجات و بقا و سیستم اقتصادی خود پذیرفته و بکار گیرند و بهتر اینکه نهضت کاهش قیمت تمام شده به همه جامعه چه در نهادهای دولتی و چه غیرانتفاعی تعمیم داده شده و اصلاح الگوی مصرف سرلوحه کار قرار گیرد. بهنام میرزائی مدرس دانشگاه و مشاور مدیر کل بازرگانی استان تهران تهیسه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللّٰهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایند؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر را از زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیت های گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۵۲۴-۲۳۵۰)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۳۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۱۱) - فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران ۲۳۳۳۰۴۵ (۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جویبگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۹۷۳۱ و شماره حساب شبا: ۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۱۸۰-۰۰ IR۹۰-

۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

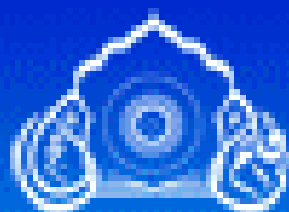
ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یثیمی از ما شود که محتب غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می زهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمن بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو درجه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رها کردن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است» یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

