

بسمه تعالی

معرفی مدلی برای کاهش استراتژیک هزینه‌ها

دکتر علاءالدین رفیع‌زاده

۱- مقدمه

هزینه‌های (جاری) بالای نظام اداری در وضعیت کنونی از یک طرف و افزایش نیازها و انتظارات مردم و شهروندان از مسئولین و مدیران از طرف دیگر لزوم توجه به استفاده مناسب از آنها و همچنین کاهش هزینه‌های مربوط و استفاده بهینه از منابع در اختیار را ضروری می‌نماید. در سازمانها بویژه سازمان‌های دولتی و خدماتی عدم استفاده کارا از منابع و امکانات در اختیار، از یک طرف منجر به اتلاف منابع و امکانات و بروز هزینه‌های اضافی و در نهایت افزایش قیمت تمام شده خدمات شده و از سوی دیگر موجب نارضایتی گیرندگان خدمات می‌گردد.

در این ارتباط دو رویکرد می‌توان متصور شد اول رویکردی که نگاهی گذرا به موضوع کاهش هزینه‌ها و تغییر الگوی مصرف دارد و رویکرد دوم نگاهی نظام مند و سازمان یافته که پایداری و ماندگاری لازم را نیز داشته باشد، دارد. بدیهی است با توجه به ماهیت موضوع و اقتضائات جوامع رویکرد دوم تضمین کننده اصلاح الگوی مصرف پایدار است. به عبارت دیگر اصلاح الگوی مصرف علاوه بر این که در کلیه امور، بخش‌ها، سطوح و فعالیت‌ها باید صورت پذیرد بلکه تداوم و استمرار آن نیز اهمیتی به اندازه ابعاد و زوایای آن دارد، بنابراین استفاده از مدل مناسب مقدمه‌ای است برای اصلاح الگوی مصرف پایدار و مدیریت صحیح هزینه‌های جاری.

مبانی علمی و چارچوب‌های مختلفی با رویکردهای متفاوت از طرف صاحب نظران ارائه شده است. مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد (SCR&PI) یکی از مدل‌هایی است که در این زمینه مطرح شده است. تجربه حقیر در ارتباط با مطالعه مدل‌های تعالی و بهبود عملکرد و شرایط موجود در نظام اداری و مدیریت در کنار مسائل اقتصاد ما را بر آن داشت تا این مدل را برای علاقه‌مندان معرفی نمایم.

۲- کاهش استراتژیک هزینه‌ها چیست؟

کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد عبارت است از جریان شناسایی حوزه‌های ناکارا و نیازمند بهبود در یک سازمان و سپس حذف عدم کارایی‌ها، حذف ضایعات و بهبود همه جانبه در عملیات و زنجیره ایجاد ارزش سازمان. کاهش استراتژیک هزینه‌ها رویکردی است که مدیریت سازمانها را قادر می‌سازد تا از منابع در اختیار در جهت نیل به اهداف خود استفاده بهینه نماید. استراتژیک بودن کاهش هزینه‌ها نیز به مفهوم هدف دار بودن، موثر بودن و بلند مدت بودن فعالیت‌های کاهش هزینه و بهبود عملکرد است.

۱ _ Strategic Cost Reduction & Performance Improvement (SCR&PI)

مدل کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد، امکان آن را فراهم می آورد تا در جریان عارضه یابی یک سازمان، ابتدا در نگاهی کلی مجموعه سازمان از ابعاد مختلف مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد تا حوزه یا حوزه هایی که دارای ناکارایی در هزینه ها بوده شناسایی و مشخص گردند. پس از آن حوزه یا کانون شناسایی شده، به تفصیل و با دقت مورد بررسی قرار می گیرد تا عوامل ایجاد ناکارایی شناسایی و راهکارهای مناسب جهت بهبود عملکرد و کاهش هزینه مشخص گردند.

در روش SCR&PI مطالعه تفصیلی تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه سازی و منطقی سازی آنها انجام می گیرد تا از طریق بهبود عملکرد، هزینه های سازمان در ابعاد مختلف به حداقل و کارایی آن به حداکثر برسد.

در یک سازمان دولتی و خدماتی این روش به بهبود کارایی فرایند، از طریق بهینه سازی وظایف مختلف و حصول اطمینان از عدم تکرار و دوباره کاری در وظایف / فرایندهای سیستم، کمک می کند. این مدل همچنین امکان تجدید ساختار و منطقی کردن ترکیب نیروی انسانی را فراهم می آورد تا عملکرد سازمان بهبود و هزینه ها کاهش یابد.

دامنه کاهش استراتژیک هزینه ها عبارت از تمامی هزینه هایی است که در کلیه مراحل کسب و کار در یک سازمان اتفاق می افتد و موارد زیر را شامل می شود :

- کل زنجیره ارزش
- تراکنش های^۱ عمده در نظام (سیستمها و روشها) ، گردش مستندات (اطلاعات) ، مواد اولیه (گردش فیزیکی) و سایر فعالیت ها.

ویژگی های اصلی روش کاهش استراتژیک هزینه ها عبارتند از :

- پوشش وسیع : در این روش کل زنجیره ارزش سازمان تحت پوشش قرار می گیرد.
- تمرکز : در این روش فعالیت های کلیدی در کسب و کار اولویت بندی می شوند و به منظور ایجاد حداکثر ارزش در آنها ، مورد مطالعه قرار می گیرند.
- مشارکت : در فرآیند مطالعه کاهش استراتژیک هزینه ها ، مشارکت کارکنان سازمان در کلیه سطوح وجود دارد. این امر سبب می شود کارکنان سازمان نسبت به یافته ها و نتایج کار اطمینان داشته ، آن را حاصل کار خود بدانند و در اجرای توصیه های بهبود ، مشارکت فعال داشته باشند.
- الگوبرداری : در کاهش استراتژیک هزینه ها ، عملکرد سازمان با الگوهای برتر^۲ ملی و بین المللی مقایسه می شود تا اهداف مشخص و قابل حصول برای سازمان تعیین گردد.
- تسهیل در اجرا : در این روش، موارد سریع الاجرا و ممکن سرعت شناسایی شده و بر اساس میزان صرفه جویی ، اهمیت صرفه جویی در عملیات ، مدت اجرا و پیاده سازی اولویت بندی و در مدت کوتاهی پیاده می شوند.

۱ - Transaction

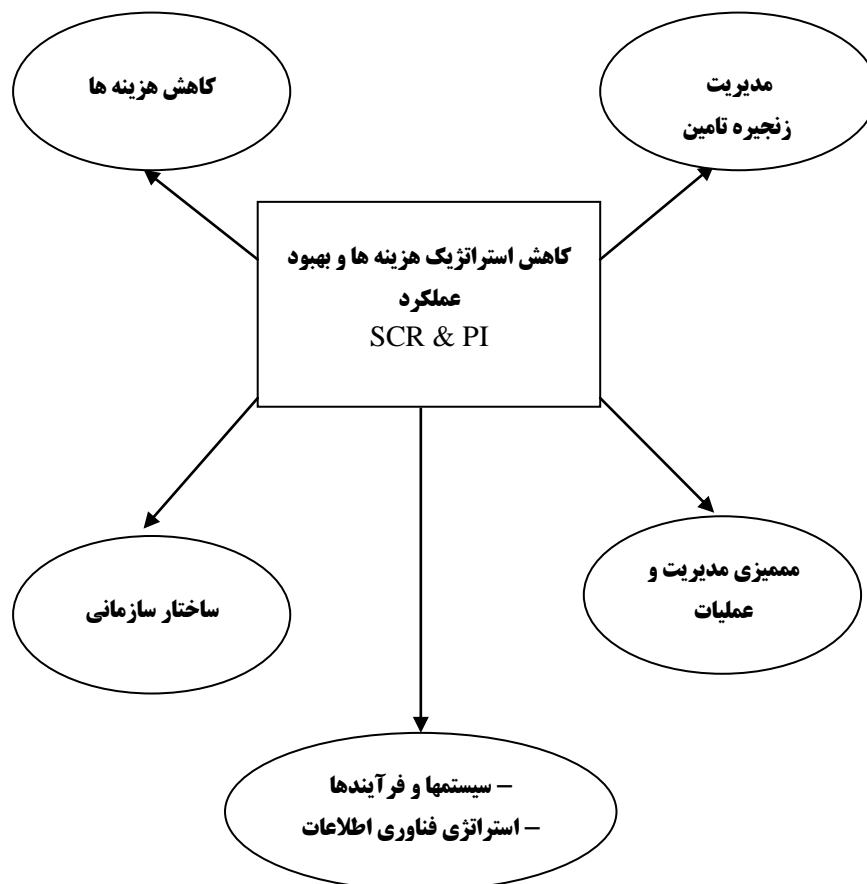
۱ - Benchmarks

همچنین مزایای کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد شامل موارد زیر می باشد :

- افزایش میزان درآمد(در بنگاه های اقتصادی) و کاهش در هزینه ها (بخش دولتی)
- استفاده بهینه از منابع از طریق کاهش زمان گردش منابع و گردش بهتر موجودی ها
- انعطاف پذیری بیشتر در قیمت گذاری
- بهبود در خدمات قابل ارائه به مشتری (مردم)
- مشارکت فعال کارکنان در امر کاهش هزینه ها
- نهادینه شدن سیستم نظارت بر هزینه ها و کوشش مستمر و استراتژیک برای کاهش آن در سازمان

۳- مدل مفهومی کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد

در روش کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد موضوعات زیر (شکل ۱) در سازمان مورد توجه قرار می گیرد تا با یک تفکر استراتژیک، کاهش هزینه ها و بهبود عملکرد صورت گیرد. در ادامه ابعاد مختلف مورد نظر تحت سر فصل هر یک از این موضوعات مطرح می گردد.

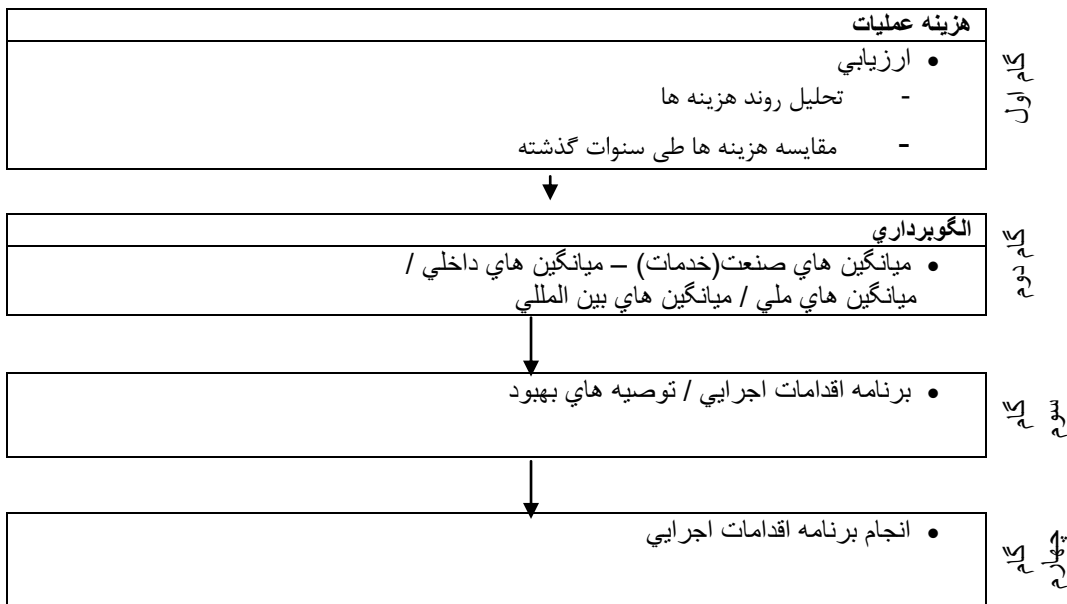


شکل شماره ۱ مدل مفهومی کاهش استراتژیک هزینه ها

۳-۱- کاهش هزینه ها :

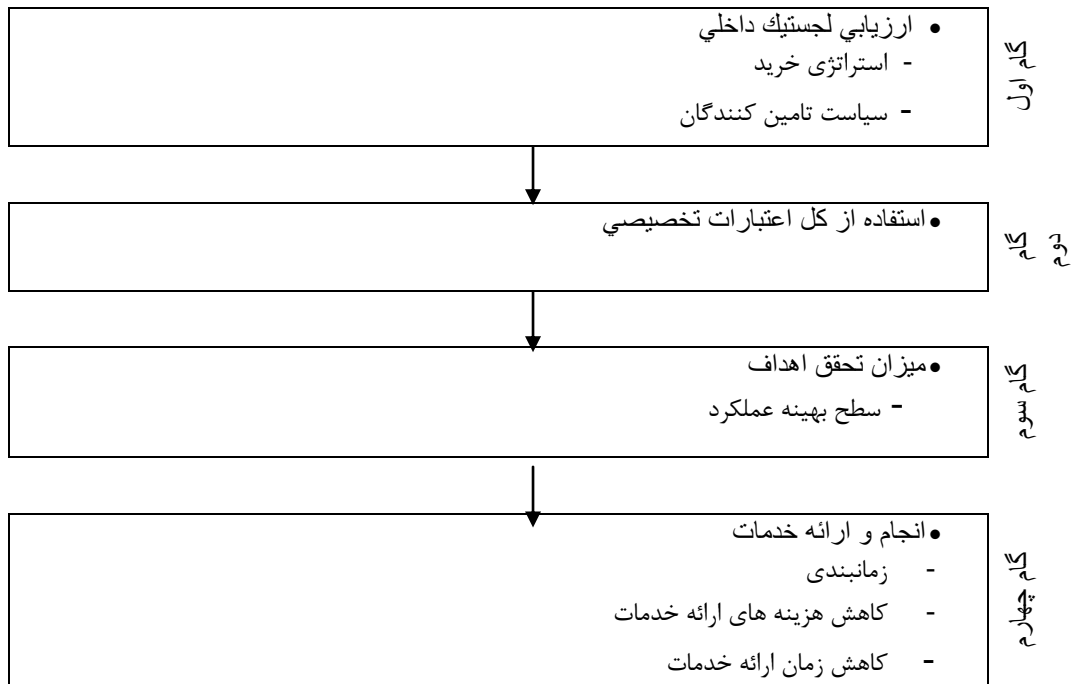
- بررسی ساختار هزینه ها و تعیین عوامل اصلی متشکله هر هزینه
- مقایسه روند هزینه در طول سنوات گذشته
- مقایسه با میانگین های صنعت/خدمات (داخلی / ملی / بین المللی)
- ارائه برنامه عملیاتی و توصیه های مربوط به چگونگی کاهش هزینه ها
- اجرای پیشنهادهای ارایه شده

تحت این موضوع، سازمان از ابعاد مالی و هزینه ای مورد بررسی قرار می گیرد تا حوزه های احتمالی کاهش هزینه مشخص گردد. در این حوزه گام های زیر بایستی برداشته شود.



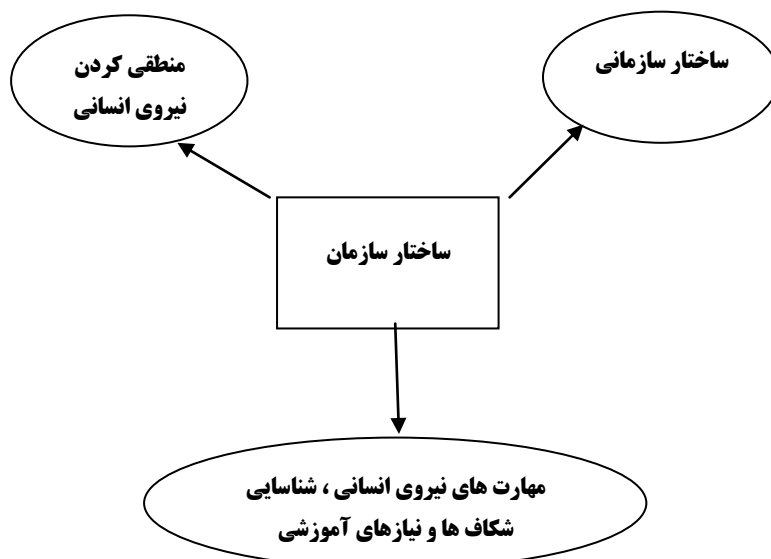
۳-۲- مدیریت زنجیره تامین

- بررسی عملیات خرید شامل روشها ، استراتژی های خرید و روشهای برخورد با تامین کنندگان
 - استفاده از کل اعتبارات تخصیصی
 - کاهش موجودی های انبار
 - انبارداری و توزیع محصولات و کاهش هزینه ها
- تحت این موضوع ، کل سازمان با رویکرد مدیریت زنجیره تامین مورد بررسی قرار می گیرد تا حوزه های احتمالی بهبود عملکرد مشخص گردد.



۳-۳- ساختار سازمان

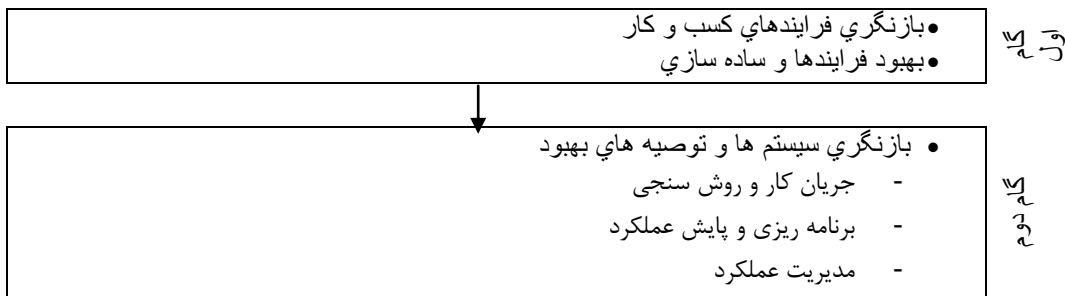
- بررسی ساختار سازمانی
 - منطقی کردن نیروی انسانی از نظر کیفیت ، تعداد و نحوه استفاده
 - بررسی وضع مهارت کارکنان و تحلیل مقدار فاصله با صلاحیت مورد نیاز جهت انجام وظایف در سازمان
- تحت این موضوع ، ساختار سازمانی سازمان مورد بررسی قرار می گیرد تا اشکالات احتمالی در ساختار و نحوه سازماندهی مشخص شود.



شکل ۳ ساختار سازمانی

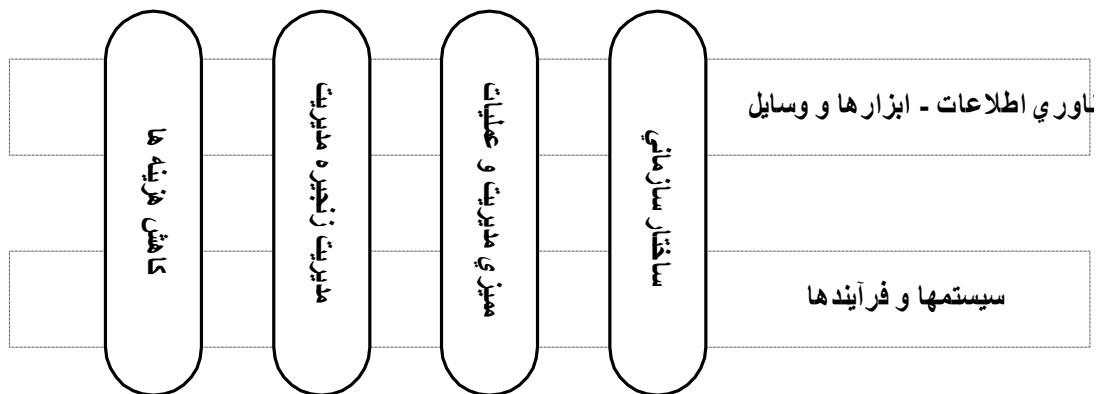
۳-۴- ممیزی مدیریت و عملیات

- بازنگری فرآیندهای کسب و کار به منظور کنترل هزینه های آنان
 - بازنگری سیستمها و روشهای عملیاتی
- تحت این موضوع، به حوزه عملیات سازمان توجه شده و با بررسی دقیق فرآیندهای عملیاتی، حوزه های احتمالی بهبود عملکرد مشخص می گردد.



۳-۵- سیستمها و فرآیندها – استراتژی فناوری اطلاعات

در این قسمت موضوعات ذکر شده در ۴ مورد قبلی از نظر وضعیت سیستمها، فرآیندها و میزان استفاده از فن آوری اطلاعات مورد بررسی قرار می گیرد. شکل شماره ۴ نشان می دهد که رابطه بین مطالعه سیستمها و فرآیندها و استراتژی فناوری اطلاعات به عنوان موضوعات مشترک در کل سازمان، با سایر موارد چگونه ارتباط می یابد.



شکل شماره ۴ ارتباط سیستمها و فرآیندها و فناوری اطلاعات با سایر موضوعات در کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد

۴- متدولوژی انجام کار

مراحل و قدمهای اجرای کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد بشرح زیر است :

۱ - اولویت بندی :

در ابتدا فعالیتهای مختلف و حوزه های وظایف در داخل زنجیره ارزش بر مبنای :

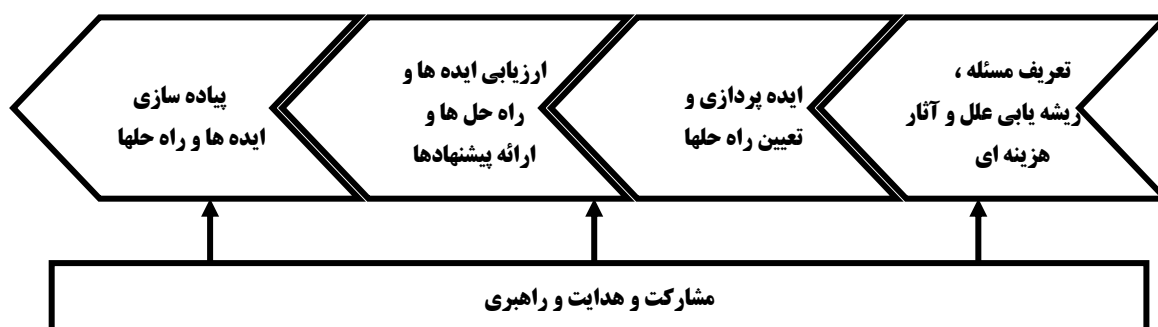
- وزن هزینه های ایجاد شده

- بحرانی بودن

- امکان بالقوه جهت کاهش و بهبود عملکرد

اولویت بندی و به دو یا سه گروه تقسیم می شوند. با این شیوه حدود ۹۰ درصد از کانون های هزینه می تواند تحت پوشش قرار گیرند.

پس از اولویت بندی، در گامهای بعدی (مطابق با شکل ۵) نقاط مسئله دار در کلیه حوزه های کسب و کار عملیاتی تعریف و با هدف کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد، مسائل تعریف، راه حل ها تعیین و در نهایت بکار گرفته می شوند.



شکل شماره ۵ مدل تعریف مسئله و علل آن در کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد

۲ - تعریف مسئله، ریشه یابی علل و آثار هزینه ای آن :

در این مرحله بر اساس سوابق عملیات، تجزیه و تحلیل روند عملکرد گذشته، میزان نوسانات در فرآیندها و به کمک تجربه پرسنل ذی ربط و تجارب کارشناسی، مشکلات مشخص و آثار هزینه ای آن در هر حوزه تعیین می گردد. سپس ریشه ها و علل مشکلات و هزینه های مرتبط با هر یک از آنها شناسایی و تعیین می شود. بعد از تعیین ریشه ها و هزینه های مرتبط با استفاده از الگوبرداری از بهترین ها^۱ در صنعت/خدمت و استانداردهای پذیرفته شده میزان فاصله از وضعیت مطلوب تعیین می گردد. از تحلیل فاصله با وضع مطلوب مورد نظر در بهبود فعالیتهای هر حوزه می توان میزان صرفه جویی های ممکن در هر حوزه را برآورد نمود که مبنای کاهش هزینه ها در مراحل بعدی خواهد بود.

۳ - ایده پردازی و تعیین راه حلها

مشکلات شناسایی شده به همراه ریشه ها و علل و همچنین آثار هزینه ای آنان به منظور یافتن راه حلهای مناسب اولویت بندی و به تفصیل مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. جهت اولویت بندی و تحلیل آنان می توان از طریق تشکیل گروه های کار متخصص از درون سازمان، جلسات طوفان مغزی^۲ تشکیل داد و در درون گروه های کار ایده پردازی نمود.

۱ - Benchmarking

۲ - Brainstorming

۴ - ارزیابی ایده ها و پیشنهادها

در این مرحله بعد از مطرح شدن ایده هایی جهت حل مشکل، با کمک مشاور و کارکنان ایده ها مورد ارزیابی قرار می گیرد. در ابتدا دسته بندی ایده های مرتبط و اولویت بندی آنان صورت می گیرد. سپس بر اساس این اولویت بندی طرح های نهادینه نمودن و استفاده از ایده ها در جهت کاهش هزینه ها و بهبود عملکرد تهیه و به بحث گذاشته می شود تا مورد استفاده قرار گیرند. برای استفاده از راه حل های پیشنهادی، برنامه حل مسایل و مشکلات با جزئیات کامل تهیه شده و از نقطه نظر تحلیل هزینه - فایده، حجم سرمایه گذاری، ریسک پروژه، زمان پروژه و در نهایت دوره زمانی برگشت سرمایه گذاری در پروژه، مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد و در انتها فهرست اقدامات عملی نمودن ایده ها نهایی می شود.

۵ - پیاده سازی ایده ها و راه حلها :

در این مرحله کارکنان مسئول برای اجرای راه حلها همراه با مدت زمان لازم برای اتمام اقدامات اجرایی، مراحل انجام کار، منابع لازم برای انجام کار و شاخصهای کنترلی مشخص گردیده و سپس هر کدام از راه حلها بصورت عملی در داخل شرکت اجرا می گردد.