

گفت‌وگو با «پژمان تاج محرابی» مدرس سازمان مدیریت صنعتی استان کرمان

مدیریت هزینه

تعیین هدررفت منابع با انتظار ما از دوره بازگشت منابع بستگی مستقیم دارد. تحقق برنامه مدیریت در قالب تنظیم برنامه و کنترل بودجه‌ای عبارتی آشنا و رایج است که موضوع مدیریت هزینه را به همراه مدیریت درآمد در متن مدیریت عملیات کسب‌وکار در دل خود جای داده است. مدیریت عملکرد در نظام اجرایی کسب‌وکار می‌تواند تعیین کند که آیا با این عملیات، با این مخارج و با این مداخل، کسب‌وکار در مسیر تعیین‌شده قرار دارد یا نه؟ در اقتصاد دستوری، رقابت مطرح نیست و تولیدکننده (عرضه‌کننده) برخوردار از سوسید، رانت و یارانه دولتی از بابت مدیریت هزینه نگرانی ندارد و عواقب ناکارآمدی و ناپره‌ور بودن، از جیب دولت یا جیب مصرف‌کننده به سمت عرضه‌کننده پرداخت می‌شود و او نیازی به مدیریت هزینه یا اصولاً مدیریت ندارد. پژمان تاج محرابی، مدرس سازمان مدیریت صنعتی استان کرمان با ذکر مقدمه‌ای به سؤال‌های ما در باب مدیریت هزینه پاسخ داده است.



حسابداری ظاهر می‌شود:

دارایی = سرمایه + بدهی

مالک یک کسب‌وکار با تأمین مستقیم منابع موردنیاز (سرمایه) یا تأمین مالی از بیرون (بدهی)، امکان انجام عملیات کسب‌وکار و مدیریت آن را فراهم می‌کند. عصاره تعریف هزینه در حسابداری این است که: در جریان عملیات، با تصمیمات مدیریتی، منابع در اختیار به اهداف اقتصادی و معقول تخصیص می‌یابند یا مصرف و خرج می‌شوند؛ به عبارتی مخارجی انجام می‌شود (افزایش هزینه)؛ یعنی منابعی از دست می‌رود (کاهش دارایی) یا این‌که تعهد پرداخت در آینده انجام می‌شود (افزایش بدهی). طبیعی است که در این هدف اقتصادی و

قبل از ورود به مبحث جالب «مدیریت هزینه» می‌خواهم به یک مقدمه کوتاه بپردازم. ابتدا تعریفی ساده از «مدیریت» را مرور کنیم و سپس به تعریف «هزینه» از دیدگاه مالی و حسابداری بپردازیم. سپس ترکیب «مدیریت هزینه» را باز تعریف نماییم. شاید در این مسیر، هم سؤال و هم پاسخ‌ها؛ شفاف‌تر شود. در نگرش زیر می‌توان گفت که تعریف مدیریت و اقتصاد و مدیر و مقتصد با هم یکی است:

تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود

در نگاه حسابداری دوطرفه به منابع از یک‌طرف به‌عنوان دارایی و از طرف دیگر به نحوه تأمین آن (سرمایه یا بدهی) توجه می‌شود و این نگاه در معادله اصلی

معقول، از دست دادن با انتظار و امید و ریسک برای به دست آوردن است؛ یعنی منابعی از دست می‌رود تا در یک‌فاصله زمانی، منابعی دیگر برگشت شود (افزایش درآمد). برای کسب انتفاع، مابه‌التفاوت این دو باید مثبت باشد؛ یعنی منابع از دست‌رفته (هزینه) کمتر از منابع به‌دست‌آمده (درآمد) باشد. تفاوت بین هزینه و درآمد همان سود یا زیان است. این همان مفهوم عملکرد است که حاصل تصمیمات مدیر در یک دوره زمانی است. این مقدمه کمک می‌کند تا با مفاهیمی اولیه در خصوص مدیریت و هزینه، وارد مبحث «مدیریت هزینه» شویم.



◆ هزینه چه تفاوتی با هدررفت مالی دارد؟

اگر صرف منابع منجر به حصول نتیجه نشود، می‌توان گفت که هدر رفت مالی اتفاق افتاده است. در حسابداری این مفهوم تحت عنوان «زیان» مطرح می‌شود؛ یعنی در عملیات یک دوره مالی مجموع هزینه‌ها (صرف منابع) از مجموع درآمدهای همان دوره (کسب منابع)، بیشتر باشد. به این نکته باید توجه شود که انتفاع برخی مخارج در یک دوره، ممکن است به دوره‌های مالی بیش از یک دوره تسری پیدا کند، در این صورت مخارج سرمایه‌ای انجام شده است و سهم هر دوره از این مخارج، تحت سرفصل «استهلاک» به چند دوره سرشکن و منظور می‌شود، نه فقط به دوره زمانی که هزینه یا مخارج در آن انجام شده است. پس تعیین هدر رفت منابع با انتظار ما از دوره بازگشت منابع بستگی مستقیم دارد. این نکته مهمی است که به هنگام اخذ تصمیم مدیریتی باید به آن توجه کرد؛ یعنی توجه به آثار زمانی کوتاه/ میان/ بلند مدت تصمیمات. این نکته به افق دید مدیر در خصوص ظهور آثار تصمیماتش و صبر سیستمی او برای مشاهده آن بستگی تام دارد و از همین جا نگرانی‌های او توجیه پیدا می‌کند.

◆ مدیریت هزینه را چطور تعریف می‌کنید و چه زمانی می‌توان باور داشت که در فعالیت اقتصادی بنگاه، مدیریت اصولی و اثربخش انجام شده است؟

اصطلاح مدیریت هزینه بازتاب نگرانی‌هایی است که درباره از دست دادن داریم. درحالی‌که موضوع مدیریت درآمد بویژه در شرایط رقابتی قاعده‌تاً باید بیشتر موجب نگرانی باشد. به دست آوردن، درآمد داشتن، فروش داشتن در حضور رقیب و داشتن بازارهای متغیر و متلاطم، به‌مراتب می‌تواند دشوارتر از اموری که مستلزم انجام مخارج است باشد. مانند استخدام پرسنل، خرید مواد اولیه، خرید و نصب ماشین‌آلات و

تأسیسات یا عملیات تولید و ارائه خدمت. ممکن است در پاسخ گفته شود که: درآمد فروش متغیری بیرونی است که ما برای تأثیرگذاری بر آن در محیط تلاش می‌کنیم، ولی هزینه متغیری درونی است که ما تأثیرگذاری بیشتری روی آن داریم و به عبارتی این تصور را داریم که تحت کنترل ماست! با هر نگرشی، اگر به تعاریف ارائه شده نگاهی مجدد داشته باشیم، می‌توانیم بگوییم که مدیریت هزینه شامل همه اقداماتی است که درصدد کنترل هزینه‌های کسب‌وکار باشد. مفهوم کنترل وقتی روشن می‌شود که برنامه مشخص باشد، برنامه آن زمان روشن می‌شود که تخصیص منابع معین، در زمان معین، برای کاری معین، از سوی (به‌وسیله) نفراتی معین، با روش معین، تصویب شده باشد. به بیان دیگر تصمیم‌های مدیریتی در چهارچوب پاسخ سؤالات کلیدی به شرح زیر اخذ شده و آماده اجرا نیز باشد:

* When: چه زمانی؟ کی؟

* What: چه کاری؟ چه فرایندهایی؟

* Who: چه کسی؟ چه ساختار و آدم‌هایی؟

* How: چگونه؟ چه روش چه ابزار و چه سیستمی؟

* Which: کدام؟ منابع موردنیاز؛ مالی، انسانی، تکنولوژیکی، دانش بنابراین اگر این اقدامات در زمان موردنظر و با منابع پیش بینی شده برای حصول اهداف معین انجام شود، برنامه مدیریت محقق می‌شود. مجموعه‌ای که طرح شد در قالب «تنظیم برنامه و کنترل بودجه‌ای» عبارتی آشنا و رایج است و طبعاً موضوع مدیریت هزینه به همراه مدیریت درآمد در متن مدیریت عملیات کسب‌وکار در دل خود جای داده است.

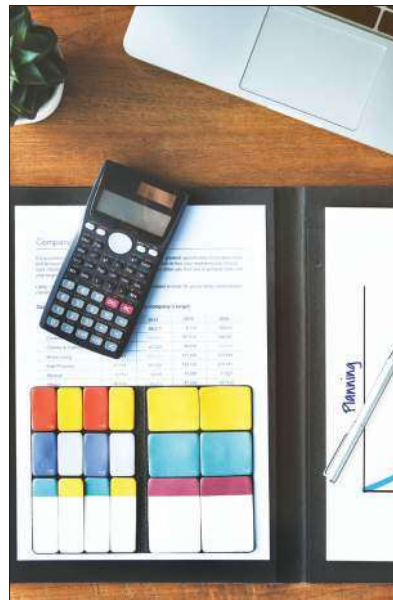
◆ به نظر شما راه‌کارهای مدیریت هزینه هزینه چیست و آیا در مدیریت هزینه راهکارهای اقتصادی نتیجه بهتری به دست خواهد داد یا راه‌کارهای حسابداری؟

اصولاً چنین تفکیکی صحیح نیست. این راهکارهای جداگانه وجود خارجی ندارند. اگر برنامه (به تعبیری که شرح آن داده شد) موجود باشد، پس قرار است که منابعی در دسترس برای اهدافی معین تخصیص یابد و در مرحله اجرای عملیات معطوف به آن هدف، مقدار مصرف آن اندازه‌گیری شود. حسابداری در این فرایند کار اندازه‌گیری را از هر دو جنبه به عهده دارد:

آنچه باید صرف می‌شد (استاندارد) و آنچه صرف شده (واقعی) است.

استاندارد مصرف منابع باید در زمان اخذ تصمیم روشن باشد. رویدادهای دارای بار مالی هم پس از وقوع در سیستم حسابداری اندازه‌گیری و ثبت می‌شوند. طبق نظام کنترل بودجه، انحراف اندازه‌گیری می‌شود و این یک محاسبه صرفاً ریاضی است.

حد انطباق نتایج با اهداف، یک موضوع تحلیلی و ترکیبی است که از تعریف شفاف و متعامل انتظارات و امکانات و نتایج قابل استخراج است. در واقع خروجی این نظام بودجه در حسابداری به‌عنوان ورودی نظام و دیگری به نام مدیریت عملکرد تازه قابل موشکافی و بررسی سیستمی است.



در بازار رقابتی که عصاره قوانین اقتصادی یعنی عرضه و تقاضا و برآیند آن‌ها یعنی قیمت حاکم است، تکلیف روشن است. خدمت یا کالای مورد نظر با هزینه‌ای متناسب تولید و به قیمتی متناسب به بازار ارائه می‌شود و مشتری متناسب خود را با توجه به کیفیت، کمیت و قیمت آن پیدا می‌کند.

در اقتصاد دستوری، بازار به مفهوم رقابتی آن مطرح نیست. یعنی تولیدکننده یا ارائه‌کننده کالا یا خدمت شرایط انحصاری دارد. قیمت خود را تحمیل می‌کند چون از یک سو سوسید/ رانت/ یارانه دولتی استفاده می‌کند، بنابراین نگرانی از بابت مدیریت هزینه وجود ندارد. در این شرایط عواقب بی‌کفایتی، ناکارآمدی و ناپه‌ره‌ور بودن عرضه‌کننده از جیب دولت یا جیب مصرف‌کننده به سمت عرضه‌کننده پرداخت می‌شود و وی نیازی به مدیریت هزینه یا اصولاً مدیریت ندارد.

◆ چنانچه توضیحات تکمیلی لازم می‌دانید، عنوان فرمایید.

این مبحث هم مشابه بسیاری از موضوعات مدیریتی دیگر وقتی از میانه راه و به‌صورت یک نوش داروی معجزه‌گر به آن نگاه شود؛ فاقد اثرات سیستمی و بدون منفعت پایدار برای کسب‌وکار خواهد بود.

از مدیریت هزینه وقتی به‌عنوان یک راه‌حل موقت به آن پردازی‌م، تنها جنبه کاهش هزینه باقی می‌ماند!

زمانی که با صرف منابع و دست نیافتن به مقصود دچار کمبود شده‌ایم و در این تنگنا راه‌کار موجود را کاستن از صرف منابع و تزریق انرژی به درون سیستم می‌بینیم. در این مسیر چه‌بسا که کارکردهای عادی و ضروری سیستم را هم دچار نارسایی می‌کنیم.

امیدوارم که بتوان به اصلاح نگرش‌های غیر سیستمی در این خصوص کمک کرد. تلاش‌های مشابه با کاری که شما درحال انجام آن هستید؛ از جمله این کمک‌هاست. ◆◆

توسط نظام مدیریت عملکرد متناسب‌سازی شده هر کسب‌وکار به مدیریت آن کسب‌وکار عرضه می‌شود. دو خدمتی که مکمل هم خواهند بود. هم در پاسخ به ذینفعان متعدد بیرونی و هم در پاسخ به ذینفعی مهم و درونی به نام: مدیریت.

◆ در یک بنگاه اقتصادی، اصالت با افزایش درآمدی است یا کاهش اندازه‌های هزینه‌ای؟ لطفاً در این مورد توضیح دهید.

این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. مگر می‌توان بدون از دست دادن (هزینه)، به دست آورد (درآمد)؟ مگر می‌توان بدون ورودی، خروجی گرفت؟ کلیدواژه‌ای به نام بهره‌وری از همین محل مطرح می‌شود که آیا می‌توان با: نهاده معین، ستانده بیشتر گرفت؟ یا با مقدار نهاده کمتر، همان مقدار ستانده گرفت؟ یا با نهاده بیشتر؛ ستانده بیشتر گرفت؟ در همه این حالات بهره‌ورانه عمل کرده‌ایم. این دو ضد یکدیگر نیستند، مکمل هم هستند و در ارتباط سیستمی با هم قرار دارند. برای همین است که عبارت مدیریت هزینه به‌تنهایی بیانگر آنچه باید نگران آن بود، نیست!

◆ مدیریت هزینه در یک بازار رقابتی که قیمت‌ها را بازار تعیین می‌کند با وضعیتی که قیمت‌های دستوری حاکم است را چگونه مقایسه می‌کنید؟

در اقتصاد دستوری، بازار به مفهوم رقابتی آن مطرح نیست. یعنی تولیدکننده یا ارائه‌کننده کالا یا خدمت شرایط انحصاری دارد. قیمت خود را تحمیل می‌کند چون از یک سو سوسید/ رانت/ یارانه دولتی استفاده می‌کند، بنابراین نگرانی از بابت مدیریت هزینه وجود ندارد. در این شرایط عواقب بی‌کفایتی، ناکارآمدی و ناپه‌ره‌ور بودن عرضه‌کننده از جیب دولت یا جیب مصرف‌کننده به سمت عرضه‌کننده پرداخت می‌شود و وی نیازی به مدیریت هزینه یا اصولاً مدیریت ندارد.

◆ از نظر شما شدت کاهش هزینه‌ها به کجا محدود می‌شود؟

پاسخ بسیار ساده است:
* تا حدی که قبلاً تعیین شده است،
* تا حدی که عملیات اصلی و کلیدی از رونق نیفتد،
* تا حدی که کیفیت خروجی سیستم افت پیدا نکند،
* تا حدی که فعالیت‌های پشتیبانی قادر به حمایت و پیشبرد عملیات اصلی باشند،
* تا حدی که کسب‌وکار بتواند علاوه بر بقا به رشد خود هم ادامه دهد.
دقت داشته باشید که در این سؤال از مفهوم مدیریت هزینه به نگرانی کاهش هزینه تنزل پیدا کردیم!

◆ در شرایط امروز، مهم‌ترین عنصر بهبود هزینه‌ها چیست؟

بهبود هزینه زمانی اتفاق می‌افتد که هزینه در محل خود، به‌موقع و به‌اندازه انجام شود. در این صورت کار مدیریت انجام شده چون منابع را درست تخصیص داده است. هزینه حاصل تصمیمات مدیریت است. برخی از این تصمیمات آثار کوتاه‌مدت و برخی آثار بلندمدت یا میان‌مدت دارند. هرچقدر که این آثار بلندمدت‌تر باشد؛ یعنی این‌که تصمیمات مرتبط لزوماً باید بر اساس برنامه قبلی و پیش‌بینی اتخاذ شود. داشتن یک نظام برنامه‌ریزی و کنترل به‌مثابه دو تیغه یک قیچی به نام مدیریت عملکرد است. حرکت این قیچی در نظام اجرایی کسب‌وکار می‌تواند تعیین کند که با این عملیات و این مخارج و این مداخله‌ها آیا کسب‌وکار در مسیر تعیین شده هست یا نه! در اینجا ما با افقی فراتر از دوره جاری و حال و اکنون به کسب‌وکار نگاه می‌کنیم و مفهوم سود و زیان را به پایداری کسب‌وکار در آینده بسط می‌دهیم.

همان‌طور که گفته شد در این مسیر، خدمت اندازه‌گیری از سوی سیستم حسابداری رایج انجام می‌شود و خدمت تحلیل؛ ترکیب و گزارش دهی برای تصمیم‌سازی