

به نام خدا

پایین آوردن هزینه

چگونه هزینه ها را به شکلی هوشمندانه مدیریت و کاهش دهیم

((کتابی عملی و خواندنی که به نحوی جذاب نوشته شده است. توصیه های این کتاب کارآمد و مفید هستند و مواردی چون سفر، نامی کنندگان و کارکنان را دربرمیگیرد. این اثر آقای وایلمن پر از پیشنهادات مفید است. نظریه خشک و بی روحیه کسب و کار چندان در آن دیده نمیشود و حکایت های شخصی آن سرگرم کننده هستند.))

مجله اکونومیست

اندرو وایلمن

مترجمین:

محمد مهدی حاجی علی (پژوهشگر مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا)

دکتر حسنعلی قنبری (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

سرشناسه	وایلمن، اندرو
عنوان و نام پدیدآور	Wileman, Andrew
مشخصات نشر	تهران: انکا، مرکز تحقیقات و توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۲۷ ص.: جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۲۴-۸۱-۴
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: Driving down cost : how to manage and cut costs intelligently, 2010.
عنوان دیگر	چگونه هزینه‌ها را به شکلی هوشمندانه مدیریت و کاهش دهیم.
موضوع	خدمات — کنترل هزینه
موضوع	شرکت‌ها — امور مالی — مدیریت
موضوع	هزینه — کنترل
شناسه افزوده	حاجی علی، محمد مهدی، ۱۳۶۷ -، مترجم
شناسه افزوده	قنبری عمان، حسنعلی، ۱۳۲۹ -، مترجم
شناسه افزوده	انکا، مرکز تحقیقات و توسعه
رده بندی کنگره	۱۳۹۵ / ح ۴ / HF۵۶۸۶
رده بندی دیویی	۱۵۵۲ - ۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۸۷۲ - ۱



انتشارات مرکز تحقیقات و توسعه سازمان انکا

عنوان: پایین آوردن هزینه: چگونه هزینه‌ها را به شکلی هوشمندانه مدیریت و کاهش دهیم

مؤلف: وایلمن، اندرو.

مترجمان: محمد مهدی حاجی علی - حسنعلی قنبری

ویراستار فنی: علی حاجی کرم

ویراستار ادبی: سید مهدی رضایی

طراح جلد: نوید یوسفی

زمان و نوبت چاپ: بهار ۱۳۹۵، اول

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۲۴-۸۱-۴

بها: ۱۸۰،۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به مرکز تحقیق، توسعه و کیفیت سازمان انکا است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان انکا خواهد بود.

نشانی: تهران، خ امام خمینی (بین خ حافظ و ولی عصر)، خ پاستور شرقی، ساختمان شهدای انکا، ط ۳
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴، فکس: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵، وبسایت: www.etkacc.ir، ایمیل: tee@ERDCenter.com

بسمه تعالی

«کار علمی و تحقیقاتی را جدی بگیرید... دانش خیلی از نیازهای شما در دانشگاه‌ها وجود دارد.»

مقام معظم رهبری

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

در شرایط پیچیده و رقابتی امروز اقتصاد جهانی، بی‌تردید لازمی بقاء بنگاه‌ها و نهادهای خدماتی، مجهز شدن به نظام‌ها و ساز و کارهای مدیریت راهبردی هزینه و تولید کالا و خدمات با قیمت‌های قابل رقابت و دارا بودن قدرت پاسخگویی مناسب و سریع، به فرصت‌هاست. آنچه امروزه در رابطه با مؤسسات تجاری اقتصادی و حتی غیرانتفاعی بیش از هر چیز دیگری نمود پیدا کرده، توجه به هزینه‌های متعدد سازمان و بنا به تعبیری دقیق‌تر، مدیریت هزینه است. امروزه سازمان‌های مختلف، جهت حفظ بقا و ارتقاء توان رقابتی خود می‌بایست ضمن آگاهی از هزینه رقبا و مقایسه‌ی هزینه‌های خود با آنان، فعالان در میدان رقابت وارد عمل شوند. در این راستا کاهش سطح هزینه‌ها تنها از طریق تحلیل راهبردی آنها امکان‌پذیر است.

کتاب حاضر با بررسی انواع روش‌ها، ابزارها و سامانه‌های مدیریتی مرتبط با کاهش هزینه، شرکت‌ها را در انتخاب و تطبیق الگوی مناسب برای مجموعه‌ی خود به‌منظور کاهش هزینه، کاهش قیمت تمام شده، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت مشتری و در نهایت افزایش سوددهی یاری می‌نماید.

این اثر ارزشمند توسط پژوهشگر محترم مرکز تحقیقات و نوآوری سازمان اتکا، جناب آقای محمدمهدی حاجی‌علی با همکاری و نظارت جناب آقای دکتر حسنعلی قنبری عضو هیئت علمی گروه اقتصاد دانشگاه شهید بهشتی ترجمه گردیده است. ضمن تشکر از مترجم و استاد راهنمای ایشان، امیدواریم این اثر در جهت ارتقای سطح دانش مدیران و سایر دست‌اندرکاران در میهن عزیز اسلامی ایران، بویژه در سازمان اتکا مفید واقع گردد. انشاء...

محمدمهدی کربلایی

مدیر عامل سازمان اتکا

مطالعاتی موردی آورده است که مناسب با سازمان‌های کوچک و بزرگ است. در این کتاب مصاحبه‌هایی با اشخاص رده بالای حوزه کسب و کار شده است و نظر آنها در مورد رویکردهای خوب و نه چندان خوب در قبال مدیریت هزینه آمده است. ترفندها و نکات بسیاری در این کتاب وجود دارد که شامل مواردی چون وادار کردن مشتری به انجام کار برای شما و تبدیل هزینه به درآمد میباشند.»

پروفتشنال منیجر

«این کتاب یکی از ششکاف‌های بزرگ در دنیای کتاب‌های کسب و کار را با آگاهی لازم پیر می‌کند. این کتاب را بخوانید تا همواره در زمانهای سخت و خوب پیشتاز باشید.»

کریس اوتنرام، موسس شرکت مشاوره راهبردی OC&C

«پایین آوردن هزینه همواره یکی از حوزه‌های مورد غفلت در حوزه مدیریت بوده است، اما کتاب وایلمن آن را به بهترین نحو بررسی می‌کند.»

ریچارد کوش، کارآفرین، سرمایه‌گذار و مولف کتاب پرفروش اصل ۲۰/۸۰

«وایلمن بی‌واهمه در این کتاب مراحل را مطرح می‌کند و در عین حال با احتیاط عمل می‌کند.»

چارلس ویلسون، مدیر عامل بوکر گروپ

«کتابی آگاهانه و جذاب در زمینه حوزه‌ای که میبختی خسته و بی‌روحیه در کسب و کار محسوب می‌شود. درک هزینه، در قلب مدیریت خوب قرار دارد.»

گئوف کوپر، مدیر عامل تراویس پرکینس

فصل ۱: مدیریت مناسب هزینه

۱

۱-۱- قهرمان گمنام در مدیریت هزینه..... ۲

۲-۱- ارزانتر و بهتر..... ۵

۳-۱- مدیریت و کاهش هزینه‌ها به نحوی هوشمند..... ۶

۹

فصل ۲: رهبری هزینه

۱-۲- مورد پایه چالش برانگیز..... ۱۰

۲-۲- پاسخگویی فردی..... ۱۱

۳-۲- پافشاری..... ۱۲

۴-۲- فرهنگ بهبود مستمر..... ۱۴

۵-۲- افق های زمانی کوتاه مدت..... ۱۵

۶-۲- حلقه های بازخورد..... ۱۶

۷-۲- شک و تردید راهبردی..... ۱۷

۸-۲- تیم ارشد: امور مالی..... ۱۹

۹-۲- تیم برتر: منابع انسانی..... ۲۱

۱۰-۲- الگوهای رفتاری..... ۲۲

۱۱-۲- مخارج فردی..... ۲۳

۱۲-۲- ظاهر و فضای دفتر مرکزی شرکت..... ۲۳

۱۳-۲- آیا استثناهایی هم وجود دارد؟..... ۲۴

۱۴-۲- ابزارهای لازم - رهبری هزینه..... ۲۶

۲۹

فصل ۳: تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها

۱-۳- درک روند حاکم بر هزینه..... ۳۰

۲-۳- حساب‌ها و معیارهای مدیریتی..... ۳۵

۳-۳- صرفه اقتصادی..... ۳۸

۴-۳- جزیی نگری هزینه..... ۴۱

۴۳	۵-۳ درک روند حاکم بر هزینه
۴۶	۶-۳ هزینه نقدی نه هزینه صورت سود و زیان
۴۸	۷-۳ بهترین شیوه
۵۰	۸-۳ تحلیل رقابت
۵۱	۹-۳ ابزارهای لازم - تکنیک ها و تاکتیک ها

فصل ۴: افراد ۵۳

۵۴	۱-۴ چرا هزینه‌های پرسنلی مبحث چالش برانگیزی است؟
۵۵	۲-۴ استنادام
۵۶	۳-۴ سرما - گذاری بر روی افراد
۵۷	۴-۴ حداقل ریسک، حداکثر انعطاف پذیری
۵۸	۵-۴ پرداخت حقوق
۵۸	۶-۴ نظرسنجی در مورد حقوق و بالاترین رده‌ها
۵۹	۷-۴ حقوق متغیر
۶۰	۸-۴ تکنولوژی و بهره وری
۶۳	۹-۴ اخراج کردن
۶۶	۱۰-۴ اخراج قبل از تعطیلات آخر سال
۶۶	۱۱-۴ افراد فریبکار در سازمان
۶۸	۱۲-۴ کاهش احتمال اخراج شدن
۶۹	۱۳-۴ مدیریت افراد دارای عملکرد متوسط
۷۱	۱۴-۴ به حداقل رساندن بخش اصلی سازمان
۷۱	۱۵-۴ قراردادهای دست دوم
۷۲	۱۶-۴ برون سپاری
۷۳	۱۷-۴ ابزارهای لازم - افراد

فصل ۵: تامین کنندگان ۷۵

۷۶	۱-۵ چه کسی هزینه تامین کننده را مدیریت می کند؟
۷۸	۲-۵ درک تعادل قوا
۸۰	۳-۵ استفاده از چند تامین کننده برتر
۸۲	۴-۵ مذاکره هوشمندانه

۵-۵- درک شرایط اقتصادی تامین کنندگان و یافت شرایط برد-برد.....	۸۳
۵-۶- عدم مذاکره در شرایطی خاص.....	۸۳
۵-۷- تجمیع قدرت خرید - تشویق تامین کنندگان با ایجاد مدیریت حساب جهانی.....	۸۴
۵-۸- برقراری تعادل میان قیمت و شرایط پرداخت.....	۸۵
۵-۹- در نظر گرفتن قیمت گذاری سر جمع و غیر سر جمع.....	۸۵
۵-۱۰- خود را میحوس نکنید.....	۸۶
۵-۱۱- مدیریت کل هزینه دارایی.....	۸۹
۵-۱۲- کنترل بیشتر بر هزینه خدمات.....	۹۲
۵-۱۳- تدارکات مابری.....	۹۲
۵-۱۴- خدمات حرفه ای.....	۹۳
۵-۱۵- برون سپاری.....	۹۴
۵-۱۶- هزینه مسافرت.....	۹۶
۵-۱۷- دشواری مدیریت هزینه باری.....	۹۷
۵-۱۸- یک مورد تعجب آور.....	۹۸
۵-۱۹- کاهش هزینه های بالاسری غیر از نیروی کاری.....	۱۰۰
۵-۲۰- ابزارهای لازم در حوزه تامین کنندگان.....	۱۰۶

فصل ۶: مطالعه موردی در زمینه کاهش هزینه

۶-۱- ماه اول.....	۱۱۰
۶-۱-۲- ماه اول: فعالیت های اصلی.....	۱۱۳
۶-۲- ماه دوم.....	۱۱۴
۶-۲-۲- ماه دوم: فعالیت های اصلی.....	۱۱۸
۶-۳- ماه سوم.....	۱۱۹
۶-۳-۱- ماه سوم: فعالیت های اصلی.....	۱۲۳
۶-۴- ماه چهارم.....	۱۲۳

فصل ۷: فضای جهانی و بهم پیوسته

۷-۱- اینترنت.....	۱۳۲
۷-۲- اینترنت در قالب یک برنامه راهبردی برای کاهش هزینه.....	۱۳۳
۷-۳- جهانی سازی.....	۱۳۸

۱۳۹	۱-۳-۷- چین
۱۴۱	۱-۳-۷- هند
۱۴۴	۴-۷- جهانی سازی به عنوان محرک راهبردی برای کاهش هزینه
۱۴۶	۵-۷- ابزارهای لازم در فضای جهانی و بهم پیوسته
۱۴۷	فصل ۸: تفکر جانبی - افقی
۱۴۸	۱-۸- عوامل غیرمستقیم در ایجاد هزینه
۱۴۸	۱-۱-۸- ارزش زمان
۱۵۱	۱-۸- پیچیدگی و افزایش هزینه
۱۵۳	۱-۸-۳- کاهش هزینه با افزایش کیفیت
۱۵۴	۲-۸- انجام امر تو به حد مشتری
۱۵۵	۳-۸- تبدیل هزینه به درآمد
۱۵۵	۴-۸- قیمت گذاری با استفاده از فهرست انتخاب
۱۵۸	۵-۸- تبدیل هزینه به سود
۱۶۰	۶-۸- ابزارهای لازم برای تفکر جانبی (افقی)
۱۶۱	فصل ۹: مدیریت هزینه در قالب راهبرد
۱۶۲	۱-۹- ارزش افزایی از طریق خرید شرکتهای دیگر (تملک)
۱۶۷	۲-۹- تقویت راهبردهای قیمت گذاری
۱۶۷	۳-۹- جنگ قیمتها: پیشتازان بازار و تهاجم به بازار
۱۶۸	۴-۹- معرفی محصولات جدید: قیمت گذاری براساس تجربه قبلی
۱۶۹	۵-۹- قراردادهای بلندمدت با مشتری: تعهدات سودآور
۱۶۹	۶-۹- کشف فرصت های جدید برای رشد بیشتر
۱۷۳	۷-۹- ایجاد مرکزی موثر در یک شرکت بزرگ
۱۷۴	۸-۹- تمرکز زدایی را در اولویت قرار دهید
۱۷۴	۹-۹- برقراری روابطی شفاف میان مشتری با تامین کننده همانند روابط بین مرکز و واحدهای تجاری (BU)
۱۷۵	۱۰-۹- سخت گیری خاص نسبت به هزینه مرکز
۱۷۵	۱۱-۹- بازبینی سالیانه عملکرد مرکز
۱۷۷	۱۲-۹- ابزارهای لازم برای عملکرد راهبردی در مدیریت هزینه

۱۷۹

فصل ۱۰: هزینه در بخش عمومی

- ۱-۱۰- دامنه این مشکل ۱۸۰
- ۲-۱۰- آیا واقعاً مشکلی وجود دارد؟ به چه دلیل؟ ۱۸۱
- ۳-۱۰- موارد تشکیل دهنده مخارج عمومی ۱۸۳
- ۴-۱۰- افزایش مخارج دولتی به چه شکلی بوده است؟ ۱۸۵
- ۵-۱۰- چرا مدیریت هزینه بخش دولتی دشوار است؟ ۱۸۷
- ۶-۱۰- باز توزیع، حفاظت اجتماعی و شبکه های ایمنی ۱۸۷
- ۷-۱۰- کارکنان بخش دولتی ۱۸۹
- ۸-۱۰- خرید از تاه کنندگان خارجی ۱۹۱
- ۹-۱۰- مشکلات بازاری هزینه: خدمات درمانی و بیمه بازنشستگی ۱۹۳
- ۱۰-۱۰- بازارهای کاذب و شبکه های بازخورد ضعیف ۱۹۴
- ۱۱-۱۰- سخت بودن مدیریت هزینه بخش دولتی ۱۹۵
- ۱۲-۱۰- استفاده از ابزارهای در اختیار مدیر هزینه ۱۹۸

۲۰۹

فصل ۱۱: نتیجه گیری- مدیر هزینه در نقش یک قهرمان

- ۱-۱۱- ابزارهای در اختیار مدیر- خلاصه کامل ۲۱۳

۲۲۱

واژگان

پیشگفتار

مقدمه ویرایش جدید

این کتاب به بررسی رویکردی ساختارمند و عملی در قبال مدیریت هوشمند هزینه می‌پردازد و موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- مجموعه ابزارهای موردنیاز برای مدیریت هزینه و راهبردهای آن
 - چارچوب‌هایی برای تحلیل هزینه
 - روش‌های عملی برای پیاده‌سازی برنامه‌های کاهش هزینه بصورت مقطعی و مستمر
- این کتاب به بررسی بحث هزینه به شکلی کلی و فراگیر می‌پردازد. این موضوع به مبحثی رایج در تمام شرکت‌های خصوصی، دولتی و سازمان‌های بخش دولتی تبدیل شده است. با وجود این، نوعی گرایش به سمت فعالیت با شرکت‌های خدماتی به جای بخش تولید وجود دارد. این امر به این خاطر است که مطالب ناگفته و ارائه بسیاری در زمینه هزینه خدمات وجود دارد در حالیکه آثار بسیاری در زمینه مدیریت هزینه تولید، نگاشته شده است.
- کتاب (بایین آوردن هزینه) برای مدیران و خوانندگان عمومی است و چشم اندازی کلی از حوزه مدیریت هزینه را فراهم می‌کند تا آنکه به بررسی جزئی مباحث خاص بپردازد. برای مثال در این کتاب موضوع کسب سود بررسی می‌شود اما نه در سطح یک سیر سود حرفه‌ای یا یک حسابدار رسمی (CPA).^۱ یا مثلاً در زمینه حساب‌های مدیریتی مطالب بیان می‌شود اما نه در حد امور مالی مرتبط با مدیر مالی. نوشته‌های بسیار و دقیقی در زمینه خرید مدیریت هزینه و مدیریت حسابداری وجود دارد که ارتباطی با مباحث این کتاب ندارند.
- یکی از انگیزه‌های نگارش این کتاب عدم وجود کتابی بود که رویکردی کلی در قبال مبحث مدیریت هزینه داشته باشد. حتی در سایت‌های معتبری همچون گوگل و آمازون نیز جستجو شد و موردی در این زمینه یافت نشد. با توجه به اینکه در پروژه‌های مشاوره‌ای، انرژی بسیاری صرف توجه به مدیریت کاهش هزینه می‌شود، وجود این خلا، در آثار علمی تعجب آور بود. به همین خاطر بر این باور هستیم که این کتاب مخاطبین زیادی خواهد داشت.

مدیریت هزینه یا کاهش آن؟

نویسنده (اندرو وایلمن) با ناشر این کتاب بر سر اینکه این کتاب در زمینه مدیریت هزینه است یا کاهش هزینه بسیار بحث کرده است.

«مدیریت» واژه‌ای مبهم بود. نگارش یک کتاب در زمینه «مدیریت هزینه» به مانند راه حلی برای برطرف کردن ابهام و بررسی مباحث خشک و قدیمی حسابداری خواهد بود. مبحث «کاهش» خیلی جذاب‌تر به نظر می‌رسد و افراد را به دخالت در این زمینه تشویق می‌کند.

با وجود این، در صدها، تی که مدیریت هزینه در دراز مدت بی اثر باشد، آنگاه چاره‌ای جز کاهش هزینه نخواهید داشت. کاهش هزینه به مانند عملی است که در شرایط حاد و در قالب برنامه کاهش هزینه به صورت متناوب صورت می‌گیرد. این کتاب به بررسی این برنامه‌های متناوب نیز می‌پردازد اما جزء مباحث اصلی آن حساب نمی‌آیند. اکثر مدیران علاقه فراوانی به مدیریت دائم هزینه دارند و علاقه چندانی به کاهش متناوب هزینه نشان نمی‌دهند.

از این‌رو، موضوع اصلی این کتاب مدیریت هزینه است و کاهش هزینه، موضوعی فرعی به حساب می‌آید.

این امر همچنان انتخاب عنوان برای این کتاب را سخت می‌ساخت اما توانستیم با انتخاب عنوان «پایین آوردن هزینه» بر این مساله غلبه کنیم. این کتاب را به سرآمد کتاب‌های حوزه مدیریت هزینه تبدیل کنیم.

مبنای تحقیق

برای جمع‌بندی و تحلیل این کتاب نویسنده (اندرو وایلمن) به منابع مختلف رجوع می‌کند. ابتدا از تجربه خود (اندرو وایلمن) به عنوان مشاور و مدیر خط تولید استفاده می‌کند. او کار خود را به عنوان مدیر تجاری در اواسط دهه ۱۹۷۰ آغاز کرد و با بوز آلن همیلتون در لندن و نیویورک و با گروه مشاوره‌ای بوستون در شهر بوستون همکاری می‌کرد و در این مدت موفق به کسب مدرک MBA^۱ از دانشگاه هاروارد شد. سرانجام در شرکت مشاوران راهبردی OC&C^۲ در

^۲ Master Of Business Administration

^۳ OC&C Strategy Consultants

اروپا مشغول به کار شد.

حداقل در ۵۰ پروژه کاهش هزینه عمدتاً در ایالات متحده و اروپا و چند کشور آسیایی شرکت داشته است. مشتریان او همواره مدیران عامل^۴ (CEO) بوده‌اند که بالاترین مقام را در یک تجارت کسب و کار را دارند. در این اواخر مشتریانی از سهامداران خصوصی نیز داشته است. این پروژه‌ها و مشتریان به بخش‌های تجاری گوناگونی مربوط می‌شدند، از جمله: کالاهای مصرفی، خرده فروشی، مسافرت و حمل و نقل، خدمات مالی، نرم افزار و فناوری اطلاعات، خدمات رسانه ای و اطلاعاتی، ارتباطات و خدمات از رگانی.

در این پروژه‌های کاهش هزینه، مشتریان او اغلب خواهان کاهش فوری هزینه بدون از بین بردن پتانسیل رشد بیشتر در آینده بودند. پروژه‌هایی از این دست بین سه تا چهار ماه زمان می‌برد. با تیم‌های مدیریتی تشکیل کارگروه می‌داده است، تحلیل‌های لازم را انجام و موارد کاهش هزینه را شناسایی نموده و برنامه‌هایی برای اقدام در این راستا طراحی می‌کرده است. این فرآیندی تکرار شونده و منطقی است. او این کار را چه برای شرکت‌های بزرگ جهانی با هزینه‌های میلیارد دلاری و هزاران کارمند و چه برای بخش‌های افرادی کوچک با ۵۰ کارمند انجام داده است.

او همچنین مدیر مالی^۵ (CFO) دو شرکت خدمات تکنولوژی، یک شرکت نرم افزاری در سیاتل و دیگری شرکت فناوری اطلاعات در هند بوده است و همچنین، مدیر راهبردی در یکی از شرکت‌های مسافرتی، یکی از شرکت‌های بزرگ توزیع خرده فروشی در انگلستان و یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در حوزه مد و لباس نیز بوده است. در این جایگاه، هزینه را در مراحل برنامه ریزی، تنظیم بودجه و گزارش دهی، مدیریت کرده است.

مطالب این کتاب نیز به صورت اختصاصی گردآوری شده‌اند. چندین سال به وردی، هم از شرکت‌ها و هم از پروژه‌های انجام گرفته و همچنین مصاحبه‌هایی با شخصیت‌های ارشد شرکتی در زمینه رویکردهای خوب و نیز چندان خوب در قبال مدیریت انجام شده است. در پایان نیز، در چندین جلسه کاری با شرکت مشاوره‌ای تحصیلی خودش یعنی مشاوران راهبردی OC&C شرکت کرده است. شایان ذکر است که او همچنان با این شرکت در جایگاه مشاور همکاری می‌نماید.

۴ Chief Executive Officer

۵ Chief Financial Officer

و این شرکت در نقد و بررسی چارچوب ها و دیدگاه های مطرح شده در این کتاب سهیم بوده است.

مخاطب این کتاب چه کسانی هستند؟

این کتاب مختص مدیران در سطوح و نقش های مختلف است.

مساله مدیریت هزینه تنها مختص مدیرعامل یا مدیریت ارشد شرکت نیست. مدیران رده پایین نیز که نقش چندانانی در تنظیم هزینه های شرکت ندارند در حال یادگیری عادت های مناسب برای آینده خود هستند. یادگیری این موارد منجر می شود که آنها مراحل ترقی را در سازمان بهتر طی کنند.

مدیران ارشد در شرکت افرادی را ارتقاء می دهند که، تصمیمات سخت را خود اتخاذ می کنند و مسئولیت کامل این تصمیمات را برعهده می گیرند. آنها جایگاه افرادی را بالا می برند که، راهکارهایی برای بیاورن داشته باشند، نه اینکه خود مشکلاتی بوجود بیاورند. بسیاری از مدیران رده پایین فاصله بسیاری با مدیران به درجات بالا دارند. آنها افرادی راحت طلب هستند و به کارکنان خود می گویند این رئیس است نه تصمیم به عدم تامین اعتبار برای منابع اضافی می گیرد و یا افراد با عملکرد ضعیف را اخراج می کند. این در ساله از افراد بعد از ده سال هم راحت طلبی خود را رها نمی کنند، در حالیکه می بینند که چگونه همکاران که سال ها و کاهنده هزینه آنها اکنون عضو هیئت مدیره شده اند.

مدیریت هزینه تنها به وظایف امور مالی، کنترل ترید و مراکز تماس مشتری محدود نمی شود. بخش منابع انسانی (HR) که در گذشته پر از افراد فرست طلبی بود که تنها عاشق کار کردن با افراد مختلف بودند، اکنون مدیران هزینه سخت کوشی را در خود جای می دهند که وظیفه اصلی آنها مدیریت دشوارترین بخش یعنی هزینه افراد و کارکنان است. بخش های بازاریابی شرکت ها دیگر بر این عقیده نیستند که تمام مشکلات را می توان با دو برابر کردن هزینه تبلیغات حل نمود، بلکه اکنون به فکر این هستند که چگونه بازده بیشتری با صرف هزینه کمتر برای بازاریابی کسب کنند. حتی سرمایه گذاران بانکدار و نمایندگی های فروش نیز نسبت به هزینه حساسیت نشان می دهند. اکثر مطالعات موردی در این کتاب در مورد شرکت های بزرگ با اندازه های

در سطح شرکت‌های Fortune 500^۶ یا شرکت‌های موجود در شاخص FTSE 250^۷ هستند. اما ایده‌ها و اقدامات بیان شده، در مورد سازمان‌های کوچکتر نیز قابل بکارگیری دارند. در واقع، در مورد شرکت‌های خصوصی کوچک و صاحبان آنها، هزینه امری بسیاری مستقیم و شخصی است. در حالیکه اکثر مطالب در این حوزه در رابطه با شرکت‌های بخش خصوصی هستند، فصل پایانی این کتاب را به بخش دولتی اختصاص می‌دهیم که در آن مدیریت هزینه می‌تواند چالشی بزرگ باشد. از این رو امیدواریم این کتاب بتواند نظر مخاطبان از میان مدیران و سیاست‌گذاران بخش دولتی را نیز به خود جلب نماید.

نحوه سازماندهی این کتاب

- ۵ فصل ۱ - مدیریت مناسب هزینه به بررسی قهرمان گمنام این حوزه یعنی مدیر هزینه‌ها و چگونگی ارزان و بهتر شدن عملکرد سازمان با استفاده از مدیریت هزینه می‌پردازد.
- ۵ فصل ۲ - رهبریت هزینه به بررسی چگونگی نقش پیش‌تاز تیم ارشد شرکت، متشکل از مدیر عامل، مدیر عملیاتی، رؤسای واحدهای تجاری، مدیران امور مالی و منابع انسانی و مدیریت هزینه توسط آنها می‌پردازد.
- ۵ فصل ۳ - تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها به تشریح مجموعه‌ای از ایده‌ها، رویکردها، توصیه‌ها و ترفندهایی می‌پردازد که به نظر من می‌توانند نقش تاثیرگذاری در برنامه‌های کاهش هزینه و در مدیریت فعلی هزینه داشته باشند.
- ۵ فصل ۴ - در این بخش به بررسی افراد که دشوارترین و مهمترین حوزه در مدیریت هزینه، یعنی کارکنان تمام وقت، می‌پردازد. از آنجا که این مبحث چالشی است، اغلب در مرحله آخر مباحث مربوط به هزینه بررسی می‌شوند، اما زودتر به آن می‌پردازیم.
- ۵ فصل ۵ - تامین کنندگان سایر موارد مربوط به هزینه، از مصالح خام گرفته تا خدمات برون‌سپاری را بررسی می‌کند.
- ۵ فصل ۶ - مطالعه موردی در زمینه کاهش هزینه به تشریح تمام مراحل در یک پروژه

^۶ فرچون ۵۰۰ لیستی از ۵۰۰ تا از بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات متحده از نظر درآمدزایی می‌باشد. این لیست هر ساله توسط نشریه فرچون تهیه و اعلام می‌گردد.

^۷ شاخص تغییرات بهاء سهام ۲۵۰ شرکت عمده در بورس لندن که روزانه در روزنامه تایمز مالی منتشر می‌شود. این شاخص به نام Footsie Index نیز شهرت یافته است.

کاهش هزینه چهارماهه می پردازد که مدیریت آن را نویسنده کتاب (اندرو وایلمن) برای یکی از شرکت های خدمات تجاری با سرمایه گذاری خصوصی برعهده داشته است.

o فصل ۷ - پیوندهای جهانی به بررسی دو مبحث مهم با پتانسیل بالا در کاهش هزینه یعنی اینترنت و جهانی سازی می پردازد (مدل کشور چین و مدل کشور هند). شاید ظرفیت واقعی آنها در طی یک یا دو دهه آینده بروز نماید اما در حال حاضر نیز قدرت بالایی دارند.

o فصل ۸ - تفکر افقی، تفکر رایج در مورد هزینه را کاملاً متحول می کند. عوامل ایجاد هزینه که مولا از چشم به دور می مانند و راه های کاهش آن به همین شکل را بررسی می کند، همانند وادار کردن مشتری به انجام کار برای شما و یا تبدیل هزینه به درآمد.

o فصل ۹ - مدیریت هزینه در قالب راهبرد به بررسی چگونگی پشتیبانی از راهبردهای مالی به وسیله مدیریت مناسب هزینه، از جمله ارزش افزایی با خرید شرکت ها، قیمت گذاری به شکلی رقابتی و کشف فرصت های جدید برای رشد بیشتر، می پردازد.

o فصل ۱۰ - هزینه در بخش دولتی: از چارچوب بکارگرفته شده در فصل های قبل برای بررسی چالش های خاص در مدیریت و کاهش هزینه های دولتی استفاده می کند. تغییراتی زیادی در این فصل نسبت به ویرایش اول ایجاد شده است تا نمایانگر فشار زیاد وارد برای بخش دولتی برای کاهش هزینه و رفع کاستی های موجود باشد.

o جمع بندی - خلاصه ای از بخش های مختلف مدیریت هزینه و ارتباط آنها با یکدیگر را بیان می کند.

چرخه های مختلف کتاب های کسب و کار و مساله اعتبار جهانی

نویسنده کتاب (اندرو وایلمن) در ویرایش اول این کتاب مطالب زیر را پیش کرده است: گاهی مدیریت هزینه متداول است و گاهی از آن استفاده ای نمی شود. همزمان با تکمیل این پیش نویس در اوایل سال ۲۰۰۸ میلادی، ایالات متحده، انگلستان و سایر اقتصادهای بزرگ غرب در حال نزول هستند و از مصرف بیش از حد اعتبار رنج می برند. از این رو انتظار می رود که به زودی شاهد موج کاهش هزینه ها باشیم و این کتاب هم تناسب بالایی با مباحث روز دارد.

این ارزیابی هم، حقیقت را به روشنی بیان نمی کرد. بعد از تلاطم وام های بی پشتوانه و ورشکستگی بانک Northern Rock در اواخر سال ۲۰۰۷ میلادی، سونامی بحران اقتصادی با تمام شدت در سپتامبر ۲۰۰۸ میلادی اثر خود را گذشت و مدیران، سیاستگذاران و کارمندان

دولتی را که از تعطیلات تابستانی خود باز می‌گشتند را شوکه نمود. فروپاشی بازار، سقوط تقریباً کامل نظام مالی، سپس نیمه دولتی شدن بانکها و تعیین نرخ بهره در حدود صفر همگی از پیامدهای این بحران مالی بودند. از شدت بازگشت نظام های مالی به سمت عقب کاسته شد، اما در واقعیت اقتصاد همچنان تحت تاثیر پس لرزه های کاهش هزینه، حذف فرصت های شغلی، کاهش درآمد و دارایی منفی است.

بسیاری از شرکت ها در سه ماهه چهارم سال، بودجه خود را تنظیم می کنند. کاهش هزینه در بودجه های سه ماهه چهارم سال ۲۰۰۸ میلادی بی سابقه بود و تفاوت زیادی با چشم اندازهای ارائه شده در سه ماه قبلی داشت. خود نویسنده کتاب (اندرو وایلمن) در تنظیم بودجه برخی از شرکت ها مشارکت داشته است. در یکی از این جلسات قریادهای «چاره ای دیگر نداریم» شنیده می شد. توافق بر سر توقف استهکام کارکنان جدید و کاهش هزینه های تبلیغاتی تنها در طی چند دقیقه حاصل می شد. نمودرهای سهیم شده با نرم افزار اکسل همگی حاوی مدلی هایی بودند که نشان میداد چقدر دیگر باید تقاضا در سال ۲۰۰۹ و سال ۲۰۱۰ میلادی کاهش یابد تا شرکت قادر به پرداخت اقساط بانکی نباشد و با پول نقد آن به اتمام برسد: -۱۰٪، -۲۰٪ یا رقمی بدتر از آن؟ و یا اگر شرایط از این هم بدتر شود، آیا شرکت می تواند هزینه ها را به مقدار کافی و با سرعت کافی کاهش دهد تا دچار ورشکستگی نشود؟

تا به امروز، تعداد زیادی از بنگاه های بخش خصوصی به سختی و به شدت در برابر شرایط سخت از خود واکنش نشان داده اند. نویسنده کتاب (اندرو وایلمن) در این همکاری با شرکت های بزرگ در این بازه، شاهد آن بوده است که همزمان با ظهور چالش های روزافزون، آنها هزینه هایی را که کاهش آنها سال ها زمان می برد را در عرض چند ماه حذف می کنند. در این رابطه، در اکتبر سپتامبر ۲۰۰۸ میلادی، بودجه خود را با پیش بینی عدم تغییر تقاضا، در اواسط سپتامبر، با پیش بینی کاهش ۵ درصدی تقاضا، در اواخر سپتامبر با کاهش ۱۰ درصدی تقاضا و در اواخر اکتبر با کاهش ۲۰ درصدی و یا حتی ۳۰ درصدی تقاضا تنظیم کرده بودند. این امر منجر به انجام مطالعات موردی سریع و رو به جلو بر روی کاهش هزینه شد که در ابتدا با کارهای ساده ای مثل توقف پرداخت حقوق، به تاخیر انداختن سرمایه گذاری و حداکثر استفاده از تامین کنندگان بیرونی و سپس با رسیدگی به چالش های سخت تر و مهم تر مثل حذف کارکنان مازاد در ابتدای امر، سپس مشاغل غیر مدیریتی در واحدهای عملیاتی خارج از دفتر مرکزی و سپس کارکنان مدیریت ارشد در مرکز

شرکت صورت می گرفت.

یکی از ویژگی‌های تازه در این رکود، کاهش واقعی حقوق پرداختی به کارکنان برای اولین بار از زمان رکود دهه ۱۹۳۰ میلادی بود. در بین سال‌های ۱۹۲۹ تا ۱۹۳۳ میلادی حقوق کارکنان بخش تولید از لحاظ عددی ۲۵٪ کاهش یافت. خطوط هوایی انگلیس (BA^۸) را در نظر بگیرید. سود ۱ میلیارد پوندی این شرکت در سال ۲۰۰۶ میلادی به ضرر ۱ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۹ میلادی تبدیل شد که هردو خود یک رکورد برای این شرکت محسوب می‌شوند. این شرکت به دنبال رساندن به یک توافق با کارکنان هوایی و زمینی خود بود که مطابق آن پرداخت حقوق به مدت دو سال متوقف می‌شد، ۱۰٪ از نیروی کاری اخراج می‌شدند و بهره‌وری و انعطاف پذیری افزایش می‌یافت. مدیران شرکت از کارکنان از قبل خواسته بود که انجام کار بدون دریافت دستمزد یا مرخصی بدون حقوق را در نظر بگیرند. در حدود ۷۰۰۰ تن از کارکنان، متقاضی کاهش داوطلبانه حقوق بودند و ۸۰۰ از آنها هم اعلام کردند حاضرند تا یک ماه بدون حقوق کار کنند. این شرکت هوایی با خلبانان خود برای کاهش ۳٪ حقوق به توافق رسید. این امر مورد حمایت اتحادیه خلبانان (BALPA^۹) نیز بود. دبیر کل این اتحادیه اذعان نمود که درخواست از اعضای یک اتحادیه برای حمایت از کاهش حقوق امری غیرعادی است اما این را نیز اضافه کرد: «ما از این توافق راضی هستیم چرا که این اقدام برای بازگشت BA به جایگاه قبلی خود به عنوان یکی از موفق ترین شرکت‌های هوایی در جهان ضروری است. ربح و دل از این نتیجه در آن زمان، نامحتمل به نظر می‌رسید زیرا همزمان با انتشار آن در رسانه‌ها، شرکت BA با اعتصاب کارکنان هوایی خود روبرو بود. اگر واکنش بخش خصوصی در برابر این شرایط محکم بود، این امر در مورد بخش دولتی در اقتصادهای اصلی (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^{۱۰} OECD) عداوت نیست؛ بخشی که همچنان با اعمال تعدیلات لازم در هزینه‌های پایه، کنار نیامده است. برای مثال در انگلستان و

^۸ British Airways (BA)

^۹ British Airline Pilots Association

^{۱۰} Organisation For Economic Co-Operation And Development : سازمانی است بین‌المللی دارای

۳۴ عضو که اعضای آن متعهد به اصول اقتصاد آزاد و دموکراتیک می‌باشند. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) به تعبیری عمده ترین سازمان تصمیم گیرنده اقتصادی بین‌المللی است. این سازمان در دسامبر ۱۹۶۰ میلادی با تغییر و تبدیل سازمان همکاری اقتصاد اروپا (OEEC)، ایجاد شد و با به عرصه وجود گذاشت.

ایالات متحده اندازه این مشکل مورد پذیرش همگان است، اما برنامه‌های اقدام تا این لحظه فاقد قدرت لازم و بدون جلب توجه و ناکافی بوده‌اند. این نادیده گرفتن مشکل باید قبل از آنکه ظرفیت قرض بخش عمومی به اتمام برسد، خاتمه یابد. این که نحوه صرف هزینه‌های عمومی را تغییر می‌دهیم شاید مهمترین مساله برای عملکرد اقتصادی در طی ده سال آینده باشد (بررسی دقیق این مساله در فصل ۱۰ صورت می‌گیرد و در آنجا چارچوب صرف هزینه‌های دولتی توسط مدیر هزینه آمده است). شاید در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ میلادی همزمان با توقف مشوق‌های دولتی، افزایش مالیات و کاهش هزینه‌های عمومی، شاهد رکود «مضاعف» و یا سکون اقتصادی بیشتر باشیم. از این رو، نظر می‌رسد کاهش هزینه مهمترین موضوع راهبردی در بخش دولتی و خصوصی در چند سال آینده خواهد بود.

آیا مدیریت هزینه، حتی در هنگامی که بهبود اقتصادی پایدار در نهایت به وقوع می‌پیوندد، به مساله‌ای فرعی و با اهمیت کمتر در قایم به بارشد، نوآوری و ایجاد تیم تبدیل خواهد شد؟ جواب این سوال منفی است. همان گونه که مجله «فورتون» در سال ۲۰۰۲ میلادی در پی سقوط شاخص نزدک^{۱۱} NASDAQ^{۱۲} (انجمن ملی مالی) نزاری خودکار سهام توسط دلال‌های سهام) و حوادث ۱۱ سپتامبر بیان کرد: «کاهش هزینه فقط مختل، نکرد نیست بلکه همواره باید مورد توجه قرار گیرد»، راهبردهای مربوط به هزینه و راهبردهای مربوط به رشد به یکدیگر وابسته هستند. خلاصه‌ای از ابزارهای در اختیار مدیر هزینه که در این کتاب مورد بحث قرار می‌گیرد، در صفحه بعد آمده است:

^{۱۱} این بازار بزرگ‌ترین بازار معامله الکترونیک سهام در ایالات متحده است، که با حضور بیش از ۳۲۰۰ شرکت در آن،

بیشترین مقدار معامله سهام را نسبت به هر بازار بورس دیگری در جهان دارد.

^{۱۲} National Association Of Securities Dealers Automated Quotations