

استراتژی رشد؛ عقلایی کردن هزینه ها

بنگاه های اقتصادی ما در حال حاضر شاهد رشدهای نوسان داری هستند که احتمالاً انتظار نخواهند داشت به زودی به میزان سالهای گذشته برگردد. ممکن است فرصتها زیاد باشد، اما حتی شرکتهای پیشرو نیز با دوره ای از رقابت شدید روبه رو خواهند شد. علائم چنین دست اندازهای اقتصادی جدید را همه جا می توان دید. شرکتهایی که در بخشهای تولیدی سنتی قرار دارند (مانند صنایع خودرو) زمینه حضور رقبا را به شدت احساس می کنند. کالاهای ارزان قیمت برخی کشورهای آسیای شرقی، و محصولات با فناوری پیشرفته، همه صنایع ما را به مبارزه طلبیده اند.

چنین فشارهایی بدان معناست که بنگاه های اقتصادی به رویکرد نوینی برای مدیریت هزینه نیاز دارند. رویکردی که هزینه ها را در دوره ای بلند کاهش دهد. ادبیات تخصصی فراوانی در زمینه چگونگی کاهش هزینه ها از مسیر تولید «ناب» و سایر تکنیک ها وجود دارد. ولی در مورد چگونگی به کارگیری آنها در کاهش منظم هزینه سربار و ضایعات مطلب زیادی وجود ندارد. به جرئت می توان ادعا کرد که هیچ شرکتی نمی تواند بدون نگاه به این دو مقوله، برنامه بلند مدت پایداری داشته باشد. هزینه های سربار و ضایعات نوعاً برابر حاشیه سود اغلب شرکتهاست. در برخی موارد رشد آنها از؟ رشد سود بیشتر است. فرآیند کاهش پایدار هزینه های سربار و ضایعات عمیق تر و جدی تر از آن است که شرکتهای درک کنند. بهبودهای تاکتیکی حاشیه سود که ممکن است برای ترمیم سود یک دوره مالی کفایت کند، تغییر مستمر عمیقی را به همراه نخواهد داشت. البته بایستی آگاه باشیم که برنامه های جاه طلبانه و آرمانی کاهش هزینه ها نیز پس از مدتی ممکن است از اهمیت اولیه برخوردار نباشند.

از طرف دیگر، شرکتهایی که رویکرد هزینه های بالاسری خود را عمیقاً متحول می کنند، پایداری را در قلب برنامه های خود جای می دهند. هزینه ها را با استراتژی های خود همسو می کنند و به تحقق این رویکرد عمیقاً متعهد می شوند.

در دوره ای از رقابت شدید که شرکت ها بایستی همزمان هزینه ها را کاهش و درآمد را افزایش دهند، این تنها راه بقاست. بدیهی است که کاهش هزینه ها همواره روش مناسبی برای مهار روند کاهشی رشد درآمد نیست. اما می توان به عقلایی کردن هزینه ها اشاره کرد. به منطقی کردن ضایعات فکر کرد، برنامه ریزی کرد و عمل کرد. ضایعات دارای ماهیت آشکار و پنهان هستند. گزارشهای حسابرسی شرکتهای پیر است از بند هایی که حکایت از عدم کنترل روند ضایعات و نبود نظام قیمت تمام شده دارد. شرکتهای راستای استمرار رشد رو به توسعه خود چه مکانیزم هایی را به کار می گیرند؟

نوسازی و ارتقا سطح فناوری سخت افزارها یک راه منطقی کردن و در نتیجه کاهش ضایعات است. اخیراً در رسانه ها می بینیم و می خوانیم که اگر کمباین ها را خوب نگهداری کنیم بیش از یک میلیون تن گندم هنگام برداشت ضایع نمی شود. اگر کارخانجات آرد نوسازی شوند بیش از یک میلیون تن آرد بازیافت می شود. اگر کارخانجات چای پاک کنی بازسازی شوند از ضایعات هزاران

تن چای جلوگیری می شود. یا می خوانیم که کمبود ظرفیت سردخانه ای، ضایعات را افزایش و میزان ذخیره سازی را کاهش داده است. تحقیق نشان داده که ۵+ درصد یک محصول کشاورزی تحت عنوان ضایعات از چرخه اقتصادی خارج می شود

به روزآوری و به کارگیری نرم افزارهای نوین، همراه با ارتقای سطح دانش کارکنان محور دیگر کنترل هزینه ها در جهت کمک به تحقق استراتژی رشد است. به کارگیری کارکنان دانش محور، مایه و پایه اصلی اجرایی شدن نرم افزارهاست. زیرا این نیروی انسانی دانشگر، ماهر و توسعه یافته است که توان تشخیص، تصمیم، و گزینش نرم افزارها را دارد. از طرف دیگر، خود نیروی انسانی ماهر، به خاطر گرانی دستمزد، می تواند منبع عمده هزینه بالاسری باشد. و این در صورتی است که مدیران نتوانند از منابع ایجاد شده به خوبی بهره برداری کنند.

به همین خاطر، می توان عقلایی کردن هزینه را نوعی تناسب منطقی بین هزینه و فایده دانست. به دیگر بیان، ما هزینه ها را نباید بی علت کاهش دهیم، تا به نوع دیگری به کارایی سازمان فشار آورد. بلکه از افزایش هزینه باید در مواردی استقبال هم بکنیم، اگر به افزایش درآمد منجر می شود.

پس مهم این است که در تدوین استراتژی رشد و نهایتاً استراتژی رقابت؟، بدانیم که چگونه رقابت کردن مهم تر از کجا رقابت کردن است؟ زیرا هنگام تدوین استراتژی رشد، ما بایستی به انتظارات ذی نفعان متنوعی پاسخ دهیم.