

**# چگونه ضعف فرایندها می‌تواند سالانه میلیاردها تومان از سود یک کارخانه را از بین ببرد؟**

**##** نگاهی به هزینه‌های پنهان نبود سیستم‌سازی در کسب‌وکار

نویسنده: تیم پژوهش و توسعه IRE Coach

بسیاری از مدیران هنگام بررسی وضعیت مالی شرکت، به هزینه‌هایی مانند حقوق، مواد اولیه، اجاره و مالیات توجه می‌کنند.

اما در اکثر سازمان‌ها هزینه‌های بسیار بزرگتری وجود دارد که در هیچ ردیف مشخصی از صورت‌های مالی دیده نمی‌شوند.

هزینه‌هایی که ناشی از ضعف فرایندها، نبود استانداردها و وابستگی بیش از حد به افراد هستند.

این هزینه‌ها به آرامی سود سازمان را کاهش می‌دهند و گاهی سالانه میلیاردها تومان از منابع شرکت را هدر می‌دهند.

**##** یک مثال واقعی از یک کارخانه متوسط

فرض کنید یک کارخانه تولیدی با مشخصات زیر داریم:

\* ۸۰ نفر پرسنل

\* فروش سالانه ۱۲۰ میلیارد تومان

\* حاشیه سود خالص ۱۰ درصد

یعنی:

سود خالص سالانه حدود ۱۲ میلیارد تومان

در نگاه اول وضعیت مطلوب به نظر می‌رسد.

اما بیایید برخی هزینه‌های پنهان را بررسی کنیم.

**##** هزینه اول: دوباره‌کاری

بر اساس مطالعات مدیریت عملیات، در بسیاری از کارخانه‌ها بین ۳ تا ۸ درصد ظرفیت تولید صرف دوباره‌کاری و اصلاح خطاها می‌شود.

فرض کنیم فقط ۴ درصد فروش سالانه تحت تأثیر دوباره‌کاری قرار گیرد.

۱۲۰ میلیارد تومان  $\times$  ۴ درصد

$= ۴/۸$  میلیارد تومان

یعنی نزدیک به ۵ میلیارد تومان اتلاف مستقیم.

## هزینه دوم: تأخیر در تحویل سفارش

فرض کنیم تنها ۲ درصد از مشتریان به دلیل تأخیرهای مکرر بخشی از سفارشات خود را به رقبای منتقل کنند.

۱۲۰ میلیارد تومان  $\times$  ۲ درصد

$= ۲/۴$  میلیارد تومان فروش از دست رفته

این عدد فقط مربوط به همان سال است و اثر بلندمدت آن می‌تواند بسیار بیشتر باشد.

## هزینه سوم: وابستگی به افراد کلیدی

فرض کنید یکی از مدیران یا کارشناسان کلیدی سازمان را ترک کند.

در بسیاری از شرکت‌ها:

\* دانش مستندسازی نشده است.

\* فرایندها در ذهن افراد قرار دارد.

\* جایگزینی افراد زمان‌بر است.

اگر این اتفاق فقط ۳۰ روز اختلال عملیاتی ایجاد کند و بهره‌وری سازمان ۱۰ درصد کاهش یابد:

۱۲۰ میلیارد تومان ÷ ۱۲ ماه

= ۱۰ میلیارد تومان فروش ماهانه

۱۰ درصد کاهش عملکرد

= حدود ۱ میلیارد تومان تأثیر مالی

## هزینه چهارم: جلسات و تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد

فرض کنیم:

۱۰ مدیر و سرپرست

روزانه فقط ۳۰ دقیقه زمان غیرمولد داشته باشند.

۳۰ دقیقه × ۱۰ نفر × ۲۲ روز کاری

= ۱۱۰ ساعت در ماه

= ۱۳۲۰ ساعت در سال

اگر متوسط ارزش هر ساعت مدیریتی را فقط ۷۰۰ هزار تومان در نظر بگیریم:

۷۰۰,۰۰۰ × ۱۳۲۰

= ۹۲۴ میلیون تومان

تقریباً یک میلیارد تومان هزینه پنهان.

## جمع‌بندی اعداد

فقط از چهار محل زیر:

\* دوباره کاری: ۴/۸ میلیارد تومان

\* تأخیر و نارضایتی مشتری: ۲/۴ میلیارد تومان

\* وابستگی به افراد کلیدی: ۱ میلیارد تومان

\* ناکارآمدی مدیریتی: ۰/۹ میلیارد تومان

مجموع:

حدود ۹/۱ میلیارد تومان

یعنی تقریباً ۷۶ درصد سود خالص سالانه شرکت.

و نکته جالب اینجاست:

بیشتر این هزینه‌ها ناشی از کمبود سرمایه یا بازار نیستند.

آن‌ها نتیجه ضعف در فرآیندها و سیستم‌ها هستند.

## شرکت‌های موفق چه کار متفاوتی انجام می‌دهند؟

سازمان‌های موفق تلاش نمی‌کنند افراد بیشتری استخدام کنند.

آن‌ها ابتدا:

\* فرآیندها را استاندارد می‌کنند.

\* مسئولیت‌ها را شفاف می‌کنند.

\* شاخص‌های عملکرد تعریف می‌کنند.

\* دانش سازمانی را مستندسازی می‌کنند.

\* نقاط اتلاف را حذف می‌کنند.

نتیجه این اقدامات:

\* کاهش خطاها

\* افزایش بهره‌وری

\* کاهش هزینه‌ها

\* افزایش سودآوری

است.

### ## نتیجه‌گیری

بسیاری از مدیران به دنبال افزایش فروش هستند.

اما گاهی سریع‌ترین راه افزایش سود، افزایش فروش نیست.

کاهش اتلاف‌ها و بهینه‌سازی فرایندها می‌تواند تأثیری بسیار بزرگتر بر سودآوری داشته باشد.

در بسیاری از کارخانه‌ها میلیاردها تومان سود بالقوه در میان دوبارمکاری‌ها، تأخیرها، تصمیم‌های نادرست و فرایندهای ناکارآمد پنهان شده است.

سیستم‌سازی و بهبود فرایندها فقط یک پروژه مدیریتی نیست.

یک سرمایه‌گذاری مستقیم بر سودآوری کسب‌وکار است.

---

### # سوالات متداول

#### فرایندهای ناکارآمد چه تأثیری بر سودآوری دارند؟

باعث افزایش هزینه‌های پنهان، دوبارمکاری، تأخیر، نارضایتی مشتری و کاهش بهره‌وری می‌شوند.

#### آیا سیستم‌سازی فقط برای شرکت‌های بزرگ مناسب است؟

خیر. اتفاقاً شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً بیشترین سود را از استانداردسازی و بهینه‌سازی فرایندها می‌برند.

### مهمترین نشانه ضعف فرایندها چیست؟

تکرار خطاها، وابستگی به افراد خاص، کاهش بهره‌وری و درگیری بیش از حد مدیران در مسائل روزمره.

### آیا بهبود فرایندها می‌تواند سودآوری را افزایش دهد؟

بله. در بسیاری از سازمان‌ها کاهش اتلاف‌ها و افزایش بهره‌وری سریع‌تر از افزایش فروش، سودآوری را بهبود می‌دهد.

---

# آیا می‌دانید چه میزان از سود سازمان شما در فرایندهای ناکارآمد از بین می‌رود؟

تیم IRE Coach با تحلیل فرایندها، شناسایی گلوگاه‌ها و ارزیابی بهره‌وری سازمان، به شما کمک می‌کند فرصت‌های پنهان افزایش سود را شناسایی کنید.

\*\*برای دریافت جلسه ارزیابی فرایندها و بهره‌وری سازمان با ما در ارتباط باشید.\*\*

---

# منابع و مطالعات پیشنهادی

\* The Goal – Eliyahu Goldratt

\* Lean Thinking – James Womack

\* Toyota Production System – Taiichi Ohno

\* Harvard Business Review – Process Improvement & Operational Excellence

\* McKinsey Operations Performance Research