

مدیریت خرید زیر ذره بین اسرار رسمی ما نوین

گزارشی از برگزاری نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت خرید و تدارکات کشور

اشاره:

نگاه استراتژیک به مسأله مهم، حساس و کلیدی مدیریت خرید و ارتباط منطقی میان تولید کنندگان و عرضه کنندگان، مشتری شناسی، چالش های سیستم خرید در کشور، آموزش و انتخاب افراد متخصص در خصوص مدیریت تدارکات و خرید، استفاده از الگوهای مناسب، حرکت و پیشرفت در زمان تحریم از جمله مباحثی است که می تواند در خصوص بهبود و پویایی سیستم های نوین مدیریت خرید و تدارکات نقش به سزایی داشته باشند. همچنین باید پذیرفت که تحولات بخش های مختلف سازمانی کشور باید سریعتر و آگاهانه تر از قبل صورت گیرد تا جایی که حتی می توان از ساده ترین مفاهیم نیز برای جلوگیری از شکست استفاده کرد.

نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت خرید و تدارکات کشور با هدف بررسی موارد مذکور در سالن همایش های صدا و سیما برگزار شد. در این کنفرانس اساتید، کارشناسان و دست اندرکارانی از وزارت بازرگانی، سازمان توسعه تجارت، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران حضور داشتند و در مورد مدیریت و شیوه های خرید و تأمین به ایبراد سخنرانی پرداختند.

alive: مدلی نوین برای رویکردهای زنجیره های

دکتر احمد روستا-دبیر کنفرانس بین المللی مدیریت خرید و تدارکات- در ابتدا با اشاره به تحول پذیری در نحوه مدیریت گفت: در حوزه مدیریت تدارکات و خرید قبل از هر چیز باید بپذیریم که مدیریت نوین، نگرانی و مقاومت هایی را ایجاد می کند و می بایست در بازار از نقطه پایانی آغاز کرد زیرا نقطه پایانی بازار رضایت و خشنودی مشتری است و نقطه پایانی خرید، آرامش و رفع نیاز مشتری و نقطه پایان هر تحول، ارزش است. زمانی که از تحول در حوزه مدیریت صحبت می شود ملاک یک ارزش اضافی است اما برای مدیریت نوین باید ابتدا چالش های زنجیره های تأمین که شامل شدت، سرعت، و وسعت تحولات و تغییرات است و در سطح خرد و کلان، فرصت ها، تهدیدها و ضعفها را ایجاد کرده است را بشناسیم.

وی در خصوص چالش های مدیریت زنجیره های تأمین و راهکارهای حل آن ادامه داد: مهمترین چالش برای هرگونه مدیریت نوین (چه در سطح خرد و چه کلان) خود شیفتگی و غرور ناشی از کسب موفقیت ها و دیگری خود باختگی است که حاصل محدودیتها و نگرانی های گذشته است و چالش های موجود در درون سازمانها شتاب بیش از شناخت و درنگ پس از آگاهی است. برای حل

این چالش ها می بایست پدیده های نوین تدارکاتی، روشها، فرایندها و منابع را به موقع و در حد و اندازه بنگاه و یا کشور نگاه داشت و زنجیره های تفکر کرد که این، همان رویکرد سیستمی است که برای ارتباط دادن منطقی تأمین کننده، تولید کننده، انبار دار، مشتری و میزبان مناسب زمان، مکان، هزینه و خدمات با نظام تأمین انجام میگیرد.

دبیر کنفرانس بین المللی خرید و تدارکات، ضمن اشاره به مدل های مختلف زنجیره تأمین تصریح کرد: مدیریت زنجیره های تأمین هوشیار مدلی جدید است و در مورد انتخاب و استفاده از انواع رویکردهای زنجیره های تأمین برای پاسخگویی مناسب نیازها در انواع شرایط محیطی و بازار عمل می کند و بیانگر نوع رویکرد پدیده های تأمین که شامل مدیریت زنجیره های تأمین چابک، مدیریت زنجیره های تأمین ناب، مدیریت زنجیره های تأمین یکپارچه، مدیریت زنجیره تأمین ارزشمند و سرانجام مدیریت زنجیره های تأمین سرآمد است و هدف اصلی آن آگاهانه گام برداشتن برای مدیریت بهتر است.

وی در خصوص ویژگی های مدیریت متحول تأمین اعلام کرد: مدیریت آگاهانه و هماهنگ با تحولات جهانی باید با ویژگی هایی چون متنوع بودن رویکردها و مکمل بودن آنها، با قدرت بیشتر برای پاسخگویی به انواع نیازها و نیازمندیها، انعطاف

و انطباق پذیری با انواع شرایط بازار و همچنین مرتبط بودن رویکردها با استراتژی های متقابل و معروف، همراه باشد.

دکتر روستا با اشاره به ارکان مدیریت زنجیره هوشیار که شامل شناسایی و تقویت توانمندیها، پاسخگویی بهتر به تحولات، افزایش رضایت مندی، و... است، به توضیح هر یک ارکان شش گانه مدیریت تأمین هوشیار پرداخت و عنوان کرد: مدیریت زنجیره تأمین چابک عبارتست از سرعت واکنش پذیری و اداره کردن آگاهانه و سریع نیازمندی های جدید در یک بازار متغیر که ویژگی های درک و دانش بازار را داراست و تحول را زودتر از رقیب شناسایی در نظر می گیرد و واکنش های مناسب نیازها را نیز داراست، تحلیل رفتار مصرف کننده و هماهنگی بین سیاست ها و تحولات را برای آن می توان بر شمرد.

رکن دوم مدیریت، زنجیره تأمین ناب است که یک جریان ارزشی برای حذف کلیه عوامل ضایعات، بازدارنده ها و اختلال ها و هزینه های اضافی است و ویژگی این روش، کاهش پیوستگی هزینه ها و قیمتها به طور دائم، بالا بردن سرعت اصلاحات و بهبود فرایندها و انتخاب تأمین کننده ها بر اساس قدرت، شهرت و کاهش و حذف اضافی، است که فاقد ارزش افزوده می باشد.

وی در توضیح رکن دوم خاطر نشان ساخت:

سیستم مدیریت ایران با سه ویژگی کندی، کهنگی و دشواری روبرو است که این موانع را باید در سیستم مدیریت زنجیره تأمین ناب، شناسایی و حذف کرد فرایندها و ساختارهای سیستم مدیریتی ایران، کهنه است و نیاز به برنامه مهندسی دارد و توجه به پارامترهای جدید رقابت از جمله تنوع محصول، تحویل به موقع و سهولت، اساس زنجیره تأمین ناب و تفکر ناب در پدیده های تأمین است. رکن سوم، زنجیره تأمین یک پارچه است که بی رفع موانع و ضایعات، سیستم یکپارچه خواهد شد و متأسفانه جامعه ایران از چند پارچگی رنج می برد و انسجام و وحدت ستاد در سطوح خرد و کلان مشاهده نمی شود انسجام و یکپارچگی منافع و مزیتها برای هم آوایی در تأمین و پاسخگویی بهتر به نیازها است که شامل ویژگی هایی چون شبکه سازی و مشارکت با دیگران جهت استفاده از مزیتها برای دست یابی به موفقیت در بازار رقابتی می باشد.

رکن چهارم، زنجیره تأمین ارزشمند است امروزه یکی از نکات مهم در حوزه مدیریتی تفکر درباره ارزشهاست که از دید مخاطبان متفاوت است و سعی دارد بر تقاضاهای پنهانی و مطلوبیتهایی که تاکنون پاسخ داده نشده، تأکید کند. امروزه ارزش از دید مشتری، سهولت، سرعت و منفعت است و آمادگی مدیریتی برای تأمین مناسب اینها

از طریق برنامه ریزی، تشکیل کمیته‌ها با افکار و تخصص‌های مختلف، منبع یابی و... صورت خواهد گرفت.

رکن پنجم، مدیریت زنجیره تأمین سر آمد است یعنی عصاره همه رویکردها و هدف آن استفاده از انواع تکنیک‌ها و تلاش برای تکمیل، تکامل و افزایش بهره‌وری تأمین است و لازمه این بهره‌وری استفاده از انواع تکنیک‌های مدیریتی است.

وی هم چنین در خصوص ارتباط رویکردهای پنجگانه با استراتژیهای رقابتی اذعان داشت: در هر یک از استراتژیهای رقابتی ۳ رویکرد حاکم وجود دارد:

۱- مزیت قیمت که با رویکرد زنجیره‌ای تأمین ناب ارتباط دارد زیرا دارای ارتباط بلند مدت و محکم با تأمین کنندگان است و محصولات استاندارد تأمین می‌کند و به توزیع ارزان قیمت توجه دارد.

۲- استراتژی تمایز که با زنجیره تأمین چابک ارتباط دارد یعنی کاملاً انعطاف پذیر و سریع باشد تا قدرت پاسخگویی به انواع کالاهای سفارشی و نیازهای خاص را داشته باد و در عین حال متنوع باشد.

۳- استراتژی کانون، که با زنجیره تأمین ارزشمند ارتباط دارد زیرا بازار یابی را سبب می‌شود.

۴- استراتژی رقابت مکمل که با زنجیره تأمین یکپارچه در ارتباط است و در زمان حال رقابت‌های شدیدتر بسیار کاربرد دارد و مشارکت های داخلی و خارجی را ایجاد می‌کند و رویکرد دیگر استراتژی رقابتی است که به صورت موازی و چند گانه در فضای رقابت وارد بازار می‌شود.

وی در پایان، ضمن قدردانی از برگزار کنندگان کنفرانس؛ ۱۰ فرمان تحت عنوان 'اساس و اسرار موفقیت و زنجیره تأمین' جهت رسیدن به موفقیت و مدیریت زنجیره‌ای تأمین را اعلام نمود که عبارتند از:

۱. هماهنگی استراتژی های مدیریت زنجیره‌ای تأمین استراتژیهای رقابتی بنگاه
۲. شناسایی ساختارهای جدید و لازم
۳. استفاده از ابزارها، امکانات و افراد متخصص
۴. پیاده کردن سیستم‌های ساده و فاقد کارایی در حد بنگاه

۵. به روز کردن ویژگی‌ها، وظایف و ورزیدگی‌ها
۶. استفاده از الگوهای اقتضایی و اقتصادی
۷. متحول کردن سیاستهای زنجیره تأمین با توجه به چالشها و موقعیتهای بازار
۸. تعریف رویه‌ها و روش‌ها
۹. ارزیابی جدی مدیریت، زنجیره ی تأمین
۱۰. استفاده از رقابت به عنوان بستر خلاقیت و

دکتر علیخانی در خصوص توضیح بیشتر مدل دوم عنوان کرد: در استراتژیهای تعاملی خریدار و تأمین کننده ۳ استراتژی وجود دارد که شامل استراتژیهای رقابتی، مشارکتی و دستوری می‌باشد. در استراتژی رقابتی توازن رقبا بین خریدار و فروشنده وجود دارد در استراتژی مشارکتی هم زیستی مسالمت آمیز وجود دارد که سبب پایداری و

مهندس ایزدیان: یکی از منابع مهم اطلاعاتی ارتباط با سازمان های توسعه تجارت دنیاست و این سازمانها متولی تشویق و توسعه صادرات کشور و کمک به بنگاه‌های صادراتی خود می‌باشند که ارتباط با آن سبب آگاهی از کلیه‌ی سازمانهای تجارتي دنیا می‌شود.

صادرات و توزیع دارد. وی در خصوص معرفی منابع اطلاعاتی مراحل مختلف فروش و منبع یابی گفت: یکی از منابع مهم اطلاعاتی ارتباط با سازمان های توسعه تجارت دنیاست و این سازمانها متولی تشویق و توسعه صادرات کشور و کمک به بنگاه های صادراتی خود می‌باشند که ارتباط با آن سبب آگاهی از کلیه‌ی سازمانهای تجارتي دنیا می‌شود. مهندس ایزدیان در ادامه، در ارتباط با روند فعالیتهای سازمان توسعه تجارت کشور گفت: در ۳ سال اخیر، سازمان توسعه تجارت کشور سیستم‌های مختلفی برای مکانیزه کردن بخشهایی از فرآیندها و کارکردها به کار برده است که عملکرد این سیستم ساختاری است و در مرحله آزمایش قرار داد و سعی می‌کند سیستم‌های مختلفی چون گمرک، بانک و... را یکپارچه ساخته و امکان دسترسی ۲۴ ساعته بازرگانان را بر این امکانات ایجاد نماید.

مدیر کل دفتر بر نامه ریزی سازمان توسعه تجارت، همچنین خاطر نشان ساخت: علاوه بر سیستم ساختاری در حدود ۲ سال گذشته ITC به عنوان یک سیستم اطلاعاتی منبع یابی و تحلیل بازار برای استفاده کنندگان فراهم شد که در این سیستم بحث استراتژیک بازار مطرح است که از جمله ابزارهای کاربردی آن نقشه دسترسی به بازار، نقشه محصول و کالا، نقشه تجاری و نقشه کشوری است.

وی یاد آور شد: چارچوب عمومی این ابزار مربوط به سازمان ملل است که اطلاعات آن ماهیانه و موضعی است و قابلیت پیش بینی و بررسی حجم و میزان ارزش کالاهای وارداتی و صادراتی، موانع تعرفه‌ای، سهم بازار و شرکا، قیمت‌های بین المللی و عمده فروشی را دارا می‌باشد.

مهندس ایزدیان، در پایان توضیحات سیستم اعلام کرد: این سیستم دائمی، به روز و رایگان است و امکان بحث در صادرات و به نوعی تأمین و تحلیل‌های تفسیری برای سیاست گذاران، خریداران و فروشندگان وجود دارد.

نیاز جامعه به توانمند سازی اطلاعات پایه‌ای و ساماندهی اطلاعات

دکتر فرهاد کافی- نماینده مرکز شماره گذاری کالا و خدمات ایران- در ابتدا با اشاره به سیستم ایران

بلند مدت بودن رابطه میان طرفین است. استراتژی دستوری کمی متفاوت بوده و نمایش قدرت و عملکرد آن زور است و اگر از سبک مشارکتی خارج شویم به سبک دستوری و تهدیدات آن روی آورده‌ایم، که زبان آور است. و مدل آخر یک استراتژی، مدیریت خرید و تأمین است که اولین موضوع در این مدل چشم انداز مأموریت و ارزش است و باید در این چشم اندازها اهداف اصلی سازمان و ماهیت فلسفی آن عایدات بلند مدت و هماهنگ سازمان ملاک اصلی قرار گیرد.

وی ضمن اطلاعات بیشتر در مورد مدل های مطرح شده خاطر نشان کرد: بحث تجزیه و تحلیل مدل ها، منبع یابی استراتژی‌هایی است که دارای ۶ جزء می باشد و از طریق ارضای نیازهای سازمان و استفاده بازار که در آن چشم اندازهای سیاسی، تجزیه و تحلیل پرداختی و نقشه چشم اندازها مشخص می‌شود؛ عمل میکند.

ITC: سیستمی همه جانبه

مهندس محمد رضا ایزدیان- مدیر کل دفتر برنامه ریزی تجارت سازمان توسعه تجارت- اظهار داشت: بخش خرید و تدارکات یکی از سیستم های اصلی مدیریت است که بهینه سازی در آن نتایج بسیار مناسب در زمینه صرفه جویی هزینه‌های تأمین

نوآوری
جبران کمبودهای موجود با کمک به بهسازی منافع طرفین

دکتر علیخانی- معاون مالی و اداری وزارت بازرگانی- با اشاره به وضعیت خرید در ایران گفت: وضعیت خرید خارجی دنیا همواره بر اساس واردات بررسی می‌شود که کل حجم خریدهای خارجی دنیا در سال ۲۰۰۶ در حدود ۱۱ هزار و ۴۶۲ میلیارد دلار است که سهم ایران از این میزان خرید خارجی ۵ میلیارد دلار یعنی حدود نیم درصد از کل خرید خارجی دنیا می‌باشد و کلیه خریدهای داخلی و خارجی وزارتخانه بازرگانی در حدود ۶ هزار میلیارد تومان بر آورد شده است.

وی در ارتباط با معرفی مدل های خرید ابراز داشت: یکی از مدلها، مدل فرآیندی خرید است که واژه‌های متعارف را متمایز و مرزبندی می‌کند، خریدار و فروشنده، انعقاد قراردادها، ارزیابی و سفارش همگی تدارکات مجموعه می‌باشند که خرید را کوتاهتر و ساده‌تر می‌کند.

مدل دوم، مدل مشارکت و تعامل خرید است که در این مدل استراتژی‌های تعاملی، عرضه کننده استراتژیهای تعاملی خریدار و ساز و کارهای تعامل است.



کد گفت: ایران کد یا نظام ملی شماره گذاری کالا و خدمات ایران مدتی است که در مرکز بازرگانی اجرا می‌شود. در جامعه ایران زمانی می‌توان به پیشرفت تدارکات امیدوار بود که بحث تدارکات را به عنوان مدل جامع در نظر داشته باشیم و جریانهای اطلاعاتی این مجموعه را روشن سازی نماییم. مدل جامع تدارکات در سطح کلان از بحث استراتژی تدارکات آغاز می‌شود که شامل مدل تخصیص ریسک، بحث تهیه طرحهای توجیهی، انتخاب تأمین کنندگان، نیازمندیها، ایجاد و بر آورد بازار، ارزشیابی پیشنهادت، آماده سازی، انعقاد قراردادها، انجام معامله و مدیریت می‌باشد. وی اضافه کرد: در این جریان تدارکات، موجودیت خریدار، فروشنده و تأمین کننده و موجودیتی که مورد معامله و تبادل قرار می‌گیرد معین می‌گردد. اطلاعاتی که در این راستا باید مورد توجه قرار گیرد اطلاعات ایستا (اطلاعات اولیه) نام دارد که شامل اطلاعات زیر می‌باشد:

اطلاعات تراکنشی (ناظر به سفارشات و قرارداد) و اطلاعات پویا که در آن تحویل سفارش و بحث موجودیت مطرح است از مهم‌ترین جنبه های اطلاعاتی، تدارکات است در اطلاعات ایستا ۲ راهکار کلان مطرح می‌شود:

۱- بحث طبقه بندی که در آن از جزئیات کاسته شده و ناظر بر اشتراک موجود است

۲- بحث توصیف و عملیاتی کردن فرآیند، نیازمند توصیف محصول است.

دکتر کافی در خصوص جلوگیری از تشتت در این زمینه گفت: مرکز شماره گذاری کالا و خدمات ایران به عنوان نقش واسط و بر اساس استانداردهای طبقه بندی و توصیف، سعی در رفع نیازهای امروز تدارکات در سطح ملی دارد. بحث توصیف فنی، ارزشهای فراخور، توصیف محصولات و رفع تنازعات بین المللی همگی در نظام ملی شماره گذاری کالا و خدمات انجام می‌گیرد.

وی در ادامه بیان کرد: ایران در بحث ساختار طبقه‌بندی ملی می‌تواند به عنوان راهکاری مناسب به صورت یک بانک متمرکز به عرضه کنندگان و تولید کنندگان، امکان شناسایی محصول خود را بدهد. وصف الگوها، مشخصات فنی و کلی

محمول در سایت www.irancode.ir دسترس همگان قرار دارد. در حال حاضر جامعه نیازمند توانمند سازی اطلاعات پایه‌ای و ساماندهی اطلاعات و برنامه ریزی است تا بتوان به طور موثر مدیریت فرآیند و تدارکات را ایفا نمود. نماینده مرکز شماره گذاری کالا و خدمات ایران،

ملاحظات سیاسی بدون اتلاف منابع و بسیاری از سوالات دیگر از این قیل همراه است.

مهندس یوسفی در زمینه مدیریت خرید در زمان حاضر عنوان کرد: به علت آنکه خرید اثر مستقیمی بر روی کاهش هزینه، سود آوری و انعطاف پذیری یک نهاد یا سازمان دارد، می‌تواند نقش کلیدی

مشاور وزیر راه و ترابری:

به علت آنکه خرید اثر مستقیمی بر روی کاهش هزینه، سود آوری و انعطاف پذیری یک نهاد یا سازمان دارد، می‌تواند نقش کلیدی و اثر بخشی را نیز در آن سازمان مربوطه ایفا نماید. در حال حاضر خرید به عنوان یک وظیفه استراتژیک و موثر بر روی تصمیمات در نظر گرفته می‌شود و در این بین عرضه کنندگان نقش مهمی در دستیابی به اهداف مدیریت خرید و در نهایت مدیریت ارزی دارند.

و اثربخشی را نیز در آن سازمان مربوطه ایفا نماید. در حال حاضر خرید به عنوان یک وظیفه استراتژیک و موثر بر روی تصمیمات در نظر گرفته می‌شود و در این بین عرضه کنندگان نقش مهمی در دستیابی به اهداف مدیریت خرید و در نهایت مدیریت ارزی دارند.

مشاور وزیر راه و ترابری در ادامه گفت: مدیریت منبع یابی و خرید یکی از حوزه‌هایی است که بیشتر شرکت ها توجه خود را به آن معطوف کرده‌اند و هزینه، کیفیت و فن آوری از مزایای این تمرکز و توجه است.

وی در توضیح بیشتر این طرح تحقیقاتی بیان کرد: برای بررسی مسائل و مشکلات مورد بررسی در این تحقیق، لازم است نیاز سنجی‌های آماری، نیاز سنجی‌های خرید، کنترل تطابق خرید با فرآیندهای اجرایی عملیاتی مورد بررسی قرار گیرد. هم چنین این تحقیق با جمع بندی مباحث مربوط به سند سیاست های خرید در بخشهای دولتی و خصوصی به ارائه پیشنهادت لازم جهت نگرش و دستور العمل و آیین نامه‌های راهبردی و عملیاتی در دستگاهها و سازمانها می‌پردازد.

اما به طور کلی و مشخص تحلیل راهبردهای

در پایان خاطر نشان ساخت: در بحث مهم تدارکات ما با ۴ زیر فرآیند سروکار داریم که با بحث برنامه‌ریزی آغاز می‌شود و نیاز به الگوی مناسب برای شناسایی و تفکیک منحصر به فرد اقلام و شیوه نیاز تطبیق با تدارکات همراه است و در پایان بحث کنترل را ایجاد می‌کند. دیگری سفارش خرید است که نیازمند جزئیات بیشتر زیر فرآیند تحویل است که در آن نوعی ارتباط مدیریت حمل و نقل و مدیریت تدارکات دیده می‌شود و زیر فرآیند آخر، پرداخت است که بر اساس نیازمندیهای مشترک صورت می‌گیرد.

نقش کلیدی در مدیریت خرید

مهندس احمد یوسفی- مشاور وزیر راه و ترابری- اظهار داشت: بررسی عوامل و متغیرهای مختلف بر توسعه اقتصادی یک هدف عمده که مهمترین بخش آن سرمایه گذاری و برنامه ریزی است، را مشخص می‌سازد. در اجرای این هدف، سیاست‌های مشخص در تجهیز، توسعه و نوسازی بخش‌های زیر بنایی و رونمایی یا پاسخگویی به سوالاتی از قبیل تطابق نیازها با آمارهای توسعه و امکانات موجود، کمبودها، میزان دخالت دولت در خرید بخش خصوصی، نظارت و کنترل و چگونگی

دولت و بنگاه های فعال دولتی حمل و نقل در زمینه خرید، بررسی جزئیات آن در زمینه خرید و نیازها و کمبودها، تعرفه‌های گمرکی، چگونگی استفاده از تکنولوژی روز، آینده نگری و مطالعات تطبیقی اهداف این پژوهش می‌باشند. تا با توجه به مولفه‌های اثر گذار در زمینه سیاست های خرید، تجهیز و توسعه نوسازی وزارت راه و ترابری در زمینه حمل و نقل به ارائه مدل انعطاف پذیری قابل استفاده بپردازد.

این تحقیق در نهایت مدل‌های جاده‌ای و دریایی است که خصوصیت های بستر سیاسی خرید، مشاوره‌ای در جهت راهنمایی و پیشنهادت اصولی و کار آمد بخش خصوصی است و درجه تکلیفی آن، به صورت در نظر گرفتن حداقل استانداردهای موجود است.

مهندس یوسفی در خصوص حمل و نقل ریلی گفت: در سیاست های عمومی دولت، اولویت در بخش ریلی است اما در سیاستهای خرید حمل و نقل ریلی چالش های گسترده وجود دارد که چند سال قبل تحت عنوان "استراتژی خرید و حمل و نقل" طرح موضوع شد و حتی مجمع تشخیص مصلحت نظام، کار گروه حمل و نقل و انجمن حمل و نقل را با این مسئله همراه ساختیم اما متأسفانه سلیقه‌ها و نگرشهای متفاوت، تعدد خرید و به دنبال آن تعدد تجهیزات، تعمیرات و نگهداری را به وجود می‌آورد.

جایگاه بخش خرید (بازرگانی) در زنجیره ارزش

علی عباسی- کارشناس سازمان مدیریت صنعتی- در ابتدا به توضیح ناحیه وظیفه‌ای در زنجیره تأمین پرداخت و اظهار داشت: ناحیه تخصصی و مهم در کل زنجیره تأمین همان بخش خرید و بازرگانی است که در برخی از صنایع به دلایل مختلف نادیده گرفته می‌شود. اولین و مهم‌ترین دلیل برای اثبات با اهمیت بودن ناحیه وظیفه‌ای نقش این ناحیه و قیمت تمام شده محصول نهایی است و اگر نتواند به وظیفه اصلی و اصولی خود عمل کند و با اصول و قواعد داخلی مرتبط با تأمین و تهیه کالا و خدمات آشنا نباشد و در سطح جهانی به صورت اولی، شدیدتر، مهم‌تر و دقیق‌تر به این مقوله



نپردازد طبیعی است که قیمت تمام شده محصول بالا می‌رود و در این صورت در دنیای رقابت سهم بازار کم می‌شود.

دومین عامل مهم بودن این ناحیه، منابع مالی و اعتباری است که بخش عمده آن در اختیار بازرگانی و خرید قرار می‌گیرد و این بخش می‌تواند با خرید درست و یا بستن لوپ (حلقه خرید داخلی و خارجی) در زمان معین با کیفیت و قیمت مناسب از منابع محدود به بهترین شکل استفاده نماید.

سومین نکته در باب اهمیت این ناحیه وظیفه‌ای، مسئله ارتباط با تضمین و تأمین مواد اولیه خط تولید یک صنعت برای تولید محصول مربوطه است.

وی در ادامه یادآوری کرد: بسیاری از مشکلات و انحرافات تولید و ظرفیتهای طراحی به دلیل نقص در نواحی وظیفه‌ای خرید است و زمانی می‌تواند درست تعریف و تایید شود که به میزان پولی که پرداخته می‌شود حداقل ارزش را بدست آوریم اما در حال حاضر اگر به بخش خصوصی و دولتی کشور اشاره کنیم، هرگز کفه‌های ترازو یکسان نبوده و کیفیت قیمت و زمان مناسب با هم حرکت نمی‌کنند.

وی در خصوص چگونگی بستن لوپ اظهار داشت: ناحیه خرید سازمانها و موسسات، نیازهای سایر نواحی را تأمین می‌کند و برای بستن لوپ، نیاز به تخصص و آگاهی در بخش خرید است چنانچه ملاحظه می‌کنید بسیاری از مسائل جزئی در سطح جهان نادیده گرفته می‌شود و این امر مشکل ساز خواهد بود و نادیده گرفتن این عامل سبب ایجاد فرصت‌هایی برای فروشندگان جهانی خواهد شد که گاهی نیز به سوء استفاده منجر می‌شود. لوپ خرید داخلی و خارجی، تخصص‌های گوناگونی را در بر می‌گیرد که مستلزم آشنایی با اصطلاحات و عناوین مهمی است امروزه در بخش خرید الزاماً برای بستن صحیح و الزام آور لوپ باید از تمامی امکانات محدود بخش خرید استفاده کرد و حتی مقوله بیمه، تعیین وسیله حمل و نقل، بازرسی، کنترل کننده و نماینده را نیز در بر گیرد.

وی در ادامه افزود: در بخش خرید خارجی در سطح جهانی باید با ۶ راه آشنا بود که هیچ کدام از این

راه‌ها بر دیگری اولویت ندارد. بسیاری از واحدهای تولیدی از هزینه‌های خرید، نگهداری و سفارش آگاهی کامل دارند به همین دلیل گفته می‌شود باید تخصصی با این مسئله برخورد شود. در حال حاضر بخش خرید را از ندرایم‌های انبار چک می‌کنیم و هر چقدر این ندرایم‌ها افزایش یابد سازمان تزلزل

و تجارت، واردکنندگان و فروشندگان در خصوص این که چه می‌خواهیم، چه میزان داشته باشیم، به چه افرادی نیاز داریم و با چه کیفیتی، پاسخ دهد.

مدلی برای مقایسه یادگیری و نوآوری
مهندس فرهاد عظیمی - از سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران - عنوان کرد: دانش اقتصاد

کارشناس سازمان مدیریت صنعتی:

امروز سازمانی بهتر می‌تواند در خریدن و بستن لوپ موفق باشد که یک کمیته برآورد نیازها داشته و در پایان سال در طول یک دوره به نیازها و سوالات اساسی و حیاتی صنایع، بنگاه‌های اقتصادی تولید و تجارت، واردکنندگان و فروشندگان در خصوص این که چه می‌خواهیم، چه میزان داشته باشیم، به چه افرادی نیاز داریم و با چه کیفیتی، پاسخ دهد.

بیشتری خواهد داشت.

وی خاطر نشان ساخت: یکی دیگر از موارد موثر در بستن لوپ زمان مناسب در فرآیند تولید و ساخت مواد و قطعات مورد نیاز برای خرید است که تخصص عامل مهم آن به شمار می‌رود و همچنین تأمین کننده مناسب که در منابع خرید سازندگان، تولیدکنندگان، واسطه‌گران و حتی دلانان مورد بررسی قرار می‌گیرند.

کارشناس سازمان مدیریت صنعتی در خصوص مشکلات کنونی بخش خرید کشور اشاره کرد: متأسفانه بخش خرید تولید عادت کرده‌اند که از قیمت به سایر موارد برسند در این صورت سایر موارد مهم و اجرایی دیگر را فراموش می‌کنند طبیعی است پس از وجود پارامترهای خرید در شرایط مساوی انتخاب قیمت مناسب منطقی است اما تجربه نشان می‌دهد زمانیکه عوامل تأمین کننده درست به کار روند سایر مشکلات نیز رفع می‌گردد. عباسی در پایان سخنانش تصریح کرد: امروز سازمانی بهتر می‌تواند در خریدن و بستن لوپ موفق باشد که یک کمیته برآورد نیازها داشته و در پایان سال در طول یک دوره به نیازها و سوالات اساسی و حیاتی صنایع، بنگاه‌های اقتصادی تولید

بیان می‌کند که در مطلوبیت کالا به کیفیت و قیمت آن بیندیشیم. کیفیت، ماندنی‌ترین ویژگی یک محصول است زیرا ممکن است قیمت کالا را فراموش کنیم اما کیفیت آنرا هرگز. کیفیت دارای ۳ ویژگی است: کیفیت در زمان تحویل، تطبیق و کارایی. برای پاسداری از کیفیت، لازم است آنرا در تولید عین کرده و دوام آن را مد نظر قرار دهیم. وی در ادامه افزود: ناکاجیمو با مشاهده سیستم‌های نگهداری ماشین آلات در کشورهای اروپایی و آمریکا آنها را الگو سازی کرده و در ژاپن مورد بهره برداری قرار داد اما او دریافت که با بودجه ناکافی نمی‌تواند پروژه‌های خود را به عمل برساند و در بسیاری از پروژه‌ها دریافت سیستم خرید یک سیستم ناقص است و به جای قیمت فروش LCC را جایگزین کردند و قراردادهای ۱۹۷۶ بسته شد.

مهندس عظیمی، در خصوص عملکرد سیستم تویوتا بیان کرد تویوتا به درستی می‌داند پیمانکاران دوست و همکار آنها می‌باشند و این مسئله را به عنوان خط مشی خود در دریافت ISO ۹۰۰۰ به خوبی دریافت است. در سال ۱۹۶۴ تویوتا بیشتر بر روی سازندگان خود و ارتباط با آنان پرداخت تا شاید بتوانند از این طریق سود حاصل از فروش و

مقدار فروش را نگه داشته و در نتیجه سود حاصل را میان ذینفعان سازمانی تقسیم نماید. وی ادامه داد: برای صنعتی شدن و یادگیری سیستم خرید تدارکات، تویوتا ۴ مرحله را مدنظر قرار داد:

۱. ایده‌های جدید را از دیگران یاد بگیریم.

۲. ایده‌های جدید را کپی کنیم.

۳. ایده‌های کپی شده را نو کنیم

۴. نهایتاً باید ایده پرداز باشیم.

مهندس عظیمی به دنبال این مطالب در خصوص فعالیت‌های رفع چالش تویوتا تصریح کرد: سیستم تویوتا برای بر طرف کردن چالشهایی که با پیمانکاران خود می‌تواند داشته باشد همواره بهترین افراد را در یک سازمانی که محرم سازنده‌ها باشد قرار می‌دهد و این سازمان در کلیه مشکلات و مسائلی که تویوتا از شرکت سازنده می‌بیند کاملاً محرم اسرار می‌باشد. علاوه بر این موارد، تویوتا در قالب انجمنی در خصوص انتقال دانش نظری و کاربردی و کمیته کیفیت، آموزش کیفیت به پرسنل، جلساتی برای شناسایی توقیقات کیفیت و قسمتهای مختلف، آموزشهای کانونی، ایجاد تیم‌های حل مشکلات علمی کارکنان و پیمانکاران به فعالیت می‌پردازد.

مهندس عظیمی خاطر نشان کرد: تویوتا اطلاعات و دانش خود را به سازمان‌های دیگر منتقل می‌کند به همین دلیل همواره عنوان می‌کند سعی بر این است که با ارتقای دانش، خرد ورزی و انصاف سیستم و زنجیره تأمین خود را مدیریت نمایند.

شش سیگما

دکتر محسن کوثر خواه- از سازمان مدیریت صنعتی - در توضیح شش سیگما اعلام کرد: این سیستم یکی از تکنیک‌های جدید است که در کشورهای غربی به خصوص آمریکا تولید یافته و می‌توان از این دانش بستر سازی نموده و توانمندی

و قدرت خود را بالا ببریم.

دکتر کوثر خواه بیان داشت: شش سیگما تکنیکی است که از کوچکترین هزینه‌های مرتبط با تولید، ساخت و خدمات نمی‌گذرد و حتی در تعداد نفرات خرید هم به دنبال کاهش هزینه هاست شاید این تکنیک در جامعه ما به دلیل عدم آمادگی قابلیت کاربرد نداشته باشد اما باید مطرح شود و سعی کنیم



تا با ابزارهای روز دنیا تطبیق پیدا کنیم. وی در ادامه اظهار داشت: شش سیگما تکنیکی است که به وسیله زیر منحنی بردن هزینه به محاسبه می‌پردازد و هرچه این هزینه‌ها پایین باشد، مطلوبیت بالا می‌رود. اغلب سازمان‌ها در کشور تنها بین ۳-۲/۵-۲ سیگما فعالیت دارند و هزینه‌ها همچنان بالاست. وی اضافه کرد: در شش سیگما، قیمت، شاه بیت معاملات و تکنیکی کاملاً ریاضی است که تمامی هزینه‌های سازمان‌های بزرگ را مورد بررسی قرار می‌دهد.

دکتر کوثر خواه در ارتباط با چگونگی پایین آوردن هزینه‌های سر بار گفت: از جمله راه‌های پایین آوردن این هزینه‌ها عبارتند از: ۱- ایجاد یک گروه متخصص در خرید یا فروش ۲- تسلط افراد مربوط به یک زبان خارجی ۳- قرار دادن حداقل تیم خرید ۴- آموزش افراد تیم

۵- ارتباط دائم با ساختار و بازارهای جهانی ۶- ارتباط دائم با منابع اقتصادی جهان ۷- پیدا کردن افراد مناسب برای ساختار خرید وی در پایان ضمن تشکر متذکر شد: ما به دلیل آنکه وارد شرایط خاص اقتصادی شده‌ایم باید فرهنگ صرفه جویی به معنای اعم و اخص را در ساختار سازمانی کشور اشاعه دهیم تا بتوانیم با کاهش هزینه‌ها حداکثر کارایی را داشته باشیم.

چگونه به خوبی مذاکره کنیم؟

دکتر مسعود حیدری- مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی - عنوان کرد: یادگیری مذاکره خوب به عنوان یک مذاکره کننده راحت و موفق، ضروری است. تمام زندگی انسانها مبادله است از آنچه که داریم، تولید می‌کنیم و نیاز داریم و لازمه این مبادلات مذاکره است به خصوص مذاکرات بین‌المللی که فرصتهای زیادی را برای بالا بردن دانش به وجود می‌آورد.

اصول قابل توجه در هر مذاکره به قرار زیر است: اصل اول، در هر مذاکره چه در داخل و چه در دورترین نقاط، برقراری رابطه دوستانه و خالی از تنش و همکاری طرفین مذاکره است تا به تفاهم و توافق برسیم. اصل دوم: توجه کنیم تا موارد زیر را رعایت کنیم: ۱- شنونده خوبی باشیم با طرف مقابل راحت و روشن حرف بزنیم. اگر طرف مقابل مذاکره حرفی زد که برای ما غیرقابل قبول و غیر منطقی به نظر رسید از نشان دادن عکس العمل فوری خودداری

کنیم و برسیم چرا؟ تعلل کنیم و پس از شنیدن حرفهای او با اطلاعات بیشتری قضاوت کنیم. ۲- اگر دریافتیم که سخنان طرف مقابل کذب است او را وادار کنیم تا بیشتر حرف بزند و در صورت تناقض گویی بی به دروغ او ببریم اما سخن نادرست او را به او بیان نکنیم. ۳- هیچ وقت به اکتفای درست بودن نظرات و

در مخاطب و طرف مقابل نفوذ می‌کند و دیگر این که انسان با راستی به وعده خداوند متکی می‌شود. (التجارت فی الصدق) رازداری مزیت مهم و وابسته به صداقت است که سبب ایجاد مرز در صداقت می‌شود. ادب و متانت جزء صفات حتمی مذاکره است و این ما هستیم که رفتار طرف را نسبت به خودمان

یکی از اساتید دانشگاه تهران:

امروزه استفاده از نیروهای فکری در جهان سوم اهمیت زیادی دارد زیرا می‌توانند خریدهای خارجی را جذب نموده و توسعه دهند پس باید منبع یابی خرید حتی در زمان تحریم صورت گیرد. توجه به سرویس‌های نامشهود نقش بسیار مهمی دارد در کنار تمامی بحث‌ها، ایفا می‌نماید و توجه نمودن و تلاش در زمینه ناب شدن با توجه به سرعت بالای آن در جهان، مسئله چابک بودن را به وجود می‌آورد که در خرید گروه، نقش اساسی دارد.

اظهاراتمان آنها را به طرف مقابل تحمیل نکنیم و مقاومت او را تشدید نسازیم.

۴- در صورت وقوع تنش مذاکره را با به کاربردن نام طرف مقابل عاطفی کنیم و خشونت را از بین ببریم.

۵- طرف مقابل را نسبت به خودمان بی اعتماد نکنیم.

۶- وعده‌ای ندهیم که از عهده انجام ما خارج است.

۷- خود را جای طرف مقابل بگذاریم و او را دشمن شخصی خود حساب نکنیم.

۸- جلسه مذاکره را به مرافعه، محاکمه، مجادله، رودرویی و غلبه شخصی نکشانیم.

۹- جلسه مذاکره را با قهر ترک نکنیم.

اصل سوم وقتی در پشت میز مذاکره هستیم مسائل را پیش بینی کنیم تا قدرت پیش گیری را نیز بدست آوریم و هرگز با یک راه حل به مذاکره نپردازیم.

اصل چهارم این است که استانداردهای مذاکره را بدانیم.

وی در ادامه به ذکر صفات یک مذاکره کننده موفق پرداخت و گفت: صداقت؛ مهمترین و اساسی‌ترین و کارسازترین صفت مذاکره کننده موفق، صداقت و راستگویی آن است. در صورت راستگویی انسان هرگز دچار تناقض گویی نمی‌شود تناقض گویی حرمت مذاکره کننده را از بین می‌برد، سخن راست

شکل می‌دهیم.

منطق؛ وقتی در مذاکره از منطق استفاده می‌کنیم به راحتی و با قاطعیت وارد ذهن فرد می‌شویم زیرا اساس منطق ریاضیات است

صفت پنجم اینکه هیچ وقت در مذاکره ما تمام‌کننده‌ی مذاکره و بحث نباشیم زیرا در این صورت ضعف از خود نشان داده‌ایم پرکار و توانمند باشیم.

صفت ششم، امانت داری فراسوی قدرت معمولی انسان می‌باشد و باید در ارائه و نگهداری اطلاعات امانت دار باشیم.

صفت هفتم اینکه هرگز بدون آگاهی و اطلاعات و اشراف به موضوع وارد مذاکره نشویم با اشراف داشتن به موضوع به خوبی از تغییرات به وجود آمده از سوی طرف مقابل بی‌خواهیم برد.

صفت هشتم، داشتن اعتماد به نفس است. گاهی اوقات در مذاکره طرف مقابل ممکن است از ما از لحاظ سرمایه، تکنولوژی و... قویتر باشد ولی هرگز اعتماد به نفس خود را از دست ندهیم از سه طریق ۱. اشراف به موضوع ۲. باور ۳. تجربه

نهمین صفت، سرعت عمل است. زمان بسیار مهم است در زمانی مذاکره کننده موفق، که در حداقل زمان مذاکره را به نتیجه می‌رساند.

دهمین صفت، نگاه کردن به چهره و چشمان طرف مذاکره است این عمل چندین نتیجه به بار خواهد داشت اولاً اینکه این عمل نشانه ادب و احترام

است. دوماً گاهی انتقال معانی کلمات از طریق مشاهده بیشتر خواهد بود سوماً می‌توان آثار کلام خود را در طرف مقابل مشاهده نمود در صورت داشتن بار منفی اظهاراتمان را اصلاح و بازگویی مجدد نماییم.

یازدهمین صفت اینکه شنونده فعال باشیم بهتر است در لحظه سکوت طرف مقابل از واژه‌های بله، درسته، خوب و... استفاده کنیم این واژه‌ها نشان می‌دهند که حرفهای او را گوش کرده‌ایم و ذهن مذاکره کننده را کاملاً به مذاکره جلب می‌کنیم.

دوازدهمین ویژگی، داشتن حافظه قوی است. هر مذاکره ممکن است دنباله مذاکره قبلی باشد و یا طولانی مدت انجام گیرد در این صورت اگر حافظه خوبی نداشته باشیم باید مستند سازی مذاکره را انجام دهیم.

هشدار: تیم مذاکراتی خود را هرگز به طور کامل تغییر ندهیم زیرا اطلاعات در مذاکره ستون قدرت مذاکره کنندگان است.

قدرت تمرکز بالا، قدرت تشخیص، شجاعت در تصمیم گیری از دیگر ویژگی‌های یک مذاکره کننده موفق می‌باشد.

جمع بندی پایانی

دکتر جعفر نژاد - استاد دانشگاه تهران- در جمع بندی مطالب کنفرانس بیان کرد: در مقوله خرید باید گفت خرید در کنار استراتژیهای تولید، بازرگانی، تکنولوژی، تحقیق و توسعه می‌تواند به کار رود و نگاه آن چند جانبه است. تمامی مسائل گفته شده یک مسئله مهم را گوشزد می‌کند و آن اینکه باید نسبت به وضعیتی که تاسف در آن وجود دارد ساده انگاری نکنیم و به قضایا عین عملی داده و از افراد متخصص بهره جوییم.

وی در خصوص کشورهای جهان سوم خاطر نشان کرد: امروزه استفاده از نیروهای فکری در جهان سوم اهمیت زیادی دارد زیرا می‌تواند خریدهای خارجی را جذب نموده و توسعه دهند پس باید منبع یابی خرید حتی در زمان تحریم صورت گیرد.

دکتر جعفر نژاد در پایان اظهار نمودند: توجه به سرویس‌های نامشهود نقش بسیار مهمی دارد در کنار تمامی بحث‌ها، ایفا می‌نماید و توجه نمودن و تلاش در زمینه ناب شدن با توجه به سرعت بالای آن در جهان، مسئله چابک بودن را به وجود می‌آورد که در خرید گروه، نقش اساسی دارد.

