

مهندسی مجدد سیستم حساب‌های پرداختی در شرکت آی تی تی

کارت تدارکاتی، انقلابی در حساب‌های پرداختی

مأخذ: Management Accounting

ترجمه: ولی... سیف

تأمین سایر اقلام موجودی، توسط کارکنانی که در مراحل آن فعالیت دارند، با فروشندگان آنها و عملکردهای بین‌المللی در همین زمینه.

- تعیین تأثیر دیدگاه‌های جدید برای تأمین کالاهای مربوط به سایر اقلام موجودی شرکت، تبیین نظریات اجرایی در ارتباط با دیدگاه‌های مذکور و افزایش طرح بهینه‌سازی و اجرای زمانبندی شده آن.

مرحله اول: تجزیه و تحلیل گزارش عملیات و مراحل

با استفاده از روش‌های گردش عملیات، بحث با کارکنان و کاربرد یک فرم معمول تجزیه و تحلیل، نتایج زیر حاصل شد:

- (۱) تشریح فعالیت‌هایی که در مورد حساب‌های پرداختی انجام می‌شود.
- (۲) تبیین منطق‌های مربوط به آن فعالیت‌ها.
- (۳) طبقه‌بندی فعالیت‌ها بر اساس دو گروه مؤثر و غیرمؤثر از دیدگاه مشتری.
- (۴) تعیین زمان مورد نیاز برای انجام هر فعالیت در واحدهای عملیاتی شرکت در شمال آمریکا.

نتایج نشان داد که واحدهای شرکت در پردازش عملیات حساب‌های پرداختی از شیوه‌های قدیمی استفاده می‌کنند. اداره خرید، سفارش خرید (یا اجازه صدور سفارش خرید) را به یک عرضه‌کننده همراه با یک کپی برای حساب‌های پرداختی ارسال می‌کند. وقتی کالا از فروشنده تحویل قسمت مربوطه شد، یک کارمند فرم مخصوصی را مبنی بر توضیح کالا تکمیل و آن را برای قسمت حساب‌های پرداختی ارسال می‌نماید.

قسمت حساب‌های پرداختی سه سند را با هم مقایسه می‌کند: سفارش خرید یا اجازه صدور، صورت‌حساب فروشنده و قبض انبار. اگر هر سه سند با هم تطبیق کرد، کارمند اطلاعات را به‌منظور مجوز پرداخت وارد کامپیوتر می‌کند، لکن اسناد همیشه با هم انطباق ندارند و کارمند

حل نمی‌کند، لذا لازم شد که یک مطالعه دقیق روی مراحل تأمین سایر اقلام موجودی نیز انجام شود. فعالیت‌ها براساس یک جدول زمانی و تحت عناوین زیر آغاز شد:

- تجزیه و تحلیل مراحل که براساس آنها واحدهای عملیاتی شرکت نسبت به انجام تقاضا برای سایر اقلام موجودی اقدام می‌کنند و نحوه تصفیه پرداخت صورت‌حساب‌های مربوطه.



- به‌دست آوردن اطلاعات لازم برای محاسبه معیارهای عملکرد و فعالیت‌ها در ارتباط با مراحل تأمین سایر اقلام موجودی‌ها.

- مشخص کردن حجم عملکرد حساب‌های پرداختی شرکت در مقایسه با شرکت‌های بزرگ جهانی.

- تعیین بهترین نحوه اقدام در ارتباط با فعالیت‌های حساب‌های پرداختی که در واحدهای مختلف شرکت مشاهده شده است.

- به‌بحث‌گذاشتن دیدگاه‌های جدید برای

کارخانجات تولیدکننده قطعات اتومبیل آی تی تی، یکی از بزرگترین عرضه‌کنندگان قطعات خودرو است که در ۱۶ کشور و ۴ قاره جهان فعالیت دارد. گروهی از کارشناسان مأمور شدند نسبت به بازنگری و بررسی سیستم‌های این شرکت اقدام کنند و یکی از وظایف آنها در طول سه ماه کارگروهی، مرور و بررسی حساب‌های پرداختی از دیدگاه جامع مدیریت بود.

قبل از شروع کارگروه، این شرکت به‌منظور طراحی و انتخاب یک نرم‌افزار مطلوب برای حساب‌های پرداختی که در کلیه واحدهای شرکت قابل استفاده باشد، کمیته حساب‌های پرداختی را تشکیل داده بود. نرم‌افزار تهیه‌شده به صورت مکانیزه کلیه مراحل تنظیم اقلام موجودی و تسویه حساب‌های پرداختی را انجام می‌دهد. بر این اساس، به‌سادگی، ماشینی کردن پردازش صورت‌حساب‌های مربوط به موجودی‌ها، مستقیماً بر تعداد کارکنان قسمت حساب‌های پرداختی شرکت، تأثیر خواهد داشت. به این ترتیب، مشکلات مربوط به خرید سایر اقلام موجودی به صورت کامل حل نمی‌شد و ماشینی کردن آنها با هزینه‌های زیاد غیرقابل قبول مربوط به مذاکره و نگهداری اطلاعات برای تعداد زیادی از اقلام کم‌ارزش روبرو بود. اغلب چنین خریدهایی تحت تأثیر نگرانی تأمین به‌موقع، شامل لوازم و ابزار کوچک، مواد غیرمستقیم و وسایل مورد نیاز کارمندان، که در عملیات روزانه مورد نیاز خواهد بود، می‌باشد. سایر پرداخت‌های غیرموجودی برای تجهیزات، بیمه، خدمات، بازاریابی، اجاره‌ها، اقلام سرمایه‌ای و هزینه‌های قانونی، حرفه‌ای و مشاوره‌ای هستند.

شرکت تمایل زیادی نسبت به ارتقای کارایی حساب‌های پرداختی نشان می‌داد و تمرکز کمیته حساب‌های پرداختی روی نرم‌افزار به‌منظور ارتقای کارایی پردازش صورت‌حساب‌های موجودی‌ها، همه مشکل را

Hackett به صورت بارز تعداد صورتحساب‌های پردازش شده بیشتر از شرکت آی‌تی‌تی بود. وقتی این شرکت با شرکت‌هایی که تعداد مشابه صورتحساب‌ها را پردازش می‌کردند، مقایسه شد، عملاً از نظر متوسط کارایی بالاتر و از نظر متوسط هزینه پایین‌تر بود. با وجود این، مدیریت احساس کرد که هدف‌هایش بایستی به‌دست آوردن یک استاندارد عملکرد در سطح جهانی (از نظر اندازه شرکت) باشد. آگاهی از چگونگی مقایسه عملکرد یک واحد سازمانی با معیارهای داخلی، نمی‌توانست به ارتقای عملکرد شرکت کمکی کند. به‌منظور اطلاع از میزان فعالیت‌ها و هزینه‌های مربوط به خریدها، مراحل مربوط به تحویل و درخواست و غیره، اطلاعات بیشتری مورد نیاز بود.

* ایجاد تعادل منطقی بین هزینه‌های اعمال کنترل و زیان‌های احتمالی ناشی از حذف یا کاهش کنترل، از جمله نکاتی است که همواره مدیران را به خود مشغول داشته است.

اطلاعات جمع‌آوری شده به وسیله تکنولوژی اطلاعات (IT) نشان می‌دهد که ۵۹ درصد صورتحساب‌های کلیه واحدهای تولیدی برای سایر اقسام موجودی بوده، در حالی که کل مبالغ دلاری مربوط به این صورتحساب‌ها نسبتاً ناچیز بوده است. معادل ۸۰ درصد از صورتحساب‌های غیرموجودی کمتر از ۱۰۰۰ دلار بوده است که ۹ درصد از کل مبالغ صرف‌شده بابت خرید غیرموجودی‌ها و ۳/۲ درصد از کل مبالغ صرف‌شده برای خریدها را شامل می‌شود.

از طرف دیگر، تعداد صورتحساب‌های غیرموجودی که مبالغ آن بیشتر از ۳۰۰۰ دلار بود (۵ درصد فعالیت صورتحساب غیرموجودی) ۷۶/۹ درصد کل هزینه‌های خرید غیرموجودی را شامل می‌شود.

این نتیجه، با اطلاعاتی که اخیراً Intel منتشر کرد، مبنی بر اینکه ۶۶ درصد از خریدهایش پایین‌تر از ۱۰۰۰ دلار است، تطبیق می‌کند.

یک توجه‌گذار به درخواست‌های

امضا شده‌اند، برخورد متفاوت دارند، صورتحساب‌های مبالغ کوچک به‌منظور تعیین تعهدات معوق پایان ماه و در هنگام اخذ تخفیف از فروشنده ضروری است.

آگاهی از این تفاوت‌ها، به تأمین مالی کارکنان در هنگامی که آنها مجموعه‌ای از مراحل دستی را گردآوری می‌کنند تا عملیات حساب‌های پرداختی را متمرکز کنند، یاری می‌رساند.

تجزیه و تحلیل، همچنین، تأخیرهای غیرضروری و کنترل‌های تکراری مرتبط با فعالیت‌ها را مشخص می‌کند.

مرحله دوم و سوم: میزان و معیارهای عملکرد

به منظور اندازه‌گیری کارایی و هزینه‌های تمام‌شده تأمین کالاها، معیارهای زیر برای شرکت در مجموع و هر یک از واحدها به‌دست آمده است:

- حساب‌های پرداختی و خرید.
- هزینه‌های مستقیم و ظرفیت کامل حساب‌های پرداختی و خرید.
- تعداد صورتحساب‌ها و سفارش‌های خرید که پردازش می‌شوند.
- درآمد فروش.
- حجم کارهای پستی.

واحد دوره زمانی (روزهایی که صرف تعیین نیاز تا مرحله قطعی کردن سفارش می‌شود).

- تعداد چک‌های صادره.

مشخص‌ترین معیار کارایی در فعالیت پردازش صورتحساب‌ها، متوسط سالیانه تعداد صورتحساب‌های پردازش شده توسط هر یک از کارکنان قسمت حساب‌های پرداختی است.

محاسبه نشان داد که متوسط تعداد صورتحساب‌های پردازش‌شده در هر یک از واحدهای شرکت، از ۴۳۰۰ تا ۱۳۳۰۰ عدد برای هر کارمند متفاوت است. در مجموع، شرکت اندکی از میزان ۱۲۵۴۱ عدد برای هر نفر در هر سال، که در گروه Hackett وجود داشت، پایین‌تر بود. هم‌چنین، سایر اقسام قابل مقایسه (تعداد کارمند برای یک میلیارد دلار فروش، هزینه کار برای هر صورتحساب، و هزینه به‌عنوان درصدی از درآمد) اندکی پایین‌تر از اقسام مربوط به گروه Hackett بود.

به هر حال، در شرکت‌های نمونه گروه

بایستی اوقاتی را صرف رفع ابهام بین آنها کند. در بعضی اوقات نیز رفع ایراد هفته‌ها وقت می‌گیرد. علاوه بر این، کارکنان حساب‌های پرداختی اوقات قابل ملاحظه‌ای را صرف فعالیت‌های غیرمفید به شرح زیر می‌کنند:

- نگهداری پرونده‌های معوق برای بعضی از انواع سفارش‌ها.

- کنترل کردن اختیارات مجاز و به‌جریان‌آوردن یک سری عملیات کاغذی که به‌منظور به‌دست‌آوردن تأییدیه لازم است.

- تأیید صورتحساب‌ها و تسریع در مورد تخفیفات زود پرداخت.

- ایجاد فایل برای فروشنندگان جدید در سیستم مکانیزه حساب‌های پرداختی.

- پاسخ‌دادن به تلفن‌های فروشنندگان در مورد وضعیت پرداخت‌ها.

- منطقی کردن کار دفتری، به ویژه در مواردی که کارمندان، تصمیم لازم را در مورد کالاهای مورد نظر مقدم بر نتایج کارهای دفتری می‌گیرند.

- نوشتن چک‌ها و بررسی صحت مبالغ هر دسته و مبالغ صورتحساب‌ها.

- عبور دادن چک‌ها از ماشین مهر امضا یا گرفتن امضاها قبل از اینکه مبالغ چک‌ها مشخص شود.

* متوسط سالیانه تعداد صورتحساب‌های پردازش‌شده توسط هر یک از کارکنان قسمت حساب‌های پرداختی، مشخص‌ترین معیار کارایی در فعالیت پردازش صورتحساب‌ها به‌شمار می‌رود.

- ضمیمه کردن کاغذهای اضافی به مجموعه اسناد.

- ضبط کارهای دفتری.

- تهیه کردن صورتحساب‌های معوق پایان ماه برای اقلامی که رسیده‌اند، ولی هنوز پرداختی برای آنها انجام نشده است.

گردش عملیات و پردازش تجزیه و تحلیل مفهومی نشان می‌دهد که چندین روش متفاوت عملیاتی در واحدها به‌منظور حساب‌های پرداختی انجام می‌شود. به‌عنوان مثال، واحدها در ارتباط با کنترل مبالغی که به صورت دستی

غیرموجودی‌ها نشان می‌دهد که نزدیک به نیمی از آنها برای موجودی‌ها و مواد غیرمستقیم بوده است، ۹۱ درصد از این خریدها کمتر از ۱۰۰۰ دلار بوده و به‌ندرت از ۲۰۰۰ دلار تجاوز کرده است. علاوه بر این، موجودی‌ها و مواد غیرمستقیم از طیف وسیعی از فروشندگان خریداری می‌شدند و نوعاً فقط یک یا دو خرید در سال از هر فروشنده انجام می‌شد.

علیرغم وجود این حقیقت که خریدهای غیرموجودی به مبالغ نسبتاً کوچک انجام می‌شد، واحدهای عملیاتی شرکت (مشابه اغلب سایر شرکت‌ها) کنترل‌های یکسان مشابهی را برای کلیه دادوستدها ایجاد کرده بودند.

در مواردی که کنترل‌های شدید برای دادوستدهای بزرگ ایجاد می‌شود، به‌کارگیری آنها در مورد خریدهای کم‌حجم غیراقتصادی است.

در حقیقت، هزینه‌های متوسط شرکت در مورد درخواست، سفارش، تحویل و پرداخت هر قلم، ۱۴۲ دلار بود، و این در شرایطی بود که ۳۴ درصد از خریدها در مبالغی کمتر از ۱۰۰ دلار انجام می‌شد.

مذاکرات با کنترلرهای سایر شرکت‌ها نشان داد که آنها هم شرایط مشابهی دارند. Intel به‌عنوان مثال تقریباً ۱۴۰ دلار هزینه برای خرید و پرداخت یک قلم طبق روش سنتی حساب‌های پرداختی خودش انجام می‌داد. علاوه بر این، تشریفات، هزینه کنترل‌ها در روند درخواست کالا، مقدار زمان درگیری کارمندان را به‌منظور تحویل یک قلم کالا که شناسایی شده است، طولانی می‌کند.

در بین واحدهای شرکت، زمان متوسط از وقتی که یک تقاضای خرید امضا می‌شود تا موقعی که یک سفارش خرید قطعی می‌شود، بین ۲ تا ۱۰ روز متغیر است.

مرحله چهارم: تبیین بهترین عملکرد

در موقعیت‌های مختلف، شرکت به‌منظور غلبه بر اشکالات بوروکراسی‌های مربوط به اقلام غیرموجودی با مقادیر کوچک بیشترین تلاش را براساس روش‌های عملیاتی سنتی به‌کار گرفته است، از جمله از طریق صورت‌حساب‌های ماهیانه از هر یک از منابع فروش و حذف سفارش خرید برای سفارش‌های کمتر از یک میزان مشخص. این روش به‌دلیل گستردگی تنوع

فروشندگان مورد نیاز برای تأمین نیازهای متنوع اقلام غیرموجودی موفقیتی نداشت. در روش بعدی، زمانی که خرید در ارتباط با حجم‌های کوچک از یک مرحله زاید مستثنی شد، باز هم کاهش قابل توجهی در حجم عملیات حساب‌های پرداختی حاصل نشد.

مرحله پنجم: تضارب افکار برای تغییر انقلابی

ترسیم جدول تجزیه و تحلیل ارزش مراحل مختلف و تعیین اهداف مقایسه‌ای موجب انگیزش افزایشنده در مورد تغییرات، به‌منظور کاهش زمان و هزینه مربوط به درخواست و پرداخت‌های کالاهای غیرموجودی می‌شود، اما آنها در تشویق کارکنان به‌منظور مطرح‌کردن سؤالات اساسی‌تر و انقلابی‌تر در مورد عملیات مستقیماً تأثیری ندارند، سؤالاتی از قبیل: چرا این فعالیت انجام می‌شود؟ اگر ما این فعالیت را انجام ندهیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا راه‌های بهتر، سریعتر و ارزانتر دیگری برای انجام این فعالیت وجود دارد؟

بررسی بحث‌های انجام‌شده با کارکنان سایر شرکت‌ها نشان داد که فکر مجدد انقلابی در مورد عملیات درخواست مبالغ کوچک دلاری، توسط سایر سازمان‌ها جایگزین شده است (GE Aircraft English, southern, Norfolk, ponnzoi, Intel, scott poper, Mobil Oil, IBM) و دیگران برنامه‌های کاملاً عملیاتی یا آزمایشی دارند که عملیات را با استفاده از کارت‌های تدارکاتی مهندسی مجدد کنند. یک کارت تدارکاتی یا خرید هماهنگ شبیه یک کارت اعتباری است که به موجب آن، به یک کارمند مسوول خرید اجازه داده می‌شود تا به‌وسیله آن خریدهایی را که شرکت بایستی ظرف ۳۰ تا ۴۵ روز بهای آنها را تسویه نماید، انجام دهد.

همچنین، همانطور که در مورد کارت اعتباری وجود دارد:

- شخص دارنده کارت سفارش‌دهنده، ماهیانه صورت‌حساب مشروح خریدهای انجام‌شده را دریافت می‌کند.

- کارت یک خط اعتباری از قبل تعیین‌شده دارد.

- فروشندگان ۹۷ تا ۹۸/۵ درصد از بهای خریدها را ظرف یک تا دو روز دریافت می‌کنند.

برخلاف کارت‌های اعتباری یا مشترک، تعهدات مربوط به یک کارت تدارکاتی شرکت به‌منظور پرداخت کامل یک صورت‌حساب که خریدهای ماهیانه را خلاصه کرده است، توسط کارمند دارنده کارت انجام می‌شود.

به‌دلیل اینکه شرکت مسوول صورت‌حساب است، برقراری اعتبار یک کارمند توسط صادرکننده کارت کنترل نخواهد شد. لذا در مورد هر کارت اعتباری، شرکت مسوول اولین ۵۰ دلار قابل انتساب به هر یک از کارت‌هایی خواهد بود که به صورت غیرمجاز توسط افرادی غیر از کارمندان استفاده شود. علاوه بر این، بانک‌های صادرکننده کارت اجازه می‌دهند که شرکت حدودی را برای هر ماه یا هر دادوستد برای هر کارت تعیین کند.

یکی از بانک‌ها (First Bank Of Minneapolis) اجازه داده است که از کد استاندارد صنعتی برای دسته‌بندی استفاده شود. کدهای دسته‌بندی استاندارد اجازه می‌دهد که شرکت استفاده از کارت را برای دادوستد با فروشندگان خاص مربوط به هر گروه محدود کند. هر تلاشی توسط دارنده کارت به‌منظور درخواست کالا از فروشنده‌ای که براساس کد استاندارد معرفی‌شده، قابل قبول نیست و موضوع به شرکت اعلام یا گزارش می‌شود.

علاوه بر این، شرکت می‌تواند یک خط مستقیم دسترسی سریع را (On-Line, Real Time) به دادوستدهای هر کارت داشته باشد.

مرحله ششم، الف: تأثیر کارت‌های تدارکاتی در صورتی که روش‌های اجرایی کارت تدارکاتی ساده باشد، تأثیر آن نسبت به کارایی و هزینه پردازش تدارکات اقلام غیرموجودی شرکت چشمگیر خواهد بود. جدول شماره یک تنوع وسیعی از فعالیت‌های زاید قسمت‌ها را که می‌تواند از طریق استفاده از کارت، کاهش یافته یا حذف شود، نشان می‌دهد.

قسمت اصلی کاهش فعالیت، می‌تواند در خریدها و حساب‌های پرداختی واقع شود. خرید دیگر نیاز به مذاکره ندارد، سفارش یا انجام فعالیت‌های هر کارمند روی کارت قرار گرفته است.

حساب‌های پرداختی از فعالیت‌های پردازش سنتی رها می‌شود، هیچ صورت‌حسابی

تدارکاتی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، استفاده از کارت باعث می‌شود که زمان تشخیص نیاز تا قطعیت سفارش به میزان ۲ تا ۱۰ روز کاهش یابد و یک سفارش خرید با استفاده از کارت می‌تواند در زمانی که نیاز شناسایی می‌شود، قطعی شود. این کاهش در دوره زمانی مورد نیاز بایستی تأثیر مثبتی روی رفتار سازمانی در مورد سفارش‌های خرید داشته باشد، زیرا در این حالت، نیاز به ذخیره‌سازی ملزومات وجود ندارد. نگهداری ملزومات کمتر منجر به آزاد شدن فضاهای ارزشمندی در طبقات می‌شود.

دوم اینکه، با کارت تدارکاتی به کارکنان شرکت به منظور اتخاذ تصمیمات خریدهای کم حجم اختیار می‌دهد که با مشاهده درست، آن چیزی را بخرند که می‌خواهند. با تصویب قبلی اختیار خریدهای کارکنان، وقت تلف‌شده‌ای به منظور مدیریت تصویب، تأمین و ذخیره ملزومات وجود نخواهد داشت.

سوم، برنامه کارت تدارکاتی می‌تواند از کوشش‌های شرکت به منظور متمرکز کردن فعالیت‌های خرید و حساب‌های پرداختی حمایت کند. شرکت اخیراً به عنوان قسمتی از عملیات تجدید سازمان، برنامه‌ای را مبنی بر انتقال خرید کالای تولیدی از ۴۳ منبع به ۴ منبع اعلام کرده است. به وسیله کارت، اختیارات و انجام خریدهای کم حجم می‌تواند در مناطقی دوردست باقی بماند. فقط صورتحساب‌های ماهیانه و اسناد مربوطه (اگر مورد نظر باشد) لازم خواهد بود که مبادله شوند.

چهارم، کارت تدارکاتی می‌تواند موجب ارتقای اعتبار اجتماعی شود. علاوه بر خرید اقلام کوچک از منابع فروش دوردست، واحدها می‌توانند این خریدها را در محل و بدون ایجاد هزینه اضافی کار دفتری انجام دهند.

پنجم، اطلاعات الکترونیک جمع‌آوری شده توسط صادرکننده کارت می‌تواند به کامپیوتر شرکت منتقل شود و برای سایر مقاصد مورد استفاده قرار گیرد. چون هر یک از کارت‌ها

می‌تواند شماره‌های خاصی را مرتبط با حساب‌های دفتر روزنامه داشته باشد، شرکت می‌تواند از اطلاعات الکترونیک صادرکننده کارت به منظور انجام ثبت‌های دفتر روزنامه استفاده کند. در نتیجه، وقتی که فروشندگان کارت را می‌پذیرند، ثبت‌های دفتر روزنامه

جدول شماره یک	
فعالیت‌های غیر مؤثر که با طرح کارت تدارکاتی حذف شده‌اند	
حساب‌های پرداختی:	دریافت، تفکیک و جداسازی، مطابقت، تشکیل پرونده و ثبت اطلاعات مربوط به تحویل‌گیرنده، صورتحساب و سفارش خرید، ترتیبات مربوط به فروشنندگان در سیستم، صورتحساب رسیده و برگشتی برای تأیید، تحقیقات مربوط به زودپرداخت صورتحساب‌ها، پرونده‌های دستور معوق مدیریت و تجمیع آنها در پایان ماه و پاسخ‌دادن به تلفن‌های فروشندگان، فعالیت‌های کسالت‌آور مرتبط با صدور چک، سند رسمی آن، امضای تشکیل پرونده و ارسال آنها.
خرید:	مذاکرات مربوط به قیمت و کنترل آن در مورد اقلام کوچک، تطبیق تقاضای سفارش خرید و پرونده مربوطه و بست کردن سفارش.
بخش تولید و غیره:	بایگانی کردن تقاضاها و تأییدیه‌های مربوط به خرید (در همان لحظه اقدام با نگهداری اطلاعات مربوطه روی کارت انجام می‌شود).
فرآورده‌ها:	تحویل قسمت پست، تفکیک و جداسازی و توزیع مکاتبات مربوط به خریدهای کم حجم، هزینه‌های پستی مربوط به خریدهای کم حجم.
حسابداری عمومی:	زمان لازم برای تهیه صورت مغایرت حساب بانک کاهش خواهد یافت.
تحویل:	فعالیت‌های تحویل‌گرفتن و قبض انبار در مورد خریدهای کم حجم، با توجه به نحوه اداره دادوستدهای کارت تدارکاتی یا کاملاً حذف می‌شوند یا کاهش می‌یابند. کالاها ممکن است مستقیماً برای دارنده کارت ارسال شوند.

جدول شماره دو	
امتیازات مربوط به طرح کارت تدارکاتی	
* در مقایسه با عملیات و کارهای دفتری سنتی کارآیی بالاتر حاصل می‌شود.	
* دوره عملیات برای هر دادوستد را کاهش می‌دهد.	
* ذخیره‌سازی ملزومات را کاهش می‌دهد.	
* اختیارات کارکنان را افزایش می‌دهد.	
* به تمرکز خریده‌ها و حساب‌های پرداختی کمک می‌کند.	
* از طریق انجام خریدهای محلی باعث ایجاد خوشنامی و اعتبار اجتماعی می‌شود.	
* افزایش توانایی، ردیابی و تجزیه و تحلیل نمونه‌های مورد درخواست کالاها را به دنبال می‌آورد.	
* قابلیت حساسی در مورد هر یک از نمونه‌های خریداری شده افزایش می‌یابد.	
* اجازه می‌دهد که با پذیرش کارت از طرف فروشنده، ثبت دفتر روزنامه شرکت انجام شود.	
* زمینه کسب منافع و عواید دیگری را نیز فراهم می‌کند.	

یک نقل و انتقال الکترونیک ماهیانه توانست جایگزین ده‌ها هزار چک شود. هم چنین، کاهش کار دفتری منجر به کاهش هزینه‌های پستی و تمبر شد.

جدول شماره دو موارد صرفه‌جویی در هزینه و افزایش بازدهی در اثر استفاده کارت

وجود ندارد، هیچ سفارش خریدی در کار نیست، قبوض انباری که قرار باشد با هم تطبیق شوند، وجود ندارد. در همین ارتباط، این امکان به وجود آمد که میزان کاهش را در نوشتن و امضا کردن تعداد چک‌ها، حساسی و فعالیت‌های رفع مغایرت مربوط به آنها در عمل تجربه کند.

شرکت را نیز انجام می‌دهند. علاوه بر این، شرکت می‌تواند با گردآوری و بررسی کالاهای خریداری از طریق کارت‌ها نسبت به استفاده از امتیازات مربوطه، در مقایسه با انجام خریدهای متناوب از فروشندگان مختلف استفاده کند.

ششم، استفاده از کارت تدارکاتی می‌تواند به صرفه‌جویی‌های سفارش‌های پرحجم منجر شود. به عنوان مثال، دادوستد و پرسنل کمتر در حساب‌های پرداختی، منجر به کاهش در میزان کمک به رستوران کارمندان، کاهش در تعداد کارکنان و مدیران و کاهش در زمان کار کامپیوتر می‌شود. کاهش در زمان کار کامپیوتر نیز باعث می‌شود که مدیریت، خرید کامپیوتر و نرم‌افزار جدید را به تعویق بیندازد.

به صورت خلاصه، اگر به منظور انجام کلیه خریدهای اقلام غیرموجودی کمتر از ۱۰۰۰ دلار کارت تدارکاتی مورد استفاده قرار می‌گرفت، شرکت می‌توانست تقریباً ۷۵ درصد از سفارش‌های خرید غیرموجودی و ۸۱ درصد از صورتحساب‌هایش را حذف کند. این کاهش در کارهای دفتری به شرکت اجازه می‌داد که کارکنان حساب‌های پرداختی را به میزان ۷۵ درصد و کارکنان خریدهای غیرموجودی را معادل ۶۹ درصد کاهش دهد. فقط در صورتی که ملزومات و مواد غیرمستقیم کمتر از ۱۰۰۰ دلار از طریق کارت انجام می‌شد، شرکت می‌توانست ۴۰ درصد سفارش‌های خرید و ۴۵ درصد صورتحساب‌هایش را حذف کند. این حذف، شرکت را قادر می‌کرد که ۵۱ درصد از کارکنان حساب‌های پرداختی و ۵۱ درصد از کارکنان خریدهای ملزومات را کاهش دهد. علاوه بر این، هزینه‌های پستی نیز به صورت چشمگیری کاهش می‌یافت.

مرحله ششم، پ: به کارگیری دیدگاه‌ها

برنامه کارت تدارکاتی یک تحول در سطح جهانی برای هر سازمانی است. نظریه کارت به جزئیات ریز فعالیت‌های حساب‌های پرداختی در گذشته توجه دارد تا بر آن اساس، پردازش وسیعتری را در مورد درخواست و تسویه حساب مربوط به کالاهای با حجم ارزشی کم ارایه نماید. کارت، هزینه‌ها را از طرق زیر کاهش می‌دهد:

- اعمال کنترل‌ها در مورد دادوستدها با روشی متناسب با ریسک‌های مربوطه.

- به حداقل رسانیدن فعالیت‌های مغایرت‌گیری و تطبیق زاید بین اسناد تحویل کالا، صورتحساب‌ها و سفارش‌های خرید و بر همین اساس، بین دفاتر و بانک.

علاوه بر این، اقدام به خرید، تحول و پرداخت برای کالاهای با حجم ارزشی کم، می‌تواند در جایی انجام بشود که ضرورت آن توسط کارمندانی که نیازها را تعریف می‌کنند، کاملاً احساس شود.

از جمله انتقاداتی که ممکن است در مورد کارت تدارکاتی مطرح بشود، اینست که قسمت‌های حسابداری و خرید، سعی می‌کنند تا کارهایشان را به گردن دیگران بیندازند. بنابراین، لازم است کارکنان مالی این نکته را با انتشار و توزیع اطلاعات مربوط به هزینه‌های کارهای دفتری، که به وسیله کارت تدارکاتی حذف می‌شود و آثار مفید آن روی کارایی عمومی سازمان را عنوان کنند. تحت تأثیر استفاده از کارت تدارکاتی، شرکت به دلیل برخورداری از کارآترین سیستم‌های پردازش اطلاعات مالی از قسمت اعظم کارهای دفتری خودش بی‌نیاز خواهد بود. به منظور ایجاد تغییر، اشخاص در پایین‌ترین سطح تشکیلات با افزایش ابعاد جدیدی از مسوولیت به کار خودشان مواجه خواهند بود. علاوه بر این، ممکن است ضروری باشد که سیستم تشویقی به منظور ایجاد انگیزش و تسهیل تغییرات روی فعالیت‌ها به کار گرفته شود.

البته بعضی ممکن است از لحاظ فقدان کنترل، که در استفاده از کارت تدارکاتی اجتناب‌ناپذیر است، نگران باشند. بدیهی است که این واقعیت می‌تواند درست باشد، اما همانطور که در بالا اشاره شد، به هر حال، استفاده از کارت، سخت‌گیری‌ها را در مورد خریدهای با حجم کم محدود می‌کند و انتقادات با این سوالات برطرف می‌شوند: با به کارگیری کنترل‌های هزینه‌ای در ارتباط با خریدهای با حجم کم دلاری چه ارزش افزوده‌ای ایجاد می‌شود؟ چه میزان ریسک اضافه در به کارگیری کارت تدارکاتی متصور است؟

به صورت افراطی فرض می‌کنیم که کنترل‌های مخفی تعبیه‌شده در کارت‌های تدارکاتی می‌تواند در مقایسه با کنترل‌های آشکار مراحل خریدهای سنتی، هزینه‌ها و بدون کارایی

باشد. در بازارهای رقابت جهانی که شرکت در یکی از آنها فعالیت می‌کند، برای مدیریت همیشه مهمتر است که یک تعادل منطقی در مورد هزینه‌های اعمال کنترل از یک طرف، و میزان زیان‌های احتمالی که در صورت حذف یا کاهش آن کنترل‌ها ممکن است ایجاد شوند، به وجود بیاورد. بعد از مروری بر اطلاعات مرتبط با کارت تدارکاتی، شرکت چهار طرح آزمایشی را در Midwest در نوامبر ۱۹۹۳ آغاز کرد. از آن زمان، حجم خریدهای منتقل‌شده به کارت برای تسهیلات آزمایشی کارت همراه به صورت چشمگیری افزایش یافت. تحت تأثیر نتایج حاصله از طرح آزمایشی، شرکت پروژه کارت را در یکی دیگر از کارخانجات و اداره مرکزی در Auburn Hills Mich شروع کرد.

در زمان نوشتن این مقاله، مدیر قسمت حساب‌های پرداختی و حقوق اعلام کرد که کارکنان شرکت فعلاً مشغول به کارگیری برنامه کارت در کارخانجات آمریکای شمالی هستند. علاوه بر این، کارت تدارکاتی یک تأثیر مثبت اضافی روی کارکنان داشته است. به عبارت دیگر، ایده‌های تازه در عرصه مالی، منتج به کوچکتر شدن اندازه ساختار حسابداری (که قسمتی از آن نشأت‌گرفته از کاربرد کارت است) و نظریات گوناگون به منظور انعکاس سفارش کالا روی کارت شده است.

متعاقباً زمانی که ارزیابی نهایی از تجربه شرکت نسبت به کارت تدارکاتی انجام شود، استفاده‌کنندگان از کارت و صادرکنندگان، بهره‌برداری زیادی از این محصول جدید خواهند کرد.

IBM اعلام کرد که در اثر اجرای یک برنامه کارت تدارکاتی، معادل ۹۰ درصد از هزینه‌های مربوط به خریدهای کوچک حذف می‌شود. از آنجا که IBM در حال حاضر دریافت‌ها و پرداخت‌ها را به صورت الکترونیکی انجام می‌دهد، لذا ترتیبات لازم را به منظور اینکه سیستم به صورت Paperless درآید، داده است.

بر اساس مطالب منعکس در Wall Street Journal، شرکت‌های کارت اعتقاد دارند که رشد آینده سیستم‌های پرداخت با کارت، اساساً مربوط به کارت‌های تدارکاتی است، که از بازاری با حجم تخمینی ۳۰۰ میلیارد دلار در سال برخوردار است.