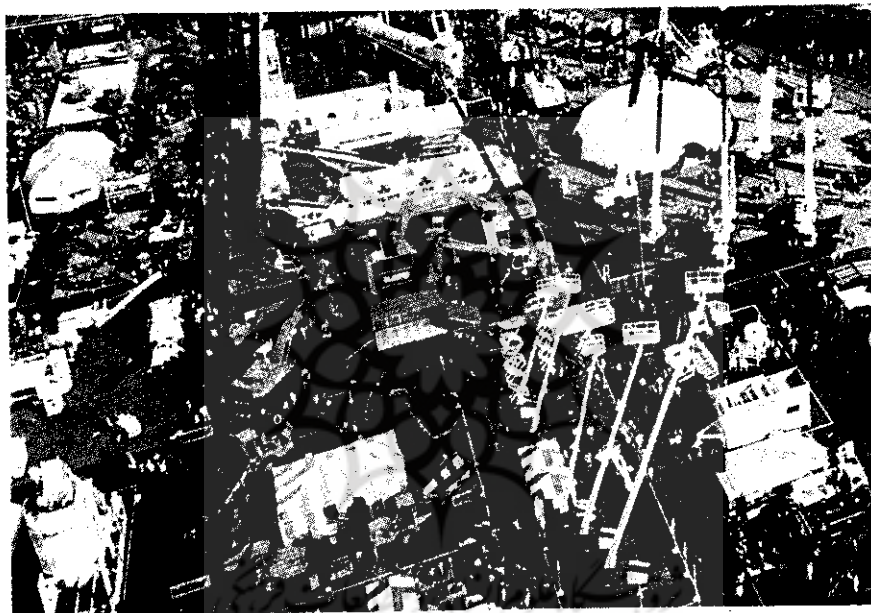


نقش خرید در سوداوری

چگونه خرید می تواند موجب افزایش سود و کارایی سازمان شود؟

مجید اسماعیل پور

عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه بوشهر



عمده انسان به شمار آمده است و این وظیفه در سازمانها به عهده مدیر خرید می باشد.

مدیران شرکتهای تولیدی سالانه میلیونها تومان صرف خرید و مصرف کالاها می کنند. شرکتهای

سازمانهای تجاری، بازرگانی، خدماتی، موسسات آموزشی، بیمارستانها، زندانها و موسسات غیرانتفاعی نیز سالانه به مقدار زیادی مواد و انواع کالاها را خریداری و مصرف می کنند. مدیران این شرکتهای، سازمانها و موسسات نیاز دارند بدانند که چگونه خرید مناسب موجب اثربخشی و کارایی سازمانهایشان می شود. مقاله حاضر سعی دارد که به سوال اساسی زیر پاسخ دهد: "چگونه خرید می تواند موجب افزایش سود و کارایی سازمان شود؟"

برای پاسخ به این سوال ابتدا باید نقش و اهمیت خرید را در سازمانها بویژه شرکتهای صنعتی و تولیدی مشخص نمود.

اهمیت خرید و مواد

هدف هر فعالیت تولیدی و بازرگانی، ساخت و فروش

مقدمه

رشد شتابان و روزافزون علوم و فنون در تمامی زمینه های اقتصاد، تکنولوژی، فرهنگ مدیریت و ... بسیار بیشتر از آنچه که گمان می رفت بوده است و این رشد فزاینده، نسبت به

گذشته تغییر و تحولات عمده ای را در تمامی سطوح جامعه، سازمان و حتی زندگی فردی انسان پدید آورده است.

این دگرگونیها و تحولات باعث پیدایش خط مشی ها و استراتژیهای جدید در رویارویی با مسائل جامعه شده است. بنابراین برای جلوگیری از عقب ماندگی، لازم است با زمان حرکت کنیم و از ابزار و تکنیکهایی که به عنوان حل مسائل و مشکلات ارائه شده است بهره جوییم و همواره تحرک و پویایی را در همه زمینه ها به وجود آوریم. مدیریت خرید نیز یکی از ابزارهایی است که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد.

خرید یکی از قدیمیترین کارهای انسان بوده و این عمل از زمانی شروع شده که انسان محصولات تولیدی خود را با محصولات تولیدی دیگران معاوضه کرده است، و از طرفی چه در موارد سازمانی و چه در موارد شخصی، خرید یکی از وظایف

محصولاتی است که دارای ارزش بازاری بوده و در دادوستدها برای شرکت سودآوری کند و هدف هر سازمان غیرانتفاعی نیز ارائه خدمات مناسب به ارباب رجوع و افزایش کارایی سازمان می باشد. دستیابی به سود بیشتر چه در شرکتهای تولیدی و چه در شرکتهای و موسسات بازرگانی و تجاری، تنها از طریق ترکیب پنج عامل زیر امکانپذیر است:

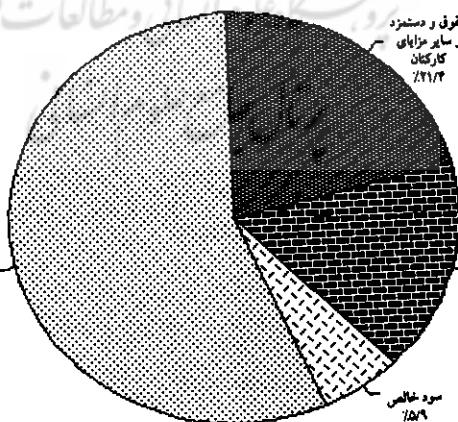
- نیروی انسانی
- مواد یا کالا
- ماشین
- پول و سرمایه
- مدیریت

نقش عامل مواد یا کالا در این مجموعه بسیار بااهمیت است و در واقع این عامل در شرکتهای تولیدی و یا بازرگانی نقش حیاتی را به عهده دارد و بدون آن شرکت قادر به ادامه حیات و فعالیت خود نیست و این مواد و کالاها باید توسط مدیر خرید در زمانی مناسب از مکانی مناسب، با قیمتی مناسب و با کیفیتی مطلوب تهیه شوند و ضعف در تهیه مواد و کالا موجب بیکار ماندن سایر عوامل و افزایش هزینهها و بهای تمام شده کالا و در نهایت موجب کاهش سودآوری و حتی زیان شرکت خواهد شد.

بنابراین، تقریباً برای تمامی شرکتهای خرید مسئولیت مهمی تلقی می شود. مبالغی که شرکتهای برای ایجاد درآمد صرف خرید و مصرف مواد، کالاها و خدمات می کنند، بسیار چشمگیر است - البته این مبالغ در تمامی شرکتهای یکسان نیست. تعدادی از آنها به میزان خیلی زیاد و تعداد دیگری از آنها به میزان کمتری جهت ایجاد درآمد، وجوه شرکت را صرف

خرید و مصرف مواد و کالاها می کنند. در شرکتهای صنعتی و تولیدی که بخشهای تولید آنها مکانیزه بوده و از نیروی انسانی کمتری استفاده می کنند، هزینههای خرید مواد و دریافت خدمات بخش بزرگی از درآمد آنها را تشکیل می دهد و سایر هزینهها از قبیل هزینههای حقوق و دستمزد مالیاتها، سود سهام، استهلاک و ... نسبت به هزینههای خرید و مصرف مواد سهم خیلی کوچکی از درآمد آنها را به خود اختصاص می دهد.

نمودار ۱، نحوه توزیع وجوه حاصل از درآمد را برای شرکتهای آمریکایی که صرف



نمودار ۱

نشان دادن نقش هزینه مواد و کالاهای خریداری شده در وجوه حاصل از درآمدها برای متوسط شرکتهای آمریکایی در سال ۱۹۸۵

خرید مواد شده است، به طور متوسط نشان می دهد.

تحقیقات نشان می دهد شرکتهایی که از تکنولوژی تولید بالا استفاده می کنند، هزینه مصرف مواد، کالاها و خدمات آنها (۳۴/۴ درصد) خیلی پایینتر از متوسط صنایع تولیدی (۵۶ درصد) است. در مقابل هزینه مواد، کالاها و خدمات مصرف شده شرکتهای نفتی (۹۰ درصد) خیلی بالاتر از متوسط صنایع تولیدی می باشد. بنابراین مشاهده می شود که در بیشتر صنایع و شرکتهای آمریکایی، خرید بیش از نصف وجوه حاصل از درآمدهای فروش را به خود اختصاص می دهد.

پتانسیل خرید در ایجاد سود

در گذشته نه چندان دور بسیاری از شرکتهای خرید را به عنوان یک هزینه و زیان اجتنابناپذیر در نظر می گرفتند، یعنی خرید به یک سری فعالیتهای غیرتولیدی که اجتنابناپذیر بوده و باعث ایجاد هزینه بدون کسب درآمد می شد، اطلاق می گردید. و بخش خرید به عنوان مرکز هزینه در نظر گرفته می شد و توجه چندانی به این بخش نمی شد.

در سالهای اخیر جنبه روشنفکرانه تری به واسطه گسترش دامنه و افزایش ملاک تخصصی کردن خرید در بعضی از شرکتهای وارد شده و مدیران جدید به فعالیت خرید به عنوان مرکز سود و بخشی بزرگ و با مسئولیتهای مهم و سنگین نگاه می کنند که به طور فعالانه در فعالیتهای شرکت نقش ایفا می کند. با داشتن یک سطح ساده از علم ریاضیات، این نکته را می توان اثبات نمود.

هر صد ریالی که در خرید صرفه جویی شود، این

صد ریال صرفه جویی شده برابر با صد ریال

سود عملیاتی شرکت خواهد بود. این

مطلب در نمودار ۲ به وضوح و روشنی

نشان داده شده است. بخش بالایی

نمودار ۲، حسابهای عملیات

اصلی یک شرکت را که از

صورتحساب سود و زیان گرفته

شده است، نشان می دهد. اثر

مستقابل این حسابها بر روی

یکدیگر، منجر به ایجاد حاشیه سود

شرکت خواهد شد. به سخن دیگر،

حاشیه سود به صورت زیر به دست می آید:

$$\text{سود عملیاتی} = \text{حاشیه سود فروش}$$

بخش پایینی نمودار ۲ از حسابهایی

تشکیل می‌شود که از صورت‌حساب ترازنامه گرفته شده است و این حسابها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با فروش در ارتباط هستند. اثر متقابل این حسابها بر روی یکدیگر منجر به ایجاد معیاری تحت عنوان نسبت گردش دارایی خواهد شد. به بیان دیگر نسبت گردش دارایی به صورت زیر به دست می‌آید.

$$\text{نسبت گردش دارایی} = \frac{\text{فروش}}{\text{کل داراییها}}$$

غالباً ارزیابی عملکرد مدیریت سطح عالی، از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل نسبت نرخ بازده سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد. این نسبت در واقع توانایی مدیریت عالی را در به‌کارگیری موثر داراییها در جهت ایجاد درآمد و فروش نشان می‌دهد. نسبت بازده سرمایه‌گذاری^۱ را با روشهای مختلف می‌توان به دست آورد و یکی از روشهای تعیین نسبت بازده سرمایه‌گذاری که به میزان زیادی توسط شرکتها مورد استفاده قرار می‌گیرد، به شرح زیر می‌باشد.

$$\text{ROI} = \frac{\text{فروش}}{\text{کل داراییها}} \times \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{فروش}} = \frac{\text{سود عملیاتی}}{\text{کل داراییها}}$$

بنابراین

$$\text{نسبت گردش دارایی} \times \text{حاشیه سود} = \text{ROI}$$

حاشیه سود شرکتها، نشان دهنده توانایی مدیریت در کنترل نسبی هزینه‌ها به منظور افزایش سود می‌باشد. نسبت گردش دارایی، نشان‌دهنده توانایی مدیریت در استفاده موثر از داراییهای مولد شرکت

در ایجاد درآمد و فروش می‌باشد. بدین ترتیب، مدیران شرکتها از سه راه می‌توانند زمینه افزایش نرخ بازده سرمایه‌گذاری و بهبود عملکرد اجرایی و عملیاتی خود را فراهم آورند: (۱) کاهش هزینه‌های مربوط به فروش؛

(۲) به دست آوردن فروش بیشتر، ناشی از به‌کارگیری بهتر داراییهای مولد موجود و در دسترس؛

(۳) ایجاد ترکیب مناسب بین دو معیار بالا.

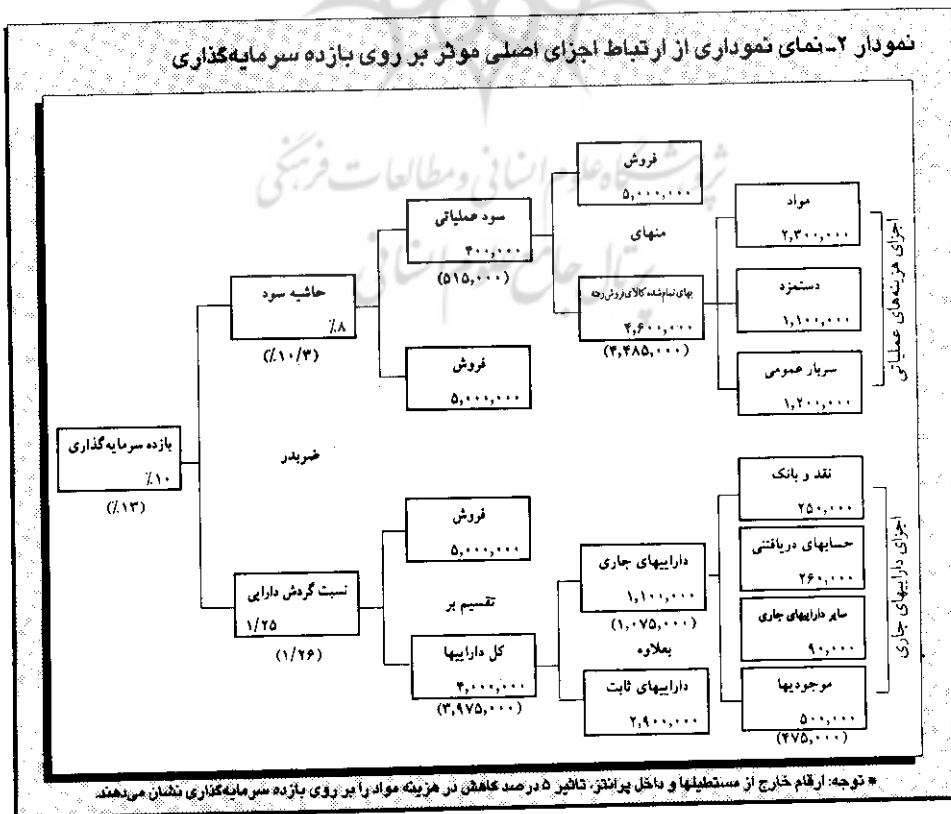
همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، خرید می‌تواند هم از راه افزایش حاشیه سود و هم از راه افزایش نسبت گردش دارایی، در سود شرکت مشارکت نماید و موجب افزایش سود عملیاتی شرکت (سود قبل از کسر مالیات) شود.

ارقامی که در داخل مستطیله‌ها در نمودار ۲ نشان داده شده‌اند، در واقع بیانگر عملیات جاری شرکت آلفا می‌باشند. ارقامی که در خارج از مستطیله‌ها در نمودار ۲ نشان داده شده است، در واقع بیانگر نتایج وضعیت عملیات جدید شرکت آلفا با فرض تغییر ۵ درصد (۱۱۵۰۰۰ ریال) کاهش در هزینه‌های مواد می‌باشد.

بنابراین یک کاهش ۵ درصدی در هزینه‌های مواد، می‌تواند موجب افزایش حاشیه سود شرکت از ۸ درصد به ۱۰/۳ درصد و نرخ بازده سرمایه‌گذاری شرکت از ۱۰ درصد به ۱۳ درصد شود. پس می‌توانیم نتیجه بگیریم که هر یک درصد کاهش در هزینه‌های مواد، موجب افزایش ۰/۶ درصد (۱۰-۱۳) در نرخ بازده سرمایه‌گذاری شرکت خواهد شد.

یک درصد کاهش در میزان هزینه خرید، در شرکتهای مختلف ممکن است نتایج متفاوتی در برداشته باشد، زیرا نوع فعالیت و میزان کارایی عملیات بخش خرید شرکتها با هم تفاوت دارد و این تفاوتها در نرخ

بازده سرمایه‌گذاری آنها می‌تواند تاثیر بگذارد. در شرکتهایی که بخش خرید آنها ممکن است در حد پایین باشد، ۵ درصد کاهش در هزینه‌های خرید یک انتظار واقع‌بینانه می‌تواند باشد. شرکتهایی که کارایی عملیات



فروش اضافی به فروش تا اندازه‌ای بیشتر می‌شود. همان‌طور که می‌دانیم، سود اختلاف بین درآمد و هزینه است. اکثر مدیران مجرب و متبحر تلاش می‌کنند که سود شرکت خود را از هر دو روش افزایش درآمدهای فروش و کاهش در اجزای هزینه‌های مختلف عملیات، بهبود بخشند. در عمل، هزینه مواد را به آسانی می‌توان تا ۱۰ درصد کاهش داد، البته این به مهارت مدیران خرید، مدیران تولید و عملیات و مدیران اجرایی بستگی دارد. به همین دلیل، امکان دستیابی به کاهش در هزینه‌های خرید به میزان ۵ درصد از افزایش در فروش به میزان ۲۵ الی ۳۰ درصد بیشتر است. همچنین، سود اضافی حاصل از صرفه‌جویی در خرید بدون افزایش در هزینه‌ها صورت می‌گیرد و اگر افزایش سودی مورد نظر باشد، این افزایش سود تنها با فعالیت موثر یک بخش بنام بخش خرید می‌تواند صورت گیرد. به بیان دیگر سود اضافی ناشی از افزایش در میزان فروش به‌طور طبیعی موجب افزایش در هزینه‌های شرکت و همچنین موجب افزایش ریسک سرمایه کشور خواهد شد. هزینه‌های اضافی شامل هزینه‌های مواد، حقوق و دستمزد، سربار عمومی، هزینه تبلیغات، فوق‌العاده اضافه‌کاری، تجهیزات تولیدی اضافی، توسعه امکانات حمل و توزیع جدید و ... می‌باشد. سود اضافی ناشی از افزایش در میزان فروش موجب افزایش ریسک سرمایه و همچنین افزایش تلاش و جدیت مدیریت می‌شود.

اما سود اضافی ناشی از صرفه‌جویی در هزینه‌های خرید به‌طور طبیعی تنها موجب تلاش و جدیت مدیریت بعلاوه افزایش نسبتاً کمی در هزینه‌های مدیریت می‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که برای دستیابی به سودهای بیشتر و اضافی، راه حل کاهش در هزینه‌های خرید مناسبتر از راه حل افزایش در میزان فروش شرکت است. هر چند اکثر مدیران برای دستیابی به سود بیشتر از هر دو روش فوق بهره می‌جویند.

پی‌نوشت

1- Return of Investment (ROI)

منابع

- 1- Schnieder jans; marc-j: Topics in just - in - time Management; Irwin Publication; Newyork 1995
- 2- Fogarty; Black and others: Production and inventory Managenent; South wetern Publication co, 1991
- 3- Zenz, Cary.j: Purchasing and Materials Management; Johnwiley and Sons co.; 1994
- 4- Leenders; Michiel. R: Purchasing and Materials Management; Universal Book Stall; 1990
- 5- Burt; David N. and Lamar Lee: Purchasing and Materials Management; Mc Graw-Hill co.; 1995

بخش خرید آنها در حد مطلوبی قرار دارد، می‌توانند هدف خود را کاهش هزینه‌های خرید به میزان ۲ الی ۳ درصد قرار دهند. از راه قراردادن اعداد تجربی در داخل فرمول نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI)، هر فرد براحتی نتایج مطلوب یا نامطلوب را به منظور رسیدن به سود مورد نظر با بهبود نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI) می‌تواند تعیین نماید.

مدیران شرکت باید به این نکته توجه داشته باشند که هر صد ریال صرفه‌جویی در خرید، منجر به صد ریال افزایش در سود شرکت خواهد بود، در حالی که هر صد ریال افزایش در میزان فروش صد ریال افزایش در سود شرکت نیست. زیرا هزینه‌های انجام شده برای صد ریال افزایش در میزان فروش از قبیل بهای تمام شده کالای فروش رفته، هزینه‌های توزیع، هزینه تبلیغات، و ... باید از مبالغ فروش کسر گردند تا باقیمانده آن به‌عنوان سود به‌دست آید.

بار دیگر به مثال ارائه شده برای شرکت آلفا برمی‌گردیم. در این مثال ۵ درصد کاهش در هزینه‌های مواد (۱۱۵۰۰۰ ریال) موجب افزایش سود شرکت به میزان ۱۱۵۰۰۰ ریال شد، اما اگر شرکت می‌خواست از راه افزایش فروش به این میزان سود اضافی دست یابد، باید چه میزان بر مبلغ فروش اضافه می‌شد؟ با در دست داشتن درصد حاشیه سود شرکت می‌توانیم به این سوال پاسخ دهیم. در مثال بالا، درصد حاشیه سود شرکت آلفا برابر با ۸ درصد می‌باشد، بنابراین خواهیم داشت:

$$\text{درصد حاشیه} \times \text{فروش اضافی} = \text{سود اضافی مورد نظر}$$

$$8\% \times \text{فروش اضافی} = 115000 \text{ ریال}$$

$$\frac{\text{سود اضافی مورد نظر}}{\text{درصد حاشیه سود}} = \text{فروش اضافی}$$

$$115000 = \frac{115000}{8\%} = \text{فروش اضافی}$$

این مبلغ بیان‌کننده این واقعیت است که برای افزایش سود به میزان ۱۱۵۰۰۰ ریال از طریق افزایش در فروش، باید فروش به میزان ۲۸/۸ درصد افزایش یابد، یعنی:

$$\frac{\text{فروش اضافی}}{\text{فروش فعلی}} = \text{درصد افزایش در میزان فروش}$$

$$= \frac{1437500}{5000000} = 28\% / 8$$

بنابراین برای رسیدن به مبلغ سود اضافی مورد نظر (۱۱۵۰۰۰ ریال)، یا از طریق کاهش هزینه‌های مواد به میزان ۵ درصد و یا از طریق افزایش فروش به میزان ۲۸/۸ درصد می‌توان به آن دست یافت.

اگر درصد حاشیه سود کمی از میزان ۸ درصد بزرگتر بود، در این صورت نسبت فروش اضافی به فروش فعلی قدری (تا اندازه‌ای) کمتر می‌شد. اگر هزینه‌های مواد به‌عنوان درصدی از مبلغ فروش کمی بیشتر از مبلغ ۲۳۰۰۰۰۰۰ ریال بود، نسبت