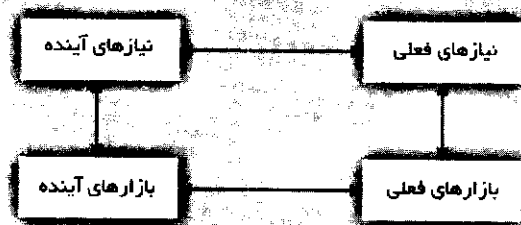


این فناوری‌ها بهره‌برداري نمود؟

توسعه راهبرد تأمين مستلزم اين است كه مدير تأمين با اهداف و خط‌مشی‌های اصلی سازمان هماهنگ باشد و قادر به تشخیص و دستیابی فرصت‌ها باشد. تمام این چالش‌ها نیازمند مهارت‌هایی مدیریتی و راهبردی در سطح بالا است، البته نباید مشکلات موجود دربرآورده نمودن این چالش‌ها را کم اهمیت دانست.

برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت خرید و تامین

طی پنجاه سال گذشته، وظیفه بخش خرید از یک فعالیت دفتری به یک فعالیت حرفه‌ای در سطح بالای سازمان تبدیل شده است. این تغییر باعث تشویق توسعه و راهبردها به منظور بهینه‌نمودن عملکرد بخش خرید شده است. در دهه ۱۹۶۰، صنعت مواردی را مورد شناسایی و تصدیق قرارداد چون: اهرم سوم خرید، تأثیر عملکرد بخش خرید و تأمین بر بازگشت دارایی‌ها. بخش تأمین نباید فقط یک فعالیت جاری و عادی سفارش دادن باشد، بلکه باید وظیفه و نقش تأثیرگذار بر سود را دارا باشد. دهه ۱۹۷۰ شوک‌هایی را به روش داد و ستد و تجارت جهانی وارد آورد. چون کمبود مواد خام، بحران انرژی و افزایش سریع قیمت‌ها و این واقعیت روشن شد که بعضی از روش‌های قدیمی انجام داد و ستد و بازرگانی دیگر کارآمد نیستند و باید از روش‌های روزآمد استفاده نمود. این رویدادها وظیفه خرید را در کانون توجه قرار داد. در دهه ۱۹۹۰، تمرکز بر کاهش هزینه‌ها، رقابت فزاینده جهانی و نیاز به افزایش ارزش، توجهات بسیاری را به سمت روابط خریدار و تأمین‌کننده معطوف نمود. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت ارشد، اهمیت نیاز به اقدام برنامه‌ریزی



نبرد از راهبره تامین بازارهای فعلی و آینده با به نیازهای فعلی و آینده متصل می‌گردد.

برداشت و تفسیر اثربخش و کارآمد از اهداف شرکت و اهداف تأمين می‌باشد. برای مثال، اگر تمایل سازمان به توسعه سریع باشد، آیا تضمین در تأمين، مهم‌تر از دستیابی به قیمت‌های بسیار ارزان است؟ چالش دوم به انتخاب برنامه عمل یا راهبرد مناسب برای دستیابی به اهداف مطلوب، مربوط می‌شود. برای مثال، اگر تضمین کیفیت امری حیاتی و مهم باشد، باید آن را از طریق منابع منفرد یا دوگانه و چندگانه تأمين نمود، یا آن را به صورت درون سازمانی ایجاد کرد؟ برنامه‌ریزان بخش تأمين وزارت دفاع ایالات متحده با این مشکل مواجه هستند که، به دلیل نقش کلیدی صنایع الکترونیک، آیا ترانشه‌ها و قطعات الکترونیکی خود را با استفاده از ظرفیت داخلی کشور تأمين نمایند؟

سومین چالش عمده با شناسایی و بازخور پیامدها و موضوعات تأمين برای انسجام و هماهنگی با اهداف و راهبردهای سازمانی سروکار دارد. برای مثال، با این که می‌توان از هر فناوری جدیدی در اقدامات و فعالیت‌های تأمين استفاده نمود، اما چه طور می‌توان از

۱- پیامدها و روندهای احتمالی	۸- اهداف رقابتی
۲- قوانین و نظارت‌های دولتی	۹- فناوری
۳- برنامه‌ریزی مالی با تامین کنندگان	۱۰- تجارت الکترونیک
۴- مسئولیت تهد و ایمنی محصول	۱۱- سرمایه‌گذاری
۵- روندها و محیط اقتصادی	۱۲- ادغام‌ها/ خریدها/ سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاری منفی)
۶- تغییرات سازمانی	۱۳- رقابت بر مبنای سازمان
۷- خط محصول یا خدمت	۱۴- مدیریت خطر پذیر



بلندمدت خرید / مواد در برنامه راهبردی بلندمدت شرکت را تشخیص و هم تغییرات در تقاضا را مورد ملاحظه و بررسی قرار دهند.

داده است. ۲- راهبرد کاهش هزینه: این راهبرد به منظور کاهش هزینه پایه

امروزه شرکت‌ها با چالشی در رابطه با حفظ یا دستیابی به موقعیتی مجدد در بازارهای جهان مواجه هستند. توانایی ایجاد ارتباط اثربخش با محیط خارجی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فنی (مواد و فرایندهای متغیر آن) به منظور پیش‌بینی تغییرات، انطباق و سازگاری با تغییرات، و سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها با تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی، یک عامل اصلی در ایجاد درآمدهای آینده است، و برای بقاء در بازارهای رقابتی امروز بسیار مهم و اساسی می‌باشد. امروزه بخش خرید/تأمین باید آینده‌نگر و پیشرو باشد و نباید تنها به واکنش نشان دادن نسبت به موقعیت‌ها و مشکلات فعلی بسنده کند. اگر بخش خرید یک نقش واکنشی را ایفاء نماید و تنها فعالیت‌های اضطراری و پیشامدی را انجام دهد، نمی‌تواند تمرکز خود را بر وظایف و فعالیت‌های مهم و اساسی معطوف نماید.

۳- راهبرد پشتیبانی از عرضه: این راهبرد اصلی در ایجاد درآمدهای آینده است، و برای بقاء در بازارهای رقابتی امروز بسیار مهم و اساسی می‌باشد. امروزه بخش خرید/تأمین باید آینده‌نگر و پیشرو باشد و نباید تنها به واکنش نشان دادن نسبت به موقعیت‌ها و مشکلات فعلی بسنده کند. اگر بخش خرید یک نقش واکنشی را ایفاء نماید و تنها فعالیت‌های اضطراری و پیشامدی را انجام دهد، نمی‌تواند تمرکز خود را بر وظایف و فعالیت‌های مهم و اساسی معطوف نماید.

دانش، امکانات و تسهیلات قابل ملاحظه تأمین‌کننده برای سازمان خریدار می‌باشد، طراحی می‌شوند. برای مثال، ممکن است که روش‌های ارتباطی بهتر به منظور ارتباط بهتر بین خریدار و فروشنده برای تسهیل اطلاع‌رسانی به موقع در خصوص تغییرات و اطمینان از این که اهداف موجودی کالا و تولید عرضه‌کننده با نیازهای شرکت خریدار سازگار می‌باشد، مورد نیاز باشد. یا این که ممکن است که خریدار و فروشنده برای دستیابی به ارتباطات ضروری به منظور اطمینان از کیفیت بالاتر و طراحی بهتر نیازمند روابط بهتر باشند.

۴- راهبرد تغییر محیطی: این راهبرد به منظور پیش‌بینی و تشخیص تغییرات در محیط کلی سازمان (اقتصادی، سازمانی، انسانی، قانونی، مقررات و نظارت‌های دولتی، در دسترس بودن روش‌ها) طراحی می‌شوند. این راهبردها می‌توانند این تغییرات را شناسایی و پیش‌بینی نمایند و از آنها به گونه‌ای استفاده نمایند. که مزایا و منافع بلندمدتی را برای سازمان خریدار فراهم آورد.

۵- راهبردهای حاشیه رقابتی (نفوذ رقابتی): این راهبردها به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و نقاط قوت سازمانی به نحوی که به سازمان خریدار یک حاشیه قابل رقابت و توجهی را اعطا نمایند، طراحی می‌شود. در بخش عمومی معمولاً از حاشیه رقابت (Competitive Edge) به عنوان عملکرد قوی برای دستیابی به اهداف برنامه یاد می‌شود.

نمودار ۴ یک جریان مفهومی از فرآیند برنامه‌ریزی خرید

بخش‌های اصلی راهبرد وظیفه‌ای خرید

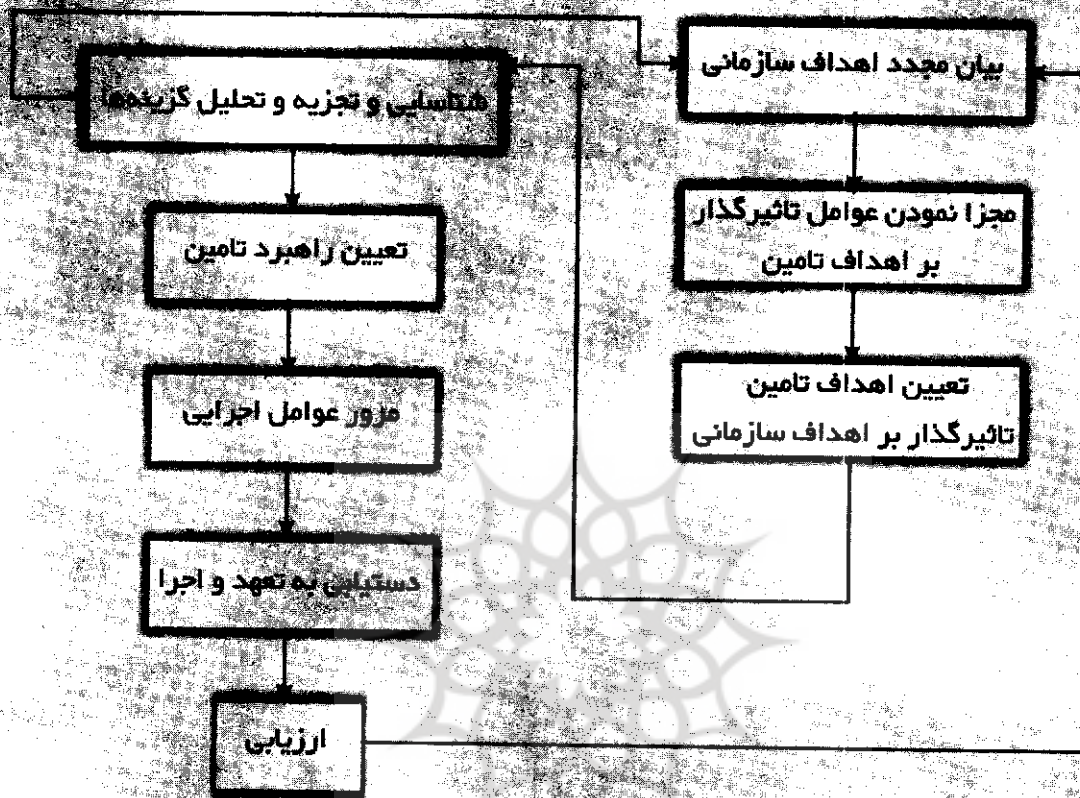
یک راهبرد یک برنامه عمل است که امکان دستیابی به اهداف و مقاصد از پیش تعیین شده را فراهم می‌آورد. یک راهبرد خوب توسعه یافته، شرکت یا بنگاه تجاری را به محیط متصل می‌نماید. این عمل اتصال بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت یا بنگاه تجاری است. یک راهبرد کلی سازمان از تعدادی راهبردهای فرعی تشکیل یافته، که هر یک از آنها با استفاده از تمام اطلاعات موجود در تدوین یک برنامه برای دستیابی به هدفی خاص ایجاد شده‌اند. تمام راهبردهای فرعی خرید را می‌توان به پنج گروه اصلی طبقه‌بندی نمود:

۱- راهبردهای تضمین خرید: این راهبرد به منظور اطمینان از برآورده شدن نیازمندهایی آینده تأمین، حداقل از لحاظ کیفیت و کمیت طراحی می‌شوند. راهبردهای تأمین باید هم تغییرات در عرضه

راهبردی می‌باشد. دانستن این مطلب بسیار بااهمیت است که فرآیند برنامه‌ریزی معمولاً روی فرصت‌های بلندمدت و نه روی مشکلات فوری و آتی تمرکز دارد.

احتمالاً سازمانی که دارای نقاط قوت قابل توجهی در مورد خرید باشد، خط‌مشی خرید را ترجیح می‌دهد.

خرید محصولات تکمیل شده نهایی با نشان شرکت خریدار، هر



چند این راهبرد شراکت غیر معمول است، ولی در بعضی از موارد یک شرکت خریدار ممکن است تصمیم بگیرد که یک کالای خریداری شده را با نام خود بین دیگر شرکت‌ها توزیع نماید. این راهبرد می‌تواند به دلایل زیر جذاب باشد:

۱- قیمت مناسب با توجه به حجم تولید یا توانایی شرکت خریدار.

۲- قدرت شرکت خریدار در ارائه خدمات پس از فروش

۳- شهرت شرکت خریدار

مؤلفه‌های راهبردی

تعداد فرصت‌های خاص راهبردی که می‌توان از آنها در تدوین یک راهبرد کلی تأمین استفاده نمود، تنها با توجه به قدرت تخیل و تصور مدیر تأمین محدود می‌شود. برای هر راهبردی که تعیین می‌شود باید مواردی همچون: چه چیزی، چه کیفیتی، چه مقدار، چه کسی، چه موقع، چه قیمتی، کجا، چگونه و چرا را تعیین نمود. هریک از این موارد به ترتیب توضیح داده می‌شود.

چه چیزی؟

مسئله دیگر که در زمینه خرید مطرح می‌باشد این است که آیا شرکت خریدار باید اقلام استاندارد و مواردی را که در بازار موجود می‌باشند را خریداری نماید یا این که کالاهای خاص و سفارشی را از

به احتمال بسیار زیاد، اساسی‌ترین سؤال که یک سازمان در مقوله چه چیزی با آن مواجه می‌شود، مسئله ساخت یا خرید است.

۱- چه چیزی؟

- ۱- ساخت یا خرید
- ۲- استاندارد در مقابل کیفیت یا ساخت
- ۳- کیفیت؟
- ۴- کیفیت در مقابل هزینه
- ۵- شرکت عرضه کننده
- ۶- چه مقدار؟
- ۷- مقایسه بالا در مقابل مقادیر کم (موجودی کالا)
- ۸- چه کسی؟
- ۹- مرکز یا غیرمرکز
- ۱۰- کیفیت کارکنان
- ۱۱- مشارکت مدیریت ارشد
- ۱۲- چه موقع؟
- ۱۳- حال در مقابل آینده پیش خرید
- ۱۴- چه قیمتی؟
- ۱۵- بالاتر
- ۱۶- استاندارد (معیار)
- ۱۷- پایین تر
- ۱۸- بر مبنای زمان
- ۱۹- بر مبنای بازار
- ۲۰- اجاره / ساخت / خرید
- ۲۱- کجا؟
- ۲۲- محلی، منطقه ای
- ۲۳- بزرگ در مقابل کوچک
- ۲۴- منابع منفرد در مقابل منابع چندگانه

- ۱- ارتباطات تأمین کننده
- ۲- گواهی تأمین کننده
- ۳- مالکیت تأمین کننده
- ۴- چطور؟
- ۵- روش ها و رویه ها
- ۶- رایانه ای کردن
- ۷- مذاکرات
- ۸- مناقصه های رقابتی
- ۹- مناقصه های ثابت
- ۱۰- سفارشات باز
- ۱۱- روش قرارداد
- ۱۲- خریدهای گروهی
- ۱۳- برنامه ریزی مواد بر مبنای احتیاج
- ۱۴- قراردادهای بلندمدت
- ۱۵- اصول اخلاقی
- ۱۶- تهاجمی یا انفعالی
- ۱۷- تحقیقات خرید
- ۱۸- تجزیه و تحلیل ارزش
- ۱۹- چرا؟
- ۲۰- متناسب بودن اهداف
- ۲۱- دلایل بازار
- ۲۲- دلایل درونی
- ۲۳- *تأمین خارجی
- ۲۴- *تأمین داخلی

نمونه ۵: سؤال های راهبرد تأمین

تولیدکنندگان درخواست کند. ارقام استاندارد به راحتی در بازار قابل تهیه است، اما نسبت به ارقام خاص یا سفارشی، حاشیه رقابتی را برای شرکت خریدار فراهم نمی کند.

کیفیت وجود دارد، که هدف همه آنها دستیابی به بهبود مداوم فرایند می باشد. بسیاری از بنگاه های تجاری و شرکت ها به این نتیجه رسیده اند که کیفیت منطبق با نیاز بازار با کیفیت برتر و منطبق با قرارداد در حفظ یا افزایش سهم بازار از ضروریات اصلی می باشد، زیرا تأثیر چشمگیری بر کاهش هزینه های تولید و هزینه های اجرایی نظارت بر

کیفیت؟

بخشی از سؤال چه چیزی به کیفیت ارقام یا خدمات خریداری شده بستگی دارد. برنامه های مختلفی برای ایجاد توازن و تضمین

شده بستگی دارد. برنامه های مختلفی برای ایجاد توازن و تضمین

گزینه‌های موجود در خصوص پرسش چه مقدار، انتقال موجودی کالا به تأمین‌کننده است.

انتقال موجودی کالا به تأمین‌کنندگان: تأمین‌کننده می‌تواند موجودی کالاهای نهایی یا تکمیل شده (که موجودی مواد خام خریدار می‌باشد) را کارآمدتر و اثربخش‌تر از خریدار اداره نماید.

زیرا تأمین‌کننده در خصوص رویه‌های نظارت بر موجودی، برای یک خط مشخص از محصول، دانش بیشتری دارد. همچنین

تأمین‌کننده یک قلم کالای مشخص را به چندین مشتری (خریدار) عرضه می‌دارد. بنابراین

هزینه نگهداری و اداره موجودی و ارائه خدمات به مشتریان، بسیار کمتر از

هزینه نگهداری این موجودی‌ها به صورت جداگانه توسط خریداران

می‌باشد. با این تفکر، تأمین‌کننده اقدام مورد نیاز را با توجه به کیفیت، در

مقادیر کم و در زمان‌های مشخص و معین شده به خریدار تحویل می‌دهد. شرکت خریدار

می‌تواند میزان سرمایه‌گذاری در موجودی کالای خریداری شده را به میزان قابل توجهی به همراه هزینه‌های بازرسی هنگام

دریافت کالا را کاهش دهد. البته دستیابی به این روش نیازمند یک برنامه بلندمدت، همکاری و تفاهم بسیار زیاد بین خریدار و فروشنده

می‌باشد.

چه کسی؟

سؤالات اصلی مرتبط با چه کسی عبارتند از این که، آیا وظیفه تأمین باید متمرکز باشد؟ کارکنان بخش خرید/تأمین باید دارای چه خصوصیتی باشند؟ مدیریت ارشد تا چه حدی باید در فرایند کلی خرید مشارکت نماید. نقش و جایگاه مدیریت مواد، مدیریت طرح و گروه‌های منبع‌یابی بین وظیفه‌ای چه می‌باشد؟

چه موقع؟

چه موقع بخریم تا حد زیادی به پرسش چه مقدار بخریم مرتبط می‌باشد؟ پیامد راهبردی این پرسش به خریدهای آینده و خط مشی موجودی منتهی می‌شود.

چه قیمتی؟

هر سازمانی می‌تواند راهبردهای قیمت متفاوتی را دنبال کند.

کیفیت درونی داشته است. بنابراین راهبرد توسعه دانش تأمین‌کنندگان در خصوص احتیاجات کیفیت در دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. سه نمونه از برنامه‌هایی را که می‌توان مورد استفاده قرار گیرند.

عبارتند از:

۱- برنامه‌های عیب و نقص صفر: اساساً این تفکر بر مبنای

آموزشی - انگیزشی استوار است. و این دیدگاه را

دنبال می‌کند که تنها محصولات با کیفیت

توافق شده، باید ارسال شود. و اگر

محصول هنگام ساخت کاملاً درست

و بی‌نقص ساخته شود، بسیار با

صرفه‌تر از این است که پس از

ساخت محصول روی آن اعمال

اصلاحی انجام شود.

۲- برنامه‌های نظارت بر کیفیت

فرایند: این برنامه‌ها به منظور مجزا کردن

مشکلات در حال توسعه و ایجاد تعدیلات

(اصلاحات) مورد نیاز، قبل از تولید محصول نامرغوب و معیوب،

استفاده می‌شود. یعنی شرکت خریدار می‌تواند با معرفی راه‌کارهای

مورد نیاز به تأمین‌کننده، شرکت تأمین‌کننده را یاری می‌دهد.

۳- برنامه‌های گواهی کیفیت: در این برنامه‌ها شرکت تأمین‌کننده

موافقت می‌کند که آزمایش‌های کیفیت توافق شده در مورد محصول را

انجام دهد و داده‌ها و نتایج را همراه با محصول به شرکت خریدار

تحویل دهد. در صورت اعتماد، شرکت خریدار می‌تواند

بازرسی‌های هنگام ورود محصول و هزینه‌های ناشی از آن را از برنامه

خود حذف کند.

چه مقدار؟

یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی راهبرد تأمین این است که چه مقدار محصول باید در کل خریداری شود؟ و هر بار چه مقدار محصول باید تحویل داده شود؟ به طور کلی روند خرید به سمت خرید مقادیر کمتر و در زمان‌های مورد نیاز، گرایش دارد. این تفکر دقیقاً در مقابل دیدگاه قبلی قرار دارد که برای دستیابی به قیمت پایین‌تر باید مقادیر بسیار زیادی را خریداری نمود. یکی از

همچون: آیا سازمان خریدار در نظر دارد که یک مبلغ اضافه بها بابت خدمات استثنایی و دیگر تعهدات صورت گرفته توسط تأمین کننده را بپردازد؟ قیمتی برابر با قیمت های دیگر موجود در بازار را بابت کالاها و خدمات خریداری شده بپردازد؟ و یا این که قیمت پایین تر را به منظور دستیابی به یک مزیت هزینه پرداخت نماید. علاوه بر این دنبال کردن یک راهبرد بر مبنای هزینه در مقابل یک راهبرد در مورد بازار به استفاده گسترده از دیدگاه هایی چون تجزیه و تحلیل ارزش، تجزیه و تحلیل هزینه و مذاکرات فشرده نیاز دارد.

تجزیه و تحلیل ارزش / مهندسی ارزش

روش مقایسه کارکرد در مقابل هزینه به صورت سازمان یافته

از سال های ۱۹۵۰ به کار گرفته شده است.

امکان های زیادی برای کاهش هزینه ها از طریق تغییر در فعالیت ها مربوط به انجام کار از قبیل جایگزینی و استاندارد وجود دارد و کاهش هزینه های سازمان یافته می تواند رقم قابل توجهی باشد.

این روش به عنوان یک راهبرد نیازمند یک رویکرد متمرکز و سازمان یافته همراه با یک برنامه، جدول زمانی و تخصیص مسئولیت های خاص می باشد.

کاهش هزینه حمل و نقل

تغییر قوانین و مقررات بسیاری از راهبردهای کاهش هزینه همچون خدمات حمل و نقل قراردادی، موافقت نامه های با حمل و نقل کننده واحد، نرخ های قابل مذاکره، استفاده از امکانات و تسهیلات حمل و نقل متعلق به شرکت و استفاده از خدمات پشتیبانی دیگر شرکت ها و اشخاص ثالث را ارائه نموده است. تنها یک راهبرد حمل و نقل بلند مدت قادر به بهره برداری از امکانات صرفه جویی در هزینه ها می باشد.

اجاره یا خرید

یکی از راهبردهای کاهش هزینه که معمولاً نادیده گرفته می شود، امکان اجاره تجهیزات و تأسیسات از یک تولید کننده یا از یک شخص ثالث می باشد. در بعضی از موارد ممکن است یک شرکت تصمیم بگیرد که یک ساختمان و تجهیزات تولید را بفروشد و سپس از آنها به

صورت اجاره ای استفاده کند. هر چند هدف اصلی از این راهبرد، آزاد کردن سرمایه برای استفاده در فعالیت هایی با بهره وری بالاتر (نرخ بازگشت بالاتر) می باشد. می تواند صرفه جویی های بسیاری را در زمینه مالیات ها هم در پی داشته باشد.

کجا؟

از کجا خرید کنیم: منبع یابی محلی، منطقه ای، داخلی یا بین المللی. خرید از تأمین کنندگان کوچک در مقابل تأمین کنندگان بزرگ، منبع یابی منفرد در مقابل منبع یابی چندگانه و جهانی، جابه جایی کم تأمین کنندگان در مقابل جابه جایی زیاد و سریع تأمین کنندگان، اعتبار تأمین کننده، مالکیت تأمین کننده، از موارد مهم در خصوص این پرسش می باشد.

چگونه؟

چگونه بخریم: روش ها و رویه های خرید چه باشد، خرید از طریق تجارت الکترونیک، استفاده از انواع مختلف گروه ها، استفاده از مذاکرات، مناقصه های رقابتی، سفارشات بلندمدت، سفارشات باز، سامانه های بدون موجودی، خریدهای گروهی، قراردادهای بلندمدت، خریدهای تهاجمی یا انفعالی، استفاده از تحقیقات خرید و تجزیه و تحلیل ارزش، برنامه های تضمین کیفیت.

تسهیم و تقسیم خطر با تأمین کننده

در توسعه یک محصول جدید و بزرگ مانند هواپیمای جت، سرمایه گذاری هنگفتی مورد نیاز است. پیچیدگی فنی این محصول بسیار زیاد است. و خطر و منابع مورد نیاز برای شرکت سازنده هم بالا است. در این شرایط تنها از طریق شراکت و همکاری نزدیک بین فروشنده و خریدار امکان موفقیت در ساخت این محصول وجود دارد.

تسهیم و تقسیم داده ها بین

تأمین کننده / خریدار

در صورتی که شرکت خریدار بخواهد فلسفه شراکت و همکاری



بیشتر با تأمین‌کنندگان اصلی را دنبال کند، باید ارتباطات را بگونه‌ای تنظیم نماید که اطلاعات برنامه‌ریزی و تولید بین خریدار و فروشنده تقسیم شود. خریدار نیازمند دستیابی به داده‌های هزینه تأمین‌کننده، برنامه‌زمانبندی تولید، قیمت‌گذاری، در دسترس بودن موجودی کالا و زمان‌های انتظار می‌باشد. فروشنده هم باید اطلاعاتی را در خصوص برنامه‌ها و برنامه‌های زمانبندی تولید خریدار، احتیاجات مواد خریدار و محصولات و برنامه‌های بازاریابی آینده خریدار در اختیار داشته باشد.

چرا راهبرد خاص؟

نه تنها مؤلفه‌ها و بخش‌های مختلف یک راهبرد بلکه دلیل پیروی از هر راهبرد هم باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد. دلیل متعارف برای یک راهبرد در بخش تأمین، هماهنگی و سازگار نمودن اهداف بخش تأمین با اهداف و راهبردهای کلی سازمان می‌باشد. دیگر دلایل، شامل شرایط بازار، چه فعلی و چه آینده باشد. علاوه بر این ممکن است که دلایل درون سازمان، چه درون بخش تأمین و چه خارج از بخش تأمین، برای پیروی از راهبرد معینی وجود داشته باشد. برای نمونه، یک گروه خرید کاملاً آموزش دیده و اثر بخش بهتر از یک گروه ضعیف‌تر می‌تواند راهبرد تهاجمی را دنبال کند. یا قوانین و مقررات و نظارت‌های دولتی در زمینه مسئولیت محصول و حفاظت از محیط‌نیزمند پیروی از راهبرد معینی می‌باشد.

روندهای مدیریت خرید و تأمین

هرچند که شواهد قطعی برای رخ دادن تغییرات زیر طی سال‌های آینده وجود ندارد، اما به نظر می‌رسد که تغییرات زیر در راه است.

- ۱- بسیاری از افراد نوگرا در بسیاری از پست‌های مدیریت تأمین قرار می‌گیرند؛ همچنان که سازمان‌ها اقدام به کوچک‌سازی و مناسب‌سازی ساختار خود می‌نمایند، بسیاری از مدیران با استعداد از پست‌های زائد و فعلی خود به دیگر بخش‌های مدیریتی انتقال می‌یابند. بعضی از آنها به بخش تأمین، یعنی بخشی که مهارت‌های مدیریتی مهمتر از مهارت‌های فنی می‌باشد، انتقال می‌یابند.
- ۲- مسیر ورود فنی به بخش خرید: در شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری فناوری‌گرا، شرایط احراز برای یک شغل حرفه‌ای خرید، می‌تواند داشتن زمینه‌آموزش فنی باشد. ممکن است یک شرکت بزرگ داروسازی برای استخدام افراد متخصص و حرفه‌ای در بخش

خرید، داشتن مدرک و تحصیلات در زمینه شیمی یا داروسازی را ملاک قرار بدهد.

۳- تأکید بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتری: بخش خرید با یک دید راهبردی در خصوص مسئولیت و مشارکتش در مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان سازمان به تفکر و تأمل خواهد پرداخت. بخش خرید در مسئولیت کیفیت کالاها و خدمات، شریک خواهد شد.

۴- تأکید بر فرایندهای مورد استفاده در خرید به جای عمل خرید: بخش خرید باید علاوه بر این که کارها را به درستی انجام دهد (کارایی)، کارهای درست را هم باید انجام دهد (اثر بخشی). بهبود مداوم فرایند یکی از ارکان اصلی فعالیت‌های خرید در آینده می‌باشد.

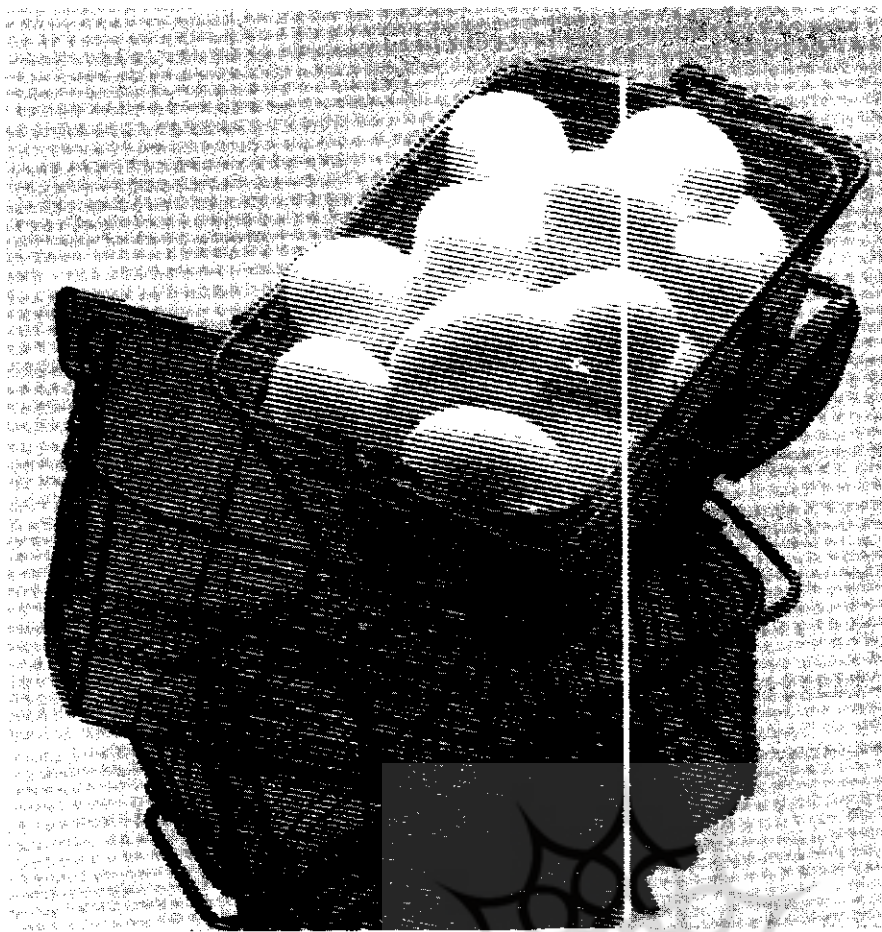
۵- خرید برنامه‌ها و خدمات علاوه بر کالاها: به منظور افزایش ارزش، بیشتر تأمین‌کنندگان، خدمات فرعی و کمکی همچون انبارداری، حسابداری و غیره را علاوه بر محصول ارائه می‌نمایند.

۶- مدیریت هزینه راهبردی: مدیریت هزینه با مشارکت اولیه بخش تأمین در طراحی محصول آغاز می‌شود و تلاش‌های مداومی را به منظور تجزیه و تحلیل ایجادکننده‌های هزینه و فرصت‌های مورد نظر به منظور کاهش هزینه‌های کل در بخش تأمین، دربرمی‌گیرد. این تلاش‌ها نیازمند پشتیبانی‌ها و حمایت‌های بین وظیفه‌ای می‌باشد. مشارکت تأمین‌کننده و متخصصان مدیریت هزینه و آموزش دیده در جهت هدایت فعالیت‌ها می‌باشد.

۷- هم‌افزایی بالقوه مهندسی طرح و توانایی‌های خرید: هرچند این دو وظیفه با هم ادغام نمی‌شوند، اما به یکدیگر وابستگی زیادی پیدا می‌کنند و به منظور حداکثر نمودن تأثیر ترکیب مجموعه‌شان ارتباطات و هماهنگی بالایی را بوجود می‌آورند.

۸- مبنای تأمین‌کننده مجدداً تعیین می‌شود: مسأله مهم در خرید، انتخاب تأمین‌کنندگان می‌باشد. گرایش به سمت منبع یابی واحد، استفاده بیشتر از اتحادیه‌ها و شراکت‌های خریدار/فروشنده، و تسهیم بیشتر اطلاعات مربوط به طراحی، ادامه خواهد یافت.

۹- قراردادهای بلندمدت‌تر: بسیاری از موافقت‌نامه‌ها یا قراردادهای تأمین برای اقلام اصلی، شراکت‌ها یا پیمان‌هایی خواهند بود که دارای عمر ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال و حتی بیشتر هستند.



۱۰- تجارت الکترونیک: به منظور آسان‌سازی و کاهش فعالیت‌ها، افزایش سرعت ارتباطات، رشد فعالیت‌های مبتنی بر تجارب الکترونیک بین شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان عمده آنها ادامه خواهد داشت. کاربردهای تجارت الکترونیک به فرایندهای تأمین بر مبنای وب، برنامه‌ریزی و برنامه زمانبندی و توسعه محصول گسترش می‌یابد.

۱۱- مدیریت تأمین جهانی: مدیران تأمین نیازمند یک دید جهانی برای شناسایی بهترین تأمین‌کنندگان ممکن می‌باشند. کاهش یا حذف بیشتر موانع تجاری، جهانی شدن شبکه‌های تأمین را تسهیل می‌نماید.

۱۲- اقلام MRO توسط یک شرکت

سوم تأمین می‌شود: خریدهای MRO در برگیرنده فعالیت‌های بسیاری است. افزایش ارزش در خریدهای MRO بسیار مشکل است. اگر تأمین اقلام MRO به شرکت‌های ثالث واگذار شود، در وقت کارکنان خرید صرفه‌جویی به عمل می‌آید و آنها در خریدهای بالقوه‌تر متمرکز می‌نمایند.

۱۳- ارتباطات نزدیک‌تر با عرضه‌کننده: منبع‌یابی محصولات نهایی از خارج، فناوری را از شرکت خریدار به شرکت تأمین‌کننده انتقال می‌دهد. این دو شرکت به صورت نزدیک بهم به رشد خود ادامه می‌دهند.

۱۴- کار گروهی: به دلیل پیچیدگی بسیاری از فعالیت‌های تهیه و تدارک، ضرورت انجام تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری‌ها توسط یک گروه بین وظیفه‌ای از افراد حرفه‌ای/مدیران اصلی که دربرگیرنده اعضای از بخش خرید، طراحی، مهندسی و تولید ضروری می‌شود.

۱۵- اعطای اختیار و قدرت: همچنانکه سطوح توانایی و مهارت افراد در فعالیت‌های بخش خرید افزایش می‌یابد، سازمان‌ها مقادیر فرایندهای از اختیار و اقتدار خود را به افراد شاغل در بخش خرید برای تصمیم‌گیری و بهبود فرایند تأمین، تفویض می‌نمایند.

۱۶- تولیدکنندگان محصول نهایی روی طراحی و مونتاژ (سرهم کردن) تمرکز خواهند نمود: بعضی از تولیدکنندگان به منظور سرمایه‌گذاری و متمرکز شدن بر توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های اصلی‌شان، فرایندهای پایه تولید را کاهش می‌دهند و روی طراحی و مونتاژ تأکید می‌نمایند. این بدین معناست که آنها مواد خام و قطعات اولیه کمتری را خریداری می‌کنند، اما قطعات مونتاژی بیشتری از تأمین‌کنندگان خریداری می‌نمایند. خریده‌ها بیشترین درصد هزینه کالای فروخته شده را تشکیل خواهد داد.

۱۷- تشکیل کنسرسیوم‌های خرید: در آینده برای دستیابی به قیمت و تأمین بهتر و استفاده از مزایا و منافع خریدهای بلندمدت، احتیاجات و نیازمندیهایی چند سازمان جداگانه با هم ترکیب می‌شود.

۱۸- تفکیک خرید راهبردی و تاکتیکی: همچنان که فعالیت‌ها، فرایندها و راهبردهای خرید تغییر می‌یابند نقش‌های خرید بین خریدهای راهبردی و تاکتیکی متمایز خواهد شد.

۱۹- مشارکت بیشتر بخش خرید در خریدهای خارجی جدید: فرصت‌های بسیاری پیش روی متخصصان بخش تأمین به وجود خواهد آمد که آنها می‌توانند به صورت موفقیت‌آمیزی توانایی و

مهارت‌های خود را در این زمینه‌ها به کار ببرند، این زمینه‌ها شامل بیمه، مسافرت، املاک و دارایی‌ها و برنامه‌های سلامت و بهداشت می‌باشند.

۲۰- خریدهای محیطی: شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری برای اطمینان از این که عرضه‌کنندگان آنها فقط از قوانین و مقررات محیطی اطاعت نمی‌کنند بلکه راهبردها و روش‌هایی برای پشتیبانی از توسعه پایدار محیط و موافقت با استانداردهای 14000 بSO دارند، در آینده فعالانه‌تر عمل خواهند کرد.

۲۱- بهبود و افزایش ارزش در مقابل کاهش هزینه: نقش مدیریت تأمین در کاهش هزینه با تمرکز بر بهبود و افزایش ارزش جایگزین خواهد شد. مدیر ارشد و مدیران اجرایی سازمان به این مطلب واقف خواهند شد، که بهبود عملکرد کل مؤسسه یا بنگاه تجاری موجب کاهش هزینه‌های زنجیره عرضه و ایجاد مزیت رقابتی خواهد شد.

آینده

علاوه بر روندهایی که هم اکنون در جریان هستند. یا روندهایی که شواهد محکمی برای آغاز آنها وجود دارد. روندهای دیگری وجود دارند که شواهد بروز آنها بسیار ابتدایی و اولیه می‌باشد. بنابر اهمیت آنها به طور مختصر اشاره می‌شود.

۱- مدیریت زنجیره تأمین: طراحی زنجیره تأمین به یک منبع مزیت رقابتی تبدیل خواهد شد. شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری باید استلزامات راهبردی تصمیمات مرتبط با ساخت یا خرید و توانایی‌ها و قابلیت‌های تأمین‌کنندگان اصلی و تأمین‌کنندگانشان را مورد بررسی و ملاحظه قرار دهند.

۲- کاهش زمان چرخه: زمان‌های کل چرخه توسعه و تولید به شدت بر زمان‌های چرخه خرید تأثیر می‌گذارند، بخش خرید با تمرکز مداوم بر رقابت به زمان بازار و از طریق همکاری نزدیک با تعداد محدودی از تأمین‌کنندگان، قادر به کاهش زمان کل چرخه به میزان ۵۰ یا ۶۰ درصد زمان فعلی چرخه خواهد بود.

۳- ارتباط ویدیویی با تأمین‌کنندگان: خریداران در آینده توانایی ایجاد ارتباط فوری و سریع با کارکنان فنی، طراحی و پشتیبانی‌های تجاری تأمین‌کنندگان راهبردی خود را خواهند داشت. این توانایی،

خریدار و فروشنده را از طریق کاهش زمان مسافرت‌ها و کاهش زمان‌های چرخه در حل مشکلات و توسعه راه‌حل‌های جدید در یک محیط کوچک شده، توأم با بهره‌وری فرایندی یاری خواهند رساند.

۴- تلفیق و ترکیب در خط‌مشی کسب و کار: خرید و عرضه بر راهبرد کسب و کار تأثیرگذار است، بخش خرید بر مبنای اهداف کلی کسب و کار، روش‌ها و فعالیت‌های خود را متمایز می‌نماید.

۵- منبع‌یابی فرایند خرید یا تدارک از خارج: خدمات بخش خرید سازمان را به طور کلی یا جزئی می‌توان از یک تأمین‌کننده ثالث خریداری نمود، همان‌گونه که امروزه بسیاری از شرکت‌ها خدمات آموزشی خود را از منابع خارجی تأمین می‌نمایند. بعضی از شرکت‌ها امروزه اقلام MRO خود را از منابع خارجی تأمین می‌نمایند. این اقدام باعث افزایش تخصص و کاهش هزینه‌های اداری می‌شود.

۶- خطوط وظیفه‌ای کم رنگ حتی حذف می‌شوند: متخصصان رشته‌های مرتبط با وظایف خاص از قبیل: طراحی، تضمین کیفیت، برنامه‌ریزی تولید، صنعتی و خرید در آینده در هر مرحله از فرایند کسب و کار با هم کار خواهند کرد. بیشتر فرایندها به جای این که به صورت متوالی صورت بپذیرند، به صورت موازی انجام خواهند گرفت. دیوارهای وظیفه‌ای به تدریج و آهسته آهسته فرو خواهند ریخت.

۷- طراحی برای توانایی بدست آوردن و خریدن: گزینه‌های موجود برای خرید مواد/خدمات بر فعالیت طراحی تأثیر خواهند گذاشت. همچنان که بعضی از شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری بر «طراحی برای توانایی تولید» تأکید می‌نمایند.

۸- روش‌های کششی (Pull) در تولید، متداول و معمول می‌شوند: همچنان که زمان‌های چرخه کاهش می‌یابند و دفعات تحویل موجودی کالا افزایش می‌یابد، تولید کالاها و مواد طبق سفارش مشتری جایگزین تولیدات با برنامه‌ریزی بلند مدت خواهد شد. EDI و اینترنت به ابزارهای اصلی در ارتباطات سریع مورد نیاز، یاری بخش این کار خواهند بود.

۹- کاهش تأمین‌کنندگان سطح سوم و چهارم: به دلیل نیاز به پاسخ و واکنش فوری، فرایندهای بسیاری از عرضه در سطح سوم و



چهارم در فرایندها و فعالیت‌های تأمین سطح دوم ادغام و تلفیق خواهد شد.

۱۰- شبکه‌ای شدن تأمین‌کنندگان: تأمین‌کنندگان به منظور دستیابی به هم افزایی از مجموع تخصص کاربردی و طراحی‌شان که منجر به کالاها و خدمات بهتر و کاهش قابل توجهی در زمان چرخه خواهد شد، شبکه‌هایی برای تأمین ایجاد خواهند کرد.

۱۱- قرارداد همزمان با دو تأمین‌کننده برای طراحی و ساخت: گروه‌های راهبردی متشکل از چندین تأمین‌کننده به منظور اطمینان از فرایندهای کم هزینه، ادغام و تلفیق فناوری‌های پیشرو با فرایندهای خروجی طراحی قابل اطمینان و ضمانت شده، تشکیل می‌شوند. این گروه‌های چند سازمانی برای طراحی فعالیت‌ها یا طرح‌های جدید و توسعه‌ای به منظور، قابلیت اطمینان بیشتر و بهبود مداوم فرایندهای موجود با واحدهای کسب و کار، فعالیت و همکاری خواهند نمود.

در کل زمینه تأمین می‌باشد. تعداد گزینه‌های باز راهبردی برای مدیر تأمین زیاد می‌باشد، مشکل قابل توجه، سازگار نمودن این راهبردها با راهبردهای فعلی سازمان می‌باشد. دیدگاه و چشم‌انداز بلندمدت مورد نیاز برای توسعه اثربخش و راهبرد تأمین، مدیران تأمین را تحت فشار قرار خواهد داد، که بیشتر روی آینده تمرکز نمایند. دهه آینده برای آن دسته از مدیران تأمینی که اهمیت تأثیر بالقوه بخش تأمین در موفقیت سازمانی را دریافته‌اند و به آن اذعان دارند، نویدبخش و امیدوارکننده خواهد بود.

فهرست منابع و مأخذ

- 1- Charlesh. Fine, Clockspeed (Reading, MA: Perseus Book, 1998)
- 2- Dave Nelson, Rick mayo and Patricia mody, Powered By Honda (New York, NY: John wiley & Sons, 1998).
- 3- Harold E.Fearon. Purchasing organizational Relationships (Tempe, Az: center For Advanced Purchasing studies 1988).
- 4- Harold E.Fearon and Michiel R.Leenders, Purchasing's organizational Roles and Responsibilities (Tempe, Az: center for Advanced Purchaing studies, 1995).
- 5- Michiel R.Leenders, Harold E.Fearon, AnnaE.Flynnp. praser Johnso. Purchaing and supply management. Mc Craw-Hill 2002.
- 6- Michiel R.Leenders, and P.Faser Johnson, Major changes in supply Chain Res Ponsibilities (TemPe, Az: center for Advanced purchasing studies, 2001).
- 7- Peter F.Drucker, management: Tasks, Res Ponsibilities, Practices, Newyork, Nt: Harper & Row, 1974.

۱۲- بهینه سازی بازار B2B همچنان که فناوری‌های اینترنت، روش انجام دادوستد و کسب‌وکار را تغییر خواهند داد، این بخش در یک دوره بهینه‌سازی که با استانداردسازی نرم‌افزارهای کاربردی و پیدایش رهبران مشخص در صنعت توصیف می‌شود، متحول خواهد شد. به طور اجتناب‌ناپذیری با ادغام، خرید و خروج بعضی از شرکت‌ها تعداد بازیگران این صحنه کاهش خواهند یافت.

به همین ترتیب بسیاری از شرکت‌ها راهبرد تجارت الکترونیک خود را ارزیابی مجدد خواهند نمود، و تمرکز خود را بر فعالیت‌هایی متمرکز خواهند کرد، که صرفه‌جویی‌های ارزش افزایی داشته باشد.

۱۳- روش‌های خبره/هوش مصنوعی: روش‌های خبره، نرم‌افزارهای کاربردی هستند که شامل قواعد و قوانین کار گذاشته شده در برنامه می‌باشند. این روش‌ها می‌توانند تصمیم‌گیری کرده و یا تصمیمات/راه‌حلی‌هایی را در اختیار کاربر قرار دهند. شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری برای آسان‌سازی و تسهیل فعالیت‌های روشن و ثابت در بخش خرید این روش‌ها را توسعه داده و مورد استفاده قرار می‌دهند.

علاقه و تمایل فزاینده به راهبردهای تأمین و تأثیر بالقوه آنها در اهداف و راهبردهای سازمانی یکی از رویدادهای هیجان‌انگیز جدید



نقد و نظری بر کتاب

اخلاق مدیریت در اسلام



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

الف) معرفی کتاب:

ادعا شده، به نظر می‌رسد که اصول مدیریت به شیوه اسلامی، در آیات ۲۵ تا ۳۴ سوره طه آمده است؛ هنگامی که حضرت موسی (ع) مأموریت ابلاغ پیام یافت، چهار درخواست از خدا داشت: (۱) شرح صدر؛ (۲) آسان شدن کار؛ (۳) رسایی سخن؛ (۴) معاون شایسته (ص ۱۸).

کتاب اخلاق مدیریت در اسلام توسط محمد محمدی ری‌شهری به نگارش درآمده و از سوی انتشارات دارالحدیث قم (چاپ سوم: ۱۳۸۳) در ۲۰۰۰ نسخه به چاپ رسیده و انتشار یافته است.

بخش اول کتاب با عنوان شرح صدر، ابتدا با تعریف این واژه آغاز می‌کند که در تعریف آن آمده است، شرح صدر عبارت است از

این کتاب در چهار بخش سامان یافته است. در پیشگفتار اثر، تعریف مدیریت، سازمان، شیوه‌های مدیریت و... آمده است. و



ظرفیت فکری و روحی. و به عبارت دیگر، گنجایش انسان برای ادراکات و احساساتی که بر او وارد می‌شود (ص ۲۵).

و نهایتاً از علایم شرح صدر اسلامی سه نشانه مطرح شده‌اند: اول: دل‌کندن از دنیا و دل‌بستن به آخرت؛ دوم: تسلیم بودن در برابر حق؛ سوم: آرامش دل.

سپس با مراجعه به آیات ۳۵/طه، ۱۲۵/انعام، ۲۲/زمر و ۱۰۶/نحل، به این نتیجه رسیده است که در قرآن کریم سه نوع شرح صدر مطرح شده است: (۱) شرح صدر مطلق، که همان ظرفیت فکری و روحی برای پذیرش علم و قدرت است؛

در بخش دوم کتاب با عنوان آسان‌شدن مدیریت، با توجه به درخواست موسی (ع) از خداوند، نکات زیر استنباط شده‌اند: ضرورت آسانی، نسبت آسانی و سختی، مطلوبیت آسانی در اسلام.

مدیر

(۲) شرح صدر اسلامی، که مقصود یکی از ابعاد شرح صدر مطلق، یعنی آمادگی

و درباره نکته اخیر آمده است که

شایسته نیازمند صفات و

این قلب برای پذیرش حق است. این آمادگی توأم با نور و روشن بینی و

اسلام آسایش انسان را می‌خواهد،

ویژگی‌هایی است که عمده آن

بیش و ویژه‌ای است که به مدد آن، انسان حق را حق می‌بیند و باطل را

ولی نه هر آسایشی؛ بلکه آسایشی را

ویژگی‌ها یا تمام آنها، از

انسان حق را حق می‌بیند و باطل را باطل؛ (۳) شرح صدر کفری، که نقطه

می‌خواهد که مقدمه یا نتیجه تکامل

شرح صدر مایه می‌گیرند: بصیرت،

مقابل شرح صدر اسلامی بوده و به معنای آمادگی قلب برای نپذیرفتن حق است. قرآن کریم

انسان باشد و بر این مبنا، مقصود از

بینش سیاسی، حسن خلق،

از آمادگی قلب برای نپذیرفتن حق، سه تعبیر دقیق دارد: ضیق صدر، قساوت قلب و شرح صدر به کفر (ص ۴-۳۳).

آیات و احادیثی که اسلام را دینی آسان

رفق و مدارا و ...

سپس می‌خوانیم که شرح صدر، چه در بعد مثبت و چه در بعد منفی، یعنی هر سه قسم از شرح صدرهای یادشده، از شرایط و لوازم

معرفی می‌کنند، قطعاً این نیست که فلسفه

اسلام، آسایش مطلق انسان است، بلکه مقصود

اجتناب ناپذیر مدیریت است. کسی می‌تواند سازمان و گروه و

اسلام، آسایش مطلق انسان است، بلکه مقصود

یکی از معانی ذیل یا همه این معانی است: اول: مقررات اسلامی

جمعی را اداره کند که ظرفیت فکری و روحی و شرح صدر لازم را برای مدیریت داشته باشد. و در این رابطه تفاوتی نمی‌کند که هدف

متناسب با توان انسان است؛ دوم: اجرای مقررات اسلام، آسایش

انسان را به دنبال دارد. و اسلام انسان را به گونه‌ای می‌سازد که

سازمان حق باشد یا باطل (صص ۶-۴۵).

سختی‌ها بر او آسان می‌شود (صص ۵۰-۱۴۷).

در ادامه مباحث، زمینه‌های آسان‌شدن مشکلات که به کارگیری

مدیر شایسته نیازمند صفات و ویژگی‌هایی است که عمده آن ویژگی‌ها یا تمام آنها، از شرح صدر مایه می‌گیرند: بصیرت، بینش

همه توان و تأثیر تقوا در آسان‌شدن مشکلات و نقش توکل در حل

معضلات مربوط به مدیریت و ... مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

سیاسی، حسن خلق، رفق و مدارا، قاطعیت، انتقادپذیری، تغافل، امید و استقامت، از ویژگی‌های یک مدیر شایسته‌اند که همه این

سختی‌ها بر او آسان می‌شود (صص ۵۰-۱۴۷).

بخش سوم کتاب، بحث رسایی سخن را با الهام از درخواست

صفات از آثار شرح صدر می‌باشند.

حضرت موسی (ع) مورد توجه قرار داده و بحث فصاحت و نقش آن

در مدیریت مورد بررسی واقع شده است. و از جمله می‌خوانیم که،

در ادامه مباحث بخش اول، به عوامل شرح صدر اشاره شده و گفته شده است که، در متون اسلامی از چهار عنصر به عنوان اموری

همه کسانی که خداوند آنها را برای رهبری جامعه برگزیده است، از

نعمت زبانی گویا و بیانی رسا و شیوا برخوردار بوده و بلکه در فن

عوامل عبارتند از: معرفت حقیقی، قرآن، ذکر و دعا (ص ۱۱۶).

سخنوری سرآمد مردم عصر خود بوده‌اند (ص ۱۶۹).

در ادامه آمده که، رسایی سخن و نفوذ کلام، یکی از دلایل

موفقیت پیامبر اسلام (ص) بود. از خصایص سخن زیبا، روان بودن کلمات، رعایت حسن ترتیب در جمله‌بندی، قابل فهم بودن برای

عموم مردم، رعایت اندازه لازم، جامع بودن سخن و رعایت

کلمات، رعایت حسن ترتیب در جمله‌بندی، قابل فهم بودن برای