

کارکرد، جایگاه و وظائف واحد خرید در تعاونیهای مصرف

قبل از بحث در خصوص وظائف و جایگاه واحد خرید در تعاونیهای مصرف یادآور می‌شود در این نوشتار از روش تحلیل سیستمی برای تعیین مسائل خرید در تعاونیهای مصرف استفاده می‌کنیم لذا در ابتدا توضیح مختصری در ارتباط با سیستم را ارائه می‌دهیم.

سیستم (نظام) عبارت است از یک کل که دارای اجزاء به هم پیوسته و مرتبطی باشد که هر یک از اجزاء به همراه اجزاء دیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک فعالیت کنند. مثلاً سیستم بدن انسان که از اجزاء و قسمت‌های مختلف تشکیل شده و هر کدام وظیفه خاصی را بعهده دارند بخش‌های مختلف بدن با هم ارتباط دارند و اختلال در بخشی از بدن بر سایر قسمت‌های بدن نیز اثر دارد و مجموعه این اجزاء بدن را در حال تعادل نگاه می‌دارند.

سازمانها نیز یک نوع سیستم به حساب می‌آیند که از واحدهای مختلفی همچون واحد خرید، فروش، مالی و... تشکیل می‌شوند هر کدام از این واحدها وظیفه خاصی را بعهده دارند و با یکدیگر ارتباطند و هر کدام می‌توانند در تحقق اهداف سازمان نقش داشته باشند و نقض در یک واحد می‌تواند در کار واحدهای دیگر ایجاد اختلال کند. مثلاً ضعف واحد خرید در تعاونی مصرف می‌تواند میزان فروش را کاهش، مشتریان را ناراضی، گردش سرمایه را کند و پیامهای منفی دیگری را برای تعاونی در پی داشته باشد.

سیستم‌ها به انواع مختلف دسته بندی می‌شوند و دونه از این دسته بندیها که در این بحث بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد به شرح زیر است:

۱- سیستمهای باز و بسته

سیستم باز سیستمی است که با محیط



مدیریت خرید در تعاونیهای مصرف

رئوف رابطی

مقدمه:

وظیفه اساسی تعاونیهای مصرف تهیه و خرید کالاهای مناسب برای اعضاء و عامه مردم و عرضه و فروش آن به شیوه‌ای مطلوب است. این امر به ویژه هم اکنون که فشارهای اقتصادی ناشی از تورم متوجه بخش عظیمی از مردم جامعه است و سیستم توزیع کالاها در کشور سیستمی کارآمد و توانمند نیست اهمیت بیشتری دارد. تعاونیهای مصرف در این برهه زمانی می‌توانند به یاری مردم و دولت بشتابند.

تعاونیها می‌توانند از یک طرف با عرضه و فروش کالاها با شرایط مطلوب به مردم کمک کنند و از طرف دیگر بعنوان یک کانال توزیع مطمئن در خدمت دولت باشند.

تعاونیهای مصرف زمانی می‌توانند به اهداف فوق دست یابند که با استفاده از یک سیستم کارآمد خرید کالاهای مورد نیاز اعضاء و مردم را تهیه و تامین نمایند. امروزه خرید بعنوان یکی از وظائف حرفه‌ای سازمانها و بنگاههای مختلف به حساب می‌آید که به آگاهی، مهارت و آموزش و شهادت و فراست نیاز دارد. نقش مدیران خرید در سازمانها بسیار حساس و مهم می‌باشد. ناآگاهی و سهل انگاری بعضی از مدیران خرید و گاهی سوء مدیریت آنان زیانهای سنگینی را برای سازمان به بار می‌آورد.

در این مقاله تلاش شده است ضمن بحث پیرامون کارکرد، جایگاه و وظائف واحد خرید در تعاونیهای مصرف به بررسی نحوه مدیریت این واحد بپردازیم همچنین در مورد نقش سیستم اطلاعاتی مدیریت در واحد خرید، چگونگی گزارش مدیر خرید به مدیر عامل شرکت و همچنین ارزیابی سیستم خرید تعاونی به بحث پرداخته‌ایم و در انتها ۱۰ توصیه مهم را برای مدیران خرید تعاونیهای مصرف ارائه نموده‌ایم:

پیرامون خود ارتباط دارد و قطع این ارتباط موجب نابودی آن می‌گردد. سیستم باز برای بقا خود نیازمندیهایی لازم را از محیط دریافت می‌کند و بعد از کار بر روی آنها محصول خود را به محیط برمی‌گرداند. این فرآیند به شکل ساده در ذیل نشان داده شده است:

ستاد > عملیات > داده‌ها

در سیستم بسته ارتباط بین سیستم و محیط پیرامون وجود ندارد و سیستم با بهره‌گیری از امکانات درونی خود را اداره می‌کند.

تعاونیهایی مصرف سیستمهای باز هستند که در ارتباط با محیط پیرامون خود بوده و نیازمندیهای خود را از محیط دریافت می‌کنند.

۲- سیستمهای اصلی و فرعی

برای سیستمها می‌توان بر اساس بحث مورد نظر مرزهایی را تعریف کرد. سیستمهایی که در محدوده گسترده‌تری قرار دارند سیستمهای اصلی و سیستمهای کوچکتر که ما داخل آنها را سیستمهای فرعی می‌گوئیم. مثلاً مجموعه بدن انسان یک سیستم اصلی است و بخشهای بدن هر کدام یک سیستم فرعی به حساب می‌آیند. همچون سیستم گوارش، گردش خون و... یک تعاونی مصرف نیز بعنوان یک سیستم اصلی واحدهایی دارد که هر کدام یک سیستم فرعی به حساب می‌آیند مانند واحد خرید، فروش مالی و... هر سیستم فرعی نیز خود می‌تواند یک سیستم اصلی باشد که سیستمهای فرعی را در داخل خود دارد مثلاً واحد خرید بعنوان یک سیستم اصلی دارای سیستمهای فرعی خواهد بود.

در بحث سیستمها و تحلیل سیستمی سازمان، نحوه کارکرد سیستمهای فرعی بر کارکرد و فعالیت سیستم اصلی اثر می‌گذارد ضعف و قوت در هر سیستم فرعی بر راندها سازمان اثر منفی و یا مثبت دارد مثلاً ضعف واحد خرید بعنوان

قیمتهای بیش از اندازه گران و یا بیش از اندازه ارزان هر دو خطر ساز و هشدار دهنده هستند. در صورت برخورد با آنها علل و انگیزه آنان را بشناسید و عجلانه هر خرید ارزانی را نپذیرید و یا هر قیمت بالائی را رد ننمائید. خرید کالا با قیمتهای مناسب در تعاونیهایی مصرف در جلب رضایت اعضا و گرایش بیشتر مردم به تعاونی اهمیت زیادی دارد مدیر خرید باید همواره اطلاعات لازم از قیمتها را داشته باشد.



یک سیستم فرعی بر کارائی کل مجموعه تعاونی اثر می‌گذارد و یا ضعف در هر بخش از واحد خرید بر کل واحد خرید اثر می‌گذارد و بالعکس.

نتیجه اینکه برای ارتقاء کارائی در تعاونیهایی مصرف باید کارائی کلیه سیستمهای فرعی آن و از جمله خرید ارتقاء یابد که در ادامه بحث به چگونگی آن می‌پردازیم.

واحد خرید وظیفه تهیه و تامین کالاهای مورد نیاز اعضا و عامه مردم را بعهده دارد. مدیریت این واحد باید تلاش کند کالاها را به اندازه کافی با کیفیت مناسب، از منبع معتبر و در زمان مناسب و شرایط مطلوب خریداری کند عملکرد مطلوب این واحد منجر به این می‌شود که کالاهای مورد نیاز همواره در دسترس اعضا قرار گیرد کیفیت و قیمت مناسب آنها برای خرید بیشتر در آنها انگیزه ایجاد کند. افراد بیشتری عضو تعاونی شوند و میل به سرمایه‌گذاری بیشتر ایجاد شود. مدیر این واحد می‌باید گزارشات لازم را بطور مستمر در اختیار مدیرعامل قرار دهد و باتوجه به ارتباطی که با خارج از سازمان دارد اطلاعات لازم را دریافت و ضمن استفاده از این اطلاعات در فعالیتهای خرید آنها را در اختیار مدیرعامل و سایر مدیران تعاونی قرار دهد. برای نیل به این اهداف مدیریت صحیح واحد خرید ضرورت دارد که در ادامه به بحث پیرامون وظائف و نحوه کارکرد مدیریت این واحد می‌پردازیم.

جایگاه واحد خرید در مجموعه تعاونی مصرف (یک تعاونی نسبتاً بزرگ)

واحد خرید یک سیستم فرعی از مجموعه تعاونی مصرف می‌باشد که ضعف و قوت آن بر سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارد واحد خرید بعنوان یک سیستم اصلی از اجزاء دیگر (سیستمهای فرعی) تشکیل شده که ضعف و قوت این اجزاء بر کارائی واحد

بقاء تعاونی و ارائه خدمات به اعضا لازم است سود قابل قبولی نیز بدست آید.

اهمیت

اولویت

عوامل مورد توجه در خرید برای شرکتهای تعاونی مصرف

منفعت

مصلحت

این چهار عامل که در کنار اطلاعات لازم در مورد آمیخته‌های خرید برای تصمیم‌گیری خرید در تعاونی مصرف باید مورد توجه قرار گیرد.

گزارش به مدیر عامل تعاونی مصرف
مدیر عامل نیازمند دریافت گزارشات از بخشهای گوناگون تعاونی می‌باشد تا بتواند این اطلاعات را در امور برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مورد استفاده قرار دهد. مدیر روشنفکری که به اهمیت خرید پی برده است فعالانه در جستجوی گزارشات خرید می‌باشد، بعضی از مدیران رده بالای سازمانی نیز وجود دارند که هنوز از نقش واقعی خرید در کامیابی سازمان آگاه نمی‌باشند و در صدد دریافت گزارشات خرید نیستند.

گزارش خرید باید: انتخابی باشد یعنی نیازی نیست که همه چیز را گزارش دهیم. گزارش خرید باید: مختصر باشد و لازم نیست تا همه جزئیات را دربرگیرد. گزارش خرید باید: مقایسه‌ای باشد یعنی عملکرد جاری را با گذشته مطابقت و مقایسه کند.

گزارش خرید باید: تفسیر کننده باشد یعنی عملکرد جاری را با گذشته مطابقت و مقایسه نماید.

در مورد تعداد و زمان گزارش خرید یک شکل خاص و معینی وجود ندارد. این گزارشات می‌تواند بصورت هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالانه باشند.

در بحث سیستمها و تحلیل سیستمی سازمان، نحوه کارکرد سیستم‌های فرعی بر کارکرد و فعالیت سیستم اصلی اثر می‌گذارد ضعف و قوت در هر سیستم فرعی بر راندمان سازمان اثر منفی و یا مثبت دارد مثلاً ضعف واحد خرید بعنوان یک سیستم فرعی بر کارائی کل مجموعه تعاونی اثر می‌گذارد و یا ضعف در هر بخش از واحد خرید بر کل واحد خرید اثر می‌گذارد و بالعکس.

خرید اثر می‌گذارد.

مدیریت خرید

مدیریت خرید به معنای ساده عبارت است از تصمیم‌گیری نظام گونه برای یافتن پاسخهای مفید و موثر در تعیین آمیخته‌های خرید که عبارتند از:

- موضوع خرید
- موضوع یا مبنای خرید
- منبع خرید
- موقع خرید

آمیخته خرید عبارتست از اجزای تشکیل دهنده خرید یا عوامل قابل کنترل مدیر خرید که باید بطور سیستماتیک مورد بررسی قرار گیرند و پاسخهای مناسب برای آنها پیدا شود و آمیخته خرید عبارتست از پاسخگوئی سیستماتیک به اینکه: چه بخریم؟ چگونه و چرا بخریم؟ کجا بخریم؟ کی بخریم؟

در خرید باید به ارتباط و پیوستگی هر یک از اجزاء توجه کافی داشت. همچنین در یک تعاونی مصرف مدیر خرید باید با بهره‌گیری از یک شبکه اطلاعاتی کارآمد در ارتباط با هر کدام از موارد فوق بنحو صحیح تصمیم‌گیری کند. ایجاد یک بانک اطلاعاتی می‌تواند یاری دهنده مدیر خرید باشد. در سازمانها سیستم اطلاعاتی مدیریت (M.I.S) به یاری مدیران می‌آید. این سیستم اطلاعات مختلف را بصورت خام دریافت و جمع آوری می‌کند و پس از تلخیص دسته بندی و تحلیل در اختیار مدیران جهت تصمیم‌گیری قرار می‌دهد.

سیستم اطلاعاتی مدیریت و نحوه استفاده از آن در واحد خرید تعاونی مصرف

مدیر خرید در تعاونیهای مصرف ضمن بهره‌گیری از سیستم اطلاعاتی و نتایج این سیستم برای تصمیم‌گیری در مورد آمیخته‌های خرید لازم است ۴ عامل اولویت، اهمیت، مصلحت و منفعت را نیز در نظر گیرد.

تعیین اولویت خرید در تعاونی براساس نیاز اعضا و علائق آنها و همچنین منابع تعاونی مشخص خواهد شد. توجه به اهمیت اقلام خرید نیز ضرورت دارد. گاهی اوقات امکان دارد که اقلامی مهم باشند اما ضروری نباشند و یا برعکس دارای اهمیتی بیش از اندازه برای سازمان بوده و باید آنها را خریداری کرد. اگرچه در یک مقطع زمانی اولیوی به آنها داده شود. شناسائی مصلحت در خرید نیز اهمیت دارد. امکان دارد خرید بعضی اقلام در زمان خاصی یا در شرایط تعیین شده‌ای به صرفه‌تر باشد مثلاً تعاونی برای مدتی کالائی را در انبار نگهداری کند و با تحمل هزینه‌های انبارداری از زیانهای مربوط به خرید با قیمت بالاتر اجتناب کند و با جهت کسب امتیازات خاص و یا تخفیفات ویژه‌ای از یک منبع مشخص خرید کند.

و نهایتاً کسب منفعت نیز برای تعاونی ضرورت دارد. اگرچه هدف اصلی در تعاونی مصرف کسب سود نیست اما برای

محتوای گزارش مدیر خرید به مدیرعامل تعاونی مصرف

درج نکات زیر در گزارش ضروری است:

- ۱- خریدهای انجام شده در فاصله زمانی معین
- ۲- اعتبارات مصرف شده در بخش خرید.
- ۳- تغییرات در بخش خرید و مزایای حاصله
- ۴- موجودیهای فعلی
- ۵- منابع جدید برای خرید اقلام اصلی
- ۶- روند قیمتها کالاها و شاخص ها
- ۷- برنامه خرید در آینده
- ۸- پیشنهادات در خصوص خرید کالاها، حمل و نقل آنها، عرضه کنندگان و....

ارزیابی سیستم خرید

اندازه گیری عملکرد خرید مسئولیت شناخته شده مدیرعامل تعاونی به حساب می آید. معیارهای متعدد کارائی عملیات ارائه شده اند که نشان می دهند، بخش خرید به چه خوبی اداره می شود عامل مهم و دشوار اندازه گیری مهارت و تخصص خرید است. این عامل نشان می دهد که شغل واقعی خرید به چگونه اجراء می گردد. مهارت و خبرگی خرید بیش از کارائی خرید باعث پس انداز زیادتر برای تعاونی می گردد.

گاهی اوقات در ارزیابی عملکرد سیستم خرید به عامل چگونگی ارتباط با عرضه کنندگان توجه می شود و منظور از آن این است که تعاونی نه تنها نیازمندیهای خاص خود را با قیمتهای قابل رقابت تامین

می سازد بلکه از تسهیلات ویژه ای که عرضه کنندگان در اختیارش قرار می دهند استفاده می برد.

در شرکت تعاونی مصرف معیار دیگری که می تواند بیانگر عملکرد خوب مدیر خرید باشد رضایت اعضاء و مشتریان تعاونی از عرضه کالاها در فروشگاه و مناسب بودن کیفیت کالاها، قیمت کالاها و..... است.

در بعضی از شرکتها ارزیابی سیستم خرید بر اساس کامیابی و موفقیت محلی شرکت صورت می گیرد و بر این باور استوار است که عملکرد آن بازتاب هدفها، طرحها و سیاستهای مدیریت می باشد.

ده توصیه مهم به مدیران خرید در تعاونیهای مصرف

- ۱- عدم اتکاء به یک منبع یا عرضه کننده-- هرگز بطور کامل نباید به یک یا تعداد معدودی عرضه کننده متکی گردید. (البته اگر کالا انحصاری نباشد) هرگاه بیش از پنجاه درصد از خریدهای شما از طریق کمتر از پنج درصد عرضه کنندگان تهیه گردد شرکت از دو جهت در خطر می باشد یکی خطر ورشکستگی و حذف آن از صحنه فعالیت و دیگری افزایش قیمت زیاد و ناگهانی از طرف آن.
- ۲- آگاهی دائم از موقعیت عرضه کنندگان - مدیران خرید باید تلاش کنند با منابعی که بیشتر سرو کار دارند در تماس دائم بوده و از موقعیت اقتصادی و مالی آنان آگاه باشند.
- ۳- بازدید از عرضه کنندگان - ارزش بازدید از محل و امکانات عرضه کنندگان بیش از حد تصور اغلب مدیران می باشد. بعنوان یک مدیر خرید باید سعی کنید ضمن اینگونه بازدیدها آشنایی و آگاهی از

داده های خام Data

نیاز اعضاء تعاونی
سلیقه های اعضاء تعاونی
توانائی خرید اعضاء تعاونی
مراکز فروش کالا و شرایط آنها
قیمت انواع کالاها در کیفیتهای مختلف
شرایط فروش فروشندگان
اعتبار فروشندگان
توانائی تحویل به موقع فروشندگان و....

سیستم اطلاعاتی مدیریت M.I.S

دسته بندی
تلفیص
تجزیه و تحلیل

اطلاعات Information

تصمیم گیری در مورد
چه بخریم؟
چگونه و چرا بخریم؟
کجا بخریم؟
کی بخریم؟

دبلیو ادواردز دمیگ است که همگی از پیشگامان آمریکایی قرن بیستم کیفیت هستند.

ژاپن نظریات این مردان را برای بکارگیری یک سبک جدید در اجرا مورد استفاده قرار داده است. ویژگیهای بارز این نحوه اجرای جدید عبارتند از:

- * امکان انتقال ایده‌ها و افکار به تولیدات طی یک زمان بسیار کوتاه.
- * امکان بهره‌گیری از تکنولوژی.
- * امکان در جهت پذیرش سریع شرایط بازار جدید.

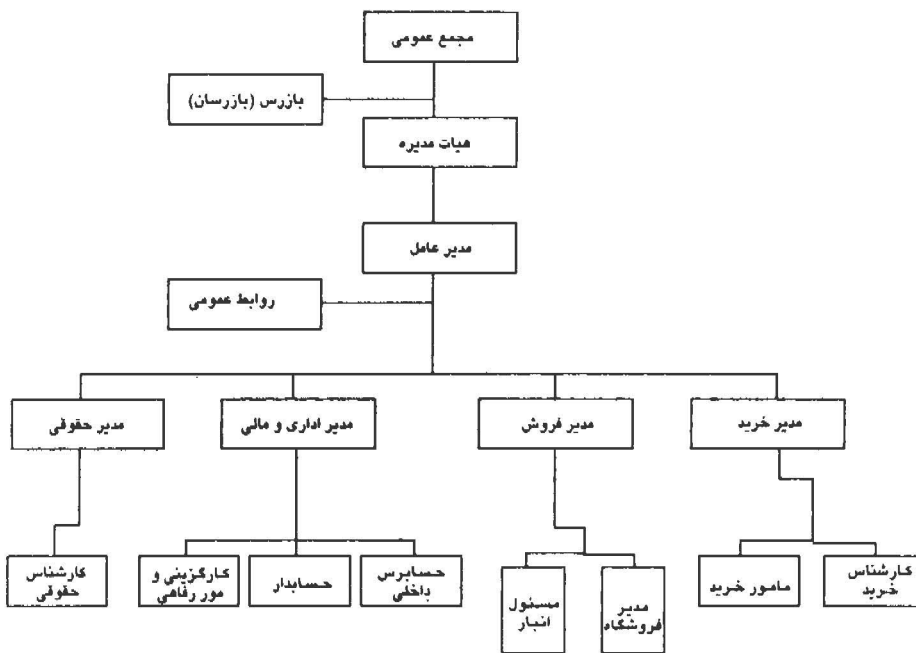
پذیرش این اصول بدان معنا نیست که بنگاههای ایالات متحده باید سعی کنند که اعمال ژاپنیها را تقلید نمایند. برعکس، بنگاههای ایالات متحده برای رسیدن به ویژگیهای بارز موفقیت، به توسعه فرایندهایی که این بنگاهها برپایه آن شکل گرفته‌اند، نیاز دارند. بوضوح، رقابت جهانی و فن آوری اطلاعاتی در سیستمهای تجاری قرن ۲۱ نیازمند این خصوصیات برجسته خواهند بود. آیا شرکتهای آمریکایی می‌توانند چنین جهشی را انجام دهند؟

در عین حال مجریان در صورتی که بخواهند شرکتهای خوبی بسازند باید برای انجام انتخابهای خوب آماده باشند. این از مسئولیتهای مربیان کیفیت است که باید این اطمینان را بوجود آورند که مجریان آماده‌اند.

بقیه از صفحه ۱۷

موقعیت منابع و عرضه کنندگان روابطی صمیمانه و مستمر بوجود آورید.

۴- توجه به قیمتها - قیمتهای بیش از اندازه گران و یا بیش از اندازه ارزان هر دو خطر ساز و هشدار دهنده هستند. در صورت



مراجعه نمائید.

۸- توجه به مدیریت مذاکره - مهارت و آشنایی با روشها و اصول مذاکره لازمه فعالیت در مدیریت خرید می‌باشد. کوشش نمائید تا با مطالعه و استفاده از تجربیات خود و دیگران و آشنائی با فرهنگ و ارزشهای دیگران، قدرت مذاکره و اداره جلسات مذاکره خرید را تقویت نمائید.

۹- نگرش سیستمی - همیشه در نظر داشته باشید که در تصمیم‌گیری خرید به آثار تصمیمات و همه عوامل و جوانب توجه نمائید و سازمان خرید را بعنوان یک سیستم بدانید که از مجموعه اجزای بهم پیوسته‌ای تشکیل شده و تحت تاثیر عوامل محیطی گوناگون می‌باشد. بعنوان مثال در گزینش منبع نهائی باید از ارتباط بین قیمت، خوشنامی، زمان، شرایط حمل و ... غافل نگردیم.

۱۰- توجه به خریداران و مشتریان فروشگاه بعنوان مدیر خرید فروشگاه تعاونی - هیچگاه فراموش نکنید خریدهای شما برای مشتریان فروشگاه و به خاطر آنهاست و زمانی موفق هستید که خریدهای شما رضایت آنها را جلب کند.

برخورد با آنها علل و انگیزه آنان را بشناسید و عجلانه هر خرید ارزانی را نپذیرید و یا هر قیمت بالائی را رد ننمائید. خرید کالا با قیمتهای مناسب در تعاونیهای مصرف در جلب رضایت اعضا و گرایش بیشتر مردم به تعاونی اهمیت زیادی دارد. مدیر خرید باید همواره اطلاعات لازم از قیمتها را داشته باشد.

۵- عدم اصرار زیاد بر تروی قیمت - بیش از اندازه برای دستیابی به قیمت پائین بر روی عرضه کنندگان فشار نیاورید و اصرار نوزید، زیرا این عمل باعث عدم انجام تعهدات بطور دلخواه می‌گردد.

۶- ضمن حفظ عرضه کنندگان موجود، در جستجوی عرضه کنندگان جدید نیز باشید و برای شناخت و ارزیابی آنان در صدی از نیازهای خود را از آنان تامین نمائید.

۷- آمار و گزارشهایی در مورد کالاهای مرجوعی، مغایرتها و دیرکردها و عملکردهای ضعیف عرضه کنندگان را تهیه و نگهداری نمائید و در زمان تصمیم‌گیری برای خریدهای آتی به آنها