

RAD PSM(RAD Purchasing & Supplymanagement solution)

راهکار مدیریت خرید و تدارکات راد

اهمیت تدارکات در ساختار شرکت های پروژه محور و نقش کلیدی آن در برنامه ریزی عملیاتی اجرای پروژه بر کسی پوشیده نیست. چابکی ساختار تدارکات در تامین کالا و خدمات مورد نیاز پروژه ها ، برگ برنده شرکتهای این حوزه می باشد.

خرید و تدارکات به عنوان یک جریان اصلی در رابطه مستمر و دائمی با تمامی بخشهای سازمان می باشد و علاوه بر بخشها، فرایندهای بسیاری نیز در سازمانها به وسیله فرایند خرید و تدارکات به یکدیگر پیوند می خورند و هرگونه اختلال در آن منجر به ایجاد اشکال در روندهای اجرایی سازمان می شود .

راهکار خرید و تدارکات راد، تمامی امور مرتبط با خرید بهنگام کالا و خدمات مورد نیاز ، برای انجام تمامی فرایندها و عملکردها را شامل میشود و یک راه حل جامع ، منظم و سیستماتیک است که به فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با تامین یک کالا در بهینه ترین حالت ممکن می پردازد و فرآیندهای درخواست ، استعلام ، مناقصه ، خرید ، نظارت و بازرسی و سایر فرآیندهای خاص هر مجموعه را در حوزه خرید با کنترل دقیق تر پوشش میدهد.

سیستم خرید و تدارکات با جمع آوری اطلاعات مربوط به فرایندهای خرید از تمام واحدهای سازمان و ذخیره سازی آن در یک مرکز به صورت یکپارچه، امکان پردازش اطلاعات و دریافت گزارش های مورد نیاز را فراهم کرده و به مدیریت متمرکز و موثرتر سازمان کمک می کند.

فرآیند خرید و تدارکات در هر شرکتی مراحل خاص خود را دارد و بر اساس دستور العمل ها و نظامنامه های ویژه ای طی مسیر مینماید، ولی عموماً در سازمانها این فرآیند کمتر می تواند استاندارد عمل نماید به همین دلیل کنترل سیستماتیک برای این چالش سیستم، باید از یک ساختار انعطاف پذیر بهره گیری نماید تا بتواند به تناسب هر سازمان تغییر شکل دهد . همچنین برای فراگیر نمودن این ساختار در سازمان ها ، ابزار علاوه بر انعطاف پذیری بایست سادگی و سرعت بالا و چابکی لازم را در انجام کار داشته باشد که کاربر احساس نماید که کارکرد با این سیستم به روال کاری وی سرعت می بخشد.

راد برای چالش های فوق تدبیر ویژه ای اندیشیده است.

در واقع این راهکار عبارت است از فرآیندی شامل تصمیم گیری و اجرای برنامه ای مدون به منظور تهیه و تأمین نیازمندیهای سازمان در زمان مناسب، با قیمت و کیفیت مطلوب از منابع مطمئن و با توجه به توانمندیها و امکانات سازمان که در سر فصل های زیر شرح

داده می شود:

۱. مدیریت و کدینگ کالا و خدمات
۲. برنامه ریزی و مدیریت درخواست ها Request Tracker
۳. کنترل موجودی و انبارها
۴. بررسی و انتخاب تامین کنندگان
۵. مدیریت استعلام و مناقصات
۶. مدیریت قراردادها
۷. مدیریت انواع سفارشات و خرید
۸. برنامه ریزی تامین ، تخصیص و تحویل
۹. کنترل و بازرسی
۱۰. پایش فرآیند

مدیریت و کدینگ کالا و خدمات:

سیستم مدیریت کالا و خدمات جهت ایجاد یک مفهوم یکپارچه از کالا و خدمات در سازمان ایجاد شده است. به کمک این سیستم می توان اطلاعات و گزارشات یکپارچه از تراکنش های صورت گرفته در بخش های مختلف سازمان بر روی کالا و خدمات را دریافت نمود و با ایجاد بستر یکپارچه برای مدیریت کالا و خدمات سازمان به طبقه بندی و یکسان سازی آن پرداخت . راد با امکان کد گذاری اتوماتیک کالاها و خدمات و نام گذاری سیستمی بر اساس مشخصه های گروه کالاها و مربوطه و شناسایی کد کالای مناسب در همان گروه کالا، موجب کاهش تعداد اقلام ثبت شده در مجموعه کالاها و سازمان شده و باعث یکسان سازی ، ایجاد زبان مشترک بین واحدهای مختلف در مورد کالا ، ایجاد دانش جامع در مورد شناسایی کالاها و جلوگیری از سر در گمی و اشتباهات در ثبت درخواست ها می گردد

رهگیری و برنامه ریزی و مدیریت درخواست ها

راهکار خرید و تدارکات به مدیریت بسیار سنجیده ، حرفه ای و اثر بخش نیاز دارد . اثر بخشی فرایند خرید و تدارکات ، سهم بزرگی در موفقیت طرح های سرمایه گذاری دارد . در اغلب این فرایند ها نقطه آغازین ، برنامه ریزی تدارکات پروژه می باشد . از آنجائیکه هدف از برنامه ریزی ، تعیین اقلام مورد نیاز و زمان تهیه آنهاست ، برنامه ریزی دارای دو بعد کلی مواد و خدمات مورد نیاز و زمانبندی دسترسی به آنها می باشد . به این ترتیب فهرستی از تدارکات مورد نیاز تهیه می شود و خرید و یا ساخت آن در دستور کار قرار میگیرد.

راهکار راد این برنامه ریزی را به دقیق ترین شکل ممکن در سیستم ثبت کرده و با توجه به زمان بندی آن اجرا می نماید . بدین ترتیب یک چرخه قابل کنترل و مورد اطمینان، پشتیبان برنامه ریزی های انجام شده برای خرید می باشد.

برای افزایش کارایی سازمان، باید بتوانید تمامی مراحل مدیریت درخواست ها از لحظه ثبت ، ارجاع ، بررسی ، جمع و مدیریت و تایید تا لحظه بستن درخواست را تحت کنترل و نظارت خود درآورید که برای این منظور لازم است از یک راهکار جامع استفاده کنید، اولین اقدامی که در فرایند برنامه ریزی و مدیریت درخواست ها، صورت میگیرد، یکپارچه سازی روش های دریافت درخواست ها می باشد. ثبت سیستمی درخواستها موجب یکپارچگی کانال های دریافت درخواست ها(تلفنی ، بین واحدی ، ایمیلی ، طبق برنامه پروژه ، رسیده به نقطه سفارش در انبار و ...) می گردد، و در نتیجه صرفنظر از روش اعلام درخواست، مدیران و کارشناسان می توانند همه درخواست ها را به صورت متمرکز مشاهده کنند و یا در شرکت های پروژه محور میتوانند برنامه ریزی اقلام مورد نیاز پروژه را در هر بازه زمانی درخواست نمایند. در این بخش هر آیتمی که مورد نیاز پروژه می باشد به همراه مشخصات آن و حتی آیتم جایگزین آن در سیستم ثبت میگردد و همچنین می تواند ثبت آیتم ها به جای ثبت موردی به صورت دسته ای از طریق فایل excel به سیستم انجام شود. این راهکار با فراهم کردن امکان جمع درخواست های خرید کالا و خدمات و همچنین امکان تخصیص بهینه فعالیت ها و سفارش های خرید به کارشناسان خرید به مدیریت موثر هزینه ها کمک کرده و موجب صرفه جویی در منابع سازمان می شود. در این قسمت امکان افزایش و کاهش مقادیر اقلام درخواستی با حفظ تمامی سوابق وجود دارد. این بخش در تعامل با سیستم خرید و اطلاع از اقلام و مقادیر خریداری شده، بالانس مواد و میزان مقادیری که نیاز به خرید مجدد دارند را گزارش می کند.

شایان ذکر است که درخواست های خارج از برنامه و موردی نیز به راحتی در یک پرونده یکپارچه و پیوسته می توانند در کنار هم قرار گیرند. از آنجایی که در حال حاضر در شرکتهای پیمانکاری بیشتر این دست از خریدها رایج است شرایط ویژه ای برای تثبیت این دسته از خریدها در راهکار راد پیش بینی گشته است.

اگر رابطه ای منطقی بین انبارها و مدیریت درخواست ها وجود داشته باشد ، به راحتی می توان فرآیند بعدی را که خرید کارگاهی، خرید تنخواه گردان ، خرید از لیست تامین کنندگان و یا استعلام و مناقصه می باشد را تعیین نمود . در راهکار راد می توان روش های مختلفی با فرایندهای گوناگون را برای خرید ترسیم نمود .

کنترل موجودی و انبارها

در فرآیندهای هر سازمانی مدیریت انبار حلقه ای از زنجیره تولید، انتقال، توزیع و مصرف به شمار رفته و نقش اتصال و واسط را در انتقال کالا در سازمان برعهده دارد. درصد زیادی از سرمایه ی سازمان ها را مواد اولیه و قطعات، تجهیزات و کالاهای آن تشکیل می دهد. لذا نگهداری و مراقبت دقیق از آنها و برقراری یک نظام صحیح اطلاعاتی برای کنترل موجودی انبار و یا زمان به موقع جهت سفارش و میزان سفارش کالا بسیار ضروری بوده و با بهبود وضع انبارداری می توان از زیان های ناشی از بی دقتی در نگهداری کالا جلوگیری نمود و به میزان سود سازمان افزود.

مدیریت کارآمد بر انبارها، کنترل دقیق ورود و خروج کالا، اطلاع صحیح و به موقع از وضعیت موجودیها و برنامه ریزی برای کاهش هزینه های نگهداری کالا از جمله مسائل مهمی است که سیستم راد به آن نگاه ویژه ای دارد.

پس از نهایی شدن ارقام مورد درخواست ، بررسی موجودی های فعلی دقیق هر انبار و یا در کل انبار ها ، کمک بزرگی در جلوگیری از خرید ارقام موجود نموده و موجب رسیدن به اهداف زیر می شود :

- امکان دسترسی به موقع به مواد و کالای مورد نیاز
- تعیین بهترین الگوی سفارش دهی و بهترین مقدار موجودی
- عدم توقف عملیات پروژه و زیان ناشی از آن، در صورت خرید یا تولید نشدن پیش از موعد مصرف کالا
- امکان برنامه ریزی دقیق پروژه بر اساس موجودی های انبار
- کاهش هزینه های انبار و نگهداری کالا
- ارائه اطلاعات صحیح و دقیق به سایر بخش ها
- کاهش میزان سرمایه گذاریها و پایین نگه داشتن حجم سرمایه گذاریها در انبار
- سرعت بخشیدن به امور جاری و عملیاتی انبار

در واقع با در اختیار قرار گرفتن تمامی اطلاعات کمی و کیفی مورد نیاز از انبار ، ظرفیت و حجم ذخیره سازی تمامی انبارهای موجود در سازمان به همراه ویژگی ها و تناسب کیفی هر کدام و با داشتن اطلاعات در هر لحظه، منابع موجود در هر بازه زمانی مشخص میگردد و سازمان میتواند در صورت لزوم با خرید بهنگام نسبت به تامین مناسب موجودی ها در سقف تعریف شده و اطمینان بخش مبادرت ورزد، به این ترتیب و با در نظر گرفتن برهه های درخواست و نقدینگی ، سازمان می تواند در فواصل زمانی گوناگون و با عنایت به موارد بالا، بهترین و مناسب ترین حجم خرید را انجام می دهد.

بررسی و انتخاب تامین کنندگان

یکی از راه های انتخاب تامین کنندگان اطلاعاتی است که سازمان در خرید های قبلی خود جمع آوری نموده است و شامل اطلاعات بدست آمده از برگزاری مناقصه، استعلام ها، خریدها و قراردادهای قبلی شرکت و... می گردند.

با استفاده از منابع اطلاعاتی فوق می توان فهرستی از عرضه کنندگان مختلف بدست آورد. بانک اطلاعاتی که هر کدام از آنها دارای مشخصات و ویژگیهای مربوط به خود و احیاناً متفاوت از سایرین می باشند. گام بعدی ارزیابی عرضه کنندگان مذکور و انتخاب عرضه کننده مناسب و مطمئن می باشد. اگر چه شناسایی منابع عرضه مواد و تجهیزات چندان مشکل به نظر نمی رسد اما ارزیابی و انتخاب از میان آنها مسأله حساسی بوده و نیازمند دقت فراوان است.

این راهکار، فهرست دقیقی از تامین کنندگان و فروشندگان بالفعل و بالقوه را به همراه توانایی کیفی و کمی آنها ثبت کرده که این پارامترها بر اساس تیپهای متفاوت تامین کنندگان مختلف می باشد تا ضمن ثبت ارزشیابی های منظم، با ارائه گزارشات متنوع، اعتبار آنها را با توجه به معیارهای مد نظر هر سازمان مورد ارزیابی قرار می دهد تا اطمینان کاملی از تحویل به موقع سفارشها توسط آنها کسب شود.

در واقع راهکار راد در این خصوص یک بانک اطلاعاتی کامل از کلیه اطلاعات تامین کنندگان سازمان، با سابقه آنها ایجاد می نماید که در هر برهه زمانی در دسترس می باشد و قابلیت انتخاب تامین کننده ای که قادر به انجام کار با کیفیت بالا، مطابق با زمان بندی مورد نیاز، با هزینه های مناسب و... باشد حاصل می نماید.

مدیریت استعلام و مناقصات

طبقه بندی و نظام مند نمودن استعلامهای صورت گرفته در گذشته ی سازمان مجموعه ای از اطلاعات ارزشمند سازمان می باشد که با مدیریت صحیح این اطلاعات می توان سرعت بالاتری در جریان تامین کالا ایجاد نمود و با فراهم نمودن بانک اطلاعاتی به تفکیک کالاها می توان اطلاعات در دسترس از استعلامهای گذشته ی سازمان را در اختیار مدیران مربوطه قرارداد، تا منجر به تصمیم سازی های به موقع و جلوگیری از تکرار استعلام های چند باره در فواصل کوتاه زمانی نمود. همچنین در خصوص فرآیند مناقصات، مراحل مختلف اجرای یک مناقصه نیاز به کنترل، هماهنگی، زمان بندی و برنامه ریزی بسیار دقیقی دارد که بخشهای مختلف سازمان را درگیر می نماید.

مدیریت لازم برای انجام این مهم جزو اهداف راهکار راد می باشد تا به شکلی اثر بخش فرآیند مناقصات را به همراه کنترل مستندات مربوطه با آرشیوینگ کامل اسناد و ثبت ورژنها، تأییدیه ها و .. در سازمان به گردش در آورد و با ارائه گزارشات به موقع از توقف فرآیند در سازمان و فراموشی و یا اهمال کاری های پرسنل جلوگیری به عمل می آورد ، تا در هر لحظه به مدیران این دید را بدهیم که طی روال مناقصه در هر آن در اختیار کدام پرسنل می باشد و چه مراحل را با موفقیت گذرانده است.

مدیریت قراردادهای

سازمان ها اغلب برای فعالیت های حوزه ی تدارک و انجام بازرسی های متداول جهت کنترل قیمت خرید یا صلاحیت تامین کننده قواعدی را وضع می نمایند (مقدار ریالی و یا اهمیت خرید که بسته به سیاست های هر سازمان می تواند تغییر کند) و یا ممکن است درخواست انجام شده را موجود داشته و یا در حال سفارش باشد.

امور حقوقی و قراردادی در هر سازمانی از جمله مدیریتهای کلیدی آن سازمان به حساب می آید که فعالیت های بسیار مهمی را در تعامل میان سازمان خود با سایر سازمانها عهده دار است و مدیریت کردن قراردادهای منعقد شده یکی از محوری ترین و حساس ترین فرایندهای سازمان هاست.

راهکار راد به سازمان (کارفرما ، پیمانکار ،بازرگانی و ...) در پروسه فرایند انعقاد و کنترل قراردادهای و به جریان انداختن فرایند اجرای آن در کل واحد ها کمک می نماید که در تعامل راهکار با نرم افزار امور قراردادهای راد، علاوه بر گردش و کنترل فرآیند مورد نظر به انجام محاسبات دقیق آن نیز ارتقاء داده می شود.

مدیریت انواع سفارشات و خرید :

اهمیت مدیریت سفارشات از آنجا ناشی می شود که اقلام درخواستی تمامی بخشهای سازمان، از جمله: خرید، مالی، انبارداری، پرسنلی، تولید، تعمیر و نگهداری، طراحی و تحقیق و توسعه، مهندسی و ... را تامین می نماید و رابطه کاری کم و بیش فعالی با تمامی ارکان سازمان دارد. علاوه بر بخشها، فرایندهای بسیاری نیز در سازمانها و به ویژه در سازمانهای مجری پروژه ها، به وسیله فرایند خرید و تدارکات به یکدیگر پیوند می خورند و هر گونه اختلال در آن منجر به ایجاد اشکال در روند اجرایی پروژه هاو تاخیر در تحویل طرح می شود.

در راهکار خرید و تدارکات راد، مقصود از خرید، تنها برآوردن نیازمندیهای پروژه نیست، بلکه هدف از خرید، دستیابی به مواد مورد نیاز پروژه، طبق زمانبندی و کیفیت مورد نیاز، برای رسیدن به موقعیت نهایی و تحویل به موقع پروژه است. راهکار راد، تمامی امور مرتبط با خرید بهنگام کالا و خدمات مورد نیاز برای انجام تمامی فرایندها و عملکرد پروژه را شامل می شود.

مدیر خرید می تواند، زمان خرید خود را در سفارشهای کوچک، درست موقعی که بخواهد نیازهای طرح را مرتفع سازند، برنامه ریزی و برای سفارش گذاری انجام دهد. جریان سفارش معمولاً از لحظه اعلام نیاز توسط تیم اجرای پروژه و یا بر اساس سفارش گذاری بر روی برنامه های از پیش تعیین شده و یا قراردادهایی که در مرحله قبل منعقد شده آغاز می شود و براساس کشش تقاضا سازماندهی می شود. مقادیر سفارش گذاری شده، باید بلافاصله و در کمترین زمان پس از انجام سفارش به محل مورد نیاز پروژه ارسال شود.

برنامه ریزی تامین، تخصیص و تحویل

برنامه ریزی تامین بر یکپارچه سازی فعالیتهای فرایند خرید تدارکات و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط فرایند در جهت دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام، مشتمل می شود. این برنامه ریزی دارای دو بعد کلی مواد و خدمات مورد نیاز و زمانبندی دسترسی به آنها می باشد. برنامه زمانی تدارکات، از همان ابتدایی ترین مراحل شروع طرح در سیستم ثبت و برنامه ریزی میشود و نسبت به پیشرفت پروژه در اختیار واحدهای مربوطه قرار گیرد.

همچنین در بسیاری از موارد میزان خرید و تامین انجام شده کمتر از میزان درخواست می باشد. در این دست از موارد بحث تخصیص کالای تامین شده به درخواست های صورت گرفته، یکی از دغدغه های سازمان ها می باشد و این کار به صورت دستی و سلیقه ای و بعضاً با توجه به روابط داخلی افراد صورت می پذیرد. در راهکار راد ما به دنبال سیستماتیک نمودن جریان تخصیص و مستند نمودن تخصیص های صورت گرفته و مانده ی تحویل نشده از هر درخواست هستیم تا در یک ساختار مشخص، از فراموشی مانده درخواست ها جلوگیری به عمل آورده شود و به صورت مدون گزارشگیری این اطلاعات در اختیار مدیران تدارکات جهت تخصیص و تامین آتی باقی مانده ی درخواستهای پروژه ها قرار گیرد.

همچنین مستند سازی جریان تحویل کالا به واحدهای درخواست کننده، در هر سازمانی فرآیند خاص خود را دارد و بر اساس دستورالعمل ها و فرمهای مخصوص این کار صورت می پذیرد. مکانیزاسیون همین جریان منجر به شفافیت کامل گزارشات در پی جویی مدیران پروژه از روال درخواستهای تامین و تدارکات از ابتدا تا انتهای مسیر خواهد شد.

کنترل و بازرسی:

سازمان ها به منظور ایجاد اطمینان از اینکه آیا تامین کنندگان در آینده می توانند خدمات رضایت بخشی را ارائه نمایند، آنها را تحت کنترل و پایش دوره ای قرار می دهند. یکی از روشهای معمول پایش، تهیه و استفاده از یک چک لیست حاوی عوامل مهم برای سازمان است که بایستی کنترل شوند و این چک لیست معلوم می کند آیا تامین کنندگان در محدوده استاندارد قابل قبول سازمان قرار دارند یا نه.

اگر تامین کننده نتواند در محدوده استانداردهای مورد درخواست قرار گیرد، سازمان مجبور است راجع به بهبود سطح تامین کننده کوشش کند یا در جستجوی منبع جدید باشد. بدلیل اهمیت و نقش موثری که فرآیند خرید و اجرای صحیح آن بر عملکرد کلی شرکت دارد لازم است این فعالیت ها به صورت سیستماتیک از سوی مدیریت سازمان مورد نظارت قرار گیرد.

علاوه بر کنترل و نظارت مستمر در جریان پایش تامین کنندگان، مرحله بازرسی کالاها و خدمات پیش از مرحله تحویل نیز یکی از مهمترین گامهای فرآیند تامین و تدارکات می باشد تا در قالب آن صحت و کیفیت مورد نظر سازمان در تحویل کالا تضمین گردد. در بسیاری از سازمانها مرحله ی بازرسی برون سپاری میگردد ولی مستندات آن در جریان تدارکات بایستی در خط فرآیند در دسترس مدیران پروژه و تدارکات باشد.

پایش فرایند

ممیزی فرایند خرید و تدارکات عبارتست از بازنگری سازماندهی شده در فرایند تدارکات، از برنامه ریزی تدارکات گرفته تا اداره امور قرارداد، مناقصات، خرید، تامین و تخصیص، انبار و ... که هدف اصلی در پایش این فرایند، شناخت موفقیتها و یا ضعف هایی است که می توان از آنها در اقلام تدارکات دیگر و یا حتی در دیگر پروژه های سازمانی به گونه مجزا و به عنوان حاصل یک تجربه، استفاده کرد. در فرایند تدارکات، شرایط به گونه ای طراحی و برنامه ریزی می شود که امکان حداکثر کنترل فراهم آید و تا آنجا که ممکن است از دوباره کاریها جلوگیری شود.

پایش فرایند تدارکات، اطمینان می دهد که عملکرد فروشنده، الزامات تدارکات را تأمین نموده و خریدار، طبق ضوابط قرارداد قانونی، عمل می نماید. در پروژه های بزرگتر با تأمین کنندگان متعدد، جنبه کلیدی نظارت قرارداد، مدیریت تعاملات بین تأمین کنندگان مختلف است.