

مدیریت جامع هزینه (TCM)

یک راهبردی اساسی

زنجیره تأمین، نقش بسیار مهم و حساسی در هر سازمان دارد. در این راستا کنترل مؤثر هزینه ها و عملکرد در زنجیره تأمین بدلیل جایگاه آن اهمیت فراوانی دارد که انجام این امر مستلزم توسعه زیرساختهای جدید عملیاتی و فناوری خواهد بود. راهبردهای آزموده، زنجیره تأمین و بینش بازار را با منبع یابی، برنامه ریزی و تأمین و تدارک، نظارت و نرم افزارهای تحلیلی ترکیب می کند. چارچوب مدیریت جامع هزینه به سازمان ها در شناخت موقعیت، دستیابی و نگهداری، صرفه جویی در هزینه ها و کارایی عملیاتی قابل دسترس در زنجیره تأمین یاری خواهد رساند.

تأمین و تدارکات : مهمترین جایگاه هزینه ها

کاهش هزینه ها، اولین دغدغه ذهنی و عملی هر سازمانی می باشد. پس از تعدیل نیروی انسانی و کارآمد سازی فرآیندهای داخلی، سازمانها بر کاهش ناکارایی ها از شبکه تأمین خود تمرکز کرده اند که تأمین، تدارک و مدیریت زنجیره تأمین در رأس این موارد قرار دارند. براساس پژوهش های انجام شده کمتر از ۵۰٪ درآمدها صرف خرید کالا و خدمات از خارج از سازمان می شود. تأمین و تدارک بزرگترین فرصت را برای کاهش هزینه فراهم می سازد و مسئول سازماندهی و مدیریت رشته گسترده ای از روابط تأمین است.

به سوی تحقق صرفه جویی کامل در بانک

هرچند رسیدن به صرفه جویی کامل راهی بس دشوار و دست نیافتنی است ولیکن با تأکید و تمرکز بر موارد ذیل می توان به این مهم نزدیک شد :

- برنامه ریزی :

امروزه وجود کمیته عالی برنامه ریزی در بانک ضروری است . اعضای این کمیته باید در ابتدای سال براساس بررسی های مختلف نیازهای سازمان را پیش بینی و متناسب با آن به مدیریتهای مختلف بودجه اختصاص داده تا مدیریتهای مربوطه درخواست های خود را متناسب با آن تنظیم کنند. در این صورت از خریدهای غیرضروری جلوگیری بعمل می آید و بودجه پیش بینی شده به خوبی مدیریت می گردد.

- منبع یابی :

شناسایی صحیح فروشندگان کالا و خدمات و شرکت هایی که بتوانند نیازهای بانک را بخوبی پاسخگو باشند تأثیر بسیار شگرفی در کاهش هزینه ها دارد. زیرا مسأله انتخاب تأمین کننده، یک مسأله تصمیم گیری چند معیاری بوده و شامل شاخص های کیفی و کمی است. در نتیجه ایجاد بخشی بنام کارشناسی منابع خرید که تمامی اطلاعات شرکتها به منظور بررسی توانایی های آنان مانند : توان مدیریتی، فنی، مالی و میزان انطباق با نیازهای بانک را دارا باشد، ضروری می نماید. با استفاده از این بخش همه درخواستهای واصله در امور تدارکات بررسی و با عبور از این کانال بدرستی در جهت انتخاب شرکت طرف قرارداد هدایت می شوند که منجر به خریدهایی با کیفیت بالا و حداقل قیمت می گردد.

- مدیریت قراردادها :

نزدیک به ۸۰٪ از معاملات در قالب قراردادها اجرا می شوند. اما با توجه به حجم قراردادهای مربوطه تعداد کمی از شرایط این قراردادها بطور مؤثر مورد رابزینی قرار می گیرند. در نتیجه به دلیل عدم تکیه درونی بر اجرای مفاد قراردادها و اخذ تخفیفات کم از شرکتها، فرصتهای صرفه جویی عظیمی از دست می روند. با عنایت به اینکه اکثر واحدهای مختلف بانک از تعهدات شرکتها و مفاد قراردادها بی اطلاعند در نتیجه خدمات شایانی دریافت نمی کنند که این امر منجر به افزایش هزینه بدون دریافت بهره وری می گردد.

-سنجش عملیاتی تأمین کننده :

ارزیابی عملکرد اجرایی و مالی شرکتها از موارد بسیار مهم می باشد زیرا برخورداری از چشم اندازی صحیح از عملکرد حال و آینده تأمین کننده، نیازمند دسترسی به اطلاعاتی است که کارشناس منابع خرید می تواند آنها را فراهم نماید. فقدان آگاهی از عملکرد تأمین کننده می تواند موجب ضعف تصمیماتی منبع یابی خریداران و نادیده گرفتن نشانگرهای وجود ریسک در زنجیره تأمین شود.

مدیریت جامع هزینه دستیابی به تمامی فرصتها

TCM، ساختاری سازمانی و فناوری مؤثری برای تجزیه و تحلیل، منبع یابی و مدیریت هزینه های خرید و عملکرد زنجیره تأمین در سراسر بانک می باشد. این ساختار راهبردهای زنجیره تأمین و نظرات کارشناسی متخصصان تأمین و تدارک سازمانها را با پشتیبانی برنامه ریزی، منبع یابی، انجام تأمین و تدارک، نظارت و فناوری تحلیلی، ترکیب می کند.

توسعه چارچوب مؤثر TCM، مستلزم این امر است که بانک، راهبردهای خود را برای هر نوع هزینه ای، بر پنج فرایند کلیدی ذیل سازماندهی و متمرکز نماید :

-برنامه ریزی : توسعه منبع یابی بهینه و راهبردهای تأمین و تدارک برای مخارج مستقیم و غیرمستقیم براساس نیازهای حال و آینده در سراسر بانک.

-منبع یابی : شناسایی، ارزیابی، مذاکره و تنظیم روابط تجاری با شرکتهای مختلف.

-خرید : برقراری ارتباط، انعقاد قرارداد، اجراء و تنظیم پرداخت وجه موافقتنامه های تجاری و قراردادها.

-نظارت : سنجش و تأکید بر اجرای صحیح مفاد انواع قراردادهای بین بانک و شرکتهای مختلف جهت حفظ منافع بانک.

-تحلیل : هدایت و تجزیه و تحلیل مخارج در سراسر بانک برای شناسایی و اولویت بندی صرفه جویی هزینه با عنایت به رویکرد تأمین بر مبنای دلایل منطقی.

منابع:

۱. GROUP ABERDEEN STRATEGY PROCUREMENT NEXT YOUR MANAGEMENT COST TOTAL.

۲. لاکامی، ای. اسمیت، دبلیو ای. هزینه یابی هدف و مدیریت زنجیره ی عرضه . ترجمه حسین اعتمادی و کامران حسن آقایی . مجله حسابدار . شماره ۱۵۹

۳. موندن ، یاساهیرو . سیستمهای کاهش هزینه . ترجمه حسام الدین ذکری . نشر ساپکو ، ۱۳۷۹