

# مهارت های مدیریت خرید در منبع یابی از بازار خارجی

## PURCHASING SKILLS IN GLOBAL SOURCING

دکتر محمدرضا ملازاده

خرید عملیات کنکاش و جستجوی بازار به منظور تدارک و تامین کالا و خدمات دارای کیفیت و کمیت مطلوب و در زمان مناسب به پایین ترین قیمت است به نحوی که عرضه کنندگانی انتخاب گردند که می توانند کالا و خدمات استاندارد را با قیمت رقابتی عرضه نمایند

## *Westing, Fine and Zenz* خرید را اینگونه تعریف می کنند

خرید یک عملکرد مدیریتی است که فراتر از صرفاً یک خرید ساده است.  
خرید عبارتست از:

1. تحقیق و توسعه به منظور انتخاب مواد و منابع
2. پیگیری به منظور اطمینان از تحویل به موقع
3. بازرسی به جهت اطمینان از کیفیت و کمیت
4. نظارت بر حمل و نقل
5. دریافت
6. انبار کردن
7. عملیات حسابداری مرتبط با خرید

# اهداف خرید

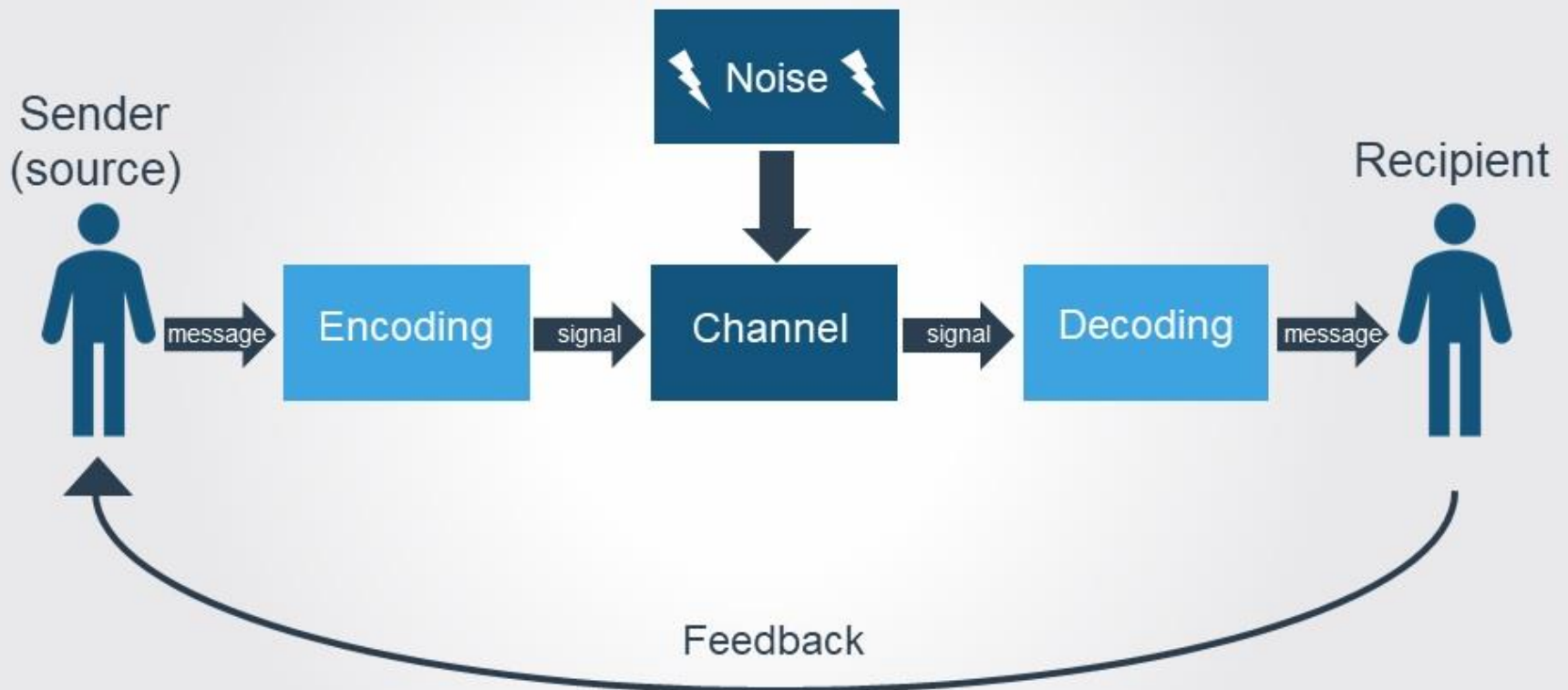
1. پرداخت کمترین قیمت ممکن در مقابل تحصیل بیشترین ارزش ممکن
2. پایین (بهینه) نگه داشتن ملزومات انبار مواد اولیه جهت تولید به نحوی که استمرار پایدار تولید حفظ شود
3. ایجاد منابع مناسب تامین کالا و عرضه کنندگان و حفظ روابط خوب با آنان
4. حفاظت از عملکرد تامین کنندگان و عرضه کنندگان خوب (تحويل به موقع کالا، کیفیت مطلوب و مانند آن)
5. استقرار متریال ها و کالاهای جدید مورد نیاز
6. کنترل مستمر سیاست های خرید و توسعه و بهبود رویه های خوب فعلی
7. اجرایی کردن برنامه های آنالیز ارزش، آنالیز هزینه و خرید یا ساخت به منظور کاهش هزینه های خرید
8. حفظ پرسنل با انگیزه و توانمند و امکان دادن به آنها تا بتوانند توانمندی هایشان را ارتقا دهند
9. اقتصادی کردن سازمان فروش تا جای ممکن با حفظ عملکرد خوب
10. مطلع کردن مدیران ارشد از امکان بهبود کمی و کیفی و خدمات مورد نیاز که می تواند موجب افزایش سود ناشی از عملکرد گردد
11. دستیابی به حداکثر همکاری و همسویی با دیگر بخش های سازمان

# پنج مهارت کلیدی یک مدیر خرید

- توانایی گفتگوی راحت و بدون رودربایستی در مورد خرید
- اطلاع کامل در مورد عرضه کنندگان موجود، شناخت ظرفیت ها و میزان تاثیر گذاری اقتصادی آنان
- صبر و تحمل زیاد به منظور موفقیت در مذاکره
- شناخت و اجرای جزییات به منظور دستیابی به بیشترین ارزش در مقابل پولی که هزینه میگردد
- فهم و درک این مطالب که چه اطلاعاتی می بایست سری تلقی و نگهداری شود (حفاظت اطلاعات)

# شناخت ارتباط موثر و هدفمند

## Communication Cycle by Shannon and Weaver



# منبع یابی از بازار جهانی

□ امروزه سازمان های خرید با چالش گسترش سطح فعالیت هایشان در منبع یابی از بازار خارجی به منظور استفاده از فرصت های مغتنم و همچنین مواجهه و دفع رقابت روبرو هستند و متأسفانه بسیاری از شرکت ها برای رویارویی با این چالش آماده نیستند

□ اگرچه منبع یابی از بازارهای جهانی شامل همان دسته فعالیت هایی است که در بازار داخلی صورت می گیرد اما دارای پیچیدگی های بیشتری است

پیچیدگی های جهانی	منبع یابی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ شناخت و نتیجه گیری از تراز تجاری</li> <li>➤ تعهدات صادراتی</li> </ul>	تعیین اهداف	استراتژیکی و راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تاکید بیشتر بر بهره وری</li> </ul>	بخش بندی کالا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ موجود بودن و قابلیت دسترسی به اطلاعات</li> </ul>	تحقیقات مبتنی بر عرضه	تاکتیکی
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تعرفه، ریسک ارزی و هزینه های واسطه گری</li> </ul>	استعلام قیمت و ارزیابی هزینه	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تفاوت های فرهنگی در توافقات و تعهدات</li> </ul>	مذاکره	اجرایی و عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ پیچیدگی های لجستیکی با چندین واسطه</li> </ul>	مدیریت تحویل	

منبع یابی از بازار خارجی بطور کلی عبارتست از منبع یابی خارج از بازارهای سنتی یک شرکت

دو محرک اصلی در پشت علاقه شرکت ها به منبع یابی از بازارهای جهانی نهفته است

1. توسعه و ورود به بازارهای جدید جهانی اغلب شرکت ها را وادار به ایجاد و تامین مراکز عرضه محلی می کند

1. عرضه کنندگان خارج از بازارهای داخلی ممکن است تکنولوژیهای پیشرفته تر یا کالای ارزانتر ناشی از نیروی کار ارزان ارائه نمایند



# متداول ترین اشتباهات خرید در منبع یابی از بازار خارجی

• یافتن فروشندگان و یا عرضه کنندگان در کشورهای دیگر صرفاً بر مبنای توجه به پارامترهای کلان اقتصادی

• اجازه دادن به واسطه ها از قبیل آژانس ها و نمایندگی های فروش و عرضه غیر مستقیم برای وارد کردن گاه‌ها تحمیلی خودشان به روند خرید بدون تعریف مشخصی از نوع خدماتشان و یا هزینه هایشان

• تعمیم مواردی در قراردادهای خارجی مبتنی بر قوانین و رویکردهای حقوقی کشور خود که مغایر با قوانین پذیرفته شده بین المللی است

## • خرید به ماخذ ارز کشور خود با فرض احتمال کاهش ریسک

• درخواست تحویل کالای خریداری شده با پرداخت کلیه حقوق و تعرفه های قانونی توسط فروشنده بدلیل عدم اطلاع کافی از رویه های گمرکی، تعرفه ها و هزینه های حمل (ضرورت شناخت INCOTERMS و حقوق تجارت و غیره)

• به همراه نداشتن مترجم متخصص و آشنا به موضوع مرتبط با خرید در ملاقات های تجاری با عرضه کنندگان و تامین کنندگان در کشورهای خارجی و عدم یادداشت برداری و مستند سازی از نتایج جلسات

• ارزیابی رویکردها و رفتارهای مدیریتی و عملیاتی فروشنده یا عرضه کننده بدون توجه دقیق و در نظر گرفتن تفاوت های فرهنگی

# نتیجه گیری

- در روند منبع یابی از بازار خارجی مسائل و موانع بسیاری وجود دارد که موجب افزایش هزینه و یا افزایش ریسک و یا هردو میگردد و می بایست بر آنها فائق آمد
- بسیاری از شرکت ها که در تلاش برای منبع یابی از بازار خارجی هستند باید بدانند که منافع واقعی کمتر از آن چیزی است که انتظار آن را داشته اند
- منبع یابی غیر اثربخش از بازار خارجی می تواند تاثیر تعیین کننده ای بر روند توسعه بازارهای خارجی یک شرکت داشته باشد
- ناتوانی در ایجاد مراکز تامین و عرضه در بازار خارجی می تواند منجر به شکست کامل کسب و کار در بازار جدید گردد
- تجربیات نشان داده شرکت هایی که بر روی آموزش و ایجاد مهارت های منبع یابی از بازار خارجی سرمایه گذاری و هزینه کرده اند غالبا موفق بوده اند. اگرچه آسان نیست ولی ممکن است

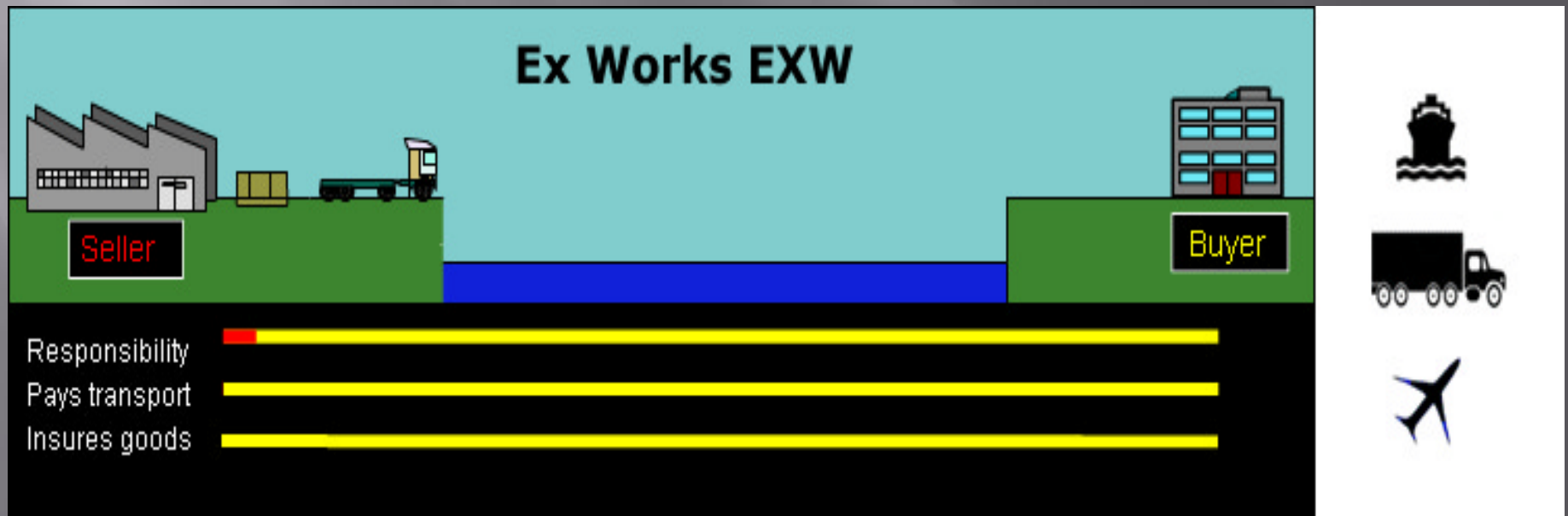
# INCOTERMS

## EXW ('Ex Works')

The seller makes the goods available to be collected at their premises and the buyer is responsible for all other risks, transportation costs, taxes and duties from that point onwards. This term is commonly used when quoting a price.

### Example

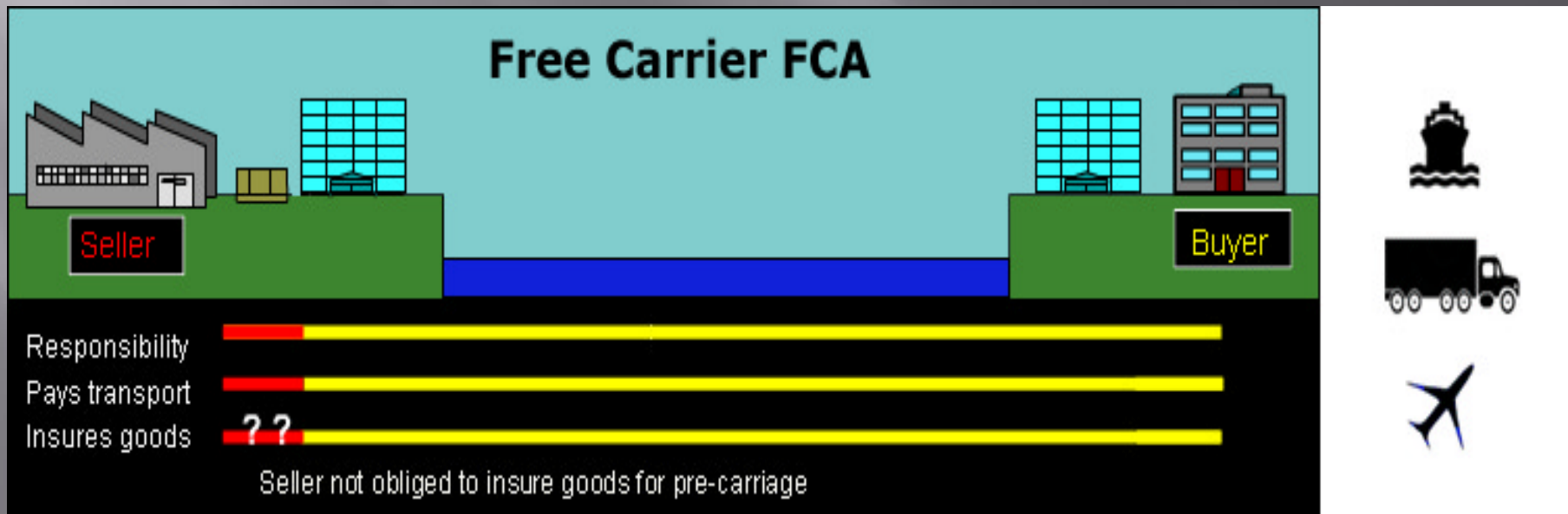
Goods are being picked up by the buyer from the seller's premises in Birmingham. The term used in the contract is 'EXW Birmingham'.



## FCA ('Free Carrier')

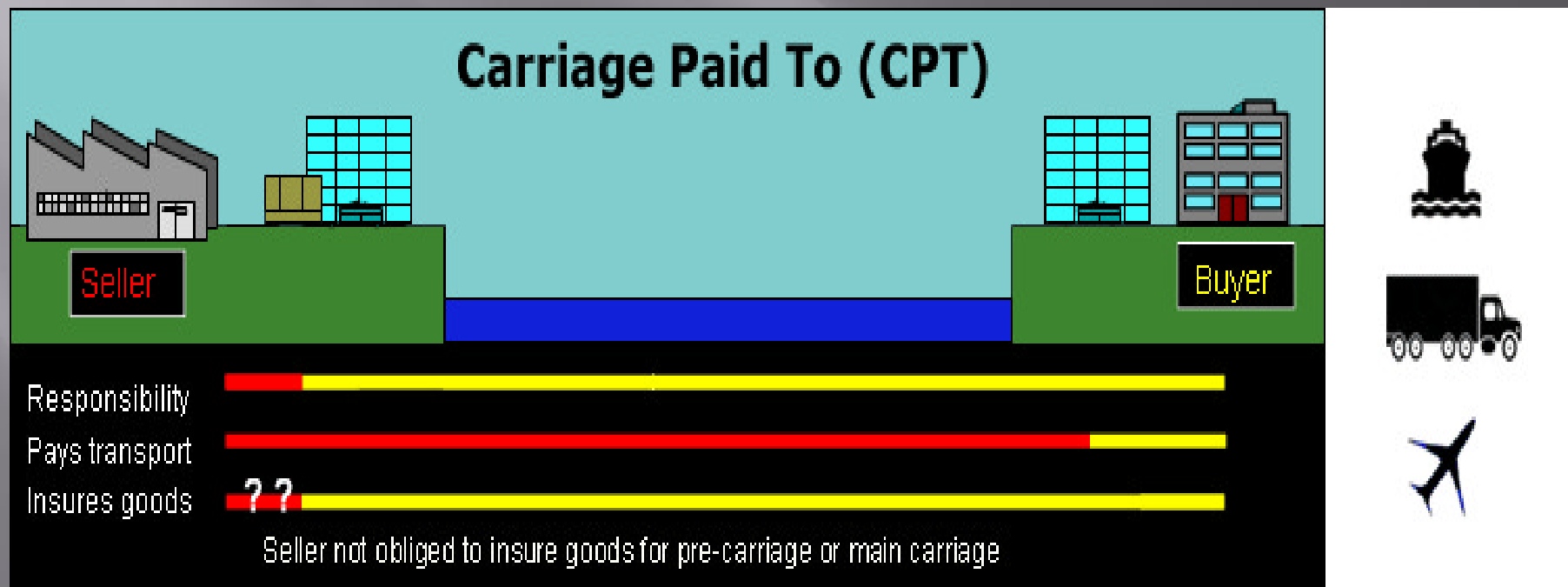
The seller gives the goods, cleared for export, to the buyer's carrier at a specified place. The buyer is then responsible for getting transported to the specified place of final delivery.

This term is commonly used for containers travelling by more than one mode of transport.



## CPT ('Carriage Paid To')

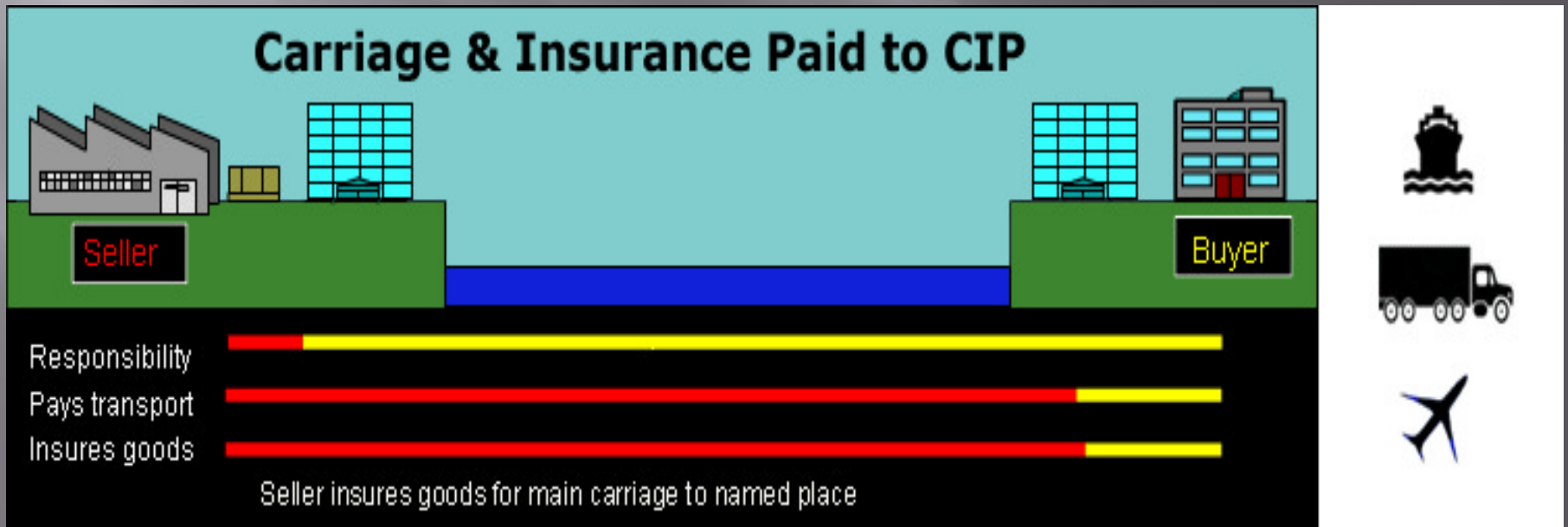
The seller pays to transport the goods to the specified destination. Responsibility for the goods transfers to the buyer when the seller passes them to the first carrier.



## CIP ('Carriage and Insurance Paid')

**The seller pays for insurance as well as transport to the specified destination. Responsibility for the goods transfers to the buyer when the seller passes them to the first carrier.**

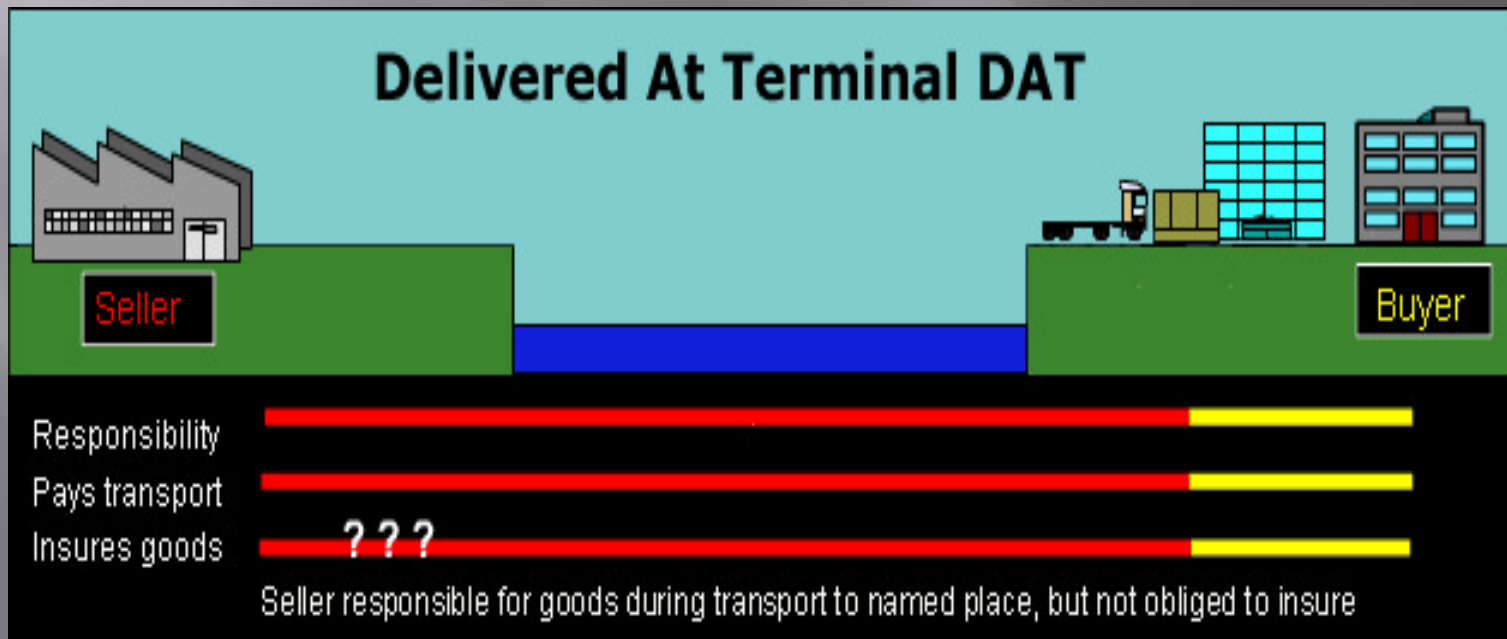
**CIP ('Carriage and Insurance Paid')** is commonly used for goods being transported by container by more than one mode of transport. If transporting only by sea, CIF is often used (see below).





## DAT ('Delivered at Terminal')

The seller pays for transport to a specified terminal at the agreed destination. The buyer is responsible for the cost of importing the goods. The buyer takes responsibility once the goods are unloaded at the terminal.

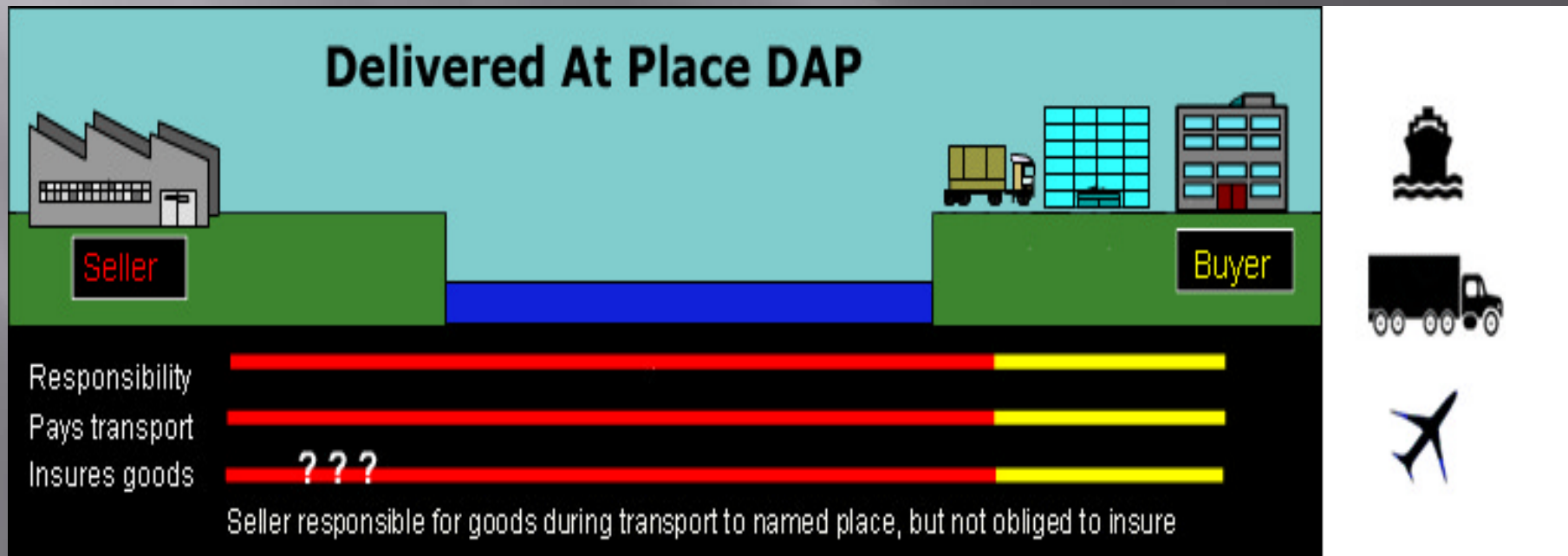




## DAP ('Delivered at Place')

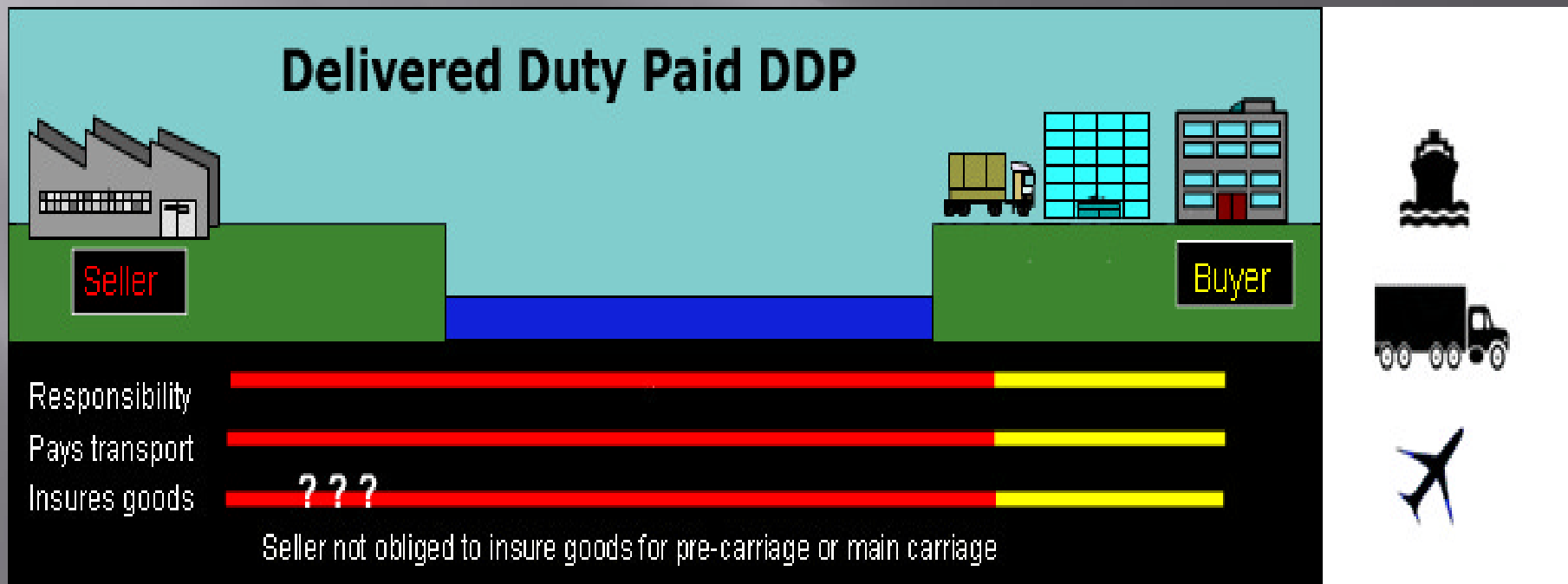
The seller pays for transport to the specified destination, but the buyer pays the cost of importing the goods.

The seller takes responsibility for the goods until they're ready to be unloaded by the buyer.



## DDP/DTP ('Delivered Duty Paid')

The seller is responsible for delivering the goods to the named destination in the buyer's country, including all costs involved.



## FAS ('Free Alongside Ship')

The seller puts the goods alongside the ship at the specified port they're going to be shipped from. The seller must get the goods ready for export, but the buyer is responsible for the cost and risk involved in loading them.

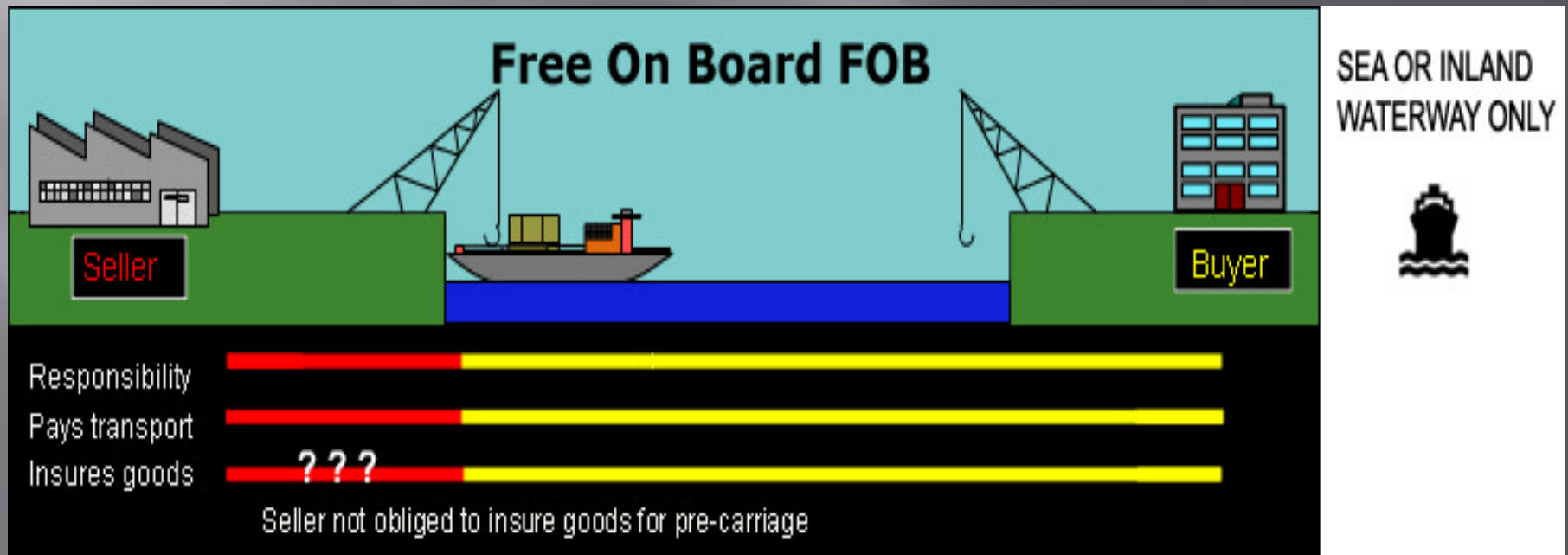
This term is commonly used for heavy-lift or bulk cargo (e.g. generators, boats), but not for goods transported in containers by more than one mode of transport (FCA is usually used for this).



## FOB ('Free on Board')

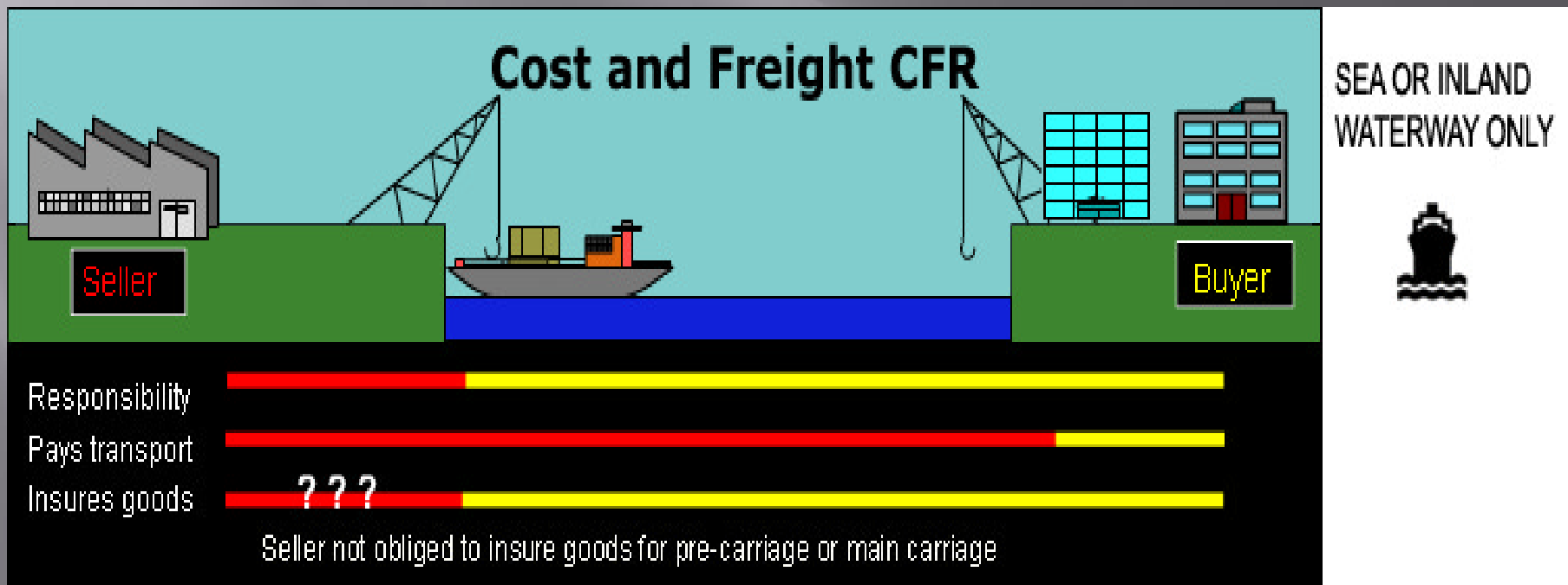
The seller must get the goods ready for export and load them onto the specified ship. The buyer and seller share the costs and risks when the goods are on board.

This term is not used for goods transported in containers by more than one mode of transport (FCA is usually used for this).



## CFR ('Cost and Freight')

The seller must pay the costs of bringing the goods to the specified port. The buyer is responsible for risks when the goods are loaded onto the ship.



## CIF ('Cost, Insurance and Freight')

The seller must pay the costs of bringing the goods to the specified port. They also pay for insurance. The buyer is responsible for risks when the goods are loaded onto the ship.

