

مدیریت خرید و ارزیابی تأمین‌کنندگان از طریق ISO 9001 مطالعه موردی: شرکت بین‌المللی آزمایشگاهی تحقیقاتی آموزشی و تولیدی دکتر کامکار

حمیدرضا صالحی^۱

کد مقاله: ۹۲۲۷۴

چکیده

با توجه به تمرکز سازمان‌ها بر مقوله مهم مدیریت زنجیره تأمین و اهمیت نگاه فراسازمانی، موضوع خرید و مدیریت تأمین‌کنندگان نیز از اهمیت شایان توجهی برخوردار شده است. از اینرو، تحقیق حاضر با هدف حصول اطمینان از برآورده شدن کیفیت کالا و خدمات ارائه شده توسط تأمین‌کنندگان مطابق با مشخصه‌های تعیین شده و تأمین به موقع آن‌ها طبق برنامه زمانبندی مشخص شده توسط شرکت مورد مطالعه (شرکت بین‌المللی آزمایشگاهی تحقیقاتی آموزشی و تولیدی دکتر کامکار) انجام شده است. تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی و اطلاعات مورد نیاز نیز از طریق مصاحبه و مشورت با خبرگان و مستندات موجود در شرکت مذکور جمع‌آوری شد. نتایج به دست آمده بیانگر این است که کلیه خریدهای انجام شده در شش ماه گذشته منطبق بوده و برگشتی به تأمین‌کننده در شرکت وجود نداشته که شرایط مطلوب میباشد و ادامه روند توصیه میشود.

واژگان کلیدی: مدیریت خرید، ارزیابی تأمین‌کنندگان، استاندارد، ایزو ۹۰۰۱

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (EMBA) گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران شعبه زنجان hr.salehi59@gmail.com

قبل از جنگ جهانی دوم کلیه واحدهای تولیدی و خدماتی سعی داشتند محصولات با کیفیت بالا به دست مشتری برسد. اما پس از آن به علت افزایش تولید، تنوع محصولات و رقابت زیاد، نیاز به استفاده از نظام تضمین کیفیت احساس گردید که علاوه بر کنترل محصول بر فرآیندهای تولیدی آن هم نظارت گردد (لیزبتین^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). این موضوع باعث کاهش ضایعات و اتلاف انرژی و منابع و در نتیجه موجب کاهش هزینه‌ها گردید (کومار^۲ و همکاران، ۲۰۱۳). در همین راستا به منظور جلب رضایت مشتریان برای هر کالایی استانداردی ویژه آن محصول تدوین گردید به طوری که کلیه تولیدکنندگان موظف به رعایت الزامات آن استاندارد گردیدند (یاداولی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). اما این استانداردها ویژه محصول بودند و به نحوه مدیریت آن توجهی نداشت تا این که در سال ۱۹۹۴ سازمان بین‌المللی استاندارد، استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را تدوین نمود که کلیه سازمان‌ها اعم از کارخانجات تولیدی یا مراکز خدماتی مانند خودروسازان، تولیدکنندگان مواد غذایی، بیمارستان‌ها، مدارس، سوپر مارکت‌ها و حتی نانواپی و بقالی هم بتوانند این استاندارد را در سازمان خود پیاده‌سازی و اجرا سپس گواهینامه بین‌المللی دریافت نمایند (پراتس و کاراسچی^۴، ۲۰۱۴). از طرفی ناکارآمدی زنجیره تأمین می‌تواند هزینه‌های عملیاتی یک شرکت را تا ۵۲ درصد افزایش دهد. علاوه بر این، اتلاف ۲ درصد سرمایه در کل زنجیره تأمین می‌تواند حاشیه سود یک شرکت معمولی را تا دو برابر افزایش دهد (دنيس^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). از آنجا که این تفاوت اقتصادی قابل توجه است، شرکت‌ها اغلب اهمیت زیادی برای زنجیره تأمین خود به عنوان روشی برای تولید بهتر قائل هستند. زنجیره تأمین یک شرکت، ممکن است پیچیدگی زیاد یا کمی داشته باشد، اما به طور کلی، ابتدا از تأمین کننده شروع می‌شود، به سمت تولید کننده، و در نهایت با مشتری یا مصرف کننده به پایان می‌رسد. از دیدگاه تولید کننده، مواد مورد نیاز شرکت توسط تأمین کننده تهیه و سپس وارد شرکت شده، و محصول نهایی از طریق کانال توزیع در اختیار مصرف کننده و یا مشتری قرار می‌گیرد. این امر بدیهی است، تأمین کننده که توسط مدیر خرید انتخاب می‌شود باید به سازمان جهت حفظ موقعیت رقابتی و پیاده‌سازی زنجیره تأمین کارآمد کمک کند (گویندان^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). تأمین کنندگان یکی از اجزای فرآیند زنجیره تأمین در سازمان‌ها به شمار می‌روند. و مدیریت عرضه‌کنندگان به این دلیل که آنان جز سازمان محسوب نمی‌شوند، نیازمند مهارت تخصصی در مذاکره است. تأمین کنندگان باید به درستی ارزیابی شوند چرا که می‌توانند اثرات بسیار مثبت و یا زیان‌باری را در عملکرد کلی یک سازمان داشته باشد. ارزیابی تأمین کننده یکی از مهم‌ترین مسائلی است که مدیران خرید با آن مواجه هستند، چرا که مسائل مهمی در ارزیابی باید مدنظر قرار گیرد و اهمیت دادن به این مسائل می‌تواند در نهایت بر انتخاب تأمین کننده نقش مهمی داشته باشد. از این جهت که هزینه مواد اولیه در کل هزینه تولید نقش بسزایی دارد. از این رو، انتخاب تأمین کننده کارآمد حائز اهمیت است (فونسسا و دامینکواس^۷، ۲۰۱۷). با توجه به استراتژی‌های شرکت می‌توان معیارهای مختلفی برای ارزیابی و انتخاب تأمین کننده به کار گرفت. تحقیقات گوناگون حاکی از آن است که مشکلات مربوط به کیفیت محصول در سازمان‌ها ناشی از مواد خام ناقص می‌باشد. دقت در انتخاب عرضه‌کنندگان رقابتی می‌تواند باعث حداقل‌سازی اثرات زیان‌بار و در واقع افزایش اثرات مثبت بر کیفیت ستاده‌های یک سازمان گردد (مارتینز کوستا^۸، ۲۰۰۹). بنابراین، ارزیابی و انتخاب تأمین کننده مناسب یکی از اجزای مهم ساختار سازمانی به حساب می‌آید (یاداو^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین مشخص شد ارزیابی تأمین کننده یکی از مشکلاتی است که توسط بسیاری از محققان مدنظر قرار گرفته است. در گذشته معیارهای بسیاری از جمله قیمت، کیفیت، تحویل، و غیره در انتخاب تأمین کننده در نظر گرفته می‌شد. اما به دلیل افزایش تجارت جهانی، رقابت بیشتری وجود دارد، به همین علت در حال حاضر شرکت‌ها هر عامل را برای به حداقل رساندن هزینه‌های خود و به حداکثر رساندن سود خود مد نظر قرار می‌دهند. از این رو، هدف از تحقیق حاضر حصول اطمینان از برآورده شدن کیفیت کالا و خدمات ارائه شده توسط تأمین کنندگان مطابق با مشخصه‌های تعیین شده و تأمین به موقع آنها طبق برنامه زمان‌بندی مشخص شده توسط شرکت می‌باشد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- مدیریت کیفیت

در گذشته، کیفیت به عنوان مطابقت با نیازمندی‌ها تعریف می‌شد به این معنی که مشتریان نیازمندی‌های خدمات و محصولات خود را جملات بسیار کوتاهی تحت عنوان نیازمندی‌ها تعریف می‌کنند اما در حوزه خرید منظور ما از کیفیت چیست؟ آرمن فیگن بام، کیفیت را ترکیبی از تمام ویژگی‌های بازاریابی، مهندسی، ساخت و نگهداری که در محصول یا خدمت جهت

1 I. izhbetin
2 Kumar. D
3 Yadavalli. V. S
4 Prates, G. A., & Caraschi, J. C
5 Dennis
6 Govindan
7 Fonseca. L., & Domingues, J. P
8 Martínez-Costa, M
9 Yadav, V

برآورده سازی انتظارات مشتریان بکار گرفته می‌شود، تعریف می‌کند. از این دیدگاه، مفهوم مدیریت کیفیت جامع استخراج می‌گردد. رقابت نیز می‌تواند در ایجاد برخی از انتظارات و نیازمندی‌های کیفیت محصول و خدمات متمرکز باشد. بعنوان مثال مشتری از یک نوع خدمات عرضه بسته بندی دو روزه راضی است تا اینکه شرکت دیگری شروع به عرضه همان خدمات به صورت یک روزه در یک سطح رقابتی کند، بنابراین فشار رقابتی نیز می‌تواند نیازمندی‌های کیفی مشتریان را تغییر دهد (اینیولا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

۲-۲- ارزیابی تأمین‌کنندگان

در خرید، کیفیت تأمین‌کننده به عنوان یک شاخص عمده عملکرد تلقی می‌گردد (امویکالی و کاواله، ۲۰۱۲). عملکرد کیفیت تأمین‌کننده به عنوان توانایی برآورده ساختن مداوم نیازها و انتظارات جاری و آینده مشتری در زمینه‌های عملکردی مهم می‌باشد. سه بخش این تعریف نیازمند مقداری بحث می‌باشد: ۱. توانایی برآورده ساختن به طور مستمر، توانایی برآوردن انتظارات و نیازمندی‌های خریداران در تمامی موارد (مانند کیفیت فیزیکی محصول، تحویل بموقع و ...) و بطور مستمر یک ویژگی مناسب می‌باشد. ۲. انتظارات و نیازمندی‌های جاری و آینده مشتری: تأمین‌کننده باید علاوه بر توانایی برآورده ساختن نیازمندی‌های امروزه مشتری، توانایی خود را برای ارضای نیازمندی‌های کیفی آینده وی نیز اثبات نماید، این به معنی توانایی تأمین‌کننده در بهبود مستمر عملکرد می‌باشد. تأمین‌کننده‌ای که تاکنون قادر به برآورده ساختن نیازهای جاری مشتریانش بوده است، اما قادر به برآورده ساختن نیازهای آینده وی نباشد، یک تأمین‌کننده با کیفیت محسوب نمی‌گردد. ۳. زمینه‌های عملکردی مهم: کیفیت تأمین‌کننده فقط به جنبه‌های فیزیکی محصول خلاصه نمی‌شود در واقع، یک تأمین‌کننده باید قادر به برآورده ساختن انتظارات مشتری در زمینه‌های عملکردی مهم مختلفی (بسته به سازمان) باشد (استویک^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). از جمله:

عرضه بموقع محصولات و خدمات- بدون توجه به چگونگی برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری هرگونه تأخیر در عرضه، یک شاخص برای عملکرد بد تأمین‌کننده محسوب می‌شود.

مطابقت محصولات/ خدمات- یعنی توانایی برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتری از جهت اندازه، انعطاف پذیری، کیفیت مواد اولیه، کارکرد، ویژگی‌ها و یا شاخص‌های دیگر.

خدمات پس از فروش- خدمات پس از فروش یکی از معیارهای مهم کیفیت تأمین‌کننده به شمار می‌آید، مخصوصاً برای خرید تجهیزات سرمایه‌ای. خدمات پس از فروش در حقیقت توانایی تأمین‌کننده برای پاسخگویی به نیازهای پیش‌بینی شده و پیش‌بینی نشده خریدار جهت پشتیبانی محصول می‌باشد.

همراهی با تکنولوژی- جنبه دیگر کیفیت تأمین‌کننده، رشد تأمین‌کننده همگام با توسعه تکنولوژی می‌باشد که شامل توسعه در تکنولوژی فرآیند می‌باشد. همگام بودن با تکنولوژی روز در واقع بیانگر، توانایی تأمین‌کننده در پاسخگویی به نیازهای کیفیتی آینده، مخصوصاً در حوزه عملکرد فرآیند و محصول می‌باشد.

مدیریت هزینه- ارتباط مستقیمی بین بهبود کیفیت و هزینه پایین‌تر وجود دارد. یک جنبه مهم کیفیت تأمین‌کننده توانایی دسترسی پیوسته به کیفیت بالاتر در هزینه کمتر برای مشتری می‌باشد. توسط بهبود فرآیندها، هزینه فرآیندهای فاقد ارزش افزوده حذف شده و هزینه کل کاهش پیدا می‌کند. لازم به ذکر است که در فرآیند خرید، منظور اصلی خریدن قطعات یا خدمات از تأمین‌کننده نمی‌باشد، بلکه مقصود، خریدن توانایی‌های عملکردی و مدیریتی وی می‌باشد. محصولات و خدمات نتیجه توانایی تأمین‌کننده در طراحی، مهندسی، ساخت، خرید، بازاریابی و خدمت‌دهی می‌باشند. توانایی‌های تأمین‌کننده باید بتوانند سطح عملکردی را ایجاد کنند که در بلند مدت قادر به برآوردن انتظارات مشتری و یا عبور از آن بشود. خرید نه تنها باید بر روی محصول فیزیکی تمرکز نماید، بلکه همچنین باید بروی سیستم‌ها و فرآیندهای خلق این خروجی‌ها نیز تمرکز نماید که این عمل شامل خبرگی و توانایی تأمین‌کننده در سیستم تحویل، لجستیک، مهندسی، نوآوری و مدیریت زنجیره تأمینش می‌باشد (کیم و همکاران، ۲۰۱۶).

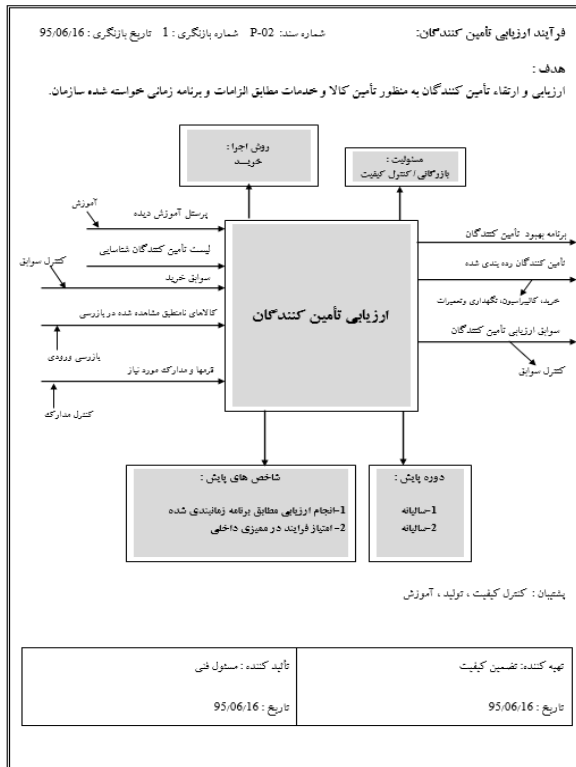
اکثر شرکت‌ها، تعداد تأمین‌کنندگان خود را در طی دهه‌های گذشته کاهش قابل ملاحظه‌ای داده‌اند که این کاهش امروزه نیز ادامه دارد. یک شرکت خریدار نوعی، اکنون برای تأمین نیازمندی‌های خرید خویش در مقایسه با سال‌های پیش به تأمین‌کنندگان کمتری اتکا دارد. برای یک خریدار مهم است که تأمین‌کنندگانی را انتخاب نموده و نگه دارد که توانایی ارائه محصولات و خدمات با بالاترین کیفیت را داشته باشند. برای اطمینان از وقوع این موضوع، برخی خریداران تأمین‌کنندگان را ملزم به گذراندن فرآیند رسمی دریافت گواهینامه برای بهبود و کنترل سیستم‌های کیفیتشان می‌نمایند. فرآیند دریافت گواهینامه تأمین‌کننده فرآیند رسمی است که مشتری از طریق ممیزی تیم‌های چند تخصصی، گواهی می‌کند که تأمین‌کننده نیازهای کیفی وی را برآورده می‌سازد. این گواهینامه مشخص می‌کند که سیستم‌های کیفی تأمین‌کننده با نیازمندی‌های خریدار مطابقت می‌کند (آلوسکان^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). این تأیید معمولاً در مورد یک تأمین‌کننده مشخص بکار می‌رود. تأمین‌کنندگان نباید گواهینامه کیفی را بعنوان یک دردرس

1 Eniola, A. A
2 Stević, Z
3 Uluskan, M.,

پندارند و برعکس فرآیند دریافت گواهینامه تأمین کنندگان، مخصوصاً برای تأمین کنندگان کوچک باعث ارزیابی سیستم‌های کیفی-شان می‌شود. فرم ارزیابی تأمین کنندگان نیز در شکل ۱ نشان داده شده است.

۲-۳- مدیریت خرید

در دنیای کنونی رقابت بین سازندگان قطعات و محصولات با شدت بیشتری برای جلب رضایت مشتری، کسب سود بیشتر و دستیابی به بازارهای بین‌المللی دنبال می‌شود. بنابراین شرکت‌ها و مراکز تولیدی و خدماتی نیازمند انعطاف‌پذیری در عرضه محصولات و خدمات خود هستند و از آنجایی که بخش اعظم هزینه تمام شده محصولات متعلق به هزینه اقلامی است که توسط تعیین کنندگان بیرونی تهیه می‌شود و از سوی دیگر کیفیت و انعطاف‌پذیری در محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت به میزان قابل توجهی تحت تاثیر اقلام بیرونی قرار می‌گیرند. لذا قسمت خرید به عنوان متولی امر تأمین مواد و قطعات از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و عملکرد آن بسیار حائز اهمیت است. یکی از مهم‌ترین تصمیمات خرید، انتخاب و حفظ گروه کاملی از تأمین کنندگان می‌باشد البته شکل‌گیری مفهوم مدیریت زنجیره تأمین موجب شده که محققان و حقوق‌دانان بیش از پیش دریابند که مدیریت انتخاب کنندگان، عاملی است که منجر به افزایش رقابت در کل زنجیره تأمین می‌شود. با توجه به افزایش اهمیت وظایف خرید در سازمان‌ها، تصمیمات مربوط به خرید و ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان اهمیت بیشتری پیدا کرده است. همچنین تغییر مداوم خواسته‌های مشتریان، نیازمند استراتژی‌های انعطاف‌پذیرتر در زنجیره تأمین و انتخاب تأمین کنندگان می‌باشد (سوکی^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). خریداران نقش مهمی در مدیریت کیفیت تأمین کنندگان خود بازی می‌کنند. متأسفانه اکثر خریداران زمان منابع خود را صرف بهبود کیفیت تأمین کنندگان نمی‌نمایند. در دنیای جدید تولید، نیازمندی‌ها و شرح وظایف شغلی یک مدیر خرید و یا یک خریدار، در طی سال‌های اخیر تغییرات زیادی کرده است بطوری‌که امروزه نقش و وظایف آنها فراتر از کار ساده سفارشات خرید بوده و آنها را درگیر بهبود پیشگیرانه کیفیت تأمین نموده است (شیله^۲، ۲۰۲۰). شکل (۲) نشان می‌دهد که رضایت کل مشتریان وابسته به عملکرد تأمین کنندگان است (سائنز^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).



فرم ارزیابی تأمین کنندگان		تاریخ ارزیابی:	
نام تأمین کنندگان:		تاریخ ارزیابی:	
فرآیند:		تاریخ ارزیابی:	
ردیف	تزیانات	وزن (W)	مقدار (X)
1	شرایط نگهداری، حمل و نقل و ارسال	5	
2	دارا بودن گواهینامه های معتبر	3	
3	کیفیت	10	
4	حسن شهرت نزد همسایگان و سازمانهای دیگر	3	
5	تحویل به موقع	7	
6	قیمت	4	
7	موجود بودن شکایات	4	
8	تجربیات برگشتی ها	4	
9	نحوه، مبالغه و وجه	2	
10	بافتار معنایی	3	
11	مختار برقراری ارتباط	3	
12	سختی و رعایت اصول استاندارد و بهداشتی	4	
شماره موضوعیت دارد (۱) شماره موضوعیت ندارد (۰)			
شماره سوال - ۲ (از ۱ تا ۱۳) = اعتبار ایده ای صادر می‌باشد.			
شماره چاپ:		((A-B)A)*100	
نام و نام خانوادگی:			
تاریخ:			
شماره پرسنلی:		تاریخ در نظر گرفته:	
FR-74/03		شماره در نظر گرفته:	

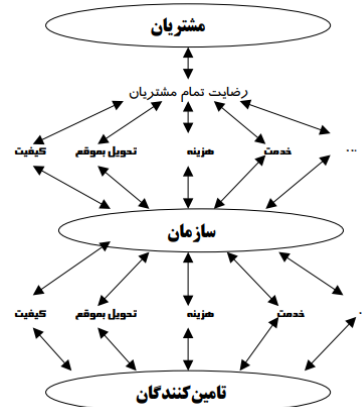
شکل ۱. فرم ارزیابی تأمین کنندگان

1 Sevkli
2 Schiele, H
3 Sáenz, M. J

شکل ۳ نیز نمونه نمودار لاک‌پشتی شناسنامه فرایند خرید را نشان می‌دهد.



شکل ۳. نمونه نمودار لاک‌پشتی



شکل ۲. تأثیر عملکرد تأمین کنندگان بر رضایت مشتری

۳- مواد و روش

تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه شرکت‌های تولید کننده مواد پلاستیکی ایران تشکیل می‌دهند و نمونه مورد مطالعه نیز شرکت بین‌المللی آزمایشگاهی تحقیقاتی آموزشی و تولیدی دکتر کامکار می‌باشد. بر اساس مصاحبه و مشورت با مدیران سازمان اطلاعاتی در خصوص ارزیابی تأمین کنندگان به دست آمد. در بخش مدیریت خرید نتایج زیر به دست آمد:

وجود فرم درخواست خرید کالا: لیست کلیه اقلام مؤثر بر کیفیت به همراه مشخصات خرید و نگهداری آنها، در فرم درخواست خرید به شماره (PR-74/01/FR01) درج گردیده است. این فرم در انبار، کنترل کیفیت، بازرگانی و نماینده مدیریت نگهداری می‌شود. و این کالاها و خدمات از طرح کیفیت استخراج می‌گردند و درخواست کننده می‌تواند داده‌های خرید را در ستون‌های نام کالا و توضیحات فرم درخواست خرید درج نماید.

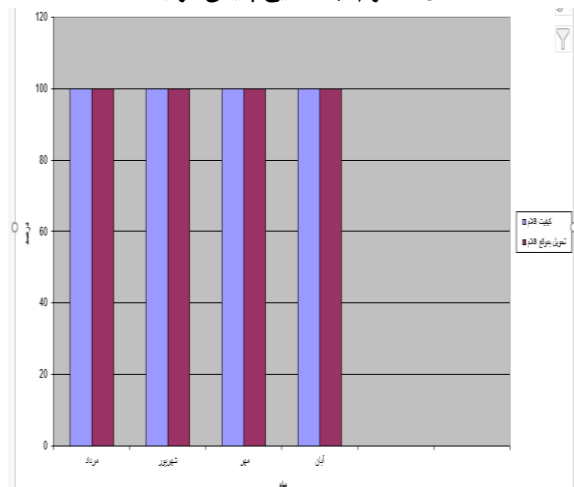
شکل گیری درخواست خرید: تنظیم فرم درخواست خرید: بنا به اعلام نیاز انبار (رسیدن به نقطه سفارش) و یا تشخیص مدیریت در خصوص اقلام، انباردار اقدام به تنظیم فرم درخواست خرید (PR-74/01/FR01) نموده و جهت تأیید تحویل مدیریت کارخانه می‌گردد. تصویب خرید: فرم درخواست خرید جهت تصویب تحویل نماینده مدیریت می‌گردد. اولویت‌بندی تأمین کننده: بازرگانی با استفاده از نتایج سنجش عملکرد تأمین کنندگان اقدام به اولویت‌بندی تأمین کنندگان نموده و راینی جهت خرید را مطابق برنامه زمان‌بندی انجام می‌دهد و مطابق فرم درخواست خرید (PR-74/01/FR01) اقدام به خرید می‌نماید. خرید و حمل به کارخانه و تحویل قطعی کالا: پس از تصویب درخواست خرید توسط نماینده مدیریت، بازرگانی طبق اولویت‌بندی اقدام به دریافت نمونه یا خرید کالا کرده و آنرا تحویل انبار می‌دهد. پس از ورود کالا به کارخانه، انبار با استفاده از فرم مشخصات مواد اولیه مورد مصرف به شماره (PR-74/01/FR02) ورود کالا را به کنترل کیفیت اعلام و کنترل کیفی نتایج بازرسی را درج و امضاء می‌نماید. همچنین نظر سنجی‌ای از مشتریان انجام شد (شکل ۴ و ۵) که نتایج ذیل (نمودار ۱) حاصل گردیده است:

فرم ثبت نتایج پایش و اندازه گیری فرآیندها و اهداف آنها		شماره سند: TP-03 شماره بازنگری: 1																			
سال 95																					
نام واحد صاحب فرآیند: بازرگانی/کنترل کیفیت		عنوان فرآیند: فرآیند خرید																			
کد فرآیند: P-03		دوره ها و نتایج پایش اندازه گیری																			
ردیف	شاخص	مسئول پایش و اندازه گیری	هدف																		
دوره دستیابی	تاریخ گزارش دهی	حد پذیرش	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12																		
1	میزان توهمات خط تولید به دلیل نبود مواد	تعیین مدیریت	صفر	یکساله	سه ماهه	یک روز	0														
2	درصد کارهای خریداری شده انطباق	تعیین مدیریت	صفر	یکساله	سه ماهه	3 دوره	3														
3	میزان تاخیر در ارسال از تأمین کننده	تعیین مدیریت	صفر	یکساله	سه ماهه	3 روز	3														
4	انتشار فرایند در ممیزی داخلی	تعیین مدیریت	100	یکساله	سالانه	80	80														
5	انتشار ارزیابی تأمین کنندگان	تعیین مدیریت	90	یکساله	سالانه	70	91.45														
ان شاء و نظریه نماینده مدیریت:																					
ان شاء و نظریه مسئول فنی:																					

شکل ۴. فرم نتایج پایش فرآیندها

فرم ثبت نتایج پایش و اندازه گیری فرآیندها و اهداف آنها		شماره سند: TP-02 شماره بازنگری: 1																			
سال 95																					
نام واحد صاحب فرآیند: بازرگانی/کنترل کیفیت		عنوان فرآیند: فرآیند ارزیابی تأمین کنندگان																			
کد فرآیند: P-02		دوره ها و نتایج پایش اندازه گیری																			
ردیف	شاخص	مسئول پایش و اندازه گیری	هدف																		
دوره دستیابی	تاریخ گزارش دهی	حد پذیرش	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12																		
1	انجام ارزیابی مطابق برنامه زمانبندی شده	تعیین مدیریت	انصراف	یکساله	یک هفته	0															
2	انتشار فرایند در ممیزی داخلی	تعیین مدیریت	100	یکساله	سالانه	80	80														
ان شاء و نظریه نماینده مدیریت:																					
ان شاء و نظریه مسئول فنی:																					

شکل ۵. فرم ثبت نتایج پایش فرآیندها



نمودار ۱. ارزیابی تأمین کنندگان

میانگین امتیازات ۸۴٪ می‌باشد که بالاتر از حد پذیرش است. لذا در مجموع رضایت مناسب ارزیابی می‌شود. اما با توجه به بررسی نمودار:

۱. تبلیغات در مقایسه با سایر رقبا کم بوده و توصیه تبلیغات رسانه‌ای می‌گردد.
۲. در خصوص قیمت و کیفیت با سایر شرکت‌ها پیشنهاد پروژه کاهش قیمت می‌باشد.
۳. در خصوص دسترسی بیشتر افزایش سهم بازار به میزان ۱۰٪ توسط مدیریت و بازرگانی توصیه می‌شود.

۴- نتیجه‌گیری

انتخاب تأمین کننده مناسب یکی از مهم‌ترین مسائل تصمیم‌گیری برای دست‌یابی به مزیت رقابتی در زنجیره تأمین می‌باشد. برای نیل به این اهداف، تصمیم‌گیرندگان باید بهترین روش را برای تجزیه و تحلیل و حل مساله انتخاب تأمین کننده به کار بگیرند. برای این منظور مشاهداتی در شرکت بین‌المللی آزمایشگاهی تحقیقاتی آموزشی و تولیدی دکتر کامکار انجام شد و با مشورت خبرگان نتایج نهایی آن به صورت زیر ارائه شده است. در تصمیم‌گیری برای انتخاب تأمین کنندگان دو موضوع باید مدنظر قرار گیرد. موضوع اول این است که از چه معیاری باید استفاده نمود و موضوع دوم این است که از چه روشی باید برای مقایسه تأمین کنندگان بهره جست. از این رو مشخص گردید که مسئول خرید، مسئول تحقق هر چه مطلوب‌تر این رویه اجرایی در خریدها می‌باشد. این رویه کلیه تأمین کنندگان کالا و خدمات، که در کیفیت محصولات تولیدی مشخص شده در دامنه کاربرد نظام نامه کیفیت مؤثر می‌باشند را شامل می‌شود. نماینده مدیریت، کنترل کیفیت، انبار و بخش تولید نیز مسئولیت و وظیفه واگذار شده به خود را طبق رویه برعهده دارند. مدیر کارخانه و نماینده مدیریت مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این روش اجرایی را بر عهده دارد و هماهنگی و همکاری در بخش‌های اشاره شده منجر به مطلوبیت ارزیابی تأمین کنندگان و مدیریت خرید در شرکت خواهد شد. همچنین در صورتی که محموله ارسالی تأمین کننده‌ای، در نمونه‌گیری رد شود و میزان محصول نامنطبق آن بیشتر از ۱۰٪ باشد، نحوه برخورد با وی به شرح زیر است: در مرتبه اول، به وی تذکر شفاهی داده می‌شود. در مرتبه دوم، به وی تذکر کتبی داده شده و جلسه اقدام اصلاحی و پیشگیرانه با حضور وی برگزار گردد. در مرتبه سوم، به وی اخطار کیفی داده شده و سفارشات وی حذف می‌شود. و سپس تأمین کننده مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته و در صورت کسب نتیجه قابل قبول در ارزیابی، نمونه اولیه از وی دریافت شده و پس از تأیید نمونه اولیه به ایشان سفارش کار داده می‌شود. در مرتبه چهارم، از لیست تأمین کنندگان حذف می‌شود. لازم به ذکر است که جداسازی محصولات نامنطبق حین تولید و ورودی برعهده بخش تولید می‌باشد و کنترل کیفیت وظیفه نظارت و تأیید این عملیات (بازرسی مجدد) را برعهده دارد. همچنین مشخص گردید که کلیه خریدهای انجام شده در شش ماه گذشته منطبق بوده و برگشتی به تأمین کننده در شرکت وجود نداشته که شرایط مطلوب می‌باشد و ادامه روند توصیه می‌شود.

۵- پیشنهاداتی در خصوص ارزیابی تأمین کنندگان

مشخصات تأمین کنندگان کالا یا خدمات ارائه شده توسط آنها در لیست تأمین کنندگان به شماره (FR-74/05) ثبت گردد. ارزیابی تأمین کنندگان با استفاده از فرم ارزیابی تأمین کنندگان (FR-74/03) انجام شود. در هر بار ارزیابی مجدد، حداقل امتیاز برای معتبر شدن تأمین کننده ۶۰ درصد می‌باشد. تأمین کنندگان معتبر، بر اساس امتیاز طبقه‌بندی شده و خرید از هر یک، قابل انجام است. برای هر یک از ارقام مؤثر بر کیفیت، حداقل دو تأمین کننده معتبر توصیه می‌شود. در صورتی که تأمین کننده کالا، انحصاری باشد و شرکت به خرید از تأمین کننده خاص اجبار داشته باشد، ارزیابی انجام می‌شود و در صورت نامعتبر شدن تأمین کننده مراتب به اطلاع تأمین کننده می‌رسد. نام تأمین کنندگان معتبر در لیست تأمین کنندگان معتبر درج می‌شود و اعتبار سالانه دارد. در اولین ارزیابی، ابتدا برای خرید هر قلم کالا، استعمال صورت می‌گیرد و نام تمامی تأمین کنندگان موجود، در واحد خرید جمع آوری می‌گردد.

در هر بار ارزیابی مجدد، تأمین کنندگان جدید در ارزیابی شرکت داده شوند.

همه تأمین کنندگان (معتبر/ نامعتبر) مجدداً ارزیابی می‌شوند.

در صورتی که تأمین کننده در ارسال محصولات بیشتر از ۵ روز تأخیر داشته باشد، نحوه برخورد با وی به شرح زیر است:

در مرتبه اول، به وی تذکر شفاهی داده می‌شود.

در مرتبه دوم، به وی تذکر کتبی داده می‌شود.

در مرتبه سوم، به وی تذکر کتبی داده شده و سفارشات وی لغو می‌گردد و امکانات تولیدی وی مورد ارزیابی مجدد قرار گرفته

می‌شود.

در مرتبه چهارم، از لیست تأمین کنندگان حذف می‌شود. در صورتی که سازمان مجبور به حذف یا کاهش حجم سفارشات تأمین کنندگان باشد، بازرگانی و کنترل کیفیت ملزم به شناسایی تأمین کننده جدید می‌باشند. سوابق مربوط به اظهارهای کیفی و ممیزی های خارج از برنامه ، در فرم سوابق تأمین کنندگان (FR-74/06) ثبت می شود.

روش بازرسی از محموله های ورودی: نمونه گیری از محموله های ورودی تأمین کنندگان مطابق طرح کیفیت محصول مربوطه انجام شود.

منابع

1. Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), e02293.
2. Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001: 2015 edition-management, quality and value. *International journal of quality research*, 1(11), 149-158.
3. Kim, H. J., Son, J., & Kim, S. W. (2016). Strategy for improving efficiency of supply chain quality management in buyer-supplier dyads: the suppliers' perspective. *Mathematical Problems in Engineering*, 2016.
4. Kumar, D., Singh, J., & Singh, O. P. (2013). A fuzzy logic based decision support system for evaluation of suppliers in supply chain management practices. *Mathematical and Computer Modelling*, 58(11-12), 1679-1695.
5. Ližbetin, Ján, Lenka Černá, and Martin Loch. "Model evaluation of suppliers in terms of real company for selected criteria." *NAŠE MORE: znanstveni časopis za more i pomorstvo* 62.3 Special Issue (2015): 147-152.
6. Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., & Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511.
7. Mwikali, R., & Kavale, S. (2012). Factors affecting the selection of optimal suppliers in procurement management. *International Journal of humanities and social science*, 2(14), 189-193.
8. Prates, G. A., & Caraschi, J. C. (2014). Organizational impacts due to ISO 9001 certified implementation on Brazilians Cardboard Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 500-513.
9. Sáenz, M. J., Knoppen, D., & Tachizawa, E. M. (2018). Building manufacturing flexibility with strategic suppliers and contingent effect of product dynamism on customer satisfaction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 238-246.
10. Schiele, H. (2020). Comparing public and private organisations in their quest to become a preferred customer of suppliers. *Journal of public procurement*.
11. Stević, Ž., Vasiljević, M., Puška, A., Tanackov, I., Junevičius, R., & Vesković, S. (2019). Evaluation of suppliers under uncertainty: a multiphase approach based on fuzzy AHP and fuzzy EDAS. *Transport*, 34(1), 52-66.
12. Uluskan, M., Joines, J. A., & Godfrey, A. B. (2016). Comprehensive insight into supplier quality and the impact of quality strategies of suppliers on outsourcing decisions. *Supply Chain Management: An International Journal*.
13. Yadav, V., Sharma, M. K., & Singh, S. (2018). Intelligent evaluation of suppliers using extent fuzzy TOPSIS method: A case study of an Indian manufacturing SME. *Benchmarking: An International Journal*.
14. Yadavalli, V. S., Darbari, J. D., Bhayana, N., Jha, P. C., & Agarwal, V. (2019). An integrated optimization model for selection of sustainable suppliers based on customers' expectations. *Operations Research Perspectives*, 6, 100113.
15. www.iso.org/tc176/sc02/publicwww.iso.org/directives
16. www.iso.org/iso/foreword.html
17. www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup
18. [www. SGS.COM](http://www.SGS.COM)
19. *Quality Management Principles, ISO*
20. *Selection & use of the ISO 9000 family of standards, ISO*
21. *ISO 9001 for Small – what to do, ISO*