



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان

مدیریت خرید و مدارکات کالا در سازمان

مدیریت خدمات پشتیبانی

آذر ماه ۱۳۹۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت خرید و تدارکات کالا در سازمان

تهیه کنندگان:

سید احمد تبعیدیان، مهران مظاهری، مجتبی فدایی، شاهوردی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	مقدمه
۳	فصل اول
۴	تصمیم به خرید و انتخاب فروشنده
۵	تصمیمات خرید
۱۰	برنامه ریزی خرید
۱۲	فرایند انجام خرید و تحویل کالا
۱۳	انواع خرید
۱۹	خریدهای دولتی
۲۷	خلاصه فصل اول
۲۹	فصل دوم
۳۰	دریافت قیمت و انعقاد قرارداد
۴۱	اصول مذاکره
	تأمین منابع مالی و انعقاد قرارداد
۵۴	خلاصه فصل دوم
۵۶	کیفیت
۶۳	فرازهایی از نور
۶۳	منابع

اهمیت فرایندهای خرید و تدارکات از آنجا ناشی می شود که خرید و تدارکات در رابطه مستمر و دائمی با تمامی بخشهای سازمان از جمله خرید، مالی، انبارداری، پرسنلی، تولید، تعمیر و نگهداری، طراحی و تحقیق و توسعه، مهندسی و ... بوده، رابطه کاری کم و بیش فعالی با تمامی ارکان سازمان دارد. چنین ارتباط هایی هنگامی اهمیت خود را بیشتر نمایان خواهد کرد که بدانیم بخش خرید و تدارکات نقش رابط و واسطه معتبری بین ارکان داخلی یک سازمان با بسیاری از مراکز خارج از سازمانی را نیز ایفا می کند. 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.

امروزه با رشد تکنولوژی، به ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات، ماهیت عرضه و خرید به سرعت در حال تغییر است و جامعه و سازمانها به صورت روزافزون تأثیر رقابتهای شدید، فعالیتهای تجاری جدید، کیفیت، طراحی محصول و فرایندها، تمرکز و غیر متمرکز بودن، نوآوری، اطمینان از عرضه بلندمدت محصول و ... را مشاهده می کند.

از سوی دیگر، مدیریت تدارکات و خرید پروژه یک راه حل جامع، منظم و سیستماتیک است که به یکپارچه سازی مبانی ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران، یعنی فرایندهای استعلام، مناقصه، خرید، نظارت و کنترل دقیق تر فرایند خرید می انجامد/ فرایندهای به کارگرفته شده در مدیریت خرید و تدارکات، ثبت دقیق و اتوماسیون فرایندهای خرید و تدارکات و بهینه سازی تعاملات و ارتباط های تجاری در محدوده درونی و برونی سازمان را با هدف بهینه سازی رابطه سازمان با ارائه کنندگان کالاها و خدمات در داخل و خارج از کشور، ممکن می سازد. هدف نهایی از مدیریت خرید و تدارکات پروژه، به پایان رساندن و تحویل به موقع و کیفی طرح است.

فصل اول

تصمیم به خرید و انتخاب فروشنده

مروری گذرا بر فعالیت های سازمانهای مختلف نشان می دهد اکثر این سازمانها، خرید با قیمت و شرایط مناسب بعنوان ابزار اصلی برای کسب کیفیت خدمات خود، تأکید ویژه دارند، حال آنکه خیلی از شرکتها و سازمانهای موفق در کنار اهداف و مأموریت های خود، نگاه دقیق و تیزبینانه ای به بازارهای خرید مواد و تجهیزات مورد نیاز خود دارند تا جایی که بعضاً دیده می شود یکی از مهمترین عامل برتری و مزیت نسبی برخی سازمانها برنامه ریزی و سیستم های مناسب خرید آنها می باشد.

بعبارت دیگر کنترل هزینه ها، خرید موفقیت آمیز، منابع مالی سازمان و کسب رضایت مشتریان، همگی مستلزم بکارگیری یک سیستم خرید و تدارکات کارآمد می باشد. لذا مسئولیت مدیران خرید از حالت فرعی و از نوع واحدی، که عمده وظایف آن اجرای سفارشات و درخواست های سازمان با شد، به شبکه گسترده ای از فعالیت ها و ارتباطات در سیستم مدیریت استراتژیک سازمان تبدیل شده است.

■ تصمیمات خرید

● مدیریت خرید و بایسته های آن

خرید عبارتست از «تهیه، تدارک و اکتساب کالا و خدمات مورد نیاز با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب، در زمان مناسب و از منبع مورد اطمینان در ازای پرداخت ارزش آن».

در ارتباط با تعریف فوق باید متذکر شد که مناسب بودن خرید امری نسبی است و به معنای بهترین نیست، بلکه مناسب بودن یک محصول یا خدمت به عوامل مورد نظر مشترک بستگی دارد و بنابراین مناسب بودن محصول عبارتست از منطبق بودن آن محصول با خواسته های مشتری، و به عبارت روشن تر مناسب یعنی قابل قبول بودن از نظر سازمان.

اعمال صحیح و برنامه ریزی شده فرآیند خرید، نقش مهمی در کنترل و کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت محصول و افزایش بهره وری در عملکرد کلی سازمانها خواهد داشت. از این رو وظیفه خرید، وظیفه ای حساس و در عین حال دشوار است که مستلزم بکارگیری توانایی های علمی، تجربی و داشتن بینش عمیق در ارتباط با فرآیند مذکور می باشد.

مدیریت خرید عبارتست 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 قابل اتکاء با توجه به توانمندیها و امکانات سازمان و در چارچوب مقررات و استانداردهای حاکم بر سازمان».

موفقیت در اجرای صحیح مدیریت خرید در گرو بررسی دقیق عوامل و متغیرهای زیر می باشد:

الف) چه چیزی: قبل از هر اقدام عملی برای خرید، لازم است مشخصات و نوع کالایی که باید خریداری شود، مشخص گردد که اینکار از طریق بررسی و کسب نظرات شفاهی یا مکتوب واحد یا واحدهای درخواست کننده و نیز سایر واحدهایی که بطور

مستقیم درگیر با کالاهای مذکور هستند از قبیل واحدهای تولید، بازاریابی، فروش و ... صورت می پذیرد.

ب) چه زمانی: موفقیت در امر خرید تا حدود زیادی به مناسب بودن زمان خرید بستگی دارد، از این رو باید زمان دقیقی که کالا باید خریداری و در اختیار واحدهای درخواست کننده قرار گیرد و نیز فواصل زمانی خریدهای فعلی و آتی سازمان، برای مدیران خرید و کارپردازان سازمان، مشخص گردد.

ج) چه منبعی: واحدهای خرید معمولاً بدنبال یافتن منابع مطمئن و قابل اعتمادی برای خریدهای خود می باشند و این موضوع از حساسیت خاصی برای سازمان برخوردار است زیرا علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر فرآیند خرید و متغیرهای آن مثل قیمت و کیفیت دارد، در کاهش هزینه های زمانی و حتی قیمت و کیفیت و ... (در خریدهای آتی سازمان بعنوان یک مزیت نسبی) نیز نقش دارد. بر همین مبنا سازمانها تلاش می کنند منبعی مناسب برای خریدهای مداوم و تکراری خود انتخاب نمایند.

توجه به هر کدام از عوامل موفق به هنگام خرید، مستلزم کنکاش و پاسخگویی به سوالات و متغیرهای دیگری است که در بخش های بعدی مورد بررسی بیشتر قرار می گیرند.

تحقق خرید مطلوب در سازمان مستلزم بکارگیری یکسری اصول و دستورات است که آنها را با نام بایسته های مدیریت خرید موفق می نامیم.

برخی از این بایسته ها و اصول عبارتند از:

۱- حصول اطمینان از جریان مستمر و منظم مواد و کالای مورد نیاز به درون سازمان: بعنوان یک اصل بسیار اساسی باید تأکید نمود که تحت هیچ شرایطی

سازمان نباید با کمبود کالا و تجهیزات مواجه شود. این تأکید بدلیل هزینه های بسیار بالایی است که نبود و یا کمبود کالا و مواد برای سازمان در پی خواهد داشت. برخی از این هزینه شامل موارد ذیل می باشند.

- هزینه های فرصت از دست رفته

- کاهش اعتبارسازمان بدلیل عدم تأمین به موقع سفارشات مشتریان

- کاهش راندمان سازمان بدلیل فعالیت با ظرفیت غیرکامل

بر این اساس، سازمانها اقدام به برنامه ریزی های مختلفی جهت اطمینان از جریان منظم کالا به سازمان می نمایند.

۲- پرهیز از انباشت بیش از حد موجودی کالا و مواد در انبار: تأکید زیاد بر اصل فوق به معنای انباشته کردن کالای مازاد سازمان نیست بلکه باید از طریق برآوردهای دقیق و انتخاب منابع مطمئن، علاوه بر تأمین به موقع کالا، از انباشت کالا در انبارهای سازمان و هزینه های ناشی از آن مانند رکود سرمایه، وارد شدن خسارت به محصولات، هزینه های نگهداری و ... نیز جلوگیری بعمل آورد.

۳- ایجاد روابط مناسب با عرضه کنندگان واجد صلاحیت و تلاش برای حفظ آن: به منظور کاهش برخی هزینه ها، از جمله هزینه های مربوط به یافتن عرضه کنندگان جدید و کسب اطمینان از عملکرد آنها، برخورداری از مزایای ارتباط دائم با یک فروشنده مثل دریافت تخفیفات، ایجاد اعتماد متقابل و غیره، باید تلاش نموده تا ضمن یافتن عرضه کننده مناسب، روابط بلند مدتی با وی برقرار نماید.

۴- یافتن منابع جایگزین و عدم اتکا به یک مشتری خاص: داشتن روابط مداوم با عرضه کنندگان به معنی ارتباط با یک عرضه کننده و انجام تمام خریدها از یک منبع

نیست بلکه سازمان باید برای پرهیز از وابستگی شدید به یک فروشنده، خریدهای خود را از دو یا چند فروشنده انجام دهد و به اصطلاح همه گزینه ها را در روی میز داشته باشد».

۵- کسب آگاهی از روند بازار و تحولات آن: کسب اطلاعات در مورد عرضه کنندگان مختلف و شرایط و امکانات هر کدام از آنها، تکنولوژی موجود در بازار و تغییرات آن، قیمت و نوسانات آن در بازارهای محلی، ملی و بین المللی و موارد مشابه از جمله موارد ضروری برای حفظ موقعیت رقابت پذیری سازمان می باشند.

۶- همکاری و هماهنگی با سایر بخش های سازمان: داشتن نگرش سیستمی برای مدیران خرید امری اجتناب ناپذیر است زیرا فعالیت های واحد خرید از یکسو نیازمند پشتیبانی و حمایت سایر واحدها و از سوی دیگر موثر بر عملکرد سایر واحدهای موسسه و عملکرد کلی سازمان می باشد، لذا برقراری ارتباط مدام با سایر بخش های سازمان و جریان مداوم اطلاعات بین واحد خرید و دیگر واحدها در موفقیت خرید بسیار موثر است.

۷- اولویت بندی فاکتورهای موثر در خرید و پرهیز از تفکر یک بعدی در خرید: در انتخاب منبع خرید کالا نباید تنها به یک عامل خاص مثل کیفیت یا قیمت تأکید نمود بلکه باید با اولویت بندی عوامل موثر، ترکیب بهینه ای از این عوامل را در نظر گرفت. لازم به ذکر است که این اولویت بندی، برای سازمان های مختلف و یا حتی برای یک سازمان خاص در شرایط و زمانهای مختلف و برای کالاهای مختلف آن، متفاوت می باشد.

۸- استخدام و آموزش کارکنان مناسب: رعایت نکات فوق و اجرای درست آنها و دستیابی به اهداف مورد نظر، فقط در صورت داشتن نیروی انسانی متعهد، متخصص و آموزش دیده ممکن است و اگر در این امر کوتاهی بعمل آید، دقت در سایر عوامل ما را به اهداف مورد نظر نخواهد رساند، لذا انتخاب و استخدام افرادی که شایستگی حرفه ای و اخلاقی برای این شغل را داشته باشند موضوع مهمی است که باید بطور جدی از سوی مدیریت پیگیری شود.

۹- ایجاد انگیزه در کارکنان: با توجه به دشواری ها و نیز حساسیت خاصی که شغل خرید دارد، باید انگیزه های لازم از قبیل جبران خدمات، پاداش، ارتقاء و ... برای کارکنان این بخش ایجاد شود.

۱۰- کنترل فعالیت های خرید: بدلیل اهمیت و نقش موثری که فرآیند خرید و اجرای صحیح آن بر عملکرد کلی شرکت دارد لازم است این فعالیت ها به نحو منطقی از سوی مدیریت سازمان مورد نظارت قرار گیرد.

مدیریت تدارکات بعنوان یک سیستم فرعی در ترکیب سیستم کلی سازمان نقشی همانند نقش قلب در سیستم بدن موجود زنده ایفا می کند، زیرا خریداران و تأمین کنندگان مواد اولیه، با تهیه کالای مورد نیاز سازمان، خون را در بدن سازمان جاری می سازند، چرا که اگر مواد و لوازم مورد نیاز به میزان لازم و در زمان مناسب در اختیار واحدهای مصرف کننده قرار نگیرد، در گردش عملیات سازمان و بویژه سازمانهای تولیدی و صنعتی وقفه و اخلاص ایجاد می شود.

مدیریت تدارکات عبارتست از «مجموعه فعالیت هایی شامل تهیه و تأمین کالا و خدمات مورد نیاز سازمان در زمان مورد نظر با کیفیت و قیمت مناسب، نگهداری و

مراقبت از آنها در انبارها و تحویل به موقع آنها به واحدهای متقاضی بر اساس قوانین و مقررات حاکم بر سازمان».

بدین ترتیب می توان چنین پنداشت که موفقیت سازمانهای مختلف تولیدی و بازرگانی تا حدود زیادی به انجام صحیح وظایف مدیریت تدارکات وابسته می باشد. به منظور پی بردن به اهمیت مدیریت تدارکات کافی است به این نکته اشاره نمود که بودجه واحد خرید در خیلی از سازمانها بین ۳۰ تا ۵۰ درصد کل بودجه آن سازمان را بخود اختصاص می دهد و بخش اعظم سرمایه در گردش آنها صرف خرید کالا(اعم از تجهیزات، قطعات، ماشین آلات و ...) می شود.

■ برنامه ریزی خرید

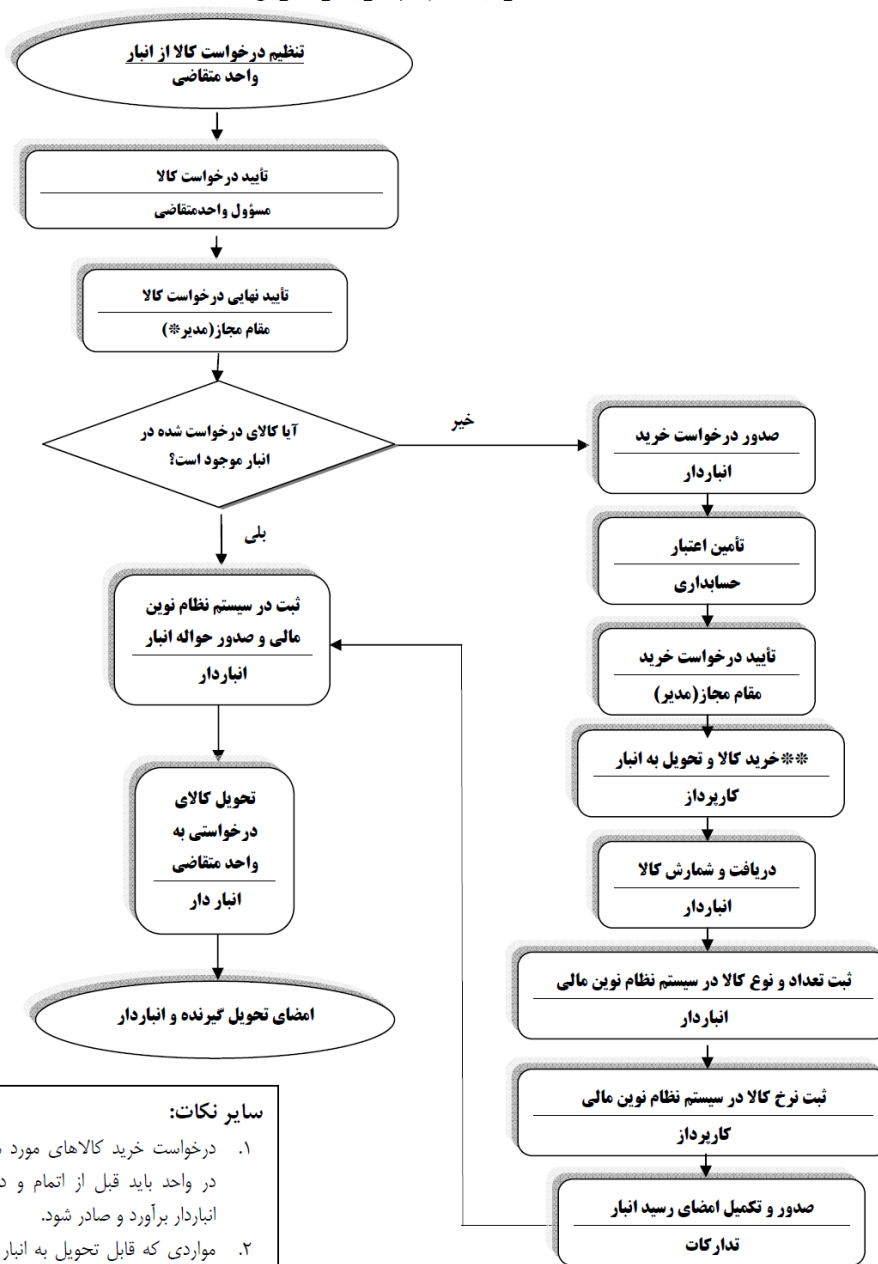
● برنامه ریزی و فرآیند خرید

اقدام به خرید در هر سازمانی مستلزم طی نمودن مراحل متعددی است که بر خی از آنها، مراحل اداری و مقرراتی خرید در آن سازمان می باشند و برخی دیگر شامل سلسله اقدامات منظمی است که برای انتخاب درست فروشنده و تکمیل خرید باید انجام گیرد (فرآیند اجرایی خرید) مراحل اداری و مقرراتی خرید در بخشهای بعد (به ویژه در بخش مدیریت انبارداری) به طور مفصل مورد اشاره قرار می گیرند، اما در این قسمت به بررسی و شرح مراحل و فرآیند اجرایی خرید می پردازیم. فرآیند اجرایی خرید شامل مراحل مختلفی است که این مراحل در نمودار نشان داده شده است.

● تشخیص نیازهای خرید

مدیریت تدارکات قبل از هر اقدامی برای خرید، باید از نیازمندیهای واحدهای مختلف سازمان آگاهی یابد تا بر پایه آن اقدام به خرید مواد و تجهیزاتی نماید که مورد نیاز سازمان باشد. آگاهی واحد خرید از نیازمندیهای سازمان بستگی به ساختار خرید در آن سازمان و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف به واحد خرید دارد. اما به هر حال روند کلی تشخیص نیازهای خرید بوسیله واحد خرید بدین شکل است که هر واحدی هنگام نیاز به اقلام و کالایی خاص، نیازمندیهای خود را از طریق فرم درخواست کالا به واحد انبار ارجاع می دهد که اگر کالای مذکور در انبار موجود باشد، پس از طی مراحل اداری و قانونی، به واحد درخواست کننده تحویل می گردد و اگر کالای مورد نیاز در انبار موجود نباشد، فرم درخواست خرید کالا تکمیل و به واحد تدارکات و خرید ارجاع می گردد و واحد خرید نیز اقدام به طی مراحل اجرایی خرید می نماید. لازم به ذکر است که در خیلی از سازمانها فرم درخواست کالا از انبار و فرم درخواست خرید کالا با همدیگر ادغام و در قالب فرم «درخواست و خرید کالا» مورد استفاده قرار می گیرند.

فرآیند انجام خرید و تحویل کالا



سایر نکات:

۱. درخواست خرید کالاهای مورد مصرف و دارای گردش در واحد باید قبل از اتمام و در نقطه سفارش توسط انباردار برآورد و صادر شود.
۲. مواردی که قابل تحویل به انبار نمی باشد مانند مصالح ساختمانی، غذا، پذیرایی ها، هدایا و قطعات تعویضی حین تعمیرات باید توسط کاربردهای صورتجلسه شود.
۳. به منظور برآورد دقیق نیازها و امکان برنامه ریزی مناسب تر، بهتر است جهت ارائه درخواست ها و انجام فرآیند خرید و تحویل، برنامه زمان بندی تنظیم و به واحدهای زیرمجموعه ابلاغ شود.

** در صورت لزوم دستور ارجاع به واحد کارشناسی جهت تأیید فنی را صادر می کند
** انجام خرید توسط تدارکات بر اساس آیین نامه مالی معاملاتی دانشگاه

■ انواع خرید

روشهای خرید از یک سازمان به سازمان دیگر و از یک مجموعه شرایط به مجموعه شرایط دیگر متفاوت می باشد. در این قسمت به بررسی روشهای مختلف خرید در سازمانهای مختلف می پردازیم.

● انواع خرید بر اساس ساختار سازمانی

خرید در سازمانها متناسب با نوع ساختار آنها به یکی از روشهای زیر انجام می شود:

۱- خرید متمرکز

در این ساختار خرید، یک واحد سازمانی خاص (با عناوینی مانند تدارکات، کارپردازی و ...) مسئولیت تهیه و تدارک نیازمندیها را در کل سازمان بر عهده دارد. بدین صورت که واحدهای مختلف نیازهای خود را به واحد مذکور ارجاع داده و واحد مذکور نیز بر اساس درخواست های انجام شده، اقدام به خرید اقلام مورد نیاز می نماید. بکارگیری ساختار متمرکز در خرید، مزایای زیر را بدنبال خواهد داشت.

الف) ایجاد تیم های تخصصی و با تجربه در امر خرید و پرورش مأموران خرید زبردست و آشنا به بازار.

ب) دریافت تخفیف و کاهش قیمت به دلیل متمرکز و یکجا بودن خریدها

ج) کنترل دقیق موجودی و خرید به میزان مورد نیاز سازمان

د) صرفه جویی در نیروی انسانی شاغل در بخش خرید سازمان

ه) سفارش کالا در زمان مناسب به دلیل داشتن برنامه منظم و از پیش تعیین شده

و) برنامه ریزی بهتر برای تأمین اعتبار و تخصیص بهینه منابع مالی

کاربرد روش متمرکز برای خرید کالاهای عمومی که مورد نیاز و مصرف مشترک اکثر واحدهای سازمان می باشند و نیز خریدهای برنامه ریزی شده که مشخصات آنها دقیقاً تعیین شده مقرون به صرفه بوده و مورد توصیه قرار می گیرد.

۲- خرید غیرمتمرکز

در نظام غیرمتمرکز، هر سازمانی نسبت به خرید کالای مورد نیاز خود رأس اقدام می کند. ساختار غیرمتمرکز خرید دارای مزایای زیر می باشد:

- به دلیل آشنا بودن هر واحد با مشخصات فنی و کیفی کالای مورد نیاز واحد خود خرید دقیق تر و صحیح تر انجام می شود.

- خرید منطبق با نیازهای واقعی واحدها صورت می پذیرد.

- سرعت در تحویل کالا

سیستم خرید غیرمتمرکز برای سازمانهایی با نیازمندی بالا به خرید کالای اختصاصی و نیز سازمانهای دارای پراکندگی جغرافیایی (دارای شعب متعدد در شهرها و احیاناً کشورهای متعدد) مناسب تر از سیستم متمرکز می باشد.

۳- انواع خرید بر اساس قابلیت پیش بینی:

بر اساس قابلیت پیش بینی و برنامه ریزی خریدها به دو دسته تقسیم می شوند:

الف- خریدهای برنامه ریزی شده

خریدی است که معمولاً در آغاز هر سال و بر اساس برنامه های پیش بینی شده صورت می پذیرد کالا یا اقلام خریداری شده در این حالت معمولاً شامل کالاهای اساسی و کالای مورد نیاز برای پروژه ها و برنامه های خاص و نیز کالاهای مصرفی و مواد اولیه در خواست شده از سوی واحدهای مختلف سازمان می باشند، که حجم و

میزان خرید آنها بر اساس برآورد واحدهای مختلف و با بکارگیری مدل‌های ریاضی که در این زمینه وجود دارد تعیین می‌گردد.

ب- خریدهای موردی (برنامه ریزی نشده)

در این نوع خرید کالاها بر اساس درخواست واحدها و برای رفع نیازمندیهای پیش‌بینی نشده و اضطراری خریداری می‌شوند خیلی از اقلامی که از طریق خریدهای موردی تهیه می‌شوند اجناس مصرفی غیر روزمره یا دارای تاریخ انقضاء محدود می‌باشند. ممکن است سایر اقلام مورد نیاز از این طریق تهیه شوند که البته تلاش واحد خرید باید در جهت کاهش خریدهای برنامه ریزی نشده باشد. خریدهای برنامه ریزی نشده اکثراً از محل تن خواه گردان انجام می‌شوند. «تنخواه گردان مبلغی است که از طرف امور مالی سازمان در اختیار مأمورین خرید (کارپردازان) قرار داده می‌شود تا برای خریدهای ضروری و احیاناً پیش‌بینی نشده مورد استفاده قرار گیرد.»

۴- انواع خرید بر اساس زمان

خریدها از نظر زمان انجام خرید به چند دسته تقسیم می‌شوند:

الف- پیش خرید

به شرایطی که خرید مواد و اقلام مورد نیاز مدتی پیش از بکارگیری آنها در تولید صورت می‌پذیرد پیش خرید می‌گویند. در صورتی که مواد و قطعات مورد نیاز برای آینده از قبل به طور قطعی مشخص باشد پیش خرید می‌تواند از تأثیر نامطلوب نوسانات کوتاه مدت عرضه محصول و قیمت آن بر فعالیت‌های موسسه جلوگیری

نماید. قابل توجه اینکه در پیش خرید باید به افزایش هزینه های نگهداری مواد نیز توجه نمود و بین هزینه های نگهداری و نوسانات قیمت و ... تعادل برقرار نمود

ب- خرید به موقع

روش خرید به موقع تلاشی است در راستای پایین نگه داشتن سطح موجودی انبارهای مواد اولیه و قطعات، که از این طریق سعی می شود فاصله زمانی بین خرید و مصرف مواد به حداقل ممکن رسانده شود و موجودی انبار بیش از مصرف چند روز آینده نباشد. این روش که با عنوان «روش دست به دهان»، «تولی به هنگام» و یا «موجودی صفر» نیز خوانده می شود؛(انبار مجازی) به سازمان اجازه می دهد تا با کاهش هزینه های موجودی کالا به راندمان بهتر و در نتیجه سود بیشتر دست یابد. همچنین به کارگیری صحیح این روش سازمان را در مواجهه با شرایط محیطی، انعطاف پذیرتر می نماید.

به کارگیری این روش در شرایط زیر مناسب است:

❖ زمانی که انتظار کاهش قیمتها وجود داشته باشد.

❖ برای محصولاتی که از منابع محلی و نزدیک به سازمان تأمین می شوند.

❖ محصولات و قطعاتی که نگهداری آنها نیازمند شرایط خاصی بوده و هزینه

نگهداری آنها در انبار بالا باشد.

● اهداف سیستم موجودی صفر(انبار مجازی)

اهداف مختلفی از استقرار این سیستم (خرید به موقع) در سازمانهای مختلف پیگیری می شود که برخی از مهمترین این اهداف عبارتند از:

۱. ممانعت از اتلاف منابع

۲. کاهش هزینه های نگهداری کالا در انبار
۳. افزایش راندمان و کارایی سیستم موجودی
۴. افزایش سود و با زگشت سرمایه و ...
۵. کاهش هزینه های از مدافتادگی، افت کیفیت و هزینه های ناشی از تغییر

قیمت

۶. حذف فعالیت های زائد(فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند)

● ابزار و پیش نیازهای بکارگیری سیستم خرید به هنگام:

اعمال روش خرید به موقع مستلزم فراهم بودن بسترها و زمینه های خاصی از جمله همکاری صادقانه و مشارکت همگانی افراد و واحدهای مختلف سازمان بوده و بکارگیری ابزارهای گوناگونی را طلب می نماید. که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود.

۱. وجود منابع عرصه قابل اطمینان برای تأمین موجودی مورد نیاز
۲. ارتباط مستمر و نزدیک با عرضه کنندگان
۳. درگیر نمودن همه افراد سازمان از بالاترین رده های مدیریتی تا پایین ترین سطوح سازمانی در تصمیم گیری ها و فرآیند
۴. ایجاد بسترهای فرهنگی مورد نیاز مثل همیاری و ...
۵. برنامه ریزی های اساسی و فراگیر
۶. آموزش کارکنان برای کار در سیستم مذکور
۷. کنترل و نظارت بر بهره برداری و عملکرد صحیح ماشین آلات(اطمینان از تولید به موقع)

۸. حذف مراحل زائد کار(تولیدی و اداری) و موانع در راه تحویل سریع کالا به

مشتری و تقاضای سریع مواد

۹. نیروی کار انعطاف پذیر

نتایج اعمال سیستم تولید به هنگام

اجرای درست و بر نامه ریزی شده این سیستم می تواند نتایج قابل توجهی را برای

سازمان به همراه داشته باشد. این نتایج بطور خلاصه به شرح زیر می باشند:

۱- کاهش کالای در جریان ساخت

۲- کاهش هزینه های سربار انبار

۳- کاهش هزینه های سرمایه گذاری در موجودی

۴- کاهش فضای مورد نیاز برای انبار

۵- کاهش موجودی های انبار

۶- ارتقاء و بهبود کیفیت

۷- افزایش انعطاف پذیری در مقابل تقاضای مشتریان(نوع و مقدار تقاضا)

۸- افزایش بهره وری

■ خریدهای دولتی

فرآیند خرید و نکات مورد توجه در امر خرید، در سازمانهای دولتی از جنبه های

مختلفی متفاوت از بخش خصوصی است. در بخش خصوصی خرید تابع مصوبات و

دستورات مدیران سازمان است. میزان و نوع کالایی که توسط متصدیان خرید و

تدارکات خریداری می شود طبق اختیاراتی است که از سوی مدیران سازمان به آنها

تفویض می شود. در صورتی که در بخش دولتی خریدها تابع مقررات و ضوابط قانونی است و دقیقاً باید طبق تشریفات مربوطه انجام شود و قدمی فراتر از آن مجاز نیست. مهمترین آیین نامه ها و قوانین ناظر بر معاملات دولتی و اموال دولتی عبارتند از:

۱- قانون محاسبات عمومی

۲- آیین نامه معاملات دولتی

۳- آیین نامه اموال دولتی

به منظور آنکه خریدها در بخش دولتی از لحاظ مالی تحت کنترل دقیق و منظم قرار گیرد، طبق ماده ۸۰ قانون محاسبات عمومی، معاملات دولتی (اعم از خرید یا فروش) از نظر مبلغ مورد معامله (سقف معامله) به سه دسته به شرح ذیل تقسیم شده است:

الف) معاملات جزئی

ب) معاملات متوسط

ج) معاملات عمده

الف) معاملات جزئی: معاملاتی هستند که مبلغ آنها از ۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال (در سال ۱۳۹۹) تجاوز نکند. به موجب آیین نامه معاملات دولتی: «در مورد معاملات جزئی، مأمور خرید باید به فروشندگان کالا یا انجام دهندگان خدمات مورد نیاز مراجعه کند و پس از تحقیق کامل از بهای کالا یا خدمات مورد نیاز، معامله را با رعایت صرفه دولت انجام دهد».

به موجب همین آیین نامه، مأمور خرید باید ذیل سند هزینه را با قید نام و نام خانوادگی، سمت و تاریخ و ذکر این نکته که خرید با کمترین بهای ممکن صورت پذیرفته است، امضا کند. از این رو مأمور خرید با تشخیص خود و با توجه به اطلاعات

و تجربیات شخصی و در نظر گرفتن صرفه و صلاح سازمان، به فروشنده ای که کالا را با نازلترین قیمت و بهترین کیفیت عرضه می دارد مراجعه و با دریافت صورت حساب (فاکتور) از او خریداری می کند.

ب) معاملات متوسط: معاملاتی هستند که مبلغ آنها از ۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال (در سال ۱۳۹۹) بیشتر باشد و از ۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال تجاوز نکند.

طبق ماده ۳ آیین نامه معاملات دولتی، خریدهای متوسط باید با اجرای تشریفات «استعلام بها» صورت بگیرد. بدین شکل که باید برای کالا یا خدمتی که نرخ رسمی ندارد و از مؤسسات غیردولتی خریداری می شود، حداقل از سه نفر از فروشندگان آزاد کالا یا عرضه کنندگان خدمت مورد نظر روی برگ جداگانه ای، استعلام بهای کتبی به عمل آورد.

همانطور که اشاره شد استعلام بها باید حداقل از سه فروشنده به عمل آید. «در مواردی که فروشنده یا انجام دهنده خدمت در محل خرید کم تر از سه نفر باشد، مأمور خرید مراتب را باید در متن سند هزینه بنویسد و امضاء کند». مأمور خرید پس از استعلام بها، جدول مقایسه استعلام بها را از فرمهای استعلام بهای اجرا شده تهیه می کند و با مشخص کردن فروشنده و منبع خریدی که کمترین قیمت را ارائه کرده است و با دریافت فاکتور خرید، معامله را انجام می دهد.

ج) معاملات عمده: معاملاتی هستند که مبلغ آنها از ۴,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال (در سال ۱۳۹۹) بیشتر باشد. معاملات عمده باید با تشریفات مناقصه انجام شود.

● مراحل اداری خریدهای دولتی

خرید کالای مورد نیاز در سا زمانهای دولتی مستلزم طی فرآیند اداری خاصی می باشد. برای خرید کالای مورد نیاز ابتدا واحد متقاضی کالا اقدام به تکمیل فرم «درخواست کالا از انبار» به امضاء مسئولین واحد مذکور نموده، آنرا به واحد انبار تحویل می دهد که در صورت وجود کالا در انبار، به واحد درخواست کننده تحویل می گردد، اما در صورتیکه کالا در انبار موجود نباشد، فرم «درخواست خرید کالا» توسط انبار(یا واحد متقاضی) تکمیل و به واحد تدارکات تحویل می گردد که در واحد تدارکات بوسیله مأمورین خرید طبق فرآیند و مطابق با قوانین خریدهای دولتی، تهیه و تحویل انبار می شوند و آنگاه انبار اقدام به صدور «حواله انبار» برای واحد متقاضی می نماید. واحد متقاضی نیز بر اساس حواله مذکور، کالای مورد نیاز را از انبار تحویل می گیرد. در برخی سازمانها فرم درخواست کالا از انبار و فرم درخواست خرید کالا با همدیگر ادغام شده و فرم جدیدی با عنوان فرم «درخواست و خرید کالا» بکار گرفته می شود.

● شناسایی منابع عرضه کالا

همچنان که ذکر گردید مدیریت خرید باید بتواند اقلام و مواد مورد نیاز سازمان را از منابع مطمئن و قابل اتکاء تهیه نماید. مطمئن و قدرتمند بودن منابع را باید بر اساس عوامل مختلف و اولویت بندی آنها تعیین کرد بدین ترتیب که عواملی مانند کیفیت محصول، قیمت، تکنولوژی و توان تولیدی باید در عین اولویت بندی، بصورت یک مجموعه کلی و با همدیگر مورد توجه قرار گیرند در هر حال منابع خرید هر سازمان

تا حدودی عملکرد و اطمینان بخشی عملکرد آن سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند و لذا باید در انتخاب منابع خرید دقت زیادی به عمل آورد.

برخی از روشهای شناسایی و کسب اطلاعات در مورد منابع عرضه اقلام و کالاها (منابع داخلی یا خارجی) عبارتند از:

۱) اسناد و سوابق مربوط به خریدهای گذشته سازمان: یکی از مهمترین راههای شناسایی عرضه کنندگان، اطلاعاتی است که سازمان در خریدهای قبلی خود جمع آوری نموده است و شامل اطلاعات بدست آمده از برگزاری مناقصه، استعلام ها، خریده ها و قراردادهای قبلی شرکت و... می گردند.

۲) اسناد دریافتی از عرضه کنندگان: این مورد شامل کاتالوگ ها، نامه ها و بروشورهای ارسالی از سوی عرضه کنندگان و فروشندگان به شرکت می شود.

۳) کتب و نشریات تخصصی که در ارتباط با صنعت و فعالیت سازمان چاپ و منتشر می شوند مثل مجلات تخصصی.

۴) بانکهای اطلاعاتی و نرم افزارهای کامپیوتری مربوطه.

۵) شبکه اطلاع رسانی گویای مرکز توسعه صادرات ایران: این شبکه حاوی اطلاعات جامعی از موضوعات صادراتی کالاهای مختلف و نیز سایر اطلاعات مورد نیاز در جهت شناسایی بازارها است که کاربران سیستم می توانند با برقراری ارتباط تلفنی با به این شبکه متصل شده و اطلاعات مورد نیازشان را به صورت سیستم گویا و همچنین به صورت مکتوب و از طریق نمابر(فکس) دریافت نمایند.

۶) کتابهای راهنمای بازرگانی: این کتابها که راهنمای بازرگانی صنایع مختلف می باشد به وسیله کشورهای مختلف تهیه و تنظیم می شوند. این کتابها در ایران از سوی اتاق بازرگانی و مرکز توسعه صادرات، منتشر می شوند و در برگیرنده اطلاعاتی در مورد صنایع و محصولات مختلف، بازارها، قیمت‌های جهانی، شرکت های تولید کننده و نام و نشانی آنها می باشد. این کتابها به عنوان راهنمای تجارت با کشورهای گوناگون و نیز برای معرفی شرکتها و تجار فعال در صنایع مختلف تهیه و منتشر می شوند.

۷) منابع اطلاعاتی شرکتهای مشابه: با مراجعه به شرکتهای مشابه و کسب اطلاع از کارکنان شاغل در سازمانهای مشابه می توان اطلاعات مفیدی در مورد عرضه کنندگان مواد بدست آورد، بخصوص اگر ارتباط دوستانه و جو همکاری بر روابط بین سازمان مورد نظر با سازمانهای مشابه حاکم باشد.

۸) مراجعه به سفارتخانه های خارجی: با مراجعه به سفارتخانه ها یا کنسولگری کشورهای خارجی می توان اطلاعات مورد نیاز در مورد عرضه کنندگان آن کشور را از طریق مذاکره با مشاوران و بخشهای بازرگانی سفارتخانه مذکور(در قالب کاتولوگ، فهرستها و ...) دریافت نمود.

۹) اطلاعات موجود در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن: اتاقهای بازرگانی و صنایع و معادن هر کشور اطلاعات مهمی را در ارتباط با موسسات مختلف و تولیدکنندگان و عرضه کنندگان کالا در اختیار خود قرار می دهند.

۱۰) شبکه های جهانی(اینترنت): با جستجو در سایت ها و شبکه های اینترنتی می توان اطلاعات بسیاری در مورد عرضه کنندگان کالای مختلف بدست آورد.

۱۱) شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی و کسب اطلاعات مورد نیاز از آنها.

۱۲) برگزاری مناقصه و دریافت پیشنهاد از عرضه‌کنندگان.

۱۳) پرس و جو از مسئولین تدارکات و کارپردازان مراکز دیگر (دولتی و غیر دولتی)

● ارزیابی عرضه‌کنندگان

با استفاده از منابع اطلاعاتی فوق می‌توان فهرستی از عرضه‌کنندگان مختلف بدست آورد بانک اطلاعاتی که هر کدام از آنها دارای مشخصات و ویژگیهای مربوط به خود و احیاناً متفاوت از سایرین می‌باشند. گام بعدی ارزیابی عرضه‌کنندگان مذکور و انتخاب عرضه‌کننده مناسب و مطمئن می‌باشد. اگر چه شناسایی منابع عرضه مواد و تجهیزات چندان مشکل به نظر نمی‌رسد اما ارزیابی و انتخاب از میان آنها مسأله حساسی بوده و نیازمند دقت فراوان است.

انتخاب منبع مناسب مستلزم تهیه و تنظیم معیارهای مورد نظر برای تحقق اهداف خرید سازمان می‌باشد. مهمترین اهداف خرید یک موسسه، خرید اقلام مذکور در وضعیت فنی و اقتصادی مناسب است (خرید رقابتی و عاقلانه) که شاخصه‌های بررسی یک خرید رقابتی و عاقلانه عبارتند از:

۱- کیفیت مناسب: لازم است کالای خریداری شده برخوردار از ویژگیهای فنی مورد نظر و کیفیت مطلوب باشد چرا که هدف اصلی از خرید تنها با داشتن ویژگیهای مورد نظر تحقق خواهد یافت. به ویژه کیفیت مواد اولیه که در تولید محصول نهایی نقش موثری دارد.

۲- قیمت مناسب: یکی دیگر از شاخص‌های ارزیابی مناسب بودن خرید، قیمت است. در شرایط مشابه قیمت پایین‌تر به عنوان یک مزیت نسبی مطرح می‌شود در

خیلی از موارد خریداران به هنگام خرید و انتخاب فروشنده تأکید زیادی بر پایین بودن قیمت دارند، حال آنکه قیمت پایین به خودی خود عامل برتری محسوب نمی شود، بلکه قیمت باید متناسب با کیفیت و سایر ویژگیهای کالا و عرضه کننده آن مورد ارزیابی قرارگیرد.

۳- زمان مناسب: یکی از نکات اساسی در فرآیند خرید، برنامه ریزی برای خرید در زمانهای مناسب است. خرید در زمان های مناسب مزایای متعددی برای سازمان به دنبال دارد از جمله کاهش تأثیر نوسان قیمت اقلام بر فعالیتهای موسسه، خرید در بهترین شرایط قیمتی بازار، کنترل نوسانات عرضه محصول و جلوگیری از تأثیر نامطلوب نوسانات عرضه بر سازمان.

برای تعیین زمان و مقدار مناسب خرید مدلهای ریاضی وجود دارد

۴- مقدار مناسب: خرید اقلام مورد نیاز باید به مقدار مطلوب و با کمترین هزینه مربوط به سفارش و نگهداری صورت گیرد. به عبارت دیگر خرید باید به مقداری صورت گیرد که نه آنقدر کمتر از حد مطلوب بوده که باعث وقفه در تولید شود و نه آنقدر زیاد باشد که موجب افزایش هزینه های نگهداری کالا در انبار گردد.

۵- منبع مناسب: منظور از مناسب و قابل اطمینان بودن یک منبع عملکرد مناسب آن بر مبنای عوامل زیر می باشد:

۵-۱) تعهد به مشتری (تحویل به موقع کالا، صداقت در روابط تجاری، تأمین نیازهای مشتری در شرایط مختلف و ...)

۵-۲) سطح تکنولوژیکی مطلوب برای پاسخگویی به نیازهای احتمالی مشتری و نیز توانایی در منطبق ساختن خود با تحولات صنعت مربوطه

۳-۵) ظرفیت تولیدی مناسب و توانایی در پاسخ به سفارشات پیش بینی

نشده مشتری و نیز افزایش تقاضای مشتری

۴-۵) رعایت استانداردهای حاکم بر صنعت مربوطه

❖ خلاصه

مروری بر فعالیت های بازرگانی سازمانهای مختلف نشان می دهد، اکثر این سازمانها تأکید ویژه ای بر تولید و فروش محصولات خود دارند، حال آنکه خیلی از سازمان های موفق نگاه دقیق و تیزبینانه ای به بازارهای خرید مواد و تجهیزات مورد نیاز خود دارند. لذا مدیریت خرید و تدارکات بعنوان یک سیستم فرعی در ترکیب سیستم کلی سازمان، نقشی همانند نقش قلب در سیستم بدن موجود زنده ایفا می کند.

مدیریت خرید و اعمال صحیح و برنامه ریزی شده فرآیند خرید نقش مهمی در کنترل و کاهش هزینه ها و بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره وری در عملکرد کل سازمان خواهد داشت. موفقیت در اجرای صحیح خرید در گرو برر سی عوامل و شرایط مختلفی از قبیل شناخت منابع خرید، بررسی میزان و زمان مناسب برای خرید، شناسایی شرایط بازار، بکارگیری کارکنان مناسب و ... می باشد.

فرآیند خرید در هر سازمانی از تشخیص نیازها شروع شده و با شناسایی منابع عرضه و دریافت قیمت و مذاکره با آنها ادامه می یابد. پس از انتخاب فروشنده مورد نظر و کسب توافق با وی، قرارداد خرید بین طرفین منعقد و اجرا می گردد.

نیازهای خرید، متناسب با شرایط و اوضاع سازمان ممکن است بصورت متمرکز توسط واحد خرید سازمان و یا غیرمتمرکز توسط واحدهای متقاضی تعیین شده و سپس

اقدام عملی برای خرید آنها از فروشنده مورد نظر صورت می پذیرد. فروشندگان مورد نظر شرکت بر اساس فاکتورهای از قبیل کیفیت، قیمت و زمان مناسب، تحویل به موقع و شرایط فنی و تکنولوژیکی و ... مورد ارزیابی قرار گرفته و مناسب ترین عرضه کننده از بین آنها انتخاب می گردد. لا زم به ذکر اینکه خرید در سازمانهای دولتی با اندکی تفاوت و تحت قوانین و آئین نامه های حاکم بر معاملات دولتی همانند خرید در سایر سازمانها انجام می پذیرند.

فصل دوم

■ دریافت قیمت و انعقاد قرارداد

پس از شناسایی فروشندگان و عرضه کنندگان مختلف، خریدار باید نسبت به دریافت قیمت محصول مورد نظر از آنها اقدام نماید که اینکار متناسب با شرایط خریدار و نوع بازار و نیز تحت قوانین حاکم بر موسسه انجام می‌گیرد.

البته قیمت و شرایط دریافت شده لزوماً قطعی نبوده و هر کدام از خریدار و فروشنده از طریق مذاکره سعی می‌کنند شرایط را به نفع خود تغییر نمایند و در نهایت اقدام به انعقاد قرارداد می‌نمایند.

● دریافت قیمت

۱- انواع بازار

وجود بازارهای گوناگون با قیمت‌های متفاوت غالباً باعث بروز ابهامات و اشتباهاتی در تصمیم‌گیری خریداران می‌گردد. برای پرهیز از این اشتباهات باید کوشید تا شناخت لازم نسبت به انواع کالاها و بازارهای مربوط به آنها بدست آورد. برای این کار می‌توان از دسته بندی بازارها بر اساس میزان رقابت پذیری شان استفاده نمود. بر این اساس بازارها به دو دسته تقسیم می‌شوند.

۱-۱- بازارهای سازمان یافته

در این بازارها که با نام‌هایی چون بازار رقابت کامل (شبه کامل) بازار بورس و عناوین مشابه شناخته می‌شوند به دلایل متعددی همچون شمار زیاد عرضه کنندگان و تقاضاکنندگان، متجانس بودن کالاها و آزادی ورود و خروج از بازار، قیمت

محصولات تحت تأثیر عوامل عرضه و تقاضا بوده و هیچ یک از عرضه یا تقاضاکنندگان به تنهایی در تعیین قیمت موثر نیستند. همچنین در این بازارها قیمت تا حدود زیادی مشخص بوده و تفاوت قیمت عرضه کنندگان بسیار اندک می باشد. لذا دریافت قیمت در این بازارها و رسیدن به تفاهم قیمتی با عرضه کنندگان به سادگی صورت می پذیرد. از جمله این بازارها می توان به بازار بورس فلزات، نفت، فرآورده های کشاورزی و ... اشاره نمود.

۱-۲- بازارهای با قیمت القایی یا تنظیم شده

بر خلاف آنچه درباره روشهای تعیین قیمت در بازارهای سازمان یافته گفته شد، به قیمت هایی که از سوی تولید کنندگان و بر پایه هزینه های تولید تعیین شود قیمت های القایی یا تنظیم شده می گویند.

مهمترین ویژگی این قیمت ها عدم انعطاف پذیری آن در برابر شرایط متغیر بازار است. زیرا به دلیل اینکه قیمت ها بر اساس هزینه های تولید محصولات تضمین می شوند، فروشندگان کمتر تمایل برای کاهش قیمت ها دارند.

از آنجا که توان تولیدی و هزینه های عرضه کنندگان مختلف، متفاوت است. لذا قیمت ها نیز در این بازارها متفاوت بوده و لازم است خریداران از طریق مختلف در جهت دریافت قیمت مناسب اقدام نمایند. بازار بسیاری از فرآورده های صنعتی، لوازم یدکی و قطعات از این نوع بازارها می باشند.

۲- روشهای دریافت قیمت

برای دریافت قیمت در بازارهای غیرسازمان یافته روشهای مختلفی وجود دارد که سازمانهای دولتی بنا بر قوانین وضع شده و سازمانهای غیردولتی بر اساس مقررات و

تصمیمات داخلی خود برخی از این روشها را به کار می گیرند. که در این بخش روشهای مذکور را مورد بررسی قرار می دهیم.

۱-۲- مکاتبه مستقیم: در این روش، سازمان با استفاده از لیست عرضه کنندگان معتبری که در مراحل قبل بدست آورده نیازمندیهای خود را به وسیله روشهایی مانند دورنگار، تلفن و ... برای آنها ارسال نموده و از آنها تقاضای پیشنهاد و قیمت می نماید و از طریق پاسخهای دریافتی قیمت مناسب را شناسایی و انتخاب می نماید.

۲-۲- استعلام بها: در مواردی که اولاً تعداد عرضه کنندگان بالا بوده و حجم مبادلات نسبتاً محدود باشد و ثانیاً مشخصات فنی و کیفی کالا و خدمات با شرح مختصری برای هر دو طرف مشخص باشد خریدار با ارسال فرمهای مخصوصی که حاوی شرح مختصری از کالا، تعداد مورد نیاز و برخی دیگر از شرایط خرید می باشد، از مقایسه پاسخهای فروشندگان مختلف فرمهای ارسالی به یک شکل تنظیم شده و دارای قسمتهای مشخصی برای پاسخگویی به نکات خواسته شده می باشد، تا عرضه کنندگان بتوانند قیمت، شرایط، مدت اعتبار استعلام و سایر اطلاعات را در آن ذکر نمایند. سپس خریدار با جمع آوری برگه های استعلام و بازگشایی آنها در سازمان، عرضه کننده ای را که حائز بهترین شرایط باشد انتخاب می نماید.

۲-۳- مناقصه: اگر تعداد عرضه کنندگان زیاد بوده، احتمال تفاوت آشکار بین قیمتها وجود داشته و حجم معامله قابل توجه باشد از روش مناقصه برای دریافت قیمت استفاده می شود. مناقصه عبارت است از تلاش برای خرید کالا با حداقل قیمت ممکن (قیمت رقابتی) در این روش، خریدار برای بهره گیری از رقابت عرضه کنندگان

مختلف، با درج آگهی در نشریات و یا سایر رسانه ها، از همه فروشندگان دعوت می کند تا در زمان تعیین شده قیمت و سایر شرایط پیشنهادی خود را ارائه نمایند.

۳- انواع مناقصه

دریافت قیمت از طریق مناقصه به دو صورت انجام می شود.

۳-۱- مناقصه آزاد

در مناقصه آزاد که بصورت فراخوان عمومی انجام می شود، شرایط و مشخصات کلی کالای مورد معامله بوسیله درج آگهی در رسانه های همگانی، به اطلاع فروشندگان رسیده می شود و خریدار با ایجاد شرایط رقابتی برای عرضه کنندگان مختلف، امکان حضور همه آنها را فراهم می آورد و در عین حال بیشترین استفاده از این شرایط نصیب خود می نماید.

۳-۲- مناقصه محدود

در مناقصه محدود، خریدار با ارسال دعوتنامه برای تعدادی از فروشندگان و عرضه کنندگان کالا یا خدمات از آنها درخواست پیشنهاد قیمت و شرایط می کند و در نهایت از بین آنها عرضه کننده مناسب انتخاب می گردد. از جمله علل برگزاری مناقصه محدود می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- تخصصی بودن کالا یا خدمات مورد نظر و لزوم حضور شرکتهای با صلاحیت فنی در مناقصه

- محدود بودن تعداد عرضه کنندگان کالا و خدمات و عدم نیاز به فراخوان عمومی

- محدودیت زمانی خریدار و لزوم تسریع در خرید کالا یا دریافت خدمات

۴- آگهی مناقصه

به منظور برگزاری یک مناقصه سالم و فراهم کردن شرایط یکسان برای حضور عرضه کنندگان مختلف در مناقصه آگهی مناقصه باید حاوی داده های لازم و کافی در مورد کالا و خدمات مورد نظر و سایر شرایط معامله باشد. آگهی مناقصه بنا به تشخیص موسسه و یا بر اساس مقررات مربوط، یک یا چند نوبت در یکی از رسانه های کثیرالانتشار منتشر می شود.

برخی از عام ترین نکاتی که در آگهی مناقصه درج می گردد به شرح ذیل می باشد:

۱. مقدار و نوع کالا یا خدمات مورد نیاز با ذکر مشخصات آن
۲. زمان و مکان تحویل کالا یا انجام خدمات
۳. میزان سپرده (ودیعه) جهت شرکت در مناقصه
۴. مهلت ارسال پیشنهادات
۵. زمان و مکان بازگشایی پیشنهادات و اعلام برنده
۶. تعیین هزینه های احتمالی که بر عهده برنده مناقصه است مانند هزینه آگهی، هزینه کارشناسی قیمت و ...
۷. میزان و مبلغ تضمین حسن انجام کار
۸. میزان پیش پرداخت ها، ترتیب و زمان پرداخت آنها
۹. ذکر نکاتی که ممکن است از نظر فروشنده مهم باشد مثل مراحل انجام کار یا تحویل کالا، وسیله حمل و ... برای حفظ مناسبات سالم تجاری و رفع هر گونه سوء تفاهم و یا سوء استفاده های احتمالی، بهتر است پیشنهادها در پاکت

های سربسته ارائه شده و در روز معین، ترجیحاً با حضور نمایندگان موسسات پیشنهاد دهنده بازگشایی شوند.

البته پس از قرائت پیشنهادات لزومی به اعلام برنده مناقصه در همان جلسه وجود ندارد و می توان اعلام برنده را به آینده و پس از بررسی های دقیق تر موکول نمود.

۵- وظایف و اختیارات مناقصه گذار

شخص یا سازمان برگزارکننده مناقصه را مناقصه گزار گویند. مناقصه گزار مکلف به رعایت برخی نکات بوده و در اجرای مناقصه و انتخاب برنده مناقصه دارای برخی اختیارات می باشد. برخی از مهمترین وظایف و اختیارات مناقصه گزار به شرح زیر می باشد.

۱- مناقصه گزار باید مبلغی را به عنوان سپرده شرکت در مناقصه تعیین نماید که این سپرده نباید از پنج درصد مبلغ برآوردی معامله کمتر باشد.

۲- مناقصه گزار مجاز نیست به پیشنهادهای مبهم، مشروط، بدون سپرده و نیز پیشنهادهایی که پس از انقضاء مهلت مقرر در آگهی دریافت شده اند ترتیب اثر دهد.

۳- شرکت مناقصه گزار باید سپرده برنده مناقصه و نیز سپرده شخصی که پیشنهاد او در مرتبه دوم قرار داد را نگه داشته و سپرده سایر پیشنهاد دهندگان را به آنها برگشت دهد.

۴- مناقصه گزار در رد یا پذیرش هر کدام از پیشنهادات مختار است. از آنجا که بنا بر عرف نوعی، حق اولویت برای پیشنهاد دهنده ایی که کمترین قیمت را

اعلام نماید ایجاد می شود، معمولاً مناقصه گزار در آگهی مناقصه به صراحت حق رد یا پذیرش هر کدام از پیشنهادات را برای خود محفوظ می دارد.

۵- مناقصه گزار اختیار دارد مقدار کالا و یا میزان خدمات به مناقصه گذاشته شده را حداکثر تا ۲۵٪ افزایش و یا کاهش دهد(البته با محاسبه و پرداخت مبالغ مربوط به افزایش یا کاهش مذکور).

۶- مناقصه گزار موظف است سپرده برنده مناقصه را در صورتی که در تاریخ مقرر پس از ابلاغ نتیجه مناقصه به وی، حاضر به انعقاد قرارداد و انجام معامله نشود و نیز سپرده نفر دوم را در صورتی که پس از ارجاع معامله به او حاضر به انجام معامله نشود، به نفع خود ضبط نماید.

۷- مناقصه گزار مکلف است همه مالیاتها و عوارض قانونی که با انجام معامله به برنده مناقصه تعلق می گیرد از قبیل مالیات بر درآمد و ... را از مبلغ مطالبات وی کسر و به حسابهای قانونی(خزانه دولت) واریز نموده و مابقی مطالبات را به وی پرداخت نماید.

۶- کمیسیون مناقصه

درباره خریدهای عمده در سازمانهای دولتی، از نظر لزوم مراقبت و دقت بیشتر و استفاده از اتخاذ تصمیم دسته جمعی و جلوگیری از هر گونه شائبه سوء استفاده احتمالی، اخذ تصمیم به عهده چند نفر گذارده شده است که با نام «کمیسیون مناقصه» عمل خواهند کرد.

اصولاً در سازمانها کمیسیونی به نام کمیسیون معاملات تشکیل می شود که بر کار خریدهها و فروشها در آن سازمان نظارت می کند.

۷- ترک تشریفات مناقصه یا مزایده

همانطور که ذکر گردید معاملات عمده باید از طریق مناقصه خریداری گردند. لیکن کمیسیون مناقصه یا مزایده بنا به تشخیص خود در مواردی که انجام مناقصه یا مزایده را میسر و یا به مصلحت نداند، می تواند معامله را به شیوه های دیگری انجام دهد. در صورتی که معامله به تشخیص کمیسیون مناقصه و اجازه بالاترین مقام سازمان دولتی بدون انجام تشریفات قانونی مناقصه صورت گیرد، صورتجلسه ای مبنی بر عدم امکان برگزاری مناقصه تنظیم می گردد که به آن صورتجلسه ترک تشریفات مناقصه (ترک مناقصه) گفته می شود.

برخی از دلایل انجام روش ترک تشریفات مناقصه یا مزایده به شرح زیر مشخص شده است:

۱- در مواردی که طرف معامله وزارتخانه یا موسسه دولتی باشد و انجام معامله به صرفه و صلاح دولت باشد.

۲- در مورد خرید اموال و خدمات خاصی که به تشخیص مقامات سازمان، منحصر به فرد بوده و دارای انواع مشابه نباشد.

۳- در مورد خرید خدمات هنری با رعایت موازین اسلامی

۴- در مورد خرید کالاهای انحصاری دولتی و یا سایر کالاهایی که دارای فروشنده انحصاری بوده و برای آنها از طرف دستگاههای دولتی نرخهای معینی تعیین و اعلام شده باشد.

۵- در مورد کالا و خدمات، کرایه حمل و نقل بار و ... که از سوی سازمانهای دولتی مربوطه برای آنها نرخ تعیین شده است.

۶- در مورد معاملاتی که به تشخیص هیأت وزیران و بنا به صلاح دولت باید پنهان و مستور باقی بماند.

● تعدیل قیمت‌ها و مذاکره

مذاکره تلاشی است در جهت رسیدن به توافقی در مورد موضوع مورد نظر (قیمت، کیفیت، خدمات، حمل و نقل و ...) که طی آن طرفین منافع مشترکی را دنبال نموده و در عین حال هر کدام نیز منافع‌هایی دارند که ممکن است با منافع طرف دیگر در تضاد باشد. به عبارت ساده‌تر مذاکره بحث و گفتگو جهت رسیدن به توافق بر سر موضوعی خاص است.

● استراتژی‌های مذاکره

الف) استراتژی بده-بستان: عام‌ترین روش مذاکره روش بده-بستان می‌باشد که طی آن هر کدام از طرفین با دریافت امتیازاتی از طرف مقابل، امتیازاتی را به وی اعطاء نموده و سعی در رسیدن به یک تعادل نسبی در منافع خود دارند. برای مثال فروشنده‌ای که بر سر قیمت محصولی با خریدار مذاکره می‌کند قیمتی بالاتر از حد انتظار واقعی خود را اعلام می‌کند (مثلاً قیمت ۱۰۰ تومان) و خریدار نیز به همین ترتیب قیمتی پایین‌تر از حد انتظار واقعی خود پیشنهاد می‌دهد (مثلاً ۶۰ تومان) آنگاه طرفین پس از مذاکره و چانه‌زنی بر سر قیمت متعادل‌تری به توافق می‌رسند (مثلاً ۷۰ تومان).

البته این روش همیشه به توافق بین خریدار و فروشنده منجر نمی شود بلکه موفقیت این روش و نوع توافق حاصل شده بین طرفین به عواملی مانند شرایط مذاکره، توان مذاکره کنندگان، قیمت‌ها و شرایط واقعی بازار و ... بستگی دارد.

نتایج این روش بسته به شرایط ممکن است مورد رضایت طرفین و یا هر کدام از آنها واقع شود. در برخی موارد نیز ممکن است نتایج مورد رضایت هیچکدام از طرفین واقع نشده باشد (اگر چه توافق هم حاصل شده باشد).

ب) استراتژی پافشاری بر مواضع: در این استراتژی هر یک از طرفین بر مواضع خود اصرار و پافشاری بیش از حدی دارند و به قدری در مقابل طرف مقابل از خود مقاومت نشان می دهند که بعضاً موجب تیره شدن روابط گردیده و فرد را از هدف اصلی که همان توافق در مذاکره است دور می کند و در خیلی از موارد به نتیجه منفی منتهی می شود و اگر توافقی هم حاصل گردد، مورد رضایت یک و یا هر دو طرف مذاکره نیست.

ج) استراتژی مبتنی بر درک متقابل: در این روش طرفین سعی در درک شرایط مذاکره داشته، بدون موضع گیری و یا تلاش بی دلیل برای تعدیل شرایط پیشنهادی از سوی طرف مقابل، سعی در بررسی کارشناسانه پیشنهادات طرف مقابل و مواضع خود نموده و با درک متقابل همدیگر به یک توافق اصولی که مبتنی بر واقعیت‌های موجود باشد می رسند. در این روش نتایج مذاکره مورد رضایت و توافق طرفین بوده و به احتمال زیاد رابطه بلند مدتی بین طرفین حاکم می گردد.

■ اصول مذاکره

مذاکره مانند خیلی از علوم رفتاری ترکیبی از علم و هنر است و لذا بخشهایی از آن که جنبه ذاتی و شخصی داشته و به هنر مذاکره مربوط می شود به صورت کامل قابل آموزش و یادگیری کلاسیک نیست اما برخی جنبه های دیگر آن موضوعیت علمی داشته و از طریق یادگیری و اجرای برخی اصول قابل به کارگیری می باشند.

● تنظیم زمان بندی مناسب: حساسترین و سرنوشت سازترین بخش مذاکره، لحظات پایانی آن است و غالب توافقات اصلی و عمده در زمانهای پایانی حاصل می شود، لذا سعی کنید توان خود را برای لحظات پایانی ذخیره نمود و زمینه را به نحوی برای نتیجه گیری نهایی مساعد نمایید، تا در زمان تصمیم گیری و توافق نهایی حداکثر منافع حاصل گردد. بدین منظور داشتن صبر و تحمل و حفظ خونسردی می تواند بسیار مؤثر واقع گردد.

● شنونده خوبی باشید: انسان دو گوش دارد و یک زبان، پس باید بیش از آنچه حرف می زند به حرفهای دیگران گوش فرا دهد. گوش دادن به حرفهای طرف مقابل در مذاکره از جنبه های مختلف حائز اهمیت است. از جمله منافع گوش کردن به حرفهای دیگران، کمک در برقراری روابط دوستانه و تحکیم آن است. همچنین با گوش دادن دقیق و کنجکاوانه به صحبتهای طرف مقابل می توان ضمن حفظ حرمت وی، نوعی صداقت و اشتیاق به مذاکره را به طرف مقابل نشان داد و از نتایج ایجاد رابطه قوی برخوردار شده در عین حال یک شنونده نکته سنج می تواند با گوش دادن به صحبتهای طرف مقابل و از لابلای آنها به اطلاعات مهمی دست یابد مثلاً می توان

از تن صدا، میزان تمرکز بر برخی مباحث، لرزش صدا و... به نقاط قوت و ضعف طرف مقابل پی برد.

● **بهره گیری از ارتباطات غیرکلامی:** درصد بالایی از روابط انسانها از طریق

ارتباطات غیرکلامی تحقق می پذیرد و لذا شناخت صحیح این ارتباطات می تواند در درک صحیح احساسات و شرایط طرف مقابل، به طور ساختگی از این اشارات و ارتباطات غیرکلامی استفاده نماید که در این زمینه تجربه افراد می تواند راهگشایی در ادراک موضوع باشد.

● **در مذاکره از انجام این اقدامات بپرهیزید:**

۱. در مذاکره طرف مقابل را با تهدید و هشدار از عواقب وخیم عدم موافقت با خود نترسانید.

۲. در گفتگو و مذاکره نباید عصبانی شد. این نکته را همیشه به خاطر داشته باشید کسی که اول عصبانی می شود بازنده است.

۳. در مذاکره اگر به ایده و فکر شما حمله شد از خود دفاع نکنید و متقابلاً به ایده و فکر طرف مقابل هم حمله نکنید بلکه سعی کنید به جای تقابل و رودررویی، از مسیر فشار و حمله خود را کنار بکشید.

۴. در مذاکره پیش داوری نکنید زیرا اندیشه شما را تضعیف کرده و اجازه ارائه راه حلها را از شما می گیرد.

۵. در مذاکره از انتقاد کردن و ایراد گرفتن بپرهیز کنید.

■ تأمین منابع مالی و انعقاد قرارداد

۱- مفاهیم اساسی

اقدام عملی به خرید کالا و انعقاد قرارداد زمانی آغاز می شود که واحد خرید ضمن کسب اطلاعات در مورد فروشندگان مختلف، قیمت و سایر شرایط آنها، بدنبال تأمین منابع مالی مورد نیاز بر می آید. بدین منظور لازم است شرایط پیشنهادی فروشنده در اختیار مسئولین مربوطه قرار گیرد. که پیش فاکتور ابزاری برای انتقال این اطلاعات از فروشنده به خریدار می باشد.

۱-۱- پیش فاکتور

پیش فاکتور سندی است که از سوی فروشنده مهر و امضاء شده و طی آن شرح مختصری از شرایط معامله به اطلاع خریدار رسانده می شود. مهمترین نکاتی که در پیش فاکتور بدانها اشاره می شود، عبارتند از:

- ا. نام، نشانی و مشخصات کامل فروشنده
- ب. مشخصات دقیقی از کالا یا خدمات مورد معامله
- ج. حجم مبادله و تعداد یا وزن محموله پیشنهادی
- د. قیمت و شرایط پرداخت بهای کالا از سوی خریدار
- ه. زمان، مکان و شرایط تحویل
- و. مدت زمان اعتبار پیش فاکتور: حداکثر زمانی که قیمت و سایر شرایط پیشنهادی فروشنده، اعتبار داشته و پس از انقضای آن مدت ممکن است فروشنده شرایط معامله را تغییر دهد.
- ز. سایر نکات اساسی و مهم از نظر طرفین مثل حمل و نقل

پیش فاکتور همراه با درخواست خرید کالا به واحد تدارکات و خرید ارسال می شود، واحد مزبور نیز پس از انجام بررسی و تأیید مشخصات فنی، قیمت و سایر شرایط قید شده بر مبنای این پیش فاکتور اقدام به درخواست تخصیص منابع مالی لازم برای خرید کالای مذکور می نماید و تنها پس از تخصیص منابع از سوی مقامات مالی، واحد خرید می تواند اقدام به عقد قرارداد و خرید کالا از فروشنده نماید. در این قسمت لازم است برخی دیگر از مفاهیم مرتبط با تخصیص منابع مالی هر چند به صورت گذرا مورد اشاره قرار گیرند.

۱-۲- سال مالی: یک دوره زمانی فعالیت مالی موسسه را گویند که معمولاً برابر یک سال تقویمی می باشد. البته سال مالی ممکن است کمتر از یک سال تقویمی در نظر گرفته شود، مثلاً ممکن است سال مالی برابر ۶ ماه باشد. اما در هر صورت یک سال مالی نباید بیشتر از یکسال تقویمی باشد.

۱-۳- بودجه: برنامه ریزی مالی یک موسسه که شامل پیش بینی درآمدها و هزینه های سازمان بر حسب واحد پولی مورد نظر می باشد. نحوه تنظیم بودجه بدین شکل است که، منابع مختلف درآمدها، محل صرف هزینه ها بر اساس سر فصل های خاص تهیه و تنظیم می شوند.

۱-۴- اعتبار: مبلغی از بودجه که در آغاز هر سال برای مصرف در یک برنامه یا فعالیت مشخص، تعیین و تصویب می گردد.

۱-۵- تخصیص اعتبار: تأمین و تخصیص همه یا بخشی از اعتبار مصوب برای یک فعالیت خاص را تأمین اعتبار گویند. به عبارت دیگر، تخصیص اعتبار یعنی محقق شدن و قابل هزینه کردن یک اعتبار مصوب.

۲- عقد قرارداد و اجرای مفاد آن

پس از تأمین اعتبار لازم، خریدار باید بر مبنای توافقات حاصل شده، اقدام به عقد قرارداد با فروشندگان نماید. در واقع قرارداد عبارتست از «توافقنامه ای عموماً مکتوب بین دو یا چند نفر (خریدار و فروشنده) که طی آن، وظایف و مسئولیت های هر کدام از طرفین و نیز مشخصات و ویژگیهای اجرایی توافق مذکور، تشریح می گردد.» در انعقاد قرارداد سعی بر آنست تا با تعیین شرایط و مسئولیت های هر کدام از طرفین اجرای عملی قرارداد در آینده را تسهیل نموده و از بروز اختلافات احتمالی جلوگیری نماید.

علاوه بر این در صورت بروز مشکل در اجرای وظایف توسط هر یک از طرفین، قرارداد بعنوان مرجعی برای حل و فصل مسائل محسوب می شود.

۲-۱- مفاد قرارداد

از آنجا که قرارداد تنها منبع مراجعات آتی طرفین است، متن آن باید کاملاً گویا، شفاف و بدور از هر گونه ابهام باشد تا در آینده کمترین اختلاف نظر و سوء برداشت از آن ناشی شود. اگر چه قراردادهای مختلف، هر کدام دارای نکات خاص خود می باشند، اما یکسری مندرجات و مفاد مشترک بین اکثر قراردادها وجود دارد که در اغلب قراردادها آورده می شوند. برخی از مفاد مهم قراردادهای خرید عبارتند از:

۲-۱-۱- مشخصات طرفین

ابتدایی ترین بند هر قرارداد نام و نشانی و مشخصات طرفین قرارداد (خریدار و فروشنده) می باشد در این بند مشخصات کامل و دقیق فروشنده و خریدار شامل آدرس، تلفن، سمت سازمانی مذاکره کننده و ... قید می گردد. هر کدام از طرفین

ممکن است شخصیت حقیقی و یا حقوقی باشند. در مواقعی که طرف قرارداد شخص حقوقی باشد لزوماً یک شخصیتی حقیقی که دارای اختیارات لازم برای انعقاد قرارداد باشد تعیین و به طرف مقابل معرفی می گردد.

۲-۱-۲- موضوع قرارداد

هر قراردادی برای خرید و فروش کالا یا خدمتی خاص، رهن و اجاره مکان یا تجهیزات معینی منعقد می گردد، در این بند از قرارداد، تعداد کالای مورد نیاز و شرح کلی از مشخصات کالای مورد معامله (بدون پرداختن به جزئیات و ویژگیهای دقیق آن) بیان می گردد.

۲-۱-۳- زمان قرارداد

زمان یا مدت قرارداد عبارتست از مدت زمانی که طی آن فروشنده باید تعهدات خود را انجام دهد. زمان اجرای تعهدات برای قراردادهای مختلف متفاوت است و بسته به نوع کالا و سایر شرایط خریدار و فروشنده ممکن است کوتاه و یا بلند مدت باشد. معمولاً زمانی که برای اجرای قراردادهای مربوط به خرید تجهیزات و ماشین آلات صنعتی در نظر گرفته می شود، طولانی تر از سایر خریدهها بوده و شامل زمانهایی جهت تحویل، نصب، آموزش و غیره می باشد.

۲-۱-۴- مبلغ قرارداد

این بند از قرارداد در برگیرنده مسائلی در مورد قیمت هر واحد از کالا، مبلغ کلی قرارداد، تخفیفات احتمالی، هزینه های حمل و نقل، بارگیری و موارد مشابه می شود. در خریدههای خارجی، موارد مذکور باید بر اساس واحد پولی مورد توافق طرفین محاسبه و پرداخت گردد.

۲-۱-۵- مشخصات کالا

ویژگیها و مشخصات فنی و تخصصی کالای مورد معامله در این بند از قرارداد بطور دقیق و مفصل آورده می شود. مشخصاتی مانند کیفیت کالا، استانداردهای ضروری، ابعاد و اندازه، ماهیت و جنس کالا و ... باید بگونه ای دقیق و روشن ذکر گردند که هیچگونه ابهام و یا اختلاف نظری در ارتباط با مشخصات کالا پیش نیاید.

۲-۱-۶- مبدأ کالا

گواهی مبدأ کالا نشان دهنده کشور و مکانی است که کالا در آنجا تولید و ساخته شده است. تعیین مبدأ کالا از آن جهت مهم است که مکان تولید معمولاً را بطنه نزدیکی با کیفیت کالای مورد نظر دارد و خریدار به منظور اطمینان از اصلی بودن کالای خریداری شده، می کوشد با بکار بستن تدابیری زمینه ارسال کالا از مبدأ و کشور مورد نظر خود را فراهم نماید. از جمله تدابیری که خریدار برای جلوگیری از تغییر مبدأ ارسال کالا از سوی فروشنده اتخاذ می نماید، درخواست گواهی مبدأ از فروشنده و تأیید آن بوسیله مراکز صلاحیت داری مانند اتاق بازرگانی کشور مبدأ می باشد.

۲-۱-۷- مقصد

به منظور پیشگیری از بروز اختلاف فی مابین خریدار و فروشنده، در مورد مکان تحویل کالا، مقصد و مکان تحویل کالای مورد معامله بطور دقیق و مشخص در قرارداد ذکر می گردد. مقصد کالا ممکن است در هر یک از کشورهای خریدار و فروشنده، بندر، گمرک و یا هر نقطه ای دیگر باشد که مورد توافق طرفین قرار گرفته

است. معمولاً مقصد کالا بر اساس نوع قرارداد خرید و فروش تعیین می گردد که مربوط به اصطلاحات تجارت بین المللی (اینکوترمز) قرار خواهد گرفت.

۲-۱-۸- بسته بندی

تحویل سالم کالا به خریدار تا حدود زیادی به نوع بسته بندی آن بستگی دارد و هر گونه غفلت یا کوتاهی در انتخاب بسته بندی مناسب برای کالا، ممکن است باعث خسارات جدی به محصول گردد. یک کالای خاص را می توان در بسته بندی های متفاوت جاسازی و ارسال نمود. هر کدام از آن بسته بندی ها دارای، هزینه و میزان ایمنی خاص خود می باشد که در صورت مشخص نبودن نوع بسته بندی، فروشنده ممکن است بسته بندی ارزاتر و یا هر نوع بسته بندی که در دسترس داشته باشد (حتی با ایمنی کمتر) انتخاب نماید و همین موضوع زمینه ساز بروز اختلافات فی مابین خریدار و فروشنده می باشد، لذا در قراردادهای خرید و فروش، عموماً نوع و لیست بسته بندی بعنوان یکی از مفاد قرارداد، ذکر گردید و نکات مربوط به آن مشخص می گردد.

۲-۱-۹- زمانبندی تحویل کالا

تحویل به موقع کالا به خریدار یکی از مهمترین شروط قرارداد می باشد. عدم تحویل به موقع کالا می تواند باعث وارد آمدن خسارت زیادی به خریدار از جمله، ایجاد وقفه در تولید، کاهش راندمان، افزایش هزینه های خرید اضطراری، کاهش اعتبار شرکت نزد مشتریان و ... گردد لذا خریداران با دقت خاصی سعی در تعیین برنامه زمانی دقیق برای دریافت کالا نموده و بدنبال تمهیداتی برای اطمینان از اجرای صحیح توافقات می باشد که در این راستا می توان به تعیین جریمه تأخیر در تحویل کالا

توسط فروشنده، فسخ قرارداد، جبران خسارت وارده به خریدار از سوی فروشنده و ... اشاره نمود.

لازم به ذکر اینکه تحویل کالا ممکن است طی یک و یا چند مرحله و در دوره های زمانی مختلف صورت بگیرد که برای ارسال و تحویل کالا در اینگونه موارد، جداول زمانبندی، تهیه و تنظیم شده و در مفاد قرارداد گنجانده می شود.

۲-۱-۱۰- شرایط پرداخت

نحوه پرداخت وجه کالای مورد معامله و اسناد مورد استفاده برای پرداخت (چک، سفته، برات، انواع اعتبارات اسنادی)، زمانبندی پرداخت وجه کالا، میزان و نحوه پرداخت پیش پرداخت و علی الحساب ها، اسنادی که فروشنده با ارائه آنها می تواند وجه را دریافت نماید از جمله موارد مهم قراردادها می باشند که در این بند از قرارداد بدان پرداخته می شود.

۲-۱-۱۱- ضمانت نامه

در قراردادهای خرید و فروش ضمانت نامه وثیقه ای است که از سوی فروشنده در اختیار خریدار قرار می گیرد تا وی نسبت به اجرای مناسب تعهدات از سوی فروشنده اطمینان حاصل نماید. ضمانت نامه های متفاوتی در فرآیند خرید مورد استفاده قرار می گیرد که لازم است هر چند مختصر، به برخی از آنها اشاره شود:

۲-۱-۱۱-۱- ضمانت نامه شرکت در مناقصه و مزایده:

خریدار برای ملزم کردن فروشنده به انجام تعهدات خود در مناقصه و ثابت نگه داشتن قیمت و سایر شرایط اعلام شده در مناقصه، از کلیه شرکت کنندگان در مناقصه و یا مزایده، ضمانت نامه دریافت می کند. روال معمول دریافت اینگونه ضمانت نامه ها

بدین شکل است که فروشنده مبلغی را به حساب خریدار واریز و فیش آنرا به همراه پیشنهادات خود برای مناقصه گزار ارسال می دارد. پس از تعیین برنده و انعقاد قرارداد، وجه مزبور به آنها مسترد می شود و در صورت عدم پایبندی فروشنده به قیمت و شرایط پیشنهادی، مبلغ ضمانت نامه به عنوان غرامت از سوی مناقصه گزار ضبط می گردد.

۲-۱۱-۱-۲- ضمانت نامه استرداد پیش پرداخت:

در برخی از قراردادهای خرید و فروش، پیش از آنکه فروشنده اجرای تعهدات خود را شروع نماید، مبلغی را بعنوان پیش پرداخت و به منظور مهیا کردن زمینه های اجرای تعهداتش، از خریدار دریافت می نماید. خریدار در چنین مواردی برای اطمینان یافتن از بازگشت مبلغ پیش پرداخت (در صورت عدم اجرای تعهدات یا عدم ارسال کالا از سوی فروشنده، از وی ضمانت نامه استرداد پیش پرداخت دریافت می نماید و پس از ارسال کالا، ضمانت نامه دریافت شده ابطال گردیده و یا به فروشنده مسترد می گردد.

۲-۱۱-۱-۳- ضمانت نامه حسن اجرای قرارداد:

این ضمانت نامه به منظور حصول اطمینان از صحت انجام تعهدات فروشنده، از وی دریافت می گردد. نحوه دریافت ضمانت نامه حسن انجام کار بدین صورت می باشد که فروشنده قبل از شروع کار، تعهد می نماید کالای خواسته شده، را مطابق با مفاد قرارداد (از جنبه های مختلف مثل ویژگیهای فنی، کیفیت، زمان انجام، مکان و...) به خریدار تحویل دهد. در پایان قرار داد و پس از انجام دقیق و صحیح تعهدات از سوی فروشنده، ضمانت نامه ارائه شده توسط فروشنده به وی عودت داده می شود و در

غیر اینصورت (یعنی عدم اجرای صحیح تعهدات از سوی فروشنده) خریدار می تواند خسارات احتمالی را از محل ضمانت نامه مذکور جبران نماید.

۲-۱-۱۲- فورس ماژور

فورس ماژور به حوادث غیر مترقبه ای گفته می شود که مانع از اجرای صحیح مفاد قرارداد و انجام تعهدات طرفین شود. در قراردادها، ضمن اشاره به برخی از این حوادث مانند طوفان، جنگ، سیل، زلزله و ... حدود و مسئولیت های هر کدام از طرفین قرارداد، در صورت بروز احتمال این حوادث بیان می گردد.

۲-۱-۱۳- شرایط حمل

در قرارداد باید چگونگی و شرایط حمل کالا مشخص گردد. نوع وسیله حمل و نقل (کشتی، هواپیما، کامیون، قطار و ...) مسیر حمل کالا، مراحل احتمالی حمل کالا، حمل مرکب و انتقال کالا از یک وسیله حمل به وسیله دیگر، حمل کالا در چند دفعه، و مسئولیت خطرات و هزینه های مربوط به این نقل و انتقالات باید در قرارداد قید گردند.

۲-۱-۱۴- بازرسی کالا

برای حصول اطمینان از صحت و سلامت کالای ارسالی از سوی فروشنده، در این بند از قرارداد قید می گردد که کالای مذکور باید در مبدأ و قبل از بارگیری و ارسال (و در برخی موارد پس از تحویل گرفتن کالا) از سوی موسسات بازرسی کننده مورد نظر خریدار، مورد بازرسی های مختلف کمی و کیفی قرار گیرد. مسائل مربوط به بازرسی در پایان مورد اشاره قرار می گیرد.

۲-۱-۱۵- زبان قرارداد

منظور از زبان قرارداد زبانی است که متن اصلی قرار داد به آن زبان نوشته شده و تعبیر و تفسیر قرارداد و رفع ابهامات احتمالی بر اساس واژه های آن زبان صورت می گیرد. اکثر قراردادهای به زبان مشترک طرفین و یا سایر زبانهای بین المللی مانند فرانسوی، آلمانی و اسپانیولی نگاشته شود.

۲-۱-۱۶- دموراژ

به هزینه هایی که بابت دیر کرد تخلیه کشتی به صاحب کشتی پرداخت می گردد دموراژ گویند. در این بند از قرارداد باید مسئولیت هر کدام از طرفین در ارتباط با دیر کرد تخلیه کشتی مشخص گردد. معمولاً هزینه های دموراژی که ناشی از تأخیر در تخلیه بوسیله خریدار و یا عدم آمادگی برای تحویل کالا بوسیله خریدار باشد، بر عهده خریدار بوده، ولی هزینه هایی که ناشی از ارسال قبل از موعد محصول بوسیله فروشنده و یا عدم اطلاع به موقع به خریدار باشد، به عهده خود فروشنده می باشد.

۲-۱-۱۷- حل و فصل اختلافات

بدلائل مختلف ممکن است، در مورد اجرای هر کدام از مفاد قرارداد بین خریدار و فروشنده اختلاف نظر پیش آید. در اینصورت اگر مسئله از طریق مذاکره مستقیم حل نشود، باید مرجعی برای داوری انتخاب گردد که مورد اعتماد طرفین باشد. بر این اساس در قراردادهای معمولاً مرجع حل اختلاف احتمالی را مشخص می نمایند. این مرجع ممکن است قوانین کشور خریدار، کشور فروشنده، قوانین یک کشور ثالث و یا یک سازمان بین المللی باشد. در خیلی از موارد، اتاق بازرگانی بین المللی به عنوان مرجع قضاوت کننده مشخص می شود.

۲-۱-۱۸- فسخ قرارداد

برخی شرایط ایجاب می کند که قرارداد بطور کامل اجرا نگردد. در این شرایط قرارداد از سوی یکی یا هر دو طرف، فسخ می گردد. در شرایط فسخ قرارداد معمولاً طرفین هیچگونه مسئولیتی بر عهده نداشته و فقط اقدام به تسویه حساب مالی می نمایند. در قرارداد باید شرایطی که تحت آن، هر کدام از طرفین می توانند قرارداد را فسخ نمایند، ذکر گردد.

۲-۱-۱۹- قسم نامه

در این قسمت از قرارداد، هر کدام از طرفین تعهد می نمایند، صادقانه در جهت انجام وظایف و اجرای تعهداتشان گام بردارند. همچنین به لحاظ اخلاقی، اطمینان می دهند که شرایط قرارداد، با شرایط بازار مطابقت داشته و هیچگونه عمل خلاف مقررات و یا هیچگونه رابطه خاصی غیر از آنچه در قرارداد قید شده، وجود ندارد.

۲-۱-۲۰- سایر موارد

متناسب با موضوع قرارداد، ممکن است هر کدام از موارد زیر موضوعیت داشته و در قرار داد بدانها اشاره گردد.

- خدمات پس از فروش و پشتیبانی فنی: در خریدهای مربوط به تجهیزات صنعتی و ماشین آلات، معمولاً وظایف فروشنده برای حمایت فنی از خریدار در مواردی مانند نصب ماشین آلات، تعمیر و ... و نیز تکالیف خریدار در این مورد در قالب یک بند مستقل در قرارداد آورده می شود.
- تأمین قطعات: در برخی موارد فروشنده متعهد می شود تا مدت زمان مشخصی قطعات و لوازم مورد نیاز خریدار را تأمین نماید. در این گونه

قراردادها مدت زمان تأمین قطعات و وظایف و تکالیف هر کدام از طرفین به صراحت مورد اشاره قرار می گیرد.

- آموزش نیروها: در موارد ضروری، فروشنده متعهد می شود آموزش های لازم را به کارکنان، تکنسینها و احیاناً مدیران سازمانهای خریدار و کسانی که به هر نحو با تجهیزات خریداری شده سروکار دارند، ارائه دهد. البته در این موارد باید وظایف و تکالیف خریدار نیز به دقت بررسی شود برخی از موارد که در ارتباط با آموزش نیروها در قراردادها بدان اشاره می شود عبارتند از: تعیین هزینه های آموزش، مکان برگزاری، مدت دوره ها، تعداد کارآموزان و

❖ خلاصه

دریافت پیشنهاد قیمت در بازارهای مختلف، متفاوت است. در بعضی بازارها (بازارهای سازمان یافته) قیمت های بازار مشخص بوده و در برخی بازارها (بازارهای با قیمت القایی یا تنظیم شده) قیمت کالا و خدمات بر اساس عوامل و شرایط بازار مثل عرضه و تقاضا و هزینه ها تعیین می شود. در چنین بازارهایی خریدار از روش های متعددی مثل استعلام، مکاتبه مستقیم، مناقصه اقدام به دریافت قیمت می نماید سپس اقدام به مذاکره با فروشندگان برای تعدیل قیمت و سایر شرایط پیشنهادی آنها می نماید. مذاکره تلاش در جهت رسیدن به توافق بر سر موضوع مورد نظر می باشد. استراتژیهای مختلفی برای مذاکره وجود دارد از جمله استراتژی بده - بستان استراتژی پافشاری بر مواضع و استراتژی مبتنی بر درک متقابل که هر کدام از این استراتژیها ممکن است منجر به توافق گردیده و یا بدون حصول نتیجه مطلوب پایان

پذیرند. لیکن بهترین و منطقی ترین استراتژی مذاکره، استراتژی مبتنی بر درک متقابل است.

انعقاد قرارداد خرید مستلزم تأمین و اختصاص منابع مالی مورد نیاز می باشد به منظور تأمین منابع مالی خرید، خریدار از فروشنده درخواست ارسال پیش فاکتور می نماید. پس از تأمین اعتبار لازم، خریدار باید بر مبنای توافقات حاصل شده، اقدام به عقد قرارداد با فروشنده نماید. قرارداد توافقنامه ای عموماً مکتوب بین خریدار و فروشنده است که حدود وظایف و مسئولیت های هر کدام را مشخص می کند. قراردادهای خرید دارای مفاد مختلفی می باشند که مهمترین مفاد اکثر قراردادهای خرید عبارتند از:

- مشخصات طرفین
- موضوع قرارداد
- شرایط پرداخت
- قیمت مبلغ قرارداد
- مبدأ و مقصد کالا
- ضمانت نامه
- شرایط حمل
- زمان اجرای قرارداد

■ مفهوم کیفیت

کیفیت را به گونه های مختلفی تعریف نموده اند از جمله، معیاری از خوب بودن، مرغوبیت، مطابقت با خواسته های مشتری و غیره. کیفیت کالای خریداری شده برای سازمان بسیار مهم و در بعضی از موارد جنبه حیاتی دارد. کیفیت کالای خریداری شده از یک طرف در تولید محصول نهایی و مقبولیت آن نزد مشتریان سازمان موثر بوده و از سوی دیگر در جریان مصرف احتمالی آن در سازمان، رضایت بیشتر کارکنان را حاصل می نماید. بنابراین کیفیت مناسب مواد و کالای خریداری شده تأثیر مستقیمی بر راندمان کاری سازمان دارد.

کیفیت یک محصول در ارتباط با ویژگیهای محصول و میزان مطابقت آن با انتظارات مصرف کننده و نیز همخوانی با استانداردهای از پیش تعیین شده، تعیین می گردد و از آنجا که انتظارات مشتری و به طور کلی ارزیابی انسانها، بستگی به عوامل متعددی دارد که همین امر باعث گردیده تعبیر و تفسیر از موضوع کیفیت جنبه نسبی و سلیقه ای پیدا نماید. کالایی که ممکن است از نظر یک مشتری با کیفیت معرفی گردد ممکن است از نظر مشتری دیگری یک کالای معمولی و یا حتی کالای با کیفیت پایین جلوه نماید زیرا انتظارات و خواسته های این دو مشتری متفاوت از همدیگر می باشد.

از سوی دیگر، معمولاً در ارزیابی و تعیین کیفیت کالا از سوی مشتری، همه ویژگیهای آن به یک اندازه مهم نبوده و اغلب مهم ترین ویژگیهای کالا (با توجه به نوع کاربرد و نیاز مشتری) از سوی او مورد توجه قرار می گیرد.

ذکر این نکته ضروری است که در خرید کالای مورد نیاز، مبنای انتخاب محصول باید به جای بهترین کیفیت، بر کیفیت مناسب متمرکز گردد. بدین معنی که خرید کالای با بالاترین کیفیت لزوماً یک خرید مناسب محسوب نمی شود، بلکه سطحی از کیفیت که پاسخگوی نیاز سازمان باشد کیفیت مناسب را نشان می دهد. به عنوان مثال در بازار دوربین عکاسی، محصولات و مارکهای متفاوتی با قیمتهای پایین و بالا وجود دارند که این قیمتها بر اساس میزان دقت و کیفیت تعیین می گردند. در چنین بازاری بهترین دوربین کدام است؟

در پاسخ باید گفت تعیین بهترین مارک بستگی به نوع کاربرد آن دارد. اگر دوربین را صرفاً برای عکاسی شخص و آماتور به کار می گیرید، یک دوربین ارزان قیمت هم می تواند برای شما کیفیت مناسب را داشته باشد. اما اگر یک عکاس حرفه ای باشید آنگاه ممکن است یک دوربین عکاسی دیجیتال برای شما مناسب باشد، البته همین دوربین دیجیتال نیز برای عکسبرداری از سیارات و اجرام آسمانی کیفیت مناسب را دارا نیست.

۱-۱- محاسن خرید کالای با کیفیت

خرید و بکارگیری کالای با کیفیت در سازمان مزایا و محاسنی را به دنبال دارد:

۱. بهبود بهره‌وری در فرایند تولید و بدنبال آن کاهش هزینه‌هایی از قبیل هزینه

مصرف مواد و کاهش ضایعات

۲. افزایش اعتبار و شهرت سازمان و ایجاد تصویر ذهنی خوب در بازار

۳. جذب مشتری و افزایش سهم بازار

۴. افزایش منافع کارکنان و نیز بهبود سودآوری سازمان

۵. افزایش قیمت پرداختی از طرف مشتری: زیرا مشتری حاضر است مبلغ بالایی را برای خرید یک محصول با کیفیت پرداخت نماید. به عبارت دیگر تأثیر کیفیت محصول در انتخاب محصول در اکثر موارد از عامل قیمت مهم تر است.

۶. بهبود جایگاه رقابتی سازمان و تضمین دوام و بقای سازمان

● معایب خرید کالای بی کیفیت

کیفیت برای سازمان ضروری و حتی حیاتی است و لذا انتخاب کالای با کیفیت امری نیست که بتوان آن را نادیده گرفت. خرید کالای بی کیفیت در عمل هزینه های متعددی را برای سازمان ایجاد می نماید. برخی از مشکلات خرید و بکارگیری کالا و مواد بی کیفیت عبارتند از:

۱. افزایش هزینه های داخلی سازمان از قبیل هزینه ضایعات، تولید محصول معیوب و یا محصول درجه دو.
۲. افزایش هزینه های ناشی از شکایت مشتری مثل هزینه پس گرفتن و تعویض محصول و خدمات پس از فروش و ضمانت، تعمیر محصولات معیوب و ...
۳. نارضایتی و از دست دادن مشتریان.
۴. تبلیغات منفی مشتریان ناراضی و تضعیف جایگاه و اعتبار سازمان.

نظر به اهمیت خاصی که خرید کالای با کیفیت هم برای مشتریان و هم برای سازمان دارد سازمانها می کوشند از روشهای گوناگون کیفیت کالای مورد نیاز خود را مشخص کرده و تلاش نمایند تا کالایی با کیفیت مناسب خریداری و دریافت نمایند.

البته کیفیت امری نسبی بوده و لذا بهترین کالا همیشه مناسب ترین گزینه برای شرکت محسوب نمی شود. به منظور ارائه تعریف واحدی از کیفیت کالاها، سازمانها مختلف در دنیا شکل گرفته اند که اقدام به تعیین سطح مطلوبی از کیفیت کالاها تحت عنوان استانداردهای کالا می نمایند. استانداردها انواع مختلفی داشته و از زمینه های متعدد دسته بندی می شوند. برخی استانداردها به یک سازمان خاص محدود می شود و برخی دیگر در سطوح ملی، منطقه ای و بین المللی بکار گرفته می شوند. بعضی از استانداردها اجباری بوده و همه تولید کنندگان ملزم به رعایت آنها هستند و برخی دیگر جنبه اختیاری و تشویقی دارند.

به منظور کنترل مفاد قرارداد و دریافت کالا با مشخصات از پیش تعیین شده کالاها را مورد بازرسی های کمی و کیفی قرار می دهند که میزان و شرایط این بازرسی ها به نوع کار و روابط فی مابین خریدار و فروشنده و عوامل دیگر بستگی دارد. در برخی موارد کلیه کالاها بازرسی می شوند، در حالی که بعضی محموله ها بصورت سطحی و یا با بررسی تعدادی از کل محوله (نمونه ای از محموله) کنترل می گردند.

وظیفه تعیین استاندارد و تأیید کیفیت کالاها در ایران برعهده سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران است که یکی از اعضاء فعال سازمان بین المللی استاندارد (ایزو) محسوب می گردد.

«نُوراً لَيْسَ مَعَهُ ظُلْمَةٌ»

خطبه امام علی (ع) در مورد قرآن

فرازهای از نور که تاریکی ندارد قسمتهای از آیات نورانی سوره مبارکه حج

- ❖ ای مردمان خدا ترس و پرهیزگار باشید.
- ❖ خدا هرگز کمترین ستم در حق بندگان نخواهد کرد.
- ❖ خدا هر که را بخواهد هدایت می کند.
- ❖ خدا مؤمنان را از هر مکر و شر دشمن نگاه می دارد که خدا هرگز خیانت کار کافر ناسپاس را دوست ندارد.
- ❖ چه بسیار شهر و دیاری که ما اهلش را در آن حال که به ظلم و ستم مشغول بودند به خاک هلاک نشانیدیم و اینک آن شهرها از بنیاد ویران است و قناتها و چاه های آب و چه قصرهای عالی که بی صاحب گشت.
- ❖ پس آنانکه ایمان آوردند و نیکوکار گردیدند بر آنها آمرزش حق و رزق با لطف و کرامت عالی است.
- ❖ خدا دانا (به حقایق امور) و درستکار (در نظام عالم) است.
- ❖ و البته خدا اهل ایمان را به راهی راست هدایت خواهد کرد.
- ❖ و همانا خداوند بهترین رزق و روزی بخشنده است.
- ❖ این است (برهان حق) که خدا شب تار را در روز روشن پنهان می کند و روز روشن را در شب تار و خدا (به صدای اهل عالم) شنوا و (به دقایق امور خلق) بیناست.
- ❖ و هرگز ستمکاران را یار و یآوری نخواهد بود.
- ❖ به خدا (و کتاب او) متوسل شوید که او مولی (و پادشاه و نگهبان و حافظ و ناصر و ناظر) شماست و نیکو مولی و نیکو ناصر است.

منابع:

۱. سیستم های خرید، انبارداری و توزیع
۲. قرآن کریم