



جزوه آموزشی

ماموریت و نقش تدارکات در سازمان

مدیریت امور پشتیبانی و تجهیزات پزشکی

واحد آموزش

سال ۱۴۰۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

صفحه	عنوان
۴	مقدمه
۶	خرید سازمانی
۶	مشخصات اصلی خریدهای سازمانی
۸	ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی
۸	اهداف خریداران سازمانی
۹	نقش‌های هفتگانه در فرآیند خرید سازمانی
۱۱	عوامل اصلی تاثیرگذار بر رفتار خرید سازمانی
۱۲	خریدهای دولتی
۱۴	تعریف تدارکات
۱۵	ضرورت وجود واحد تدارکات
۱۶	نقش تدارکات در ساختار سازمانی
۱۷	وظایف بخش تدارکات در سازمان
۱۹	مدیر خرید تدارکات
۲۲	وظایف مدیر خرید تدارکات
۲۴	شرح وظایف مسئول واحد تدارکات
۲۵	شناخت ساختار تشکیلاتی تدارکات در سازمان
۲۷	روابط انباردار با تدارکات
۳۱	کنترل‌های مدیریتی اداره تدارکات بر انبارها
۳۲	نقش اینترنت در تغییر شکل سازمان تدارکات
۴۲	دلایل نگهداری موجودی توسط اداره تدارکات

مقدمه:

خرید و تدارکات یکی از قدیمی ترین فعالیت های سازمان ها برای دستیابی به اهداف است. مقصود از خرید، تنها برآوردن نیازمندی ها نیست، بلکه هدف از خرید، دستیابی به اقلام مورد نیاز، طبق زمانبندی و کیفیت مورد نیاز است.

اهمیت دیگر فرآیندهای خرید و تدارکات از آنجا ناشی می شود که خرید و تدارکات در رابطه مستمر و دائمی با تمامی بخش های سازمان، از جمله: 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 بخش ها، فرآیندهای بسیاری نیز در سازمان ها به وسیله فرآیند خرید و تدارکات به یکدیگر پیوند می خورند.

مدیریت خرید ترکیبی از کارشناسی کیفیت و قیمت تجهیزات و ملزومات، مدیریت توزیع و مدیریت پشتیبانی و خرید می باشد.

بخش خرید و تدارکات از فرآیند تهیه تا توزیع کامل تجهیزات و ملزومات و خدمات پس از فروش را در برمی گیرد.

در دهه های اخیر تغییرات فراوان و مهمی در محیط کسب و کار رخ داده است. این تغییرات به حدی زیاد بوده اند که بعضی اوقات نمی توان به طور مناسبی با آنها مواجه شد. این امر بیشتر در مورد کسانی صادق است که دست اندر کار امور خرید و تدارکات هستند.

توسعه روزافزون فناوری اطلاعات، ابزارهای حمایتی با امکاناتی تقریباً نامحدود برای انجام خریدها ایجاد کرده است.

فناوری اطلاعات، ارتباطات بین شرکتها را به نحوی تحت تأثیر قرار داده که تاکنون تجربه نشده اند. فناوری های جدید اطلاعاتی، مدیران خرید را قادر ساخته تا بازارهای تأمین جدیدی را شناسایی نموده و حتی بتوانند با تأمین کنندگان خارجی این بازارها آسانتر و مؤثرتر ارتباط برقرار نمایند.

همچنین تغییرات و تحولات اقتصادی و سیاسی تأثیر بی سابقه ای بر تجارت به شیوه سنتی داشته و منجر به تحولات اساسی در الگوهای تجارت و کسب و کار شده است.

همه این تغییرات تأثیر بسزایی بر روی کار و وظایف مدیران خرید و تدارکات خواهد داشت.

خرید سازمانی:

طبق فرهنگ و بستر، خرید سازمانی فرآیند تصمیم‌گیری است که سازمان رسمی به وسیله آن، نیاز به خرید کالا و خدمات را به وجود آورده و آن‌گاه به تشخیص، ارزیابی و انتخاب بین نام‌های تجاری و فروشنده اقدام می‌کنند. خریداران سازمانی شامل تولیدکنندگان، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و همچنین سازمان‌های دولتی هستند که کالاها و خدمات را برای استفاده خود یا فروش مجدد خریداری می‌نمایند.

مشخصات اصلی خریدهای سازمانی:

چندین مشخصه خریدهای سازمانی را از خریدهای مصرف‌کنندگان نهایی متمایز می‌کند. این عوامل عبارتند از:

- مشخصات تقاضا: تقاضا در خریدهای سازمانی، تقاضایی مشتق است، یعنی تقاضای اقلام صنعتی و سازمانی از تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی ناشی می‌شود.
- تعداد خریداران بالقوه: تعداد خریداران سازمانی در مقایسه با خریداران کالاهای مصرفی بسیار محدود است.

●اهداف خرید: هدف خریداران سازمانی خرید محصولاتی است که آنها را در دستیابی به اهدافشان کمک کند.

●معیارهای خرید: مهمترین معیارهای خرید سازمانی، ویژگی‌های محصول یا خدمات و قابلیت و صلاحیت عرضه‌کنندگان است. هفت معیار اصلی که در خرید سازمانی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: قیمت، مطابقت با مشخصات کیفی مورد نظر، حمل کالا در مدت زمان توافق شده، قابلیت‌های فنی، تضمین و ضمانت‌نامه، عملکرد گذشته، تسهیلات و ظرفیت تولید.

●میزان سفارش: میزان سفارش خریداران سازمانی بیشتر از سایر خریداران است.

●عملیات خرید و فروش: گاهی در مورد خریدهای سازمانی ماه‌ها مذاکره و ملاقات صورت می‌گیرد تا دو طرف در همه زمینه‌ها به توافق برسند.

●مراکز خرید: در خریدهای سازمانی افراد و گروه‌های متعددی در تصمیم خرید نقش دارند که مراکز خرید سازمان را تشکیل می‌دهند.

ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی:

وظیفه خرید سازمانی دارای چهار بعد اصلی است. این ابعاد عبارتند از:

بعد فنی: در ارتباط با مشخصات محصولات خریداری شده می‌باشد.

بعد تجاری: در ارتباط با شرایط و ضوابطی است که باید با تأمین‌کننده مذاکره شود.

بعد لجستیک: در ارتباط با زمان‌بندی سفارش یا تحویل مواد مورد نیاز می‌باشد.

بعد اجرایی: در ارتباط با فعالیتهای اجرایی است که خرید باید انجام دهد.

اهداف خریداران سازمانی:

خریداران سازمانی دارای اهداف مجزایی در خرید کالاها و خدمات هستند که به طور کلی اهداف

خریده‌های صنعتی مثل در دسترس بودن کالاها و خدمات، قابلیت اعتماد فروشنده، کیفیت، ثبات،

تحویل و قیمت همگی برای انواع شرکت‌ها دارای اهمیت هستند. مدیریت هزینه خرید خدمات و کالاها

یکی از داغ‌ترین بحث‌ها در مدیریت زنجیره تأمین در دنیای امروز است. در واقع هزینه‌های خرید (بهای

تمام شده خرید) از بزرگترین عناصر تشکیل‌دهنده عملیات بسیاری از سازمان‌ها است. به طور کلی

۴۰ تا ۶۰ درصد در آمد فروش به هزینه‌های مواد اولیه بر می‌گردد.

بنابراین تصمیماتی که توسط خریداران سازمانی اتخاذ می‌شود به‌طور مستقیم بر هزینه‌ها و بنابراین سودآوری شرکت مؤثر است.

بنابراین انتظار می‌رود در آینده وظیفه خرید نقش مهمتری در کاهش هزینه‌ها در انواع پروژه‌ها داشته باشد. از این رو هر راهکاری برای کاهش هزینه کلی خرید مواد و تجهیزات نیازمند به‌کارگیری روش‌های مدرن تدارکات و تأمین است.

نقش‌های هفتگانه در فرآیند خرید سازمانی:

معمولاً وظیفه خرید کالاها و خدمات مورد نیاز در یک سازمان به‌خصوص در سازمان‌های دولتی بر عهده یک نفر نیست و چندین نفر در فرآیند خرید سازمانی ایفای نقش می‌کنند.

واحد تصمیم‌گیری سازمان خرید را مرکز خرید می‌نامند و شامل افرادی است که در تصمیم خرید سازمان مشارکت دارند.

به عبارت دیگر مرکز خرید شامل همه افراد و گروه‌هایی است که در فرآیند تصمیم‌گیری خرید مشارکت دارند و در برخی از اهداف و ریسک‌های ناشی از آن سهیم هستند. مرکز خرید از تمام اعضا سازمان تشکیل می‌شود. این افراد نقش‌های هفتگانه زیر را عهده‌دار هستند:

پیشقدمان: افرادی هستند که درخواست خرید می‌کنند و ممکن است استفاده‌کنندگان یا سایر افراد درون سازمان باشند.

استفاده‌کنندگان: کسانی هستند که از کالا یا خدمت استفاده می‌کنند. در بسیاری از موارد این افراد ارائه درخواست خرید را برعهده دارند و نقش مهمی در تعریف صحیح نیاز به کالا یا خدمت دارند.

تأثیرگذاران: افرادی هستند که بر تصمیم‌گیری خرید تأثیر می‌گذارند و به تعیین مشخصات فنی کالاها کمک کرده و اطلاعات لازم جهت ارزیابی گزینه‌ها را فراهم می‌کنند. کارکنان فنی سازمان از جمله این افراد محسوب می‌شوند.

تصمیم‌گیرندگان: کسانی هستند که درباره نیاز به کالا و یا فروشندگان تصمیم‌گیری می‌کنند.

تأییدکنندگان: این افراد مجوز اقدامات پیشنهادی از سوی تصمیم‌گیرندگان یا خریداران را صادر می‌کنند.

خریداران: این افراد از اختیارات رسمی به منظور انتخاب فروشنده و تعیین شرایط خرید برخوردار هستند. این افراد می‌توانند در تشکیل مشخصات کالا کمک نمایند. نقش اصلی خریداران، انتخاب فروشنده و انجام مذاکره با آنهاست.

دروازه‌بانان: کسانی هستند که برای جلوگیری از تماس فروشندگان با اعضای مرکز خرید یا انتقال اطلاعات به آنها از قدرت لازم برخوردارند. منشی‌ها و کارگزاران خرید از جمله این افراد هستند.

عوامل اصلی تأثیرگذار بر رفتار خرید سازمانی:

عوامل زیادی بر تصمیم‌گیری خریداران سازمانی تأثیر گذارند، که می‌توان این عوامل را در چهار گروه طبقه‌بندی نمود که عبارتند از: عوامل فردی، عوامل بین فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی.

• عوامل فردی: هر یک از افراد شرکت‌کننده در فرآیند خرید دارای انگیزش، درک و رجحان‌های فردی مخصوص خود هستند. این عوامل تحت تأثیر سن، درآمد، میزان تحصیلات، موقعیت شغلی، شخصیت و عقاید فرد قرار دارند.

• عوامل بین فردی: مرکز خرید از افرادی تشکیل شده که دارای علائق، اختیارات، منزلت و نفوذ متفاوتی هستند.

این عوامل می‌توانند در نوع حرکت گروهی در جریان فرآیند تصمیم‌گیری خرید تأثیرگذار باشند.

• عوامل سازمانی: هر سازمان خرید دارای اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها، ساختارهای سازمانی و سیستم-

های خاصی است که بازاریاب تجاری باید با تمامی این موارد آشنایی داشته باشد.

● عوامل محیطی: خریداران سازمانی به شدت تحت تأثیر عوامل کنونی و آتی محیط پیرامون خود قرار

دارند. عواملی مانند میزان تقاضا برای محصولات آنها، چشم‌انداز اقتصادی و نرخ بهره.

خریدهای دولتی:

تدارکاتی که دستگاه‌های دولتی برای تأمین نیازهای خود و با انگیزه‌های غیر تجاری انجام می‌دهند

خریدهای دولتی نامیده می‌شوند که در ادبیات سازمان جهانی تجارت تدارکات دولتی خوانده شده

است. این تدارکات در حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها برآورد شده و بیش از ۳۰

درصد از تجارت بین‌المللی را به خود اختصاص داده است.

در اکثر کشورها سازمان‌های دولتی خریدار بخش عظیمی از کالاها و خدمات هستند. دولت بزرگترین

گروه مشتری در بسیاری از کشورهاست. مثلاً در ایالات متحده آمریکا در حدود ۳۰ درصد تولید ناخالص

داخلی توسط بخش‌های مختلف دولتی به مصرف می‌رسد.

سازمان‌های دولتی از فروشندگان می‌خواهند تا در مناقصه‌ها شرکت نمایند. معمولاً قرارداد از آن

فروشنده‌ای است که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد کرده باشد. البته در مواردی ممکن است یک سازمان

دولتی اضافه‌بهای را به برخی از فروشندگان به خاطر کیفیت برتر کالاها، تحویل به موقع و مواردی از

این قبیل بپردازد. گاهی اوقات سازمان‌های دولتی از طریق مذاکره اقدام به خرید می‌نمایند. خرید از

طریق مذاکره معمولاً در مورد خریدها و پروژه‌های پیچیده صورت می‌گیرد. رقابت در خریدهایی که از

طریق مذاکره انجام می‌شوند معمولاً محدود، زمان مذاکره طولانی و هزینه انجام آن بالاست.

بسیاری از شرکت‌هایی که به بخش دولتی کالا یا خدمات می‌فروشند، به دلایلی چند، جهت‌گیری

بازاریابی خوبی را به نمایش نگذاشته‌اند. سیاست‌های تدارکاتی دولت از گذشته تا کنون همواره بر

قیمت فروش پایین‌تر توجه نموده و همین امر فروشندگان را واداشته تا منابع سنگینی را صرف کاهش

قیمت تمام شده و در پی آن قیمت فروش نمایند. در این حالت زمانی که مشخصات کالا به دقت تعیین

شود، دیگر اختلاف بین کالاها عامل بازاریابی محسوب نمی‌شود و در این موارد برای برنده شدن در

مناقصه از تبلیغات و فروشندگی حرف‌های نیز کاری ساخته نیست. با این وجود شرکت‌های بسیاری

برای بخش دولتی، دواير بازاریابی جداگانه‌ای تأسیس کرده‌اند. این شرکت‌ها نیازها و پروژه‌های بخش

دولتی را پیش‌بینی و در مرحله تعیین شرح مشخصات فنی کالاها فعالانه مشارکت می‌کنند. این

شرکت‌ها به جمع‌آوری اخبار و اطلاعات رقابتی می‌پردازند و پیشنهادات خود را به دقت تنظیم و برای

تشریح و پیشبرد شهرت و اعتبار شرکت‌های خود، ارتباطات قوی‌تری را ایجاد و از آن استفاده می‌-

کنند.

تعریف تدارکات:

تدارکات فرآیند پیدا کردن، پذیرش شرایط و خرید کالا، خدمات یا کارهایی از یک منبع خارجی است که اغلب از طریق یک پروسه مناقصه رقابتی انجام میپذیرد. این فرآیند برای اطمینان از دریافت کالا، خدمات یا کار با بهترین قیمت ممکن، زمانی که جنبه‌هایی مانند کیفیت، کمیت، زمان و مکان مقایسه می‌شوند، مورد استفاده می‌گیرد.

شرکت‌ها و موسسات دولتی اغلب فرآیندها را برای ترویج رقابت عادلانه و باز برای کسب و کار خود به‌گونه‌ای تعریف می‌کنند که خطرات را از جمله احتمال قرار گرفتن در معرض تقلب و کلاهبرداری را به حداقل برسانند.

اکثر تصمیمات خرید عبارتند از: عوامل تحویل و جابجایی کالا، مزایای حاشیه ای و نوسان قیمت. تدارکات عموماً شامل تصمیم‌گیری خرید در شرایط کمبود است. اگر داده‌های خوبی موجود باشد، یک روش خوب استفاده از روش‌های تحلیل اقتصادی مانند تجزیه و تحلیل هزینه-سود یا تجزیه و تحلیل هزینه-کاربری است.

ضرورت وجود واحد تدارکات:

واحد تدارکات یکی از واحدهای پشتیبانی سازمان است که وظیفه آن تهیه اقلام مورد نیاز سازمان برای رسیدن به اهداف است. این واحد کلیه خریدهای سازمان را انجام داده اسناد مربوطه را به واحد دریافت و پرداخت و اجناس خریداری شده را به انبار تحویل می‌دهد.

هدف اصلی این واحد مدیریت خرید است و عملکرد صحیح آن باعث پیشرفت سازمان در جهت مطلوب می‌باشد. تلاش کلیه همکاران این واحد انجام فرآیند خرید به نحو مطلوب با در نظر گرفتن ۵ اصل:

-کیفیت مطلوب

-مقدار مناسب

-قیمت مناسب

-منبع مناسب و

-زمان مناسب می‌باشد.

نقش تدارکات در ساختار سازمانی:

واحد تدارکات در یک سازمان یک واحد جامع منظم و سیستماتیک است که به یکپارچه‌سازی مبانی ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران یعنی فرآیندهای استعلام مناقصه خرید نظارت و کنترل دقیق‌تر فرآیند خرید می‌انجامد. فرآیندهای به کارگرفته شده در مدیریت خرید و تدارکات ثبت دقیق و اتوماسیون فرآیندهای خرید و تدارکات و بهینه‌سازی تعاملات و ارتباط‌های تجاری در محدوده درونی و بیرونی سازمان را با هدف بهینه‌سازی رابطه سازمان با ارایه‌کنندگان کالاها و خدمات در داخل و خارج از کشور ممکن می‌سازد.

هدف نهایی از مدیریت خرید و تدارکات به پایان رساندن و تحول به موقع و کیفی طرح است. امروزه با رشد تکنولوژی به‌ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات ماهیت عرضه خرید به سرعت در حال تغییر است و جامعه و سازمان‌ها به صورت روز افزون تاثیر رقابت‌های شدید فعالیت‌های تجاری جدید کیفیت طراحی محصول و فرآیندها تمرکز و غیرمتمرکز بودن نوآوری اطمینان از عرضه بلندمدت محصول و... را مشاهده می‌کند.

وظایف بخش تدارکات در سازمان:

شرح وظایف واحد تدارکات:

- پیش بینی خرید اقلام مصرفی و غیرمصرفی مورد نیاز ستادی و واحدهای تابعه بر اساس اعتبارات

تخصیص یافته

- برنامه ریزی و هماهنگی تهیه کالاها، ملزومات و وسایل مورد نیاز واحدهای ذیربط

- مدیریت خرید، جهت بهره‌وری و کاهش هدر رفت اعتبارات و موجودی‌ها در انبار سازمان

- بهبود و توسعه سیاست‌ها و روش‌های خرید جهت رسیدن به اهداف با کمترین بهای ممکن

- برقراری روابط مداوم و سالم با فروشندگان جهت خرید عاقلانه و رقابتی

- تهیه بانک اطلاعات از فروشندگان و پیمانکاران جهت جایگزینی مطمئن برای عرضه کالاهای

انحصاری

- مشارکت در تجهیز مراکز جدیدالاحداث

- حمایت از واحدهای تابعه از طریق پیگیری مداوم و تهیه تجهیزات و خدمات مورد نیاز

- آموزش اصول و روش‌های فرآیند خرید کالا به کارپردازان واحدهای تابعه
- برگزاری استعلام بهای خرید کالا پس از تأمین اعتبار
- تشخیص و تعیین مبلغ تنخواه گردان جهت کارپردازان حوزه ستادی
- بررسی اسناد مربوط به خرید و تطبیق با آئین نامه مالی معاملاتی دانشگاه
- تهیه گزارش از کالاهای نامرغوب و بلامصرف خریداری شده
- بررسی و تجزیه تحلیل وضعیت بازار و آگاهی از نوسانات قیمت‌ها و انتخاب کالای مرغوب و استاندارد
- نظارت بر تکمیل اسناد مالی تنظیم شده توسط کارپردازان
- پیگیری نواقص اسناد مالی تنظیم شده و صدور چک فروشندگان
- کاهش هزینه‌های مصرفی از طریق برآورد متمرکز نیازها و صدور درخواست خرید کلی
- بهبود روش‌های خرید و ارتقای کیفیت خدمات و کالا
- هماهنگی و تأمین امکانات و اقلام مورد نیاز جهت برگزاری همایش‌ها، اعیاد و ...

- مدیریت بر انجام امور تشریفات، پذیرایی جلسات با هماهنگی مدیریت روابط عمومی و مدیریت امور

رفاهی

- سرعت عمل و دقت نظر و اتخاذ تدابیر و تصمیمات لازم در موارد بحرانی و پیش‌بینی نشده

- مشارکت در تدوین برنامه عملیاتی سالیانه مدیریت خدمات پشتیبانی

مدیر خرید و تدارکات:

مدیر خرید و تدارکات مسئول اصلی خرید تجهیزات، کالا و خدمات برای شرکت می باشد. او با مقایسه

قیمت‌ها و کیفیت کالاها و خدمات، بهترین و ارزشمندترین آنها را برای شرکت تهیه می کند.

مدیریت خرید و تدارکات یکی از فعالیت‌های اصلی و ستادی هر سازمان یا شرکت در جهت رسیدن به

اهدافش می باشد و تمامی امور مرتبط با خرید کالا و خدمات مورد نیاز برای انجام تمامی فرآیندها را

در بر می گیرد. واحد خرید و تدارکات با تمامی بخش‌های شرکت در ارتباط است و به نوعی ارتباط

شرکت با تامین کنندگان خارجی را برقرار می سازد. هدف اصلی مدیریت خرید و تدارکات، تهیه به

موقع کالا، تجهیزات و خدمات برای بخش‌های مختلف و رفع نیاز آنها به منظور دستیابی به اهداف

سازمانی است.

مدیر خرید و تدارکات با ایجاد ارتباط مناسب با بخش‌های مختلف از نیازهای آنها به کالا و تجهیزات و یا خدمات آگاهی می‌یابد. سپس با جستجوی وسیع در بازار و شناسایی تامین کنندگان موجود، بهترین آنها از نظر قیمت و کیفیت محصولات را انتخاب می‌کند. در برخی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ برای انتخاب تامین کننده مورد نظر مناقصه یا مزایده برپا می‌شود و مسئول پیگیری و اجرای کلیه امور آن بر عهده مدیر خرید و تدارکات است.

البته امروزه با توجه به متنوع شدن تامین کنندگان، شیوه‌های مختلف تامین کالا و خدمات و نوسان قیمت‌ها، فرآیند خرید کالا، تجهیزات و خدمات بسیار پیچیده و وظیفه مدیر خرید و تدارکات سخت‌تر شده است. تا آنجا که مباحثی مانند خرید و تدارکات به‌هنگام و به موقع در این حوزه بسیار مطرح و پر اهمیت هستند. نرم‌افزارهای مرتبطی که در بازار وجود دارد تا حد زیادی از این پیچیدگی‌ها می‌کاهند و کمک خوبی در جهت تهیه به موقع و درست کالا، تجهیزات و خدمات برای مدیر خرید و تدارکات می‌باشند.

مدیر خرید و تدارکات باید در مذاکره و ایجاد ارتباط قوی بوده، توانایی خوبی در کار با اعداد و ارقام و شم اقتصادی خوبی داشته باشد بسیار منظم و ساختار یافته عمل کند.

آنچه که مدیر خرید و تدارکات خریداری می‌کند، وابسته به نوع صنعت و حوزه‌ای است که در آن کار

می‌کند. برای مثال:

• مواد خام و تجهیزات مهندسی برای یک شرکت ساختمانی

• تهیه موجودی عمده برای یک خرده فروش به منظور فروش

• مبلمان، لوازم التحریر و خدمات بهداشتی برای شرکتها و سازمان‌ها در سازمان‌های بزرگ معمولاً مدیر

خرید و تدارکات مسئول بخش خرید و هدایت تیم خرید شرکت است.

ولی در شرکت‌های کوچک‌تر کلیه مسئولیت انجام کلیه کارهای واحد خرید و تدارکات بر عهده مدیر

خرید و تدارکات می‌باشد.

وظایف مدیر خرید و تدارکات:

- اطلاع از نیاز واحدها و بخش‌های مختلف – در هر شرکتی معمولاً بخش‌های مختلف نیازهای خود به کالا، تجهیزات و یا خدمات خاصی را به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری به واحد خرید و تدارکات اعلام می‌دارند.
- نظارت و پیش‌بینی موجودی انبار – در بسیاری موارد نیاز شرکت به کالا و تجهیزات روند ثابت و قابل پیش‌بینی‌ای دارد. مدیر خرید و تدارکات با توجه به سوابق قبلی با همکاری مسئول انبار، موجودی انبار را کنترل می‌کند تا به هیچ وجه موجودی انبار خالی نشود. در صورت نیاز هم خرید انجام می‌دهد.
- تحقیق کردن و شناسایی محصولات و تامین‌کنندگان – مدیر خرید و تدارکات با توجه به لیست کالاها، تجهیزات و خدمات مورد نیاز به شناسایی انواع آنها در بازار و تامین‌کنندگان می‌پردازد.
- ارزیابی مناقصه‌ها و مزایده‌ها برای انتخاب تامین‌کنندگان – در شرکت‌های بزرگ در مرحله انتخاب تامین‌کننده اصلی، مناقصه یا مزایده بین همه تامین‌کنندگان شناسایی شده برگزار می‌شود تا با توجه به شرایط اعلام شده از سوی آنها، بهترین مورد انتخاب شود. اجرا و نظارت این فرآیند، بر عهده مدیر خرید و تدارکات است.

• مذاکره بر سر قیمت و توافق روی قراردادها – مدیر خرید و تدارکات باید با توان چانه‌زنی خوبی که

دارد روی قیمت قراردادها با تامین کنندگان به توافق برسد.

• اطمینان از ارسال به موقع خریدها به انبار توسط تامین کنندگان

• بررسی پرداختها و فاکتورها – مدیر خرید و تدارکات مسئول نظارت بر کارهای مالی است که در

فرآیند خرید اتفاق می‌افتد. به عنوان مثال با بررسی فاکتورها و اطمینان یافتن از نوع و کیفیت

محصولات خریداری شده، مبالغ چک‌های صادره برای تامین کنندگان و صحت آنها را کنترل می‌کند.

شرح وظایف مسئول واحد تدارکات:

- نظارت بر کلیه امور مربوط به کارپردازی واحد و راهنمایی کارکنان تحت سرپرستی.
- پیش‌بینی احتیاجات واحد و اقدام به اخذ اعتبارات لازم و توزیع آن بین کارپردازان تحت سرپرستی.
- همکاری در انعقاد قرارداد با برندگان مناقصه‌ها.
- بررسی اسناد مربوط به خرید و تایید آنها.
- امضاء پیش‌نویس‌ها و مکاتبات مربوط به واحد تحت سرپرستی.
- بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده از فروشندگان لوازم و نمایندگی‌ها.
- شرکت در کمیسیون‌های مختلف مربوط به کارپردازی.
- تشریح مساعی با مقام مافوق در انجام وظایف محوله.

شناخت ساختار تشکیلاتی تدارکات در سازمان‌ها:

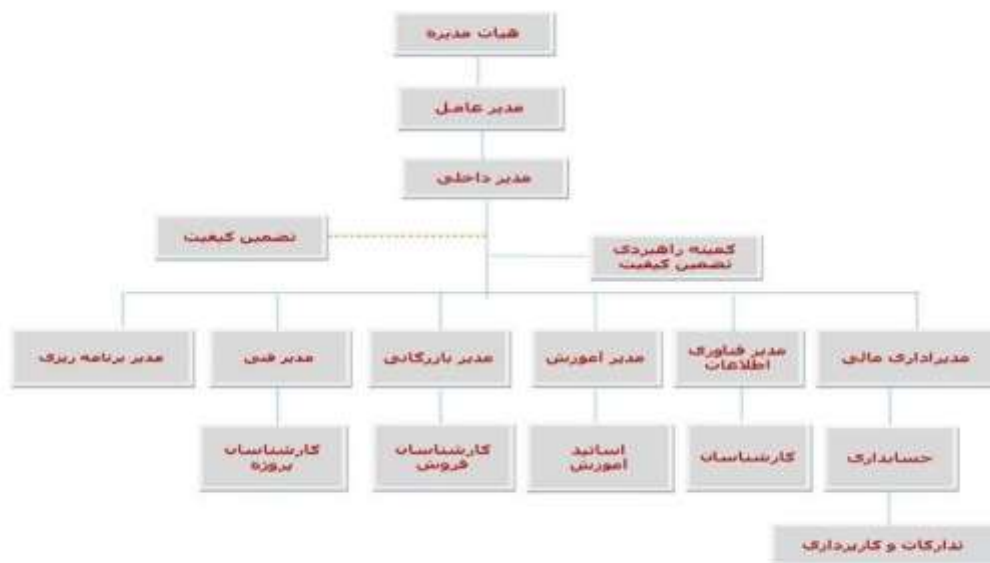
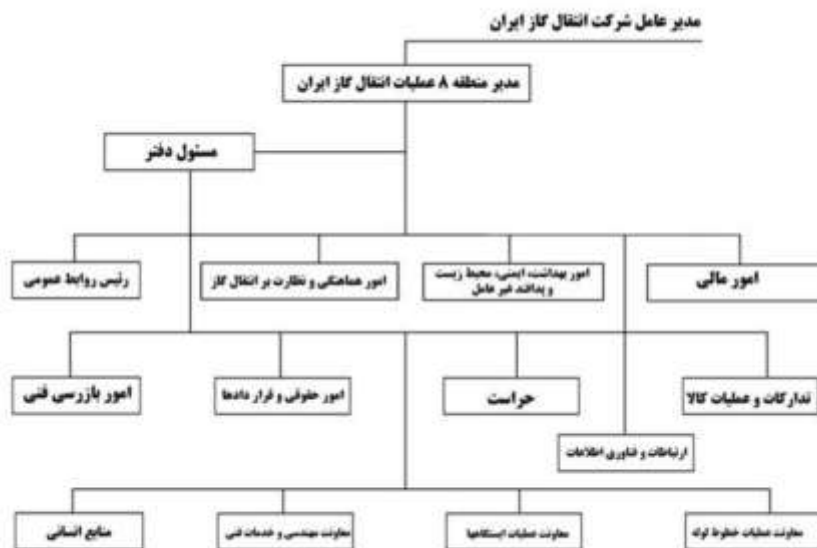
ساختار تشکیلاتی شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند.

سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضاء را کنترل کنند. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط در سازمان تضمین خواهد شد.

ساختار سازمانی تحت تأثیر اهداف، استراتژی، محیط سازمان، فن آوری و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای

روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی بوده زیرا مدیران ارشد به طور رسمی آن را پدید می آورند.

با این توضیحات ساختار سازمانی اداره تدارکات چند سازمان را به شرح زیر مورد بررسی قرار می دهیم:



روابط انباردار با تدارکات:

رفتار و روابط و وظایف متقابل انبار با سایر واحدها انبار بنا به نیاز همه واحدها، عموماً با کلیه واحدها و کارکنان آن مدام در تماس و ارتباط می‌باشد. این ارتباط و تماس چه در مورد تحویل گرفتن، نگهداری و تحویل دادن مواد و کالا و چه در مورد مبادله اسناد و مدارک و حساب‌های آن می‌بایستی مبتنی بر اصول و ضوابط پایدار و مدون رسمی و در چارچوب نظام اداری و عملیاتی سازمان انجام شود و نباید مناسبات شخصی و دوستانه غیراداری و یا خصمانه جایگزین آن گردد.

باید افزود که داشتن روابط و مناسبات شخصی و دوستانه لازمه برقراری ارتباط مؤثر صحیح و منطقی در ایجاد و برقراری پایدار روابط اداری در یک سازمان محسوب می‌شود و سبب تسریع امور و عملیات جاری سازمان می‌گردد. ولی موضوع این است که داشتن روابط و مناسبات شخصی و دوستانه نباید اصول و ضوابط اداری و عملیاتی سازمان را زیر پا گذارد و آن را تحت‌الشعاع قرار دهد و باعث گردد، ابهام در مقادیر وارده یا صادره موجودی‌های انبار و مدارک و اسناد حسابداری در خصوص فعالیت‌های جاری و روزمره انبار شود. از طرفی رفتار خصمانه کارکنان واحدها با انبار و بالعکس آن، سبب کندی جریان امور و ایجاد شبهه و اشتباه و همچنین طولانی شدن اجرای عملیات و گاهی اوقات توقف آن

می‌گردد که در هر دو حالت، اصول و ضوابط اداری و نظام عملیاتی سازمان می‌بایست حاکم و غالب بر این‌گونه روابط باشد.

عموماً در اجرای نظام اداری و عملیاتی هر سازمانی در خصوص نحوه برقراری ارتباط کلیه واحدها با یکدیگر دو گونه یا دو روش انجام کار وجود دارد. یک روش آن کلی و عمومی است که از طریق صدور یادداشت کتبی به صورت بخشنامه، دستورالعمل و یا آئین‌نامه به کلیه واحدها ابلاغ می‌گردد تا در ارتباط با یکدیگر چگونه اقدام کنند و چگونه رابطه متقابل و وظایف خود را انجام دهند. اصولاً در سازمان‌هایی که سیستم مالی، اداری و عملیاتی آن مدون شده و به اجرا در آمده، در آن وظایف و مسئولیت‌های هر واحد تعریف و مشخص گردیده و گردش و نمودار جریان عملیات آنها نیز تشریح و ارائه شده است و کلیه واحدها و کارکنان آن موظف به رعایت و اجرای آن می‌باشند این موضوع، همان نظام اداری و عملیاتی سازمانی تلقی می‌شود که حاکم بر کلیه، فعالیت‌ها، رویدادها و وقایع عملیاتی سازمان می‌باشد و انبار نیز از این قاعده مستثنی نیست. دومین روشی که روابط متقابل انبار با سایر واحدها را تبیین و مشخص می‌سازد، صدور دستورالعمل‌های روزمره موردی یا مقطعی است که از سوی مقام مسئول با تصویب و امضاء کردن فرم‌ها و اعلام موافقت در حاشیه نامه‌ها و یا یادداشت‌های جداگانه جریان ورود و خروج کالا و اجناس به انبار را شکل می‌دهد.

بدین ترتیب، هم کلیه اسناد و مدارک مورد نیاز واحدها به خصوص انبار و واحد امور مالی فراهم می‌شود و هم مناسبات و روابط متقابل واحدها، مسئولین و کارکنان آنها بر پایه حسن تفاهم ترسیم و برقرار می‌گردد.

علاوه بر آن مسئولیت و وظایف افراد به خوبی تفکیک و مشخص می‌شود.

صرف نظر از موارد فوق، انبار به عنوان یک واحد خدماتی برای ارتقای سطح کیفی خدمات خود نیاز به همکاری متقابل رد و بدل کردن اطلاعات با سایر واحدها، به منظور پاسخگویی به نیازهای سازمان دارد.

انبار به عنوان یک حلقه ارتباطی با سایر واحدهای یک سازمان همانند هسته مرکزی یک عنصر تلقی می‌شود که سایر واحدهای یک سازمان مانند الکترون بدور این هسته مرکزی حلقه زده و به گرد آن می‌چرخند و ارتباط تعاملی با یکدیگر به وجود می‌آورند.

باید افزود که برقراری روابط متقابل انبار با سایر واحدهای یک سازمان به منظور رفع نیازهای دو طرف، منوط به برقراری ارتباط تعاملی روشمند و منطقی و انجام وظایف هر یک از طرفین در مقابل یکدیگر می‌باشد.

قسمت خرید مسئول تدارک و تهیه کلیه درخواست‌های خرید و تامین کننده کلیه نیازهای کالایی سازمان به‌شمار می‌آید. بنابراین قسمت خرید برای پیشبرد بهتر و کارآیی بیشتر امور خود به اطلاعات، همکاری و پشتیبانی انبار، نیاز دارد از آن جمله:

- اطلاع از میزان موجودی‌های کالا در انبار در سطوح مختلف.
- اطلاع از چگونگی وضعیت کالا و اجناس خریداری شده.
- اطلاع و دسترسی به موقع به درخواست‌های خرید جهت تهیه و تدارک آنها.
- فرصت برای انتخاب و خرید مقادیر مختلف انواع مواد و کالا و تحویل آنها به انبار.
- هماهنگی لازم و سرعت بخشیدن در هنگام تحویل انواع مواد و کالا از نظر مقدار، کیفیت، نوع، خصوصیات و...

و برعکس بخشی از انتظارات انبار از پشتیبانی قسمت خرید و تدارکات به شرح زیر می‌باشد:

- تحویل به هنگام و به موقع کالا و اجناس درخواست شده.
- تطابق کالا با استانداردهای تعیین شده از سوی واحد کنترل کیفیت.
- سالم بودن، کافی بودن و قابل قبول بودن کالا و اجناس.

- انطباق مقادیر، بسته‌بندی، یکنواخت بودن کالا و اجناس خریداری شده.

- هماهنگی در برقراری حمل کالا، زمان تحویل کالا به انبار

کنترل‌های مدیریتی اداره تدارکات بر انبارها:

هدف هر فعالیت تجاری، بازرگانی و سازمان‌های ارائه دهنده خدمت تنها از طریق ترکیب مناسب ماشین، نیروی انسانی، مواد، سرمایه و مدیریت امکان‌پذیر است.

مدیران تدارکات همواره با حجم زیادی از اطلاعات مربوط به تراکنش‌های انبار، عملیات دریافت و ارسال، بازرسی و تخلیه کالا، انبارش و محل موجودی‌ها، جابه‌جایی‌ها و انتقال کالاها، سیاست‌های کنترلی موجودی، مغایرت‌ها و ... رو به رو هستند. ثبت دقیق و حفظ این اطلاعات از یک سو و به کارگیری آنها در جهت بهبود فرآیندها از سوی دیگر از چالش‌هایی است که در مدیریت تدارکات وجود دارد.

زیرسیستم مدیریت انبار با خودکارسازی عملیات انبار به شما کمک می‌کند منابع خود را مدیریت و هزینه‌های نگهداری دارایی‌های خود را بهینه‌سازی کرده، متناسب با احتیاجات کالا کنترل دقیقی بر موجودی‌ها داشته و عملیات جریان فیزیکی کالا را برنامه‌ریزی کنید.

کنترل بیشتر مدیریت تدارکات بر روی عملیات انبار، مدیران را قادر می‌سازد با بهبود برنامه ریزی تقاضا، پاسخگویی به موقع و دقیق احتیاجات را تضمین کنند. از این رو زیر سیستم انبار با در نظر گرفتن ارتباط گسترده انبار با بخش‌های مختلفی چون مراکز تولیدی، واحدهای مصرفی سازمان، بخش فروش و ارتباط با مشتری، بخش تدارکات و امور لجستیک، نیازمندی‌های بسیاری را پوشش داده و راه حلی مطمئن، دقیق و کارآمد برای سازمان‌ها به شمار می‌آید.

نقش اینترنت در تغییر شکل سازمان تدارکات:

سازمان تدارکات شرکت‌ها به‌طور سنتی به دو بعد جدا شده است. از یک طرف، بر تدارکات مستقیم یا تولیدگرا تاکید شده و با آن نسبت به تدارکات غیرمستقیم یا غیر تولیدگرا برخورد متفاوتی شده است. از طرف دیگر، وظایف استراتژیک یا منبع‌گرا از فعالیت‌های عملیاتی یا معامله‌گرا متمایز شده‌اند. این جدایی از نظر سازمانی و همچنین در ارتباط با استفاده از تکنولوژی اطلاعات IT نشان داده می‌شود. چند سالی است که از تکنولوژی اطلاعات در تدارکات استفاده می‌شود، به‌ویژه خودکار کردن وظایف عادی برای حصول اطمینان از فرآیندهای تولیدی روان و یک‌دست. به سایر حوزه‌ها توجه کمتری صورت گرفته که منجر به ناکارایی‌های عمده مانند فرآیندهای غیر شفاف و پیچیده تایید مدیریت برای خریدهای غیراستراتژیک گردیده است.

کاربردهای نوآورانه‌ی IT، مبتنی بر تکنولوژی‌های WWW که در سال‌های اخیر ظاهر شده‌اند می‌توانند از وظایف تدارکات در راه‌های جدید پشتیبانی کنند و احتمالاً بیشتر فرآیند را پوشش خواهند داد. ما فکر می‌کنیم که چنین کاربردهایی در واقع ساختار سازمانی تدارکات را متحول خواهد ساخت. همین که شرکت‌ها شروع به شناخت فرصت‌های جدید کنند و در عین حال خود را تطبیق دهند، احتمال تغییرات قابل توجهی در ساختارهای سازمانی و زنجیره تدارک حاصل خواهد شد، بویژه درباره روابط بین حوزه‌هایی که مدت‌های طولانی جداگانه به آنها پرداخته می‌شد.

تیم‌های پروژه‌ای که از سیستم به‌هنگام استفاده می‌کنند سعی دارند تا زمان‌های انجام مراحل مختلف سفارش‌ها را به حداقل برسانند. به‌کارگیری مناسب سیستم تدارکات به‌هنگام نه تنها باعث ایجاد تاخیر در فرآیند تکمیل طرح نمی‌شود، بلکه به بهبود مستمر و افزایش انعطاف‌پذیری در راستای برنامه‌های زمان‌بندی نیز می‌انجامد.

انجام آموزش‌های لازم برای کارکنان و تهیه‌کنندگان و برقراری روابط و فرهنگ کاری قوی با فروشندگان از راه آموزش و بستن قراردادهای کامل، گام بلندی در راه استقرار یک سیستم تدارکات به‌هنگام است.

باید دقت شود که منظور از خرید و تدارکات به‌هنگام، خرید و تدارکات زود هنگام یا پیش از موقع نیست و یا نباید رویه‌ای را دنبال کرد که به آنها ختم شود. تدارکات زودرس باعث معطل ماندن امکانات و منابع نقدی شده، نشانه‌ای از برنامه‌ریزی ضعیف است.

سیستم به‌هنگام نیاز به ذخیره‌سازی را کم کرده، به استفاده کارا از جریان‌های نقدینگی کمک می‌کند ولی ریسک عدم تحویل به موقع و تاخیر در برنامه‌ریزی سفارش‌ها را افزایش می‌دهد. فرآیند مدیریت خرید و تدارکات پروژه‌های عمرانی فرآیند خرید و تدارکات، شامل عملیاتی بسیار گسترده و پیچیده است که به مدیریت بسیار سنجیده، حرفه‌ای و اثربخش نیاز دارد.

اثربخشی فرآیند خرید و تدارکات، سهم بزرگی در موفقیت طرح‌های سرمایه‌گذاری دارد. صاحب‌نظران مراحل فراوان و مختلفی را برای فرآیند خرید و تدارکات پروژه ترسیم کرده‌اند که در اغلب آنها این فرآیندها با برنامه‌ریزی تدارکات پروژه آغاز می‌شود.

از آنجایی که هدف از برنامه‌ریزی، تعیین ارقام مورد نیاز و زمان تهیه آنهاست، برنامه‌ریزی دارای دو بعد کلی مواد و خدمات مورد نیاز و زمان‌بندی دسترسی به آنها می‌باشد.

برنامه زمانی تدارکات، باید از همان ابتدایی‌ترین مراحل شروع طرح مورد توجه و برنامه‌ریزی قرار گیرد. از طرف دیگر در مراحل پیش از آغاز فعالیت‌های اجرایی پروژه و در طرح‌های توجیهی پروژه و

برنامه‌های امکان‌سنجی باید بخش مهمی از توجیه‌پذیری طرح به امکان خرید و تدارکات لوازم اجرایی، امکانات و خدمات مورد نیاز طرح تخصیص داده شود.

در این بین در نظر گرفتن امکانات مربوط به حمل و نقل و انبارداری بسیار مهم و حیاتی است. در مرحله برنامه‌ریزی تدارکات نیاز به هم‌اندیشی و برقراری ارتباط نزدیک و مستمر مدیر خرید و تدارکات با تمام عوامل اجرایی است.

این ارتباطها از ابتدایی‌ترین لحظه‌ها شروع به کار و تهیه و اجرای مقدمات طرح، آغاز شده و تا آخرین مراحل اجرا و تحویل طرح سرمایه‌گذاری، ادامه خواهد داشت.

برگزاری جلساتی به صورت گروهی یا انفرادی که فقط برای اعلام نیازهای بخش‌های مختلف و آگاه شدن از لوازم و خدمات مورد نیاز همه ارکان پروژه، زمان‌بندی کیفیت و کمیت مورد نیاز صورت می‌گیرد، کمک فراوانی به درک دوطرفه مدیر تدارکات با دیگر عوامل اجرایی می‌کند.

به این ترتیب فهرستی از تدارکات مورد نیاز تهیه می‌شود. در جلسات گروهی می‌توان با توجه به آگاهی از ظرفیت‌های موجود و هزینه‌های فرصت، نسبت به ساخت یا خرید برخی از لوازم نیز تصمیم‌گیری کرد.

در برنامه تدارکات، باید به همپوشانی دقیق سه عامل:

-زمان احتیاج به مواد و خدمات

-زمان خرید و

-زمان بندی جریان های نقدینگی قابل دسترس، توجه کامل شود.

تنظیم زمان نیازمندی با زمان انجام خرید و سفارش ساده تر از تنظیم آنها با جریان های نقدینگی مورد نیاز، است.

در فرآیند برنامه ریزی باید تمامی محدودیت ها مورد بررسی قرار گیرند. یکی از مهم ترین محدودیت های موجود، قدرت نقدینگی و محدودیت در دسترسی به سرمایه است.

برای کاهش اثر منفی این محدودیت، از یک سو می بایستی برنامه مالی پروژه به دقت مورد بررسی قرار گرفته، از سوی دیگر توافقی های خرید و تدارکات اعتباری با تهیه کنندگان منعقد شود. همچنین در برنامه ریزی تدارکات فرآیندهایی از قبیل تامین کالا و خدمات مورد نیاز پروژه از خارج سازمان و یا داخل آن مورد توجه قرار می گیرد.

در این مرحله می بایستی مستند سازی کاملی در مورد عواملی که بر فرآیند خرید و تدارکات تاثیرگذار هستند، شامل شناخت شیوه‌های تدارکات، نوع کالا یا خدمات مورد نیاز، مقدار و کیفیت مورد نیاز و زمان تهیه آنها، به عمل آید.

پس از مرحله برنامه ریزی تدارکات، مدیریت خرید و تدارکات نیازمند انجام مراحل زیر است:

۱. ایجاد مهارت‌های لازم برای امور قراردادی و پیگیریهای مربوطه؛

۲. داشتن اطلاعات از تمامی درخواست‌ها و نیازهای پروژه و ایجاد برنامه کلان تدارکات پروژه؛

۳. شناسایی مراکز تامین منابع و برگزاری و داوری مناقصه؛

۴. انجام مراحل قراردادی و تشکیل پرونده سفارش؛

۵. اجرای قرارداد و انجام کنترل در تمامی مراحل؛

۶. اختتام قرارداد.

به‌گونه طبیعی بخش خرید و تدارکات، فهرست دقیقی از تامین‌کنندگان و فروشندگان بالفعل و بالقوه را به همراه توانایی کیفی و کمی آنها تهیه کرده، ضمن ارزشیابی منظم، اعتبار آنها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد تا اطمینان کاملی از تحویل به موقع سفارش‌ها توسط آنها کسب شود.

بانک اطلاعاتی برخی از سازمان‌ها، اطلاعات مربوط به تامین‌کنندگان بالقوه را در فهرست یا پرونده-هایی نگهداری می‌کند. در این فهرست‌ها، اطلاعات مربوط به تامین‌کنندگان و اطلاعات مرتبط با زمینه-های تجاری آنها و دیگر ویژگی‌های آنها ارائه شده است.

در صورت عدم دسترسی به این بانک‌های اطلاعاتی، تیم پروژه ناچار خواهد بود تا خود به بررسی منابع مورد نیاز بپردازد. اطلاعات کلی در این زمینه را می‌توان از راهنماهای موجود در کتابخانه‌ها، اصناف و انجمن‌ها، کاتالوگ‌های بازرگانی و منابع دیگر تهیه کرد.

هنگامی که برنامه زمانی خرید و تدارکات کامل شد، وظیفه کنترل تدارکات و فرایندهای آن توسط مدیران پروژه انجام می‌شود. این کار با پیگیری طرح و برنامه‌های مستند شده در مرحله برنامه‌ریزی، صورت می‌گیرد.

سیستم تدارکات باید همواره به دنبال این باشد که هزینه معاملات را کاهش دهد. کم کردن کاغذ بازی‌های اداری و استفاده از مقیاس اقتصادی از راه خریدهای یکسان‌سازی شده، راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها است.

یکی دیگر از مراحل تدارکات پروژه، فرآیند مناقصه و داوری مناقصه است که از جمله فعالیت‌ها و وظایف بحرانی بخش خرید و تدارکات است.

اسناد مناقصه می بایستی از پیش به دقت تنظیم شده و با رویکردی مناسب در دسترس تهیه کنندگان مواد و خدمات قرار داده شود. اسناد خرید و تدارکات، مانند اسناد مناقصه، به گونه ای طراحی شود که امکان دریافت پاسخ دقیق و کامل از فروشندگان فراهم و ساده شود.

در این مرحله با مشورت از افراد خبره، تمام جزییات و پیش بینی های لازم در اسناد مذکور به عمل می آید. این اسناد بایستی شامل بیانیه های کار مربوطه، شرحی از شکل مطلوب پاسخ و یا دیگر تمهیدات قراردادی (مانند نسخه ای از قرارداد الگو، تمهیدات مربوط به اهمیت اطلاعاتی و ...) باشد. برخی از مفاد ساختارهای مورد استفاده در اسناد تدارکات، به ویژه مدارکی که توسط سازمان های دولتی تهیه می شود ممکن است به صورت آئین نامه ها و بخش نامه ها تعریف شده و به صورت دائمی در اختیار تهیه کنندگان قرار داشته باشد. گاهی نیز از تهیه کنندگان درخواست ارسال ویژگی های محصول و خدمات شان و بهای آنها می شود.

منظور از درخواست، کسب اطلاعات (پیشنهادهای ارائه شده) لازم در مورد چگونگی امکان برآورده کردن نیازهای پروژه از فروشندگان و تهیه کنندگان مواد اولیه و خدمات است. در این بین به طور ضمنی منابع موجود شامل فروشندگان بالقوه و قابل دسترس شناسایی می شوند.

بخش عمده هزینه در جریان این کار بر عهده فروشندگان احتمالی است و معمولاً شرکت مجری پروژه هیچ هزینه‌ای را در این مورد متحمل نمی‌شود. هدف از فعالیت درخواست، دریافت پیشنهادهای مناسب از بازار است.

در فرآیند خرید و تدارکات و در بخش بیانیه کار، اقلام و خدمات مورد انتظار در تدارکات با جزئیات لازم و کافی و زمان بندی نیاز به آنها به گونه‌ای قابل فهم و استفاده، کامل، روشن و دقیق تشریح شده و در اختیار فروشندگان بالقوه قرار می‌گیرد تا آنها نیز بتوانند امکانات و قابلیت‌های خود را برای تهیه اقلام مورد نیاز پروژه بسنجند.

جزئیات کافی به اهمیت و نوع اقلام بستگی دارد. برنامه ریزی تقاضای صورت گرفته برای در اختیار قرار دادن و استفاده از لوازم و خدمات مورد نیاز باید با برنامه ریزی زمان بندی پروژه کاملاً هماهنگی داشته باشد، تا از این بابت از هرگونه تاخیر احتمالی در تکمیل و تحویل پروژه جلوگیری شود.

پس از برگزاری مناقصه و پیش از انعقاد قرارداد مذاکره‌های کاملی بین تیم پروژه و تهیه‌کنندگان منتخب صورت می‌گیرد. فرآیند مذاکره به منظور وضوح بیشتر و رسیدن به توافق مشترک در زمینه ساختار و مفاد قرار داد، انجام می‌شود.

معمولاً سازمان مجری باید دارای یک گروه رسمی و مشخص در مورد قراردادهای خرید و تدارکات باشد که امور مختلف مربوط به تدارکات از جمله انجام مذاکرات با تهیه‌کنندگان را بر عهده گیرد.

قرارداد، توافق مشترک و الزام‌آوری است که فروشنده را ملزم به پرداخت بهای خرید می‌کند و می‌تواند ساده یا پیچیده باشد. زبان و مفاد قرارداد نهایی، تا سرحد امکان منعکس‌کننده تمامی توافقات حاصله بوده، امکانات و پیش‌بینی‌های لازم برای تغییر را در نظر می‌گیرد.

موضوع‌های فراوانی در قرارداد ذکر می‌شود مانند: مسئولیت‌ها و اختیارات، اصطلاحات و قوانین مورد استفاده، روش‌های مدیریت فنی و تجاری، چگونگی تامین منابع مالی قرارداد و کیفیت، کمیت، زمان-بندی، قیمت و بسیاری از موارد دیگر که به طور مشخص در قراردادها متصور است.

معمولاً هدف اصلی در برگزاری مناقصه، انتخاب حداقل قیمت است. در حالی که رویکرد اصلی از برگزاری مناقصه و داوری آن دقت در انتخاب منبع هدف و دستیابی به کمترین هزینه و حداکثر کارایی است.

در داوری مناقصه و در مورد ارقام غیر موجود گاه قیمت عامل تعیین‌کننده‌ای است. اما بایستی توجه داشت که در صورت عدم توانایی فروشنده در تحویل به موقع کالا، حداقل قیمت همیشه به معنای حداقل هزینه نیست.

دلایل نگهداری موجودی توسط اداره تدارکات:

معمولا عدم امکان تامین مدام و مستمر کالا و خطر کمبود آن، سازمان‌ها را ناچار به ذخیره‌سازی می‌کند.

به علاوه تعدد دفعات خرید یا تامین کالا نیز عموما اقتصادی نیست. از این رو فروشگاه‌ها به دلیل‌های قانع‌کننده به سرمایه‌گذاری برای موجودی و قبول هزینه نگهداری آن اقدام می‌ورزند.

به طور کلی دلایل‌های نگهداری موجودی عبارتند از:

۱- عدم تامین به موقع کالا: در بیشتر موارد تامین کالاهای مورد نیاز به دلایل مختلف در مکان‌ها و زمان‌های مورد نیاز میسر نمی‌گردد.

برای مثال به علت بروز اعتصاب‌ها، تاخیرهای مربوط به حمل و نقل، شرایط جوی نامساعد، خطاهای اداری و ... تامین کالاها با مشکلات عدیده مواجه می‌شود.

۲- وجود تخفیف در سفارش‌های انبوه: از طریق انبار کردن کالاها به میزان بیشتر از مقدار مورد نیاز برای زمان‌های کوتاه (مثلا یک هفته)، فروشگاه و یا موسسه می‌تواند کالای بیشتری با قیمت کمتر خریداری کند.

۳- ذخیره سازی احتیاطی: در مواقعی که میانگین مصرف کالا زیاد باشد، ولی روند تغییر در مصرف نامعلوم است، فروشگاه ناچار به ذخیره‌سازی است. عدم ذخیره‌سازی ممکن فروشگاه را با کمبود کالا برای تولید و یا عرضه مواجه سازد.

۴- کاهش خطر توقف فروش: گاهی اوقات مشکلات مربوط به فقدان موجودی کالا بسیار گرانتر از هزینه‌های نگهداری خواهد شد. این هزینه‌ها می‌تواند شامل: از دست دادن سود، از دست دادن فروش، از دست دادن مشتری و غیره باشد.

۵- هموار ساختن عملیات جاری فروشگاه: نگهداری موجودی، می‌تواند فروش و سایر عملیات فروشگاه یا موسسه بازرگانی را هموار کند. کالای فروش نرفته در زمان رکود در انبار حفظ و در دوره رونق فروخته خواهد شد. این موضوع اقلامی که فروش فصلی دارند بیشتر اهمیت دارد (مانند چتر بارانی، لاستیک یخ‌شکن و)

۶- کاهش تعداد دفعات عملیات خرید: عملیات خرید شامل سلسه اقداماتی است که باید پیش از تحویل کالای مورد نظر به انبار صورت گیرد. کاهش دفعات خرید باعث کاهش نیاز به امور نظارتی- مدیریتی می‌گردد و هزینه‌ها کاهش می‌یابد.

۷- افزایش ارزش کالا: انبار کردن کالاهایی که به قیمت معین خریداری شده‌اند، میتواند فروشگاه را

در مواقعی که نرخ تورم بالا است از خطر افزایش قیمت‌ها مصون بدارد.

۸- بهره‌مندی از قیمت‌های فصلی: بعضی از کالاها یا فرآورده‌ها (مانند: پنبه، شکر و ...) فقط در دوره

معینی از سال در دسترس هستند. به همین علت برخی از فروشگاه‌ها، ناچارند همه نیاز خود را یکجا

خریداری کنند. به علاوه، فروشگاه‌ها می‌توانند با نگهداری اضافی کالاها در انبار، خرید را در موقعی

که قیمت پایین است، انجام دهند و به این ترتیب، هزینه‌های خود را کاهش دهند.

۹- نشان دادن اعتبار موسسه بازرگانی یا فروشگاه: گاهی میزان موجودی کالا، نشان دهنده رونق و

اعتبار فروشگاه است. این امر، در بیشتر سازمان‌ها و فروشگاه‌ها صادق است.

منابع:

۱. آشنایی با بیمارستان / تألیف: دکتر سعید کریمی، شیرین السادات هادیان زرکش مقدم
 ۲. راهنمای ارزیابی استانداردهای اعتباربخشی واحد تدارکات بیمارستان در ایران / مولفان: دکتر لیلا کی کاوسی آرانی - دکتر مژده رضانی - پرستو عابدینی سلیم آبادی - غلامعلی جعفری - صمد خلیفه گری - خدیجه دانایی - دکتر پریسا دولتشاهی
 ۳. اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات / مولف: شهرام سعادت آملی
-

تهیه کننده:

شاهوردی - مسئول واحد آموزش مدیریت