

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

رسالة محمد بن عبد الله

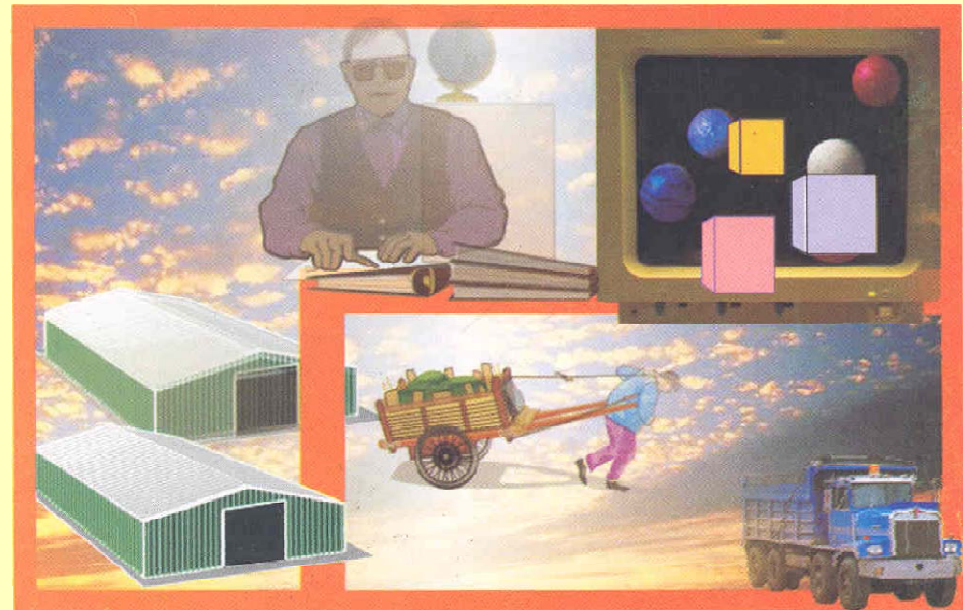


# سیستم‌های خرید، انبارداری و توزیع

دکتر علی اصغر انواری رستمی

تهیه کننده:

دکتر میرزا حسن حسینی



# فهرست

|   |           |
|---|-----------|
| <u>نقش مدیریت خرید و تدارکات در بازرگانی و اقتصاد ایران</u>   | فصل اول   |
| <u>نقش مدیریت خرید و تدارکات در یک سازمان بازرگانی و تولیدی</u>   | فصل دوم   |
| <u>کیفیت کالا، خصوصیات ویژه و استانداردها در مدیریت خرید و روشهای مطلوب به منظور اخذ کالاها با کیفیت<br/>مندرج در قراردادها</u> | فصل سوم   |
| <u>شناخت، ارزیابی و انتخاب منابع عرضه کننده کالاها و نکات اختصاصی در مورد خریدهای دولتی و تعاونی در<br/>مدیریت خرید</u>         | فصل چهارم |
| <u>چگونگی مذاکره با فروشندگان در مدیریت خرید</u>  | فصل پنجم  |
| <u>مراحل و عملیات، مدارک و اسناد و سازمانها و مقررات درگیر در امر مدیریت خرید</u>   | فصل ششم   |
| <u>مدیریت انبارداری</u>   | فصل هفتم  |
| <u>نظام های توزیع</u>   | فصل هشتم  |

## کلیات درس

یکی از اهداف اولیه فعالیتهای سازمانی، نیل به اهداف با حداکثر کارایی می باشد. سازمانها جهت نیل به اهداف خود از منابع مختلفی بهره میگیرند. مواد مصرفی، ملزومات، ماشین آلات و ... ورودیهای سیستمهای سازمانی بازرگانی و صنعتی را تشکیل می دهند. این ورودیها پس از تهیه و تدارک توسط واحدهای خرید و تدارکات (باکارترین روش، در بهترین زمان موردنیاز و با بهترین کیفیت نسبی در ارتباط با قیمت) ضروریست تا به بهترین نحو ممکن است نیز در سازمان حفظ و نگهداری شوند .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فصل اول

نقش مدیریت خرید و تدارکات در بازرگانی و  
اقتصاد ایران



# اهداف آموزشی فصل

پس از مطالعه این فصل قادر خواهیم بود تا به سئوالات زیر پاسخ دهیم.

🌸 نقش دولت‌ها در اقتصاد و اهداف عمده اقتصادی دولت‌ها چیست؟

🌸 ویژگی‌های اقتصاد ۲ بخشی، ۳ بخشی و ۴ بخشی چیست؟

🌸 بازرگانی خارجی و مالیه بین‌الملل چگونه تحت تأثیر خرید قرار می‌گیرند؟

🌸 تفاوت تراز پرداختها و تراز بازرگانی چیست و نحوه اثرگذاری خرید بر آنها چگونه است؟

🌸 تجارت یا بازرگانی داخلی و خارجی چیست و چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟



# اهداف و مدل‌های اقتصاد کلان

■ اشتغال کامل و جلوگیری از بیکاری

■ رشد مداوم اقتصادی

■ تعادل در تراز پرداخت‌های خارجی

■ ثبات قیمت‌ها و جلوگیری از تورم

# تعریف درآمد ملی

درآمد ملی نیز به ارزش کل پولی کالاها و خدمات نهایی که طی دوره (یکساله) در اقتصاد ملی تولید می‌شود اطلاق می‌گردد.

# انواع واحدهای تجاری

■ واحدهای تجاری خصوصی

■ واحدهای تجاری دولتی

■ واحدهای تجاری تعاونی

■ واحدهای مختلط.

## در مدل اقتصادی ارتباط میان بخشها را می توان به شرح زیر برشمرد

■ بنگاههای تولیدی از خانوارها عوامل تولید را دریافت نموده و در قبال آن پرداختی را در قالب مزد، بهره، سود و اجاره به عمل می آورند.

■ خانوارها از بنگاههای اقتصادی کالاها و خدماتی را خریداری می نمایند و در قبال آن مخارج مصرفی را به عمل می آورند.

■ خانوارها مازاد دارآمد حاصله خود را صرف پس انداز نموده، پس اندازها بازارهای سرمایه را شکل بخشیده و سرمایه گذاری در بنگاههای تولیدی از طریق آن میسر می گردد.

■ خانوارها از طریق پرداخت مالیات به دولتها امکان پرداخت مخارج دولتی مختلف را جهت رفع نیازمندیهای دولتی فراهم می نمایند.

در حالت تعادل اقتصادی درآمد ملی اقتصاد چهاربخشی را می توان به شرح رابطه زیر محاسبه نمود:

$$Y = C + I + G + (X - M)$$

در رابطه فوق  $Y, C, I, G, X$  و  $M$  به ترتیب عبارت اند از درآمد ملی، مخارج مصرفی، مخارج سرمایه گذاری، مخارج دولتی، ارزش صادرات و ارزش واردات.

# تعریف تراز پرداختها

تراز پرداختها سندی است که در آن معاملات و مبادلات اشخاص حقیقی و حقوقی مقیم یک کشور با خارج به طور منظم برای مدت یکسال ثبت می‌گردد.

# اجزای تراز پرداختها

تراز پرداختها معمولاً به سه حساب زیر تقسیم می شود.

■ حساب جاری

■ حساب سرمایه

■ تسویه های رسمی

# تعریف بازرگانی

بازرگانی یا تجارت به مبادله کالا و خدمات میان اشخاص حقیق و حقوقی داخل یا خارج از کشور اطلاق می شود.



# اهم اصول سیاست بازرگانی

■ تأمین

■ صادرات

■ ایجاد رقابت

■ انتقال

■ ایجاد

## اهم سیاست‌های مبادلاتی در ایران

اهم سیاست‌های مبادلاتی در ایران عبارت‌اند از: سیاست مبادلات آزاد (پرداخت نقدی و مدت‌دار یا یوزانس)، سیاست مبادلات تهاتری یا پایاپای، سیاست مبادلات از طریق ایجاد کمیته معاملات دوجانبه و سیاست‌های مبادلاتی واردات در مقابل صادرات.

## نتیجه موضوعات مندرج در مقررات عمومی

نتیجه موضوعات مندرج در مقررات عمومی موارد بسیار حائز اهمیت شامل موارد زیر می باشد:

۱. تعیین حقوقی گمرکی
۲. سود بازرگانی
۳. کارت بازرگانی
۴. تعیین انواع کالاها
۵. تعیین استانداردهای لازم الجرا در امر واردات و صادرات کالاها و خدمات.
۶. تعیین سیاستهای خاص وارداتی
۷. تعیین سیاستهای حمایت از صادرات :

## مزایای خرید داخلی

خرید داخلی موجبات افزایش سطح درآمد ملی کشور متناسب با ضریب فزاینده را مهیا می‌نماید ولی با خرید از خارج بخشی از مخارج منشعب شده و راهی خارج از کشور می‌گردد که خود موجب کاهش درآمد ملی خواهد شد. خرید داخلی موجب افزایش تقاضا از فروشندگان و تولیدکنندگان داخلی و بهبود اشتغال خواهد شد.

## مزایای خرید خارجی

خرید خارجی کاهش تقاضای خرید از داخل و کاهش اشتغال را فراهم خواهد نمود به خصوص این امر در زمان کساد و وخامت اوضاع اقتصادی کشور مشهود می‌باشد. از طرفی دیگر خرید خارجی در زمان وجود تقاضای مازاد بر توان تولید ملی اثر ضد تورمی داشته، موجبات انتقال تکنولوژی کمیاب یا نایاب را فراهم نموده و حس رقابت و برتری بخشی کیفیت را ترغیب خواهد نمود.

# تشکیلات و سازمان کسب و کار در ایران

عاملان فعالیتهای اقتصادی و بازرگانی در ایران به سه گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

- دولتی
- تعاونی
- خصوصی

## هدف بخش دولتی

هدف بخش دولتی از فعالیتهای بازرگانی معمولاً متعدد بوده و منحصر به کسب سود نمی‌باشد. این اهداف به وسیلهٔ قانون و یا در اساسنامه‌ای برای هر عامل یا واحد فعالیت تعیین و تصریح می‌شود. به عنوان مثال، هدف دولت از خدمات بهداشتی، تنها رفاه و رضایتمندی است نه کسب سود.

## هدف بخش تعاونی

هدف بخش تعاونی، تحقق اهداف اعضا و رفع نیازهای مشترک آنها می باشد. در این بخش، افراد برای نیل به هدف (اهداف) معینی با هم همکاری می نمایند. تعاون راهی است برای سپردن و واگذاری کار مردم به خود آنها بدون آنکه در معرض آسیب پذیری انگیزه سود قرار گیرند.



## هدف بخش خصوصی

هدف بخش خصوصی از تولید و تجارت کسب سود است. این بخش متناسب با فرهنگ حاکم، شرایط اقتصادی کشور و قابلیت کارگزارانش تلاش می‌کند تا سود خود را در کوتاه مدت یا بلند مدت در یک واحد کسب و کار منفرد و یا در مجموعه واحدهای خود به حداکثر برساند. بخش خصوصی ممکن است به اشکال مالکیت شخصی، مشارکتی و یا سهامداری باشد.

## اشکال بخش خصوصی

بخش خصوصی ممکن است به اشکال زیر وجود داشته باشد:

● مالکیت شخصی

● مشارکتی

● سهامداری

# نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران

طبق اصل ۴۴ قانون اساسی، نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است.

## بخش دولتی

بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تأمین نیرو، سدها و شبکه‌های آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه‌آهن و مانند اینهاست که به صورت مالکیت عمومی در اختیار دولت است.

## بخش تعاونی

بخش تعاونی شامل شرکتها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا

بیر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می شود.

## بخش خصوصی

بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می شود که مکمل فعالیت های اقتصادی بخش دولتی و تعاونی است.

## علل گسترش و تحول در خرید

یکی از علل گسترش و تحول در خرید را می‌توان تغییر در فعالیتهای تجاری دانست که از وسعت و تنوع بیشتر محصولات، دوره عمر کوتاهتر آنها، کیفیت استاندارد بالاتر آنها، آگاهی بیشتر مصرف کنندگان از بازارها و نیازها و رقبای موجود در بازار نشأت می‌گیرد.

یکی دیگر از علل تحول در خرید، مشتری مداری و بهره‌گیری از روشهای پیشرفته مدیریت کیفیت فراگیر (IIT)

## جهت بهره‌گیری صحیح از عرضه‌کنندگان سعی می‌شود تا اقدامات زیر به اجرا درآید

- خرید عمده به منظور اخذ تخفیفات کلی و کاهش هزینه‌های هر واحد محصولات
- بالا نگهداشتن سطح موجودی به منظور در دسترس بودن کالا و جبران پایین بودن کیفیت کالاهای جایگزین
- بهره‌گیری از عرضه‌کنندگان متعدد جهت ایجاد فشارهای رقابتی و فراهم سازی جایگزین عرضه کوتاه‌مدت
- عدم تعهد بلند مدت و سرمایه‌گذاری در فرایند سفارش‌دهی و ایجاد نظام مناسب جهت مقابله با تعداد زیاد سفارشهای مورد نیاز خرید.



## برای انجام این کار خریدار نیازمند فراگیری مهارت‌های فراوانی به شرح زیر می‌باشد

- مهارت‌های ارتباطی و تشویق جهت انتقال دیدگاهها، اهداف و برنامه‌های خود.
- مهارت‌های تحلیل مالی که هزینه‌های واقعی عرضه را بهتر مشخص نماید.
- مهارت‌های پژوهشی در بازاریابی برای کنترل بازارهای عرضه به طور مستمر.
- مهارت‌های استراتژیک جهت انطباق اهداف و نظرات خود با سایر سازمان.
- مهارت‌های روان‌شناسی و ایجاد انگیزه و مهارت‌های آموزشی و مشاوره برای شکوفایی تواناییهای عرضه‌کنندگان.

## اهم عواملی که یک قلم کالا را با اهمیت می‌نمایند

- هزینه سالانه در خصوص آن قلم کالا زیاد باشد.
- نقش کالای خریداری شونده بر محصولی که کم تعداد بوده ولی بر فروش و سود مؤثر است.
- کالا در تولید محصولات متعددی کاربرد داشته باشد.
- نقش حیاتی کالای مزبور در ساخت محصول جدید و با اهمیت برای شرکت.
- هزینه عدم دسترسی به منابع بالا باشد

# ماتریس خریدار

با در دست داشتن اطلاعاتی در خصوص میزان اهمیت و میزان پیچیدگی بازار عرضه

می توان ماتریس خریدار را رسم نمود.

| زیاد                                | اهمیت                                 | کم              |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| امتیاز استفاده<br>از ظرفیت<br>بازار | غیرحیاتی با<br>کارایی انجام<br>می شود | کم              |
| استراتژیک<br>همکاری                 | تنگنایی اطمینان<br>از عرضه            | پیچیدگی<br>زیاد |

## کالاهای غیر حیاتی

کالاهای غیر حیاتی کالاهای کم اهمیت و با پیچیدگی کم برای سازمان می باشند به نحوی که عرضه کننده کافی برای آنها وجود دارد. در این خصوص، هدف باید افزایش کارایی باشد و نیل به این هدف با استانداردسازی و کاهش تنوع نیازمندیها و افزایش حجم خرید و بهره گیری از تخفیفات ناشی از حجم خرید بالا ممکن خواهد بود.

## کالاهای امتیازی

کالاهای امتیازی پراهمیت ولی با پیچیدگی کم می‌باشند و رقابت زیادی در بازار  
برایشان وجود دارد چون ارزش خریدها بالا می‌باشد. رقابت شدید و زیاد دال بر وجود  
تعداد زیاد عرضه‌کننده است.

## اقدام تنگنایی

اقدام تنگنایی کالاهایی با اهمیت کم ولی پیچیدگی زیاد می‌باشند. این کالاها شامل کالاهایی با حق امتیاز و تأیید عرضه‌کنندگان برخوردار از تکنولوژی خاص می‌باشد. تعداد عرضه‌کننده کم می‌باشد زیرا ارزش خرید نیز نسبتاً پایین می‌باشد.

# کالاهای استراتژیک

کالاهای استراتژیک کالایی پراهمیت و با پیچیدگی زیاد می باشند.

## وظایف اصلی جهت اداره این بخش از کالاها

- تصمیم‌گیری در مورد ساخت یا خرید محصول و پیش‌بینی دقیق تقاضا
- تحقیق در خصوص وضعیت بازار، ایجاد روابط بلندمدت با عرضه‌کنندگان
- برنامه‌ریزی احتمالی و تصادفی و تحلیل مخاطرات و تدارک راه‌کارهای مناسب در خصوص محصولات یا کالاهای نوع چهارم یا استراتژیک ضروریست.



## مشخصات تجاری، طراحی و عملکردی محصولات موضوع خرید

یکی از اقدامات اساسی در خرید، ارائه توضیفی صحیح از نیازها و خواسته‌ها به عرضه‌کنندگان می‌باشد. جهت اطمینان از انتقال صحیح و روشن و بدون ابهام خواسته‌ها باید سه نوع مشخصات تعیین نمود:

■ مشخصات تجاری

■ مشخصات طراحی

■ مشخصات عملکردی

مشخصات تجاری توسط سازمانهای ملی یا دولتی تعیین می‌شوند. نظیر ابعاد حساس، و مجاز کالاها. مشخصات تجاری اقلامی که کاربرد وسیعی دارند و تقاضای وسیعی برای آنها وجود دارد کاملاً مشخص است

در صورتی که هزینه ارقام استاندارد قابل قبول نباشد یا محصول توسط حق امتیاز یا حق انتشار حمایت شود و لزوم به طراحی خاص برای رفع نیاز وجود داشته باشد، باید مشخصات طراحی دقیقاً مشخص گردد

سومین نوع مشخصات، مشخصات عملکردی محصول می باشد. بیان نیازهای مورد انتظار عملکردی از محصول، عرضه کننده را آزادتر می گذارد تا از مهارتهایش بهتر بهره گیرد و هزینه هایش را کاهش دهد و بهترین راهکار ارضا کننده نیازهای عملکردی را برگزیند.

# عوامل موثر در زمان مناسب خرید

■ مقادیر موجودی و مقادیر موردنیاز به محصول در آینده

■ فواصل زمانی بین سفارش خرید و دریافت کالا و حداقل مقدار سفارش در هر بار

سفارش ار عرضه‌کننده خاص.

■ سایر محصولات خریداری شونده از عرضه‌کننده مشخص جهت کاهش هزینه‌های

حمل.

# مدیریت عرضه کنندگان

مهمترین وظایف خریدار در مدیریت عرضه کنندگان عبارتند از:

- ▶ تحقیق و نظارت مستمر بر منابع جاری و بالقوه عرضه
- ▶ هماهنگ سازی اطلاعات دریافتی از سایر بخشهای سازمان در مورد عرضه کنندگان
- ▶ برنامه ریزی و کنترل دقیق و مستمر عرضه کنندگان

## منابع اطلاعاتی جهت مدیریت صحیح عرضه‌کنندگان

مهمترین منابع اطلاعاتی جهت مدیریت صحیح عرضه‌کنندگان عبارت‌اند از:

بانکهای اطلاعاتی جاری و گذشته عرضه‌کنندگان شرکت، راهنمایهای بازرگانی، مطبوعات بازرگانی، خود عرضه‌کنندگان و تماس با آنها، نمایشگاهها و کنفرانسها، اتاق بازرگانی و بخش بازرگانی سفارتخانه‌های خارجی، گزارشهای سالانه شرکتها، گزارش مؤسسات تحقیقاتی در خصوص بازار، فروشنده‌ها و کارکنان شرکت و آگهی عرضه‌کنندگان در مطبوعات.

## پنج نیروی بازار

راههای متعددی برای ارزیابی رقابتی عرضه‌کنندگان وجود دارد. یکی از این روشها، روش مایکل پورتر می‌باشد که به پنج نیروی بازار معروف می‌باشد.

۱. وضعیت مشتریان آن صنعت چگونه است؟

۲. وضعیت عرضه‌کنندگان در بازار چگونه است؟

۳. خطر ورود شرکت جدید با بازار تا چه حدی است؟

۴. خطر جایگزینی محصول تا چه حدی است؟

۵. وضعیت رقبای صنعتی و مخاطرات ناشی از ناحیه آنها چگونه است؟



## قیمت‌گذاری خرید

قیمت‌گذاری خرید تابعی از هزینه‌ها می‌باشد. بهای خرید تنها هزینه به شمار نمی‌آید بلکه سایر هزینه‌ها نیز باید مورد توجه خاص قرار بگیرند. اهم این هزینه‌ها عبارت‌اند از هزینه‌های سفارش‌دهی، هزینه‌های حمل و نقل، جابه‌جایی، تخلیه و بارگیری، هزینه‌های بررسی عرضه‌کنندگان، هزینه‌های شمارش و بازرسی کیفیت و هزینه‌های کیفیت نامناسب که منجر به ضایعات و دوباره کاری یا هزینه‌های برگشتی فراوانی می‌شود.

# قیمت

قیمت یا بهای خرید اولیه کالاها نیز خود از سه دسته هزینه‌های متغیر، ثابت و نیمه‌متغیر تشکیل می‌شود. از طرفی دیگر، شرکتهای عرضه‌کننده نیز از سیاستهای قیمت‌گذاری متفاوت و مختلفی بهره‌گیرند.

## ابزارهای اصلی تحلیل قیمت را می‌توان به شرح زیر بر شمرد

◆ مناقصه رقابتی و انتخاب کمترین فروش به ازای کیفیت و سایر شرایط مشابه

◆ مقایسه قیمت‌های مناقصه‌ای و قیمت‌های پیشنهادی با قیمت‌های متداول و رایج در بازار

◆ مقایسه قیمت‌های جاری با آنچه در گذشته وجود داشته با توجه به تفاوت زمانی موجود تا آن زمان. هدف‌گذاری قیمت در زمانی که تحلیل قیمت عملی نباشد و یا خریدار قیمت را معقول نداند.

## خریدهای سرمایه‌ای

خریدهای سرمایه‌ای اقلامی هستند که به طور دائم استفاده می‌شوند و برخلاف اقلامی نظیر مواد اولیه که در فاصله کوتاهی به مصرف می‌رسند از عمر طولانی‌تری برخوردار می‌باشند و تجهیزات کامپیوتری و ماشین‌آلات و اقلامی نظیر اینها دائماً خریداری نمی‌شوند و لذا تصمیم‌گیری صحیح جهت خرید آنها عواقب طولانی مدتی را بر جای خواهد گذاشت.

## معیارهای ارزیابی عملکرد عرضه کنندگان و واحد خرید

✦ تعداد عرضه کنندگان در برابر هر خرید

✦ میزان اشتباه در برابر هر ۱۰۰ سفارش

✦ تعداد درخواستهای خرید در برابر هر ریال سرمایه گذاری

✦ درصد سفارشهای عقب افتاده

✦ درصد خروج موجودی کالا از انبار ناشی از تأخیر در تحویل و طولانی شدن زمان انتظار

✦ تعداد دفعات وقفه در تولید به دلیل تأخیر در تحویل کالا

✦ درصد ارقام و دصد محموله های رد شده

## معیارهای ارزیابی عملکرد عرضه کنندگان و واحد خرید

◆ تعداد عرضه کنندگانی که از فنون کنترل اماری بهره گرفته و یا توسط گروه کیفیتها تأیید شده اند.

◆ مقدار تحویل شده درمقایسه با مقدار سفارش شده

◆ ارزش موجودی عرضه کننده که ما خریداری نموده ایم.

◆ درصد سفارشهایی که مستلزم حمل چند مرحله ای بوده اند.

◆ کیفیت حمل و نقل و خسارات وارده بر محموله ها ناشی از اندازه گیری ناصحیح

## خلاصه فصل اول

این فصل به نقش متقابل مدیریت خرید و تدارکات بر اقتصاد و بازرگانی و نقش دولت و اصول و سیاستهای بازرگانی و اقتصادی بر مدیریت خرید و تدارکات پرداخته است. در ابتدا به بررسی نقش دولتها و اهداف عمده اقتصادی کلان پرداخته و در ادامه تفاوتهای بازرگانی و تجارت داخلی و خارجی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فصل دوم

نقش مدیریت خرید و تدارکات در یک سازمان  
بازرگانی و تولیدی



## اهداف آموزشی فصل

دانشجویان در این فصل با موارد زیر آشنا خواند شد:

- ✓ اهمیت خرید در سازمانها
- ✓ اهداف بخش خرید
- ✓ ویژگی‌های خریدی عاقلانه و رقابتی
- ✓ ارتباط نظام‌مند بخش خرید با سایر بخشهای سازمان
- ✓ اهم وظایف بخش خرید.

## اهمیت خرید در سازمانها

خرید یکی از قدیمی ترین فعالیت های بشری به شمار می آید. از زمانی که بشر محصولات خود را با دیگران مبادله می کرده، در عمل، خرید به نوعی در جریان بوده است. افراد، سازمانها و یا کشورها به این جهت خرید می نمایند که بتوانند نیازمندیهای خود را مرتفع نموده و از مطلوبیت حاصل از اکتیاع و مصرف کالاها و خدمات برخوردار گردند.

# سودآوری سازمان

سودآوری سازمان مستلزم بهره‌گیری از ترکیب بهینه‌ای از ۵ عامل زیر می‌باشد.

☀️ ماشین (Machine)

☀️ نیروی انسانی (Man Power)

☀️ مواد (Material)

☀️ پول یا سرمایه (Money)

☀️ مدیریت (Management)

## اهداف بخش خرید

هدف اصلی مدیریت خرید عبارت است از تصمیم‌گیری نظام‌مند برای یافتن پاسخهای مفید و مؤثر در تعیین آمیزه خرید (موضوع خرید، منبع خرید، زمان خرید، مقدار خرید، کیفیت خرید، قیمت خرید و ...)

## اهم اهداف بخش خرید

❖ حمایت از بخشهای عملیاتی سازمان از طریق برقراری جریان مداوم و منظم مواد و خدمات

❖ شناسایی و تعیین جایگزینهایی مطمئن برای کالاها و مواد مصرفی توسط سازمان

❖ برقراری ارتباطی مداوم و مناسب با فروشندگان و تأمین کنندگان منابع جهت بر خورداری از حمایت آنها در مواقع ریسکی و مخاطره آمیز و عادی

❖ برقراری هماهنگی کامل با سایر بخشهای سازمان

## اهم اهداف بخش خرید

❖ کمک به بهبود و توسعه سیاستها و روشهایی که نیل به اهداف سازمان را با نازلترین هزینه و بالاترین حد کارایی و اثربخش (کارآمدی) میسر نماید.

❖ تربیت کارکنانی ماهر و شایسته و متخصص در امر تهیه منابع مورد نیاز سازمان

❖ به حداقل رساندن زیان ناشی از فساد و از مدافتادگی و سرقت موجودیها در

مؤسسه

❖ انجام خرید عاقلانه و رقابتی.

# پنج اصل مورد توجه در خرید عاقلانه و رقابتی

✖ کیفیت مناسب (Right Quality)

✖ مقدار مناسب (Right Quantity)

✖ قیمت مناسب (Right Price)

✖ منبع مناسب (Right Source)

✖ زمان مناسب (Right Time)



## منبع مناسب برای خرید

منبع مناسب به معنی خرید از فروشندگانی مطمئن، متعهد و وفادار و توانمند می باشد. با بررسی موقعیت مالی و فنی، شرایط تحویل کالا و سوابق شرکتهای عرضه کننده می توان به مقایسه تأمین کنندگان منابع و انتخاب بهترین منبع اقدام نمود.

## جهت انتخاب بهترین منابع، رعایت و توجه به موارد زیر مؤثر خواهد بود

- بررسی استانداردها و مشخصات تولیدی و عرضه‌کنندگان

- بررسی تاریخچه، نظام اداری و فعالیتهای تولیدی گذشته و حال عرضه‌کنندگان

- توانمندی تولیدی و توزیعی عرضه‌کنندگان در رساندن به موقع نیازمندیها به خریداران.

## جهت انتخاب بهترین منابع، رعایت و توجه به موارد زیر مؤثر خواهد بود

- عملکرد عرضه‌کنندگان در قبال اعتصابات و مشکلات و بحرانهای انسانی - اجتماعی - سیاسی.
- شخصیت مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکتهای عرضه‌کننده و فروشنده
- محل فعالیت عرضه‌کنندگان، ظرفیت تولید، تولید واقعی و انواع محصولات آنها.

## ارتباط بخش خرید با سایر بخشهای سازمان

سازمانهای امروزی سیستمهایی تکامل یافته، باز و متشکل از اجزا و بخشهایی به هم مرتبط و وابسته می باشند به نحوی که هر گونه تغییری در فعالیت یک جزء آن ممکن است بر فعالیت های سایر اجزای آن مؤثر واقع گردد. اجرای سیستم سازمان بخشهایی نظیر بخش مالی، بخش تعمیر و نگهداری، بخش انبارها، بخش تولید و بخش بازاریابی را شامل می شود.

## اطلاعات مرتبط با بخش خرید

- اطلاعات بیرون از سازمان که به بخش خرید می‌رسد،
- اطلاعاتی که از بخشهای دیگر درون سازمان به بخش خرید می‌رسد،
- اطلاعاتی که از بخش خرید به سایر بخشهای سازمان ارائه می‌شود.

## اهم اطلاعاتی که از بیرون از سازمان به بخش خرید می‌رسد

- اطلاعاتی از امکانات تولیدی فروشندگان و عرضه‌کنندگان منابع،
- اطلاعاتی از منابع مختلف تأمین‌کننده و جایگزینهای منابع،
- اطلاعاتی از شرایط عمومی بازار و وضعیت مواد اولیه در آن،
- اطلاعاتی از امکانات حمل و نقل و هزینه‌های منبوط به آن،
- اطلاعاتی از محصولات جدید و رقیب در بازارها،
- اطلاعاتی از شرایط اقتصادی - اجتماعی - سیاسی و کارگری.

## اهم اطلاعاتی که از بخشهای درون سازمان به بخش خرید می‌رسد

✿ اطلاعاتی از میزان موجودی و فضای موجود در انبارهای سازمان،

✿ اطلاعاتی از وضعیت نقدینگی سازمان و روند تغییر آن،

✿ اطلاعاتی از ضوابط داخلی سازمان در خصوص تهیه مواد قطعات و نیازمندیها،

✿ اطلاعاتی از امکانات و توانمندیهای حمل و نقل داخلی سازمان،

✿ اطلاعاتی از سیاستها و خط مشی‌های مدیریت رده بالای سازمان .

## اهم اطلاعاتی که از بخش خرید به سایر بخشهای سازمان ارائه می شود

- اطلاعاتی از شرایط اقتصادی بازار به کلیه بخشهای سازمان،
- اطلاعاتی از تأمین مالی منابع موردنیاز به امور مالی،
- اطلاعاتی از مواد اولیه به حسابداری صنعتی،
- اطلاعاتی از منابع و قیمتها و شرایط و مشخصات آن به امور فنی.



## اهم اطلاعاتی که از بخش خرید به سایر بخشهای سازمان ارائه می شود

■ اطلاعاتی از کیفیت مواد به امور تولید،

■ اطلاعاتی از قراردادها به امور حقوقی،

■ اطلاعاتی از سفارشات خرید به انبار،

■ اطلاعاتی اغز محصولات مشابه به قسمت فروش.

# وظایف بخش خرید

اهم وظایف بخش خرید عبارت‌اند از:

✓ نمایندگی سازمان در خصوص تهیه نیازمندیهای آن در چهارچوب محدودیتهای موجود،

✓ تشخیص صحیح، دقیق و به موقع نیازهای سایر بخشهای سازمان،

✓ بررسی و کسب اطلاعاتی جامع در خصوص تأمین منابع،

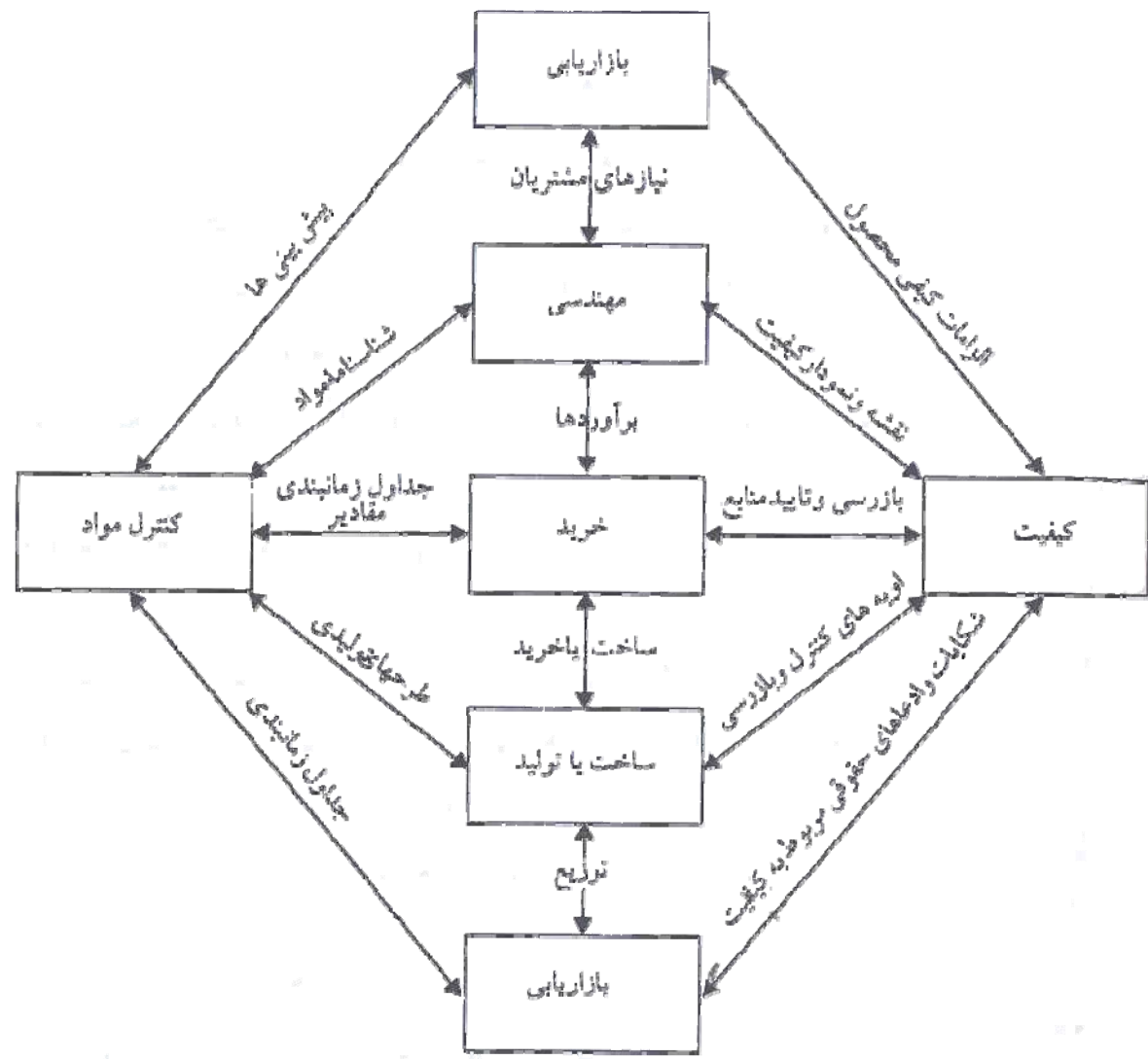
✓ نمایندگانی شرکت دذر مذاکرات و انعقاد قراردادها و رفع دعواها،

## وظایف بخش خرید

✓ بررسی دقیق اطلاعات مربوط به قیمت، مقدار، زمان، کیفیت و منابع تدمین کننده نیازها جهت خریدی عاقلانه و رقابتی،

✓ بررسی شرایط و نحوه خرید و پرداخت و دریافت ضمانت نامه ها و موارد مرتبط با عملیات تهیه نیازمندیها،

✓ همکاری لازم در خصوص سیاستگذاری مناسب خرید و سایر سیاستهای کلان سازمان.



# مراحل کلی خرید

- بررسی خصوصیات کالا (Material Specification)
- بررسی قیمت و ارزش کالا (value Analysis)
- بررسی تأمین کننده کالا (Supply or Market Analysis)
- مذاکره با فروشندگان کالا (Negotiation)
- تشریفات خرید و عقد قرارداد (Contract)
- بررسی و تضمین کیفیت کالا (Quality Assurance)
- حمل و تحویل کالا (Transportation and Delivery)

## گامهای اصلی در فرایند خرید خارجی

- ← بررسی نیازمندیها و برنامه‌ریزی جهت رفع آنها،
- ← بررسی راه‌حلهای متعدد رفع نیازمندیها نظیر خرید، ساخت، اجاره و ...،
- ← تعیین سیاستهای خرید در خصوص اخذ قیمت و توافق
- ← برقراری تماس با فروشندگان و دریافت استعلام یا پیشنهادیه از آنها،
- ← اخذ پیش فاکتور از فروشندگان،

## گامهای اصلی در فرایند خرید خارجی

- ← اخذ مجوزهای لازم از سازمانهای ذیربط داخلی طبق آیین نامه قانون صادرات و واردات سال،
- ← تخصیص ارز، تأیید تهیه و توزیع و سایر مراکز ذیربط،
- ← بیمه کردن کالا، تخصیص ارز و گشایش اعتبار و دریافت اسناد حمل طبق توافقات،
- ← ارسال کالا و دریافت آن از سوی خریدار،
- ← تحویل، ترخیص و حمل کالا به سازمان.

## تعیین سیاستهای خرید در خصوص اخذ قیمت و توافق

■ استعلام بها بدون اخذ ضمانتنامه تثبیت قیمت،

■ مناقصه آزاد از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار و یا بدون ضمانتنامه،

■ مناقصه محدود با سازمانیهای خاص؛ و یا بدون ضمانتنامه،

■ مذاکره و تماس حضوری، تماس تلفنی و نظایر آن،

■ روش تلفیقی یا مرکب



# انواع سیستمهای خرید

● خریدهای برنامه‌ریزی شده و خریدهای اضطراری

● خریدهای متمرک و غیرمتمرکز

● خریدهای جزئی، خریدهای متوسط و خریدهای عمده

## سه فعالیت اصلی سازمانهای بازرگانی و تولیدی

فعالیت های خرید، فعالیت های ساخت و مونتاژ و بسته بندی و فعالیت های فروش.

وظیفه و فعالیت خرید وظیفه ای بسیار پیچیده است چرا که کالاها و خدمات مورد نیاز

سازمان متنوع بوده و مشتریان از بخش خرید انتظارات متفاوتی دارند.

# مشتریان درونی سازمانی

تدارکات در پی برآورده ساختن مشتریان درونی سازمان می باشد. این مشتریان عبارتند از :

✓ طراحی

✓ ساخت

✓ پرسنلی

✓ مالی

# نقشها و وظایف بخش خرید و تدارکات

◆ سیاست گذاری خرید

◆ منبع یابی خرید

◆ خرید

## خلاصه فصل دوم

این فصل به مهمترین سؤالات مدیریت خرید اختصاص یافته است. سؤالاتی نظیر اینکه اهمیت خرید در سازمان چیست؟ یا تا چه حدی است؟ اهداف اصلی بخش خرید چیست؟ نحوه تعامل این بخش با سایر بخشهای سازمان چگونه است؟ وظایف اصلی بخش خرید و مراحل کلی خرید چیست؟ انواع سیستمهای خرید کدامند و هر کدام از این سیستمها از چه مزایا و معایبی برخوردار میباشند؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل سوم

کیفیت کالا، خصوصیات ویژه و استانداردها در مدیریت خرید و روشهای  
مطلوب به منظور اخذ کالاها با کیفیت مندرج در قراردادها



# اهداف آموزشی فصل

پس از مطالعه این فصل موارد زیر قابل تشریح و توضیح خواهد بود:

- استاندارد کردن چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند.
- چه مزایا و معایبی از استاندارد کردن امور به خصوص کالاها عاید خواهد شد؟
- جهت استانداردسازی کالاهای سازمان چه مراحل باید طی شوند؟
- استانداردها بر چند نوعند و ویژگیها و قلمرو و کارکردهای هر یک چیست؟



# اهداف آموزشی فصل

- چگونه می‌توان کیفیت را کنترل نمود و منظور از مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر چیست؟
- مدیریت کیفیت چگونه در شرکتهای عرضه‌کننده محصول به اجرا درمی‌آید؟
- راههای بهره‌گیری مطلوب جهت دریافت کالاهایی با کیفیتی مطابق با قراردادها کدامند؟
- نقش و نحوه عملکرد سیستمهای تأیید کیفیت در بازرگانی و خرید چیست؟
- نقش ارزش کاربردی و ظاهری محصول در چیست؟
- نقش ارزش ظاهری در مدیریت خرید چیست؟

# تعریف استاندارد

استاندارد کردن عبارت است از تعیین مشخصات کالاها و خدمات مورد نیاز یا تعیین درجه ویژگیهای کیفی کالاها و خدمات و حد مرغوبیت و شیمیایی و ... به منظور بهبود کیفیت و حصول اطمینان از مصرف یک فرآورده

# اهداف استانداردسازی

کاهش مشکلات و گرفتاریها در خرید کالاها و خدمات،

ایجاد اعتماد و اطمینان در مردم و تضمین ایمنی و سلامت آنها،

کمک به سلامت اقتصاد کشور با ایجاد اطمینان در اقشار مردم نسبت به کالاهای

داخلی،

جلوگیری از رقابتهای ناسالم و تبلیغات کاذب و فریبنده.

# ضرورت استاندارد کردن کالاها

مهمترین دلایل ضروری استاندارد کردن کالاها عبارت اند از:

👉 رعایت شرایط ایمنی در ساخت کالاهای مختلف

👉 تعیین مرغوبیت و کیفیت کالاهای تولیدی به عنوان بهترین وسیله تبلیغ آن،

👉 سهولت در تعویض و جایگزین سازی اجزا و قطعات کالاها.

# محاسن استاندارد کردن کالا

اهم محاسن استاندارد کردن را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- سهولت انتخاب کالا از میان انواع کالاهای مشابه در بازار،
- سهولت شناخت و تطبیق کالاهای واجد شرایط با شمولیات موردنظر،
- تصمیم‌گیری آسانتر مأمورین خرید با اطلاعات و آگاهی کافی حاصله از

استانداردها،

## محاسن استاندارد کردن کالا

● کاهش احتمال و امکان فریب مأمورین خرید توسط اجناس نامرغوب و با قیمت پایین از بازار،

● انبارداری و طبقه‌بندی آسانتر کالاها،

● امکان ارائه راهنمایی ثمربخش تولیدکنندگان و فروشندگان توسط مصرف‌کنندگان جهت ارتقا و بهبود محصولات و کالاهایشان.

## معایب استاندارد کردن کالا

معایبی نیز بر استاندارد کردن مترتب می‌باشد. اهم این معایب به شرح زیر می‌باشند:

- در صورتی که کالاهای مختلف و متنوعی ارائه نشود، امکان مقایسه از بین رفته و لذا خریدار ممکن است به کالاهایی با قیمت کمتر دسترسی یابد.
- خرید کالاها جنبه انحصاری تر یافته، رقابت کاهش یافته و ممکن است در شرایط مساوی نتوان به کالاهایی با قیمت کمتر دست یافت.
- استانداردها ثابت نبوده بلکه دچار تغییر، تحول و بهبود می‌شوند.

# مراحل استاندارد کردن کالاهای سازمان

چهار مرحله اصلی استاندارد کردن کالاهای سازمان را می توان به شرح ذیل برشمرد:

بخشهای مختلف سازمان و انواع کالاهای مورد مصرف آنها مشخص می شود،

صورت کلیه اقلام مورد نیاز هر بخش با ذکر مشخصات دقیق آنها تهیه و تنظیم می شود،


فهرستهایی از انواع کالاهایی که در کلیه بخشها یا چند بخش سازمان مصرف مشترکی دارند تهیه می شود،

کلیه اقلام کالاهای مورد نیاز سازمان به طور کامل بررسی می شود و مشخصات فنی و میزان مرغوبیت و ایمنی آنها تعیین می شود.




# انواع استانداردها

استاندارد ملی 

استانداردهای بین‌المللی 

استاندارد منطقه‌ای 

استاندارد کارخانه‌ای 

# استاندارد ملی

این نوع استاندارد با توجه به نظریات فروشنده و خریدار و ویژگیهای خاص جامعه از

لحاظ شرایط اقتصادی، امکانات و ... توسط مؤسسات استاندارد تهیه و به اجرا

درمی آید.

# انواع استاندارد ملی

## استاندارد اجباری:

استانداردی است که اجرای آن در کشور به ترتیبی که در قانون مقرر شده است برای مصرف در داخل کشور یا صادرات و یا هر دو الزامی می‌باشد. هدف از آن نیز تأمین سلامت و ایمنی مصرف‌کنندگان و ارتقای کیفیت فرآورده‌ها و تشویق صادرات ملی می‌باشد.

# انواع استاندارد ملی

استانداردهای تشویقی:

برخی از مؤسسات به صورت اختیاری و با عقد قراردادی میان مؤسسه و اشخاص حقیقی، از خدمات فنی و نظارت مؤسسه بر کیفیت تولیدات خود جهت تشویق و حمایت از مصرف‌کننده و کمک به بهبود کیفیت تولیدات خود بهره می‌گیرند.

# استانداردهای بین‌المللی

به استانداردهایی که با همکاری گروهی از کشورهای ذی‌علاقه برای استفاده در سطح جهانی تهیه می‌شود اطلاق می‌شود. مهمترین این نوع استانداردها عبارت‌اند از:

- سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) که در سال ۱۹۲۶ تأسیس گردید
- سازمان بین‌المللی الکترونیک (IEO) که در سال ۱۹۱۱ تأسیس گردید
- سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی
- کمیته تدوین استاندارد اکافه

## استاندارد منطقه‌ای

به استانداردهایی اطلاق می‌شود که توسط گروه کشورهای که دارای وجوه مشترک جغرافیایی هستند تهیه و در مبادلات فی مابین این کشورها از آنها استفاده می‌شود نظیر کمیته استاندارد اروپا، کمیته استاندارد آسیا، کمیته استاندارد کشورهای عربی.

# اهداف کنترل کیفیت

← حفظ استانداردهای تعیین شده،

← کشف و تصحیح انحرافات در پروسه عمل،

← کشف و اصلاح محصولات خارج از استاندارد،

← ارزیابی کارای واحدها و افراد،

## مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر

مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر (TQM) فلسفه‌ای مدیریتی است که با استفاده از روشهای بهبود مستمر، سعی در بهره‌گیری بهینه از فرصتهای موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور فرار دادن رضایت مشتری دارد. به جز افزایش کیفیت عوامل دیگری نیز در مدیریت کیفیت جامع مهم می‌باشند. از جمله این عوامل می‌توان به تحویل به موقع کالا، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، توسعه بازار و فروش کالاها و خدمات اشاره نمود.



# اهم فعالیت‌هایی که مدیریت کیفیت در شرکتهای عرضه‌کننده انجام می‌دهند

● کنترل کیفیت

● بررسی کیفیت

● معاینه کالاها

# کنترل کیفیت

هدف گروه کنترل این است که روشهای مورد استفاده عرضه‌کننده در ارزیابی کیفیت محصولی نهایی که متأثر از فرایند تولید نادرست، عدم کارایی یا کارکرد بد ابزارها و ماشین‌آلات و استفاده از مواد نامناسب و ناپسند می‌باشد را مورد بررسی قرار می‌دهد تا برای تشخیص معایب و برطرف کردن آنها تکنیکهای مناسبی را ارائه داد.

# بررسی کیفیت

تیم بررسی کننده به بررسی تجربه نظری و عملی عرضه کننده در خصوص بررسی و سنجش کیفیت می پردازد تا ببیند که روشهای جاری تا چه اندازه از دستاوردهای پیشرفته بهره گرفته اند. همچنین این تیم به بررسی رویه های مورد نظر و مکتوب از لحاظ به اجرا درآمدن یا نیامدن نیز می پردازد.

## معاینه کالاها

به منظور اطمینان از مطابقت کالاها با خصوصیات موردنظر واردکننده انجام میشود. در صورت واگذار کردن کار معاینه به کارکنان داخلی، هزینه آن کمیته نمی شود. همچنین امکان واگذاری کار معاینه و به آژانسهای صلاحیتدار نیز وجود دارد.

# زمانی که واردکننده‌ای تصمیم به معاینه کالایی بگیری، چهار موضوع حایز اهمیت است

زمان معاینه 📌

روشهای معاینه 📌

مسئولیت معانه 📌

محل معاینه 📌

# روشهای معاینه

■ روشهای آزمایشی

■ کنترل کیفیت آماری

■ کنترل کیفیت

# سیستمهای تأیید جهت تضمین و تأیید کیفیت

✦ خودتأییدی.

✦ تأیید شخص ثالث.

✦ واریسی صادراتی.

✦ کتابچه‌های کیفیت.

✦ بررسی برنامه تضمین کیفیت و تکنیکهای کنترل کیفیت مورد استفاده.

## تعریف کالا

کالا به چیزی اطلاق می شود که بتوان برای جلب توجه، تملک، استفاده و یا مصرف آن را در بازار عرضه نمود. کالا باید قابلیت تأمین حداقل یک نیاز یا خواسته را داشته باشد.



# تعریف قیمت

رفع نیاز یا تامین خواسته مورد نظر خریدار توسط کالا متضمن پرداخت مبلغی معین می‌باشد. به مبلغی که بابت یک کالا یا خدمات مطالبه می‌شود یا مقدار مطلوبیتی که مصرف‌کنندگان برای دستیابی و استفاده از کالا یا خدمت آن را با پول مبادله می‌کنند

## اهداف اصلی بسته‌بندی

■ محافظت از محصول و مصرف‌کننده،

■ ایجاد اطمینان از کالا و جلب توجه و اعتماد خریدار در خصوص با اهمیت بودن کالا برای فروشنده،

■ فراهم نمودن راحتی مصرف‌کننده در خرید، مصرف یا ذخیره‌سازی کالا،

■ وسیله برقراری ارتباط و جلب مشتری و اطلاع‌رسانی به او،

# اهداف اصلی بسته‌بندی

- برخورداری از ارزش استفاده مجدد (Recycling)
- بسته‌بندی جهت تقسیم بازار و تخصصی برخورد کردن با نیازهای مصرف‌کنندگان متفاوت و جلب سلايق مختلف با درك تفاوتهاي موجود ميان آنها.
- تجلی هویتی خاص برای محصول و متمایز نمودن آن از سایر محصولات،
- عاملی جهت گسترش دوره حیات محصول،
- کمک به عملیات خرده‌فروشی از طریق کاهش فضای مورد استفاده.

## خلاصه فصل سوم

یکی از مهمترین موضوعات در مدیریت خرید آگاهی از روشهای مناسبی است که اخذ کالاها و خدمات را با کیفیتی موردنظر برای خریدار میسر می نماید. از جمله مهمترین روشها، استانداردسازی می باشد. در این فصل ضمن تحلیل اهداف، ضرورت، محاسن و معایب ذکر مراحل استانداردسازی و انواع استانداردهای متداول، به بحث دیگری جهت اعمال مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر پرداخته شده است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل چهارم

شناخت، ارزیابی و انتخاب منابع عرضه کننده کالاها و نکات اختصاصی  
در مورد خریدهای دولتی و تعاونی در مدیریت خرید



# اهداف آموزشی فصل

با مطالعه این فصل، دانشجویان قادر خواهند بود تا پاسخ سئوالات زیر را ارائه نمایند:

- ▶ راهنمای شناخت منابع عرضه‌کننده کالا و نیازمندیها کدامند؟
- ▶ موارد مورد توجه در شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان کدامند؟
- ▶ چگونه می‌توان در خصوص خرید، اجاره و یا ساخت یک کالای موردنیاز تصمیم‌گیری بهینه به عمل آورد؟
- ▶ تفاوت مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی چیست و این تفاوتها یا ویژگیهای خاص چه تأثیری بر فرایند خرید می‌گذارد؟
- ▶ خریدهای دولتی و تعاونی از چه ویژگیهایی برخوردار می‌باشند؟

# شناخت منابع عرضه کالا در مدیریت خرید

اهم روشهایی که جهت شناسایی منابع عرضه کالا وجود دارد و از آنها به منابع اطلاعات برون سازمانی تدارکات یاد می‌شود، به شرح زیر می‌باشند:

۱. یکی از روشها، مراجعه به سفارتخانه‌های کشورهای خارجی مستقر در کشور می‌باشد.
۲. در صورت عدم وجود ارتباط شرکتهای رقیب با شرکتهایی خاص می‌توان به آن شرکتهای مراجعه نمود و اطلاعاتی لازم را مستقیماً از آنها دریافت نمود.
۳. روش دیگر، بررسی سوابق موجود در شرکت و تهیه فهرستی از شرکتهایی است که طرف قرارداد ما واقع شده‌اند و قبلاً نیازمندیهای ما را تأمین نموده‌اند.



## شناخت منابع عرضه کالا در مدیریت خرید

۴. با مراجعه به اتاق بازرگانی می‌توان به لیستی از اقلام صادراتی و صادرکنندگان طرف قرارداد دست یافت.

۵. از طریق مراکز تهیه و توزیع که با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی به وجود آمده‌اند می‌توان منابع عرضه‌کنندگان را شناسایی نمود.

۶. از طریق استعلام بها و بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و برگزاری مناقصه و اینترنت نیز می‌توان به منابع عرضه‌کننده دست یافت.

## اقدامات مربوط به شناسایی، ارزیابی و انتخاب عرضه‌کنندگان

- ❑ در آینده عرضه‌کنندگان کدام یک از نیازمندیهای ما را برآورده می‌نمایند؟
- ❑ چگونه می‌توان پیشرفت کاری فین مابین را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرارداد؟
- ❑ نحوه تأمین کالاها از لحاظ متمرکز یا غیرمتمرکز بودن و از لحاظ جغرافیایی چگونه است و وضعیت عرضه‌کنندگان فعلی برای هر یک از حالت‌های تأمین کالا چگونه به نظر می‌رسد؟
- ❑ چه تغییراتی را در زنجیره تهيئه کالاها انتظار داریم؟
- ❑ پاسخگویی به چه بخش و یا بخش‌هایی از نیازمندیهایمان را به کدام عرضه‌کننده و به چه نحوی واگذار نماییم؟ آیا آنها توانایی انجام و رفع نیازمندیهایمان را خواهند داشت؟
- ❑ خط مشی ما در خصوص متمرکز نمودن سیستم حمل و تحویل کالا چگونه است؟

## پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می توان نسبت به موارد زیر اقدام نمود

● انتخاب تأمین کنندگان کالا و مواد: پس از بررسی جامع و مزایا و معایب شیوه‌های مختلف تأمین منابع مورد نیاز سازمان، می‌توان به انتخاب اقدام نمود.

● تضمین کیفیت تأمین کنندگان کالا و تهیه مقدمات لازم برای نیل به این تضمین

● اندازه‌گیری عملکرد و بازخورد بر مبنای معیارهای عملکرد نظیر کیفیت، نحوه و زمان تحویل، حمایت‌های فنی، خدمات اعطایی، زمان تأخیر تا دریافت کالاها و سفارشات.

## پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می توان نسبت به موارد زیر اقدام نمود

● تعیین جداول تحویل نیازمندیها با همکاری طرفین متقاضی و عرضه کننده منابع

● تهیه طرح تفصیلی و دقیق و جامع حمل و نقل و بررسی هزینه ها حمل هر گزینه مرد

بررسی

● طراحی سیستم ارتباطی دقیق و سریع از طریق سیستمهای پیشرفته الکترونیکی و

نظایر آن

● تهیه و تدراک سیستم مدیریت زنجیره تأمین کالا از ابتدا تا انتهای تحویل محصول به

مشتری

## تصمیم‌گیری در خصوص خرید، اجاره یا ساخت کالاهای موردنظر در مدیریت خرید

مدیریت در سازمانهای امروزی در پی یافتن بهترین راهکار از میان راهکارهای موجود با توجه به معیارهای هزینه و زمان می‌باشد. یکی از مهمترین تصمیمات در خصوص رفع نیازمندیهای سازمان به این امر معطوف می‌گردد که آیا باید لزوماً به خرید اقدام نمود؟ و یا می‌توان از طریق اجاره یا ساخت نیاز را رفع کرد؟

متداولترین روشهای رفع نیازمندیها به خصوص در مورد کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات سنگین موردنیاز سازمان عبارت‌اند از:

■ خرید

■ اجراه

■ ساخت

# اجاره

قرارداد یا توافق است که بدون پرداخت بهای دارایی موردنظر و با پرداخت مبلغی کمتر حق استفاده از دارایی را می‌توان به دست آورد. این قرارداد میان مالک (اجاره دهنده) و استفاده کننده دارایی (اجاره کننده) منعقد می‌شود و تعهد مستمری را برای اجاره کننده ایجاد می‌نماید.

## اهم مزایای اجاره

❖ ریسک ناباب بودن کالاهای خریداری شونده را کاهش می دهد.

❖ گزینه مناسبی در شرایط نامناسب بودن بازارهای وام و بازارهای پولی و مالی به شمار می آید.

❖ هزینه فرصت پول ممکن است بسیار بالا باشد و سازمان اجاره را بر خرید ترجیح دهد،



## اهم معایب اجاره

❖ هزینه‌های این روش ممکن است کمتر از سایر گزینه‌ها نباشد چون معمولاً داراییهای اجاره‌ای انحصاری هستند.

❖ محدودیت در آزادی عمل جابه‌جایی یا تغییر دارایی مورد اجاره وجود دارد.

❖ در اجاره به شرط تملیک که نوع خاصی از قرارداد اجاره است، اجاره ممکن است هزینه تلقی نشود و لذا صرفه‌جویی مالیاتی را در مقایسه با سایر پرداختهای هزینه‌ای به همراه نخواهد داشت.

# ساخت

در بعضی از مواقع در صورت وجود توانمندی تهیه و ساخت یک دارایی موردنیاز در سازمان، مدیریت ممکن است در خصوص ساخت آن در داخل سازمان تصمیم‌گیری به عمل آورد.

## اهم دلایل ساخت کالا توسط موسسه و عدم خرید ان

- در صورت کم بودن سفارش یا نیاز و مقرون به صرفه نبودن تولید سفارش برای فروشندگان
- در صورت نیازمند بودن تولید کالا به شمشخصات فنی خاص و حفظ رمز کالا یا حفظ اسرار
- تهیه و تولید کالا نظیر کالاهای سری نظامی یا محصولات تولید شده با فرمولهایی خاص.

## اهم دلایل ساخت کالا توسط موسسه و عدم خرید ان

● در صورتی که تهیه به موقع کالا بسیار حیاتی باشد و فروشندگان در انجام تعهدات فروش ناتوان باشند.

● در صورتی که ساخت کالا از لحاظ حسابداری صنعتی و مهندسی صنایع، کار و زمان و مواد و مقدار و مبلغ مقرون به صرفه جلوه نماید.

● در صورت وجود رقابت شدید و اجبار و تحریم فروشندگان به نحوی که سازمان را مجبور به تولید و ساخت محصول با هر هزینه احتمالی بنماید.

# خرید

یکی از راه‌کارهای تأمین نیازمندیها می‌باشد. جهت تأمین مالی خرید ممکن است از منابع درون سازمانی، برون‌سازمانی و یا هر دو بهره گرفته شود.

به طور کلی، تصمیم‌گیری در مورد خرید یا تولید محصول در واقع پاسخ به این سؤال است که آیا باید کالاها و خدمات مورد نیازمان را از منابع خارج از شرکت تهیه و خریداری نماییم و یا آن را تولید کنیم؟ مقایسه بین استفاده از شرکت خودمان به عنوان یک عرضه‌کننده و شخص حقیقی یا حقوقی گزینه دیگر تصمیم‌گیری خرید یا تولید نامیده می‌شود.

## عواملی که بر این تصمیم‌گیری مؤثرند

✖ هزینه‌های نسبی تولید یا خرید اقالم یا خدمات

✖ ظرفیت شرکت و آینده بازار عرضه

هزینه‌های نسبی تولید از جمع هزینه‌های مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و هزینه‌های بالا سری ثابت و متغیر و در نهایت هزینه‌های کل قابل مقایسه می‌باشد. هزینه نسبی تولید را به راحتی می‌توان با هزینه‌های خرید مقایسه نمود. در صورت وجود ظرفیت مازاد نیروی کار، ماشین‌آلات و ...، تولید کالا منجر به افزایش ظرفیت به کار گرفته شده خواهد شد ولی باید هزینه‌های فرصت از دست رفته ناشی از اختصاص منابع جهت ساخت کالا را نیز در نظر داشت. پیش‌بینی آینده بازار نیز حائز اهمیت می‌باشد.



## تعریف مؤسسه دولتی

ماده ۳ قانون محاسبات عمومی مؤسسه دولتی را چنین تعریف کرده است: «مؤسسه دولتی واحد سازمانی مشخص است که به موجب قانون ایجاد و زیر نظر یکی از قوای سه‌گانه اداره می‌شود و عنوان وزارتخانه ندارد. در تبصره‌ای چنین آمده که نهاد ریاست جمهوری که زیر نظر ریاست جمهور اداره می‌شود نیز از نظر این قانون مؤسسه دولتی شناخته می‌شود.

بند ب ماده یک قانون استخدام کشوری نیز مؤسسه دولتی را واحد سازمانی می داند که

به موجب قانون ایجاد و به وسیله حکومت اداره می شود.

در قانون بودجه سال ۶۹ بیش از ۱۳۰ مؤسسه دولتی که اعتبار مستقلی دارند نام برده شده‌اند. تعداد دیگری از مؤسسات دولتی نیز وجود دارند که به علت ادغام اعتبارشان با وزارتخانه مربوط با مؤسسات دولتی وابسته، عنوانهایشان در قسمت چهارم بودجه نشان داده نشده است.

## نکات حائز اهمیت

با توجه به تعریفی که در قانون محاسبات از مؤسسه دولتی شد، نکات زیر حائز اهمیت است:

• اختصاص اعتبار و ردیف جداگانه بودجه‌ای برای مؤسسه‌ای که اساسنامه آن حاوی اهداف و وظایف قانون باشد ولی به تصویب مجلس و یا مراجع ذیربط که قانون تعیین کرده نرسد و جاهت قانونی ندارد.

• دیوان محاسبات کشور تنها مؤسسه دولتی است که بر طبق تعریف یاد شده زیرنظر مجلس شورای اسلامی است.

## نکات حائز اهمیت

● سازمان بازررسی کل کشور، دیوان عدالت اداری، سازمان زندانها و اقدامات تأمین کشور، سازمان ثبت اسناد و املاک، پلیس قضایی، اداره کل تصفیه و امور بازنشستگی، دانشکده علوم قضایی و اداری، سازمان قضایی نیروهای مسلح از جمله مؤسسات تابع قوه قضائیه هستند.

● سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان بازنشستگی کشور، سازمان اسناد ملی، سازمان تربیت بدنی، سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان انرژی اتمی و ... که زیر نظر ریاست محترم جمهوری هستند، سایر مؤسسات دولتی زیر نظر یکی از وزارتخانه ها اداره می شوند. البته برخی از مؤسسات دولتی به فراخور نحوه اداره شان خود زیر نظر مؤسسه بزرگتری قرار دارند.

## نکات حائز اهمیت

❖ بیشترین تعداد مؤسسات دولتی، دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی تحت نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند که در تهران، مراکز استانها و شهرستانها مستقر می‌باشند و همگی از اعتبارات قسمت چهارم بودجه بهره می‌گیرند.

❖ رؤسای مؤسسات دولتی معمولاً یکی از معاونان رئیس جمهور و یا وزرا می‌باشند. تعدادی از سازمانها با نامهایی مستقل نظیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، سازمان ثبت احوال، سازمان صدا و سیما و یا شرکت تعاونی روستایی با نام سازمان تعاون روستایی وجود دارند.

به طور کلی، هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری شرکتهای دولتی ایجاد شود، مادامی که بیش از ۵۰ درصد سهام آن متعلق به شرکتهای دولتی باشد خود شرکت دولتی تلقی خواهد شد.

## خردهای دولتی، تعاونی، مناقصه و مزایده

به استناد مواد ۷۹-۸۹ قانون محاسبات و آیین نامه معاملات دولتی، کلیه معاملات اعم از خرید و فروش بایستی از طریق تشریفات مناقصه و مزایده انجام شود.



# خریدهای دولتی

طبق مادهٔ قانون محاسبات عمومی، خریدهای دولتی از نظر مبلغ به سه دسته جزئی،

متوسط و عمده قابل تقسیم می‌باشند.

# خریدهای جزئی

مبلغ این نوع خریدها نباید از ۳۰۰۰۰۰۰ ریال تجاوز کند و باید به کمترین بهای ممکن و به تشخیص و مسئولیت کارپرداز و مأمور خرید انجام گیرد.

## خریدهای متوسط.

که مبالغی میان ۳۰۰۰۰۰۰ ریال تا ۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال را در برمی گیرند. این گونه خریدها نیز باید با کمترین بهای ممکن و مسئولیت کارپرداز واحد تدارکات به اجرا درآید. تأیید وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی در مرکز و یا استان و یا مقامات مجاز از طرف آنها نیز برای این گونه خریدها ضروری می باشد.

## خریدهای عمده.

که شامل مبالغ خریدی بیش از ۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال می باشد و با انتشار آگهی مناقصه عمومی یا ارسال دعوتنامه (مناقصه محدود) و به تشخیص وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی و یا مقامات مجاز از طرف آنها انجام می شود.

## خرید شرکتهای تعاونی

خرید در شرکتهای تعاونی با رعایت آیین نامه معاملاتی مصوب مجمع عمومی شرکت قابل انجام خواهد بود. در آیین نامه معاملات، دستورالعمل اجرایی، مواردی نظیر حدود و طبقه بندی معاملات، شرایط پیمان، مناقصه و مزایده، شرایط تحویل و سایر مقررات عمومی تعیین می گردد. در این شرکتهای، معاملات در سه نوع کوچک، متوسط و عمده قابل تفکیک می باشند: هر گروه از شرکتهای تجاری مختلف بر حسب تنوع اقلام و حجم داد و ستد دارای سقف معینی می باشند .

## وظایف اصلی مدیران خرید در تعاونیها

← کسب اطلاعات لازم از منابع تأمین کالاهای موردنیاز،

← بررسیهای لازم در خصوص نیازهای اعضا و فراهم نمودن برنامه زمانبندی خرید،

← انعقاد قرارداد با فروشندگان و پیگردهای مربوطه

# مناقصه

مناقصه عبارت است از اقدام برای خرید کالا، اجناس و یا انجام خدمات با حداقل قیمت ممکن و پیشنهادی توسط فروشندگان و عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات در بازار.

## تقسیم بندی مناقصه از لحاظ چگونگی و تشریفات

◆ مناقصه عمومی. که میان عموم شرکت کنندگان به اجرا درمی آید و کلیه سازمانها حق شرکت در آن را دارند.

◆ مناقصه محدود. این نوع مناقصه میان تعدادی از داوطلبان و از طریق دعوتنامه به اجرا درمی آید.

◆ مناقصه اختیاری: که مناقصه به یک سازمان یا شخص واگذار می شود.



# مزایده

مزایده عبارت است از فروش کالاها و اجناس اسقاط و یا زائد به بالاترین قیمت ممکن

# انواع روش های مزایده

■ در مورد معاملات جزئی، به بیشترین بهای ممکن به تشخیص و مسئولیت مأمور فروش

■ در مورد معاملات متوسط از طریق حراج

■ در مورد معاملات عمده از طریق انتشار آگهی مزایده عمومی.

در صورتی که مناقصه یا مزایده بنا به دلایلی میسر و یا به مصلحت نباشد، با هیئت سه نفره‌ای می‌توان آن را به طریق دیگری به اجرا درآورد. به این هیئت، هیئت ترک مناقصه یا مزایده گویند.

## نکات مهم در معاملات دولتی با نگرش صحیح به قوانین و مقررات

- تصمیمات هیئت ترک مناقصه با اکثریت آراء معتبر خواهد بود.

- ترکیب هیئت در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی عبارت‌اند از: (۱) معاون مالی و اداری (۲) ذیحساب (۳) یکنفر از کارکنان خبره و متعهد دولت به انتخاب وزیر با بالاترین مقام دستگاه اجرایی

## نکات مهم در معاملات دولتی با نگرش صحیح به قوانین و مقررات

• ترکیب هیئت در مورد اعتبارات جاری و عمرانی استانی، استاندار یا نماینده او و بالاترین مقام دستگاه اجرایی محلی ذیربط و ذیحساب مربوطه خواهد بود.

• در مورد عملیات جاری و طرح های عمرانی شرکت های دولتی ، ترکیب هیئت عبارت است از: مدیر عامل و یا بالاترین مقام اجرایی و ذیحساب مربوطه و بکنفر به انتخاب مجمع عموم

## نکات مهم در معاملات دولتی با نگرش صحیح به قوانین و مقررات

● چنین به نظر می‌رسد که هیئت ترک مناقصه، نحوه انجام معاملات را فقط به طرق زیر توصیه می‌نماید:

◆ استعلام بهای کتبی

◆ انجام کار به طریق امانی

◆ واگذاری به شخص حقیقی یا حقوقی تعیین شده. در خصوص طرحهای عمرانی،  
واگذاری کار به پیمانکار طبق ضوابط تعیین شده از سوی سازمان مدیریت و  
برنامه‌ریزی کشور به اجرا درمی‌آید.

## نکات مهم در معاملات دولتی با نگرش صحیح به قوانین و مقررات

■ در صورتی که مبلغ معامله در کمیسیون ترک مناقصه بیش از ۲۰ میلیون ریال باشد، پس از تصویب هیئت به عهده وزیر مربوطه و در مورد واحدهای مرکزی وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی و دستگاههای اجرایی خارج از مرکز بر عهده استاندار مربوطه است.

■ در صورتی که مبلغ معامله بیش از ۲۰۰ ریال باشد، ضمن رعایت بند قبل، تأیید شورای اقتصاد نیز ضروری خواهد بود.

## خلاصه فصل چهارم

این فصل به شناخت، ارزیابی و تحلیل و انتخاب مناسبترین عرضه کننده یا عرضه کنندگان در مدیریت خرید پرداخته است.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل پنجم

چگونگی مذاکره با فروشندگان در مدیریت خرید



# اهداف آموزشی فصل

در طی این فصل موضوعات ذیل مورد بحث و بررسی و تعمیق نظر قرار خواهد گرفت:

- مذاکره به چه معنایی است و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- در چه مواردی برگزاری مذاکره ضرورت می‌یابد؟
- ارکان مذاکره چیست و مشخصات مذاکره کننده موفق کدام است؟
- گامهای ضروری جهت برگزاری مذاکراتی موفق کدامند؟
- ادوار مذاکرات چرا و چگونه ضرورت می‌یابند؟

# اهداف آموزشی فصل

- مراحل انجام کار یک مذاکره و اقدامات لازم برای انجام آنها چیست؟
- تاکتیکهای مذاکره کدامند؟
- روشهای مذاکرات در کشورهای مختلف چگونه است؟
- نتایج بررسیهای تطبیقی سبکهای مذاکره در جهان چیست و چه تأثیری بر موفقیت در مذاکرات دارند؟

## تعریف و هدف مذاکرات و معاملاتی که به مذاکره نیازمندند

مذاکره به معنی گفتگو، بحث و یا چانه‌زنی جهت دستیابی به توافقی در معاملات بازرگانی می باشد که شامل برنامه‌ریزی، ارزیابی و مرور و تجزیه و تحلیل می باشد که توسط خریدار و فروشنده به اجرا درمی آید.

## معاملاتی که نیازمند به برگزاری مذاکره می‌باشند

■ زمانی که فرایند عرضه‌کننده طولانی باشد

■ زمانی که بخواهیم متغیرهایی نظیر خدمات، کیفیت و قیمت را در شرایط خرید منظور نماییم،

■ برای خرید کالاهای صنعتی با قیمت بالا و کالاهای موضوع قرارداد دولتی ضروری است،

## معاملاتی که نیازمند به برگزاری مذاکره می‌باشند

■ جهت اخذ تخفیف و سایر تسهیلات ضروری، زمانی که درصد بالایی از تولید یا فروش فروشنده را خریدهای ما تشکیل می‌دهد،

■ زمانی که ریسک معامله و هزینه‌های تولید کالا به دقت قابل پیش‌بینی نباشد،

■ در شرایطی که تغییرات شدید تکنولوژیکی وجود داشته و جهت انطباق با آن، لزوم بسترسازی آشکار گردد.

## ارکان مذاکره و مشخصات مذاکره کننده

ارکان مذاکره از چهار عامل اساسی تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) هدف مذاکره، (۲) روشهای برگزاری مذاکره، (۳) افراد و ویژگیها و توانمندیهای مذاکره کننده و (۴) اطلاعات لازم جهت برگزاری مذاکرات موفقیت‌آمیز. مذاکره کننده باید از صفات، تواناییها و هنر برقراری ارتباطی لازم و مناسب بین دو طرف معامله جهت نیل به هدف معین یا منافع مشترک طرفین برخوردار باشد.



## اهم ویژگی‌های لازم جهت موفقیت در مذاکرات

- علاقمندی به مردم، مثبت بودن عملکردها و برخورداری از پشتکار کافی،
- انعطاف‌پذیری، تکامل‌گرایی و در عین حال دوری از بلندپروازی، خویش‌داری و برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری،
- بیان موضوع با قاطعیت و صراحت و بدون اتهام،
- به کارگیری متقاعدکننده‌ترین جملات و کلمات و عبارات،
- برخورداری از قدرت تأثیرگذاری بر جلسه مذاکره.

## ده گام جهت برگزاری مذاکراتی موفق

۱. ایجاد محیطی مناسب (فضای مناسب، زمان مناسب و مکان مناسب).

۲. انجام پژوهش و تحقیقاتی عمیق در خصوص اهداف برگزاری مذاکره،

۳. تعیین جایگاه خود در حد مناسب در برابر طرف مقابل،

۴. افتتاح مناسب جلسات مذاکره،

۵. گفتگوی مناسب، هدفمند، نظام‌مند و هدایت‌شده و استماع در حد کفایت،

## ده گام جهت برگزاری مذاکراتی موفق

۶. ارائه پیشنهادات، راه‌حلها و گزینه‌های متعددی که حداقل اهداف موردنظر ما از مذاکره را برآورده می‌نماید و فروشنده را نیز در انتخاب آزادتر می‌گذارد به ترتیب اولویت و اهمیت،

۷. جمع بندی و نتیجه‌گیری مناسب و کامل و جامع و مانع،

۸. ختم جلسه و تأیید مطالب مطورحه در طول بحث با توجه به جمع‌بندیهای به عمل آمده،

۹. ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود و طرف مقابل در وطل جلسه و فراهم آوردن امکانات لازم برای مرور و ارزیابی، از جمله ضبط و ثبت مذاکرات به عمل آمده به نحوی مناسب،

۱۰. سعی در تداوم، رشد و پیشرفت توانمندی انجام مذاکرات آتی با تکیه بر نقاط قوت و ضعف حاصل از تجربیات گذشته.

## دوره‌های مذاکره

در بسیاری از مذاکرات بزرگ تجاری، چندین دور مذاکره انجام می‌شود. ادوار مذاکرات، با توجه به اهمیت حیاتی آن و شخصیت‌های شرکت‌کننده و تصمیم‌گیرنده متفاوت تعیین خواهد شد

## دور اول مذاکرات

دور اول مذاکرات معمولاً شامل موارد عمومی و زمینه‌سازی بای آینده می‌باشد. این دور بیشتر جهت آشنایی بیشتر و کسب اطلاعات، ارقام و حقایق، برقراری رابطه و برنامه‌ریزی‌های زمانی و مکانی و تسهیلات انجام کار می‌باشد. ولی نباید حتی در این دور نیز از افراد بی‌تجربه و یا فاقد صلاحیت بهره گرفت

پس هر مرحله، «پیش مذاکره»، مرحلهٔ انجام مذاکره تحقق می‌یابد. در این مرحله، مذاکرات توسط هیئتهای نمایندگی دو طرف به طور جدی آغاز و ادامه می‌یابد که با توجه به سیاست بنگاه اقتصادی و تقدم و تأخر مطالب در آن تعیین می‌شود.

# اقدامات و مراحل انجام کار در یک مذاکره

🏹 تعیین و تعریف هدف از مذاکره و تحریر برنامه‌های کاری لازم،

🏹 شناسایی حیظه‌های کار مذاکره،

🏹 تعیین ترکیب اعضای هیئت مذاکره کننده و مشخص نمودن رهبر یا رئیس آن،

🏹 تعیین حدود و اختیارات و مسئولیت‌های رئیس هیئت و سایر اعضای آن،

# اقدامات و مراحل انجام کار در یک مذاکره

➤ شناسایی وضعیت طرف مقابل از جمله نقاط ضعفها، نقاط قوت، امکانات و محدودیتهای تجاری و ... جهت کسب توانمندی بیشتر در مذاکره، قبل از ورود به مذاکره،

➤ بررسی دقیق وضعیت خود رد شرایط موجود،

➤ تهیه اسناد و مدارک مثبت و مربوطه با موضوعات بحث در مذاکره،



# مراحل کلی مذاکرات از لحاظ مقاطع زمانی

← مرحله توافق نهایی یا انعقاد قرارداد

← مراحل میانی

← نقطه شروع مذاکره.

## نقطه شروع مذاکره

این مرحله، مرحله استدلال نامیده می‌شود و در آن، هر طرف بر اساس مقاصد و خواسته‌های خود از زوایای متفاوت با طرف مقابل مذاکره را آغاز نموده و برای اهداف خود از برگزاری مذاکره اقامه و دلیل ارائه می‌کند.

## مراحل میانی.

از نخستین اقدامات مدیر پس از شروع مذاکرات، «اظهار» و «ادراک» می باشد که در جهت بیان و تفهیم موضوعات مورد علاقه دو طرف به یکدیگر به اجرا درمی آید.

## مرحله توافق نهایی یا انعقاد قرارداد

این مرحله، مرحله نهایی و موفقیت آمیز مذاکره می باشد.

## مراحل کامل مذاکره را می توان

- ◆ برنامه ریزی قبل از تشکیل جلسات مذاکره
- ◆ ایجاد محیط مناسب مذاکره
- ◆ افتتاح جلسات
- ◆ سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل
- ◆ پیشنهاد نمودن
- ◆ جمع بندی، اختتام جلسه و توافق مطلوب
- ◆ ارزیابی جلسات و تداوم و رشد و پیشرفت

## برنامه‌ریزی قبل از تشکیل جلسات مذاکره

- ✘ چگونگی افتتاح جلسات، میزان علاقه افراد حاضر یا شرکت‌کننده در جلسه، احتیاجات طرفین مذاکره و زمینه‌های مشترک فی‌مابین طرفین مذاکره،
- ✘ دامنه اختیارات طرفین و بررسی سابقه و تاریخچه روابط فی‌مابین طرفین،
- ✘ میزان قدرت و نفوذ هر یک از طرفین در مذاکره، محدوده و قلمرو قدرت،

## برنامه‌ریزی قبل از تشکیل جلسات مذاکره

✘ میزان علاقه و تعهد طرفین در نیل به توافق و میزان تغییر احتمالی در توافق حاصله در آینده،

✘ تأثیر رقابت و شرایط بازار بر روند مذاکره و اهرمهای به کار گرفته شونده در این باره،

✘ امتیازاتی که در جهت موفقیت از آن برخوردار خواهیم بود، میزان ابداعات و ابتکارات و پیشنهادات و راه‌حلهای آماده شده و اشخاص یاری‌دهنده در مذاکرات.

# ایجاد محیط مناسب مذاکره

به نظر مذاکره‌کنندگان مجرب، چهار نتیجه احتمالی مذاکره عبارت‌اند از:

🌱 من برنده می‌شوم و طرف مقابل بازنده،

🌱 من بازنده می‌شوم و طرف مقابل برنده،

🌱 من بازنده می‌شوند و طرف مقابل هم بازنده،

🌱 هر دو پیروز و برنده می‌شویم.



## فضای مناسب مذاکره، تحت تأثیر عوامل زیر قرار می‌گیرد

◆ احساس شما نسبت به شرایط و طرف مقابل مذاکره،

◆ قدرت غلبه بر موقعیتهای پرتنش و حفظ آرامش و خونسردی تحت تأثیر فشارهای احساسی،

◆ میزان اعتماد طرفین به یکدیگر و آمادگی و تمایل به شنیدن و صحبت و اظهار نظر نمودن،

◆ میزان انعطاف‌پذیری و تمایلات و امیال و آرزوهای ما از مذاکره،

## خصوصیات مذاکره‌کننده خوب و با تجربه

انتخاب برنامه زمانبندی دقیق و خودداری از برقراری جلسات بدون برنامه قبلی تا حد امکان،

آماده سازی دقیق مطالب مورد بحث و ترغیب بردبارانه طرف مقابل به حضور در جلسه،

ملحوظ نمودن این نکته که آنچه که در ذهن است در دستور کار طرف مقابل نیز وجود داشته باشد،

در نظر داشتن محدودیتهای طرفین از لحاظ تشکیل جلسات مذاکره

## ویژگیهای خلاصه متن مذاکره مناسب

❖ دستور کاری که شامل موضوعات مورد بحث در مذاکره باشد،

❖ اهداف ما را در قالب شاخصهایی معین بیان نماید،

❖ با طرح سؤالاتی مرتبط با موضوع و با توجه به شرایط طرف مقابل اطلاعات

ارزشمندی را در اختیار ما قرار دهد.

# افتتاح جلسات

# ایجاد توافق

# زمینه‌های مشترک

# دستور کار مشترک

# احساس آرامش و راحتی

## سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل

باید سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل به نحوی صحیح و کامل و با صبوری و بردباری تمام انجام شود.

❖ وضوح و روشنی در گفتار مستلزم برخورداری از مهارت در بیان عقیده می باشد.

❖ ارائه رفتاری محکم و قاطع و منطقی و مستدل و اجتناب از تعصب و دیدگاههای تک بعدی.

# سخنگویی و شنیدن مطالب طرف مقابل

■ مهارت در طرح سؤال و ادامه مذاکره و تشخیص علائم و مفاهیم فرعی مباحث مطروحه.

■ فراموش نکردن انعطاف پذیری در طول مذاکره.

■ بهره‌گیری مناسب از زبان اشاره و کنترل آنها از جمله حرکات دست، نگاه کردن و ...

■ پیشنهاد نمودن

## چگونگی روند مذاکرات را با مطرح نمودن پیشنهادات زیر می‌توان بهبود بخشید

■ زمان‌بندی پیشنهادات ارائه شده و ترغیب و تضویق به ارائه پیشنهاد و ارائه جملاتی صمیمانه جهت جلب اعتماد طرف مقابل و ابراز صداقت خود.

■ ارائه بهترین راه با جملاتی شرطی و با روشنی مناسب به نحوی خونگرم و نظرخواهانه نظیر «پیشنهاد من آن است که اگر بتواند راهی را برای تسریع پرداختها نهایتاً، تا ۳۰ روز آینده بیابید آنگاه می‌توان راهی نیز برای کاهش قیمت‌ها یافت.»

■ دفاع از اصول اولیه مذاکرات و رفع عوامل بازدارنده با طرح پیشنهادات مناسب.

## جمع‌بندی، اختتام جلسه و توافقی مطلوب

چک لیست زیر مطالب مفیدی را جهت نیل به توافق آتی در جلسه ارائه خواهد داد:

- ✓ جمع‌بندی روند پیشرفت جلسه،
- ✓ طرح مجدد موضوعات قبلی برای نیل به توافق،
- ✓ اعطای امتیاز جهت پیشبرد در جهت توافق در مواد لزوم.
- ✓ انتخاب سیاست‌هایی مناسب جهت ترغیب طرف مقابل و مرتبط کردن موضوعات مورد توافق،
- ✓ موافقت برای اعطای امتیاز و بهره‌گیری از روش‌هایی مناسب برای خاتمه جلسات.



## روشهای مختلف اختتام جهت دستیابی به توافق مطلوبتر

✘ اعلام زمان تنفس و تعیین مهلت،

✘ تظاهر به ترک جلسه یا درخواست زمان بیشتر،

✘ درخواست توافق و خلاصه و جمع‌بندی نمودن مباحث مطورحه،

## جهت جلوگیری از اشتباهات سهوی در اجرای قراردادها می‌توان اقدامات زیر را به اجرا در آورد

■ یادداشت نمودن و مبادله یادداشتها بررسی نکات مندرج در آنها و مطابقت آنها با یادداشت خود،

■ تنظیم موافقتنامه به صورت کتبی،

■ چاپ یادداشت ها به وسیله دستگاه چاپگر و در اختیار طرفین قراردادن آنها

## موارد زیر را جهت دستیابی به مهارت‌های مذاکره موفق طی نمایید

◆ از هر فرصتی برای مذاکه بهره گیرید و موضوع مذاکره را با اشخاصی مجرب داخلی و خارجی در میان بگذارید تا مورد نقد قرار گیرد و نقاط ضعف خود را برطرف و نقاط قوت را در خود تقویت نمایید.

◆ اطلاعات جدید روزنامه‌ها و مجلات بازرگانی و کتب و مقالات را مطالعه نمایید تا در مذاکرات موفق‌تر و مجهزتر باشید.

◆ معاملات خود را مورد بازنگری دقیق قرار دهید.

◆ در دوره‌های آموزشی که شما را در انتخاب شیوه‌ها و مهارت‌ها راهنمایی می‌کند شرکت نمایید.

## نکات و رهنمودهای اساسی در مذاکره

- تا آنجا که می‌توانید از ارائه اطلاعات داوطلبانه نسبت به مسائل بنگاه خود احتراز نمایید.
- شکیبایی و خونسردی خود را حفظ نمایید و هیچ خرید با عجله‌ای انجام ندهید.
- در مقام خریدار بیشتر انعطاف‌پذیر باشید و در ایجاد رابطه عاطفی با فروشندگان غفلت نکنید.
- زمان و مکان مناسبی را برای مذاکرات خرید برگزینید.
- ابتدا گوش کنید، سپس یادداشت خلاصه بردارید، نهایتاً فکر کنید و سپس تصمیم بگیرید.

## نکات و رهنمود اساسی در مذاکره

- هر تصمیمی را در جای خود بیان نمایید.
  - به آداب و سنن و اعتقادات طرف مذاکره احترام بگذارید.
  - بی جهت بر مواضعی خاص پافشاری نکنید.
  - در صورت نیاز به اطلاعات جدید، تنفس اعلام نمایید.
  - از فرصتها استفاده کنید و خطوط فکری و مشکلات مالی و اقتصادی طرف مقابل را
- حدس بزنید.

## نکات و رهنمود اساسی در مذاکره

- ترتیبی دهید که اعضای تیم مقابل شما به صورت پراکنده بر سر میز بنشینید.
- در طول مذاکرات، از بحث و جدل و انتقاد از طرف مقابل اجتناب ورزید.
- در طول مذاکرات به ایجاد رابطه، همفکری، همکاری و همیاری پردازید.
- در طول مذاکرات باید در پی تغییر یا ادامهٔ روند مذاکرات، انسجام، ارائه پیشنهادات جدید، مطالبه، دادن امتیاز به جا، تعهد و جلب نظر دو طرف بود.

## نکات و رهنمود اساسی در مذاکره

✨ آخرین کلام را به عنوان پیشنهاد نمای و در هنگام و شرایطی که طرف مقابل موضوعی برای گفتن ندارد. بیان نمایید.

✨ سعی کنید خوش مشرب باشید، چون در طرف مقابل ایجاد انگیزه می نماید.

✨ از چانه زدنی زیاده حد خودداری نمایید.

✨ فرایند سیستماتیک مذاکرات را ثبت و ضبط و مستند و مورد ارزیابی و بهینه سازی

مستمر قرار دهید.

## ارتباطات و مذاکرات شخصی و مشکلات ارتباطی در مذاکرات

یکی از جنبه‌های مؤثر شخصیتی افراد در مذاکرات، به کارگیری روشهای مناسب در برقراری ارتباط است. یکی از روشهای مذاکره، روش سلطه‌جویانه است. در این روش، تلاش ما برای ترغیب دیگران نسبت به انجام کار و ارائه اطلاعات زیاد است.



## ویژگیهای شخص سلطه‌جو شامل موارد زیر است

✘ همیشه حرف خود را می‌زند و عقاید و پیشنهادات بی‌شماری را مطرح می‌کند.

✘ ممکن است از بحث و جدل لذت ببرد و مایل است در بحث یک عامل محرک جلوه نماید.

✘ ممکن است افکار درونی خود را بدون در نظر گرفتن شرایط بیان نماید.

✘ غالباً حرف خود را تکرار می‌کند و به پیش می‌برد.

# تکنیکهای مذاکره

• سازماندهی مطالب و موضوعات: جهت تشریح موضوع و اطمینان از مشخص و محدود بودن آنها،

• آشنایی با اتحادیه‌های کارگری

• اطمینان یافتن از اختیارات طرف مقابل

• حفظ و نگهداری ابتکار عمل

# تکنیکهای مذاکره

- تغییر جهت دادن و به کارگیری موضوع در جای مناسب
- ارائه سئوالات به نحوی منظم: که هدف آن کنکاش در خصوص درک فروشنده و تمایلات می باشد.
- شونده خوبی بودن و رعایت و ملاحظه کردن فروشنده.
- درک این نکته که «هر که ماهرتر نفعش بیشتر»

# تاکتیکهای مذاکره

- ایجاد وقفه در مذاکره
- اقدام به حمله
- حمله غافلگیرانه
- تاکتیک «معامله انجام نمی شود»
- عبور از موانع با یک پرش
- در اختیار گرفتن کنترل جلسه.
- نقض مفاد قرارداد

# روشهای مذاکره

روش مذاکره ملایم ←

روش مذاکره خشن ←

روش مذاکره منطقی یا اصولی. یک مذاکره کننده موفق (اعم از خریدار، واسطه‌ها و ...) با اصول گرایی، عدالت، منطق، ملایمت به جا و خشونت به موقع و بالاخره با بهره‌گیری از نگرش سیستمی به موضوع می‌تواند مذاکرات را به سمت اهداف خود رهبری نماید.

# روش های مذاکره

| منطقی و اصولی  | سخت و خشن  | ملایم  |
|--|--|--|
| - شرکت کنندگان مشکل گشا هستند                                  | - شرکت کنندگان در مذاکره دشمن هم هستند.  | - شرکت کنندگان دوستان هم هستند.                            |
| - نیل به نتیجه ای معقول با کارایی و به نحو دوستانه             | - پیروزی   | - هدف  |
| - اشخاص را از مسأله جدا کنید.                                  | - امتیازگیری شرط تداوم روابط   | - امتیازدهی برای تداوم روابط                               |
| - با اشخاص ملایم و با مسائل سخت برخورد نمایید.                 | - با اشخاص و مسائل سخت برخورد کنید   | - با اشخاص و مسائل ملایم برخورد کنید                       |
| - بر منافع متمرکز شوید نه مواضع                                | - اعتماد نکنید.  | - به دیگران اعتماد کنید.                                   |
| - منافع را کشف کنید.   | - تهدید کنید.  | - پیشنهاد جدید بدهید.                                      |
| - از داشتن حظ حداقل برای خود بپرهیزید.                         | - در مورد حداقل مورد قبول خود طرف را گمراه کنید.                                   | - حداقل مورد قبول خود را تعیین کنید.                       |
| - به راههایی برای نفع متقابل بیندیشید.                         | - دنبال منافع یک جانبه به عنوان بهایی که طرف برای نیل به توافق باید پردازد، باشید. | - برای نیل به توافق عقب نشینی و خسران یک جانبه را بپذیرید. |
| - پیشنهادات متعدد بدهید تا مناسبترین بعداً انتخاب شود.         | - بدانید که شما چه می خواهید   | - بدانید که طرف مقابل چه می خواهد                          |
| - بر بکارگیری امتیازی عینی پافشاری کنید.                       | - روی موضع خود پافشاری کنید.   | - روی رسیدن به توافق اصرار کنید.                           |
| - به نتیجه مستقل از خواسته ها (استاندارد) برسید.               | - سعی کنید در کشمکشها پیروز شوید.  | - از کشمکش بین خواسته ها بپرهیزید.                         |
| - به اصول تسلیم شوید نه به فشار، استدلال کنید و آن را بپذیرید. | - فشار بیاورید.  | - به فشار تسلیم شوید.                                      |

## بررسی تطبیقی سبکهای مذاکره در جهان

سبک مذاکره در هر کشور از ویژگیهای فرهنگی موجود در آن کشور تأثیر می‌پذیرد و لذا به تعداد فرهنگهای گوناگون، سبکهای مذاکره وجود دارد.

✓ سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله

✓ سبک مصالحه در مقابل مواجهه

✓ سبک اغواگرایانه

## سبک کل‌گرا در مقابل سبک مرحله به مرحله

در سبک کل‌گرا، مذاکره‌کننده دارای دیدی کلان نسبت به موضوع بوده و می‌کوشد تا موضوع را به صورت یک کل منسجم در نظر آورد و در مورد جنبه‌های اساسی و عمومی آن با طرف مقابل به توافق برسد (مثل چینی‌ها). در مقابل عده‌ای علاقمندند تا فرایند مذاکره را به صورت مرحله به مرحله به پیش ببرند. در چنین وضعیتی، افراد موضوع را به اجزایی تقسیم می‌نمایند و در هر مرحله به طور جداگانه به یکی از آن اجزا می‌پردازند و پس از توافق در مورد یک مرحله، به مرحله بعدی می‌رسند (مثل آمریکایی‌ها)



## سبک مصالحه در مقابل مواجهه

در سبک مصالحه یا سازگاری، طرفین مذاکره سعی دارند تا ارتباط میان خود را به نحوی تنظیم کنند مع به تضاد و مواجهه منجر نشود. در مجموع، برای هماهنگی و سازش با طرف مقابل، ارزش زیادی قائلند.

## سبک اغواگرایانه

در این سبک طرفین مذاکره سعی می‌کنند چهارچوب یکدیگر را شناسایی نموده و با

طرح سئوالات و ارائه اطلاعات، پذیرفتن اشتباه و گاه ابراز سخنانی اغواکننده و

خوشایند طرف مقابل، حریف را به قبول نظرات خود ترغیب کنند (مثل برزیلی‌ها)

## خلاصه فصل پنجم

این فصل به تشریح فرایند مذاکرات در فرایند کلان خرید اختصاص یافته است. در این فصل تعریف و اهداف مذاکره، ارکان مذاکره و مشخصات مذاکره کننده موفق ارائه شده است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل ششم

مراحل و عملیات، مدارک و اسناد و سازمانها و  
مقررات درگیر در امر مدیریت خرید



# اهداف آموزشی فصل

این فصل به مهمترین مبحث خرید یعنی مراحل و عملیات، اسناد و مدارک و سازمانهای

درگیر در امر مدیریت خرید اختصاص دارد.

# پیش فاکتور

پیش فاکتور (P/I: Performa Invoice) سندی است که توسط فروشنده تنظیم و مهر و امضاء می‌گردد و شامل مشخصات کامل، نام و نشانی فروشنده و خریدار و نوع کالا و وزن و قیمت واحد و کل آن می‌باشد. پیش فاکتور بنا به درخواست خریدار در یک یا چند نسخه صادر می‌گردد.

## نکات مورد توجه در عقد قراردادها

قرارداد متن توافقی است که پس از انجام مذاکره میان خریدار و فروشنده منعقد می‌گردد و وظایف و مسئولیت‌ها و ریسک طرفین را مشخص می‌نماید. لذا قراردادها باید به حد کافی روشن باشند. هدف اصلی از مفاد قرارداد بازرگانی مشخص کردن وظایف فروشنده تا زمان تحویل کالا به خریدار است.



## قسمت های مفاد قرارداد

■ مشخصات طرفین قرارداد: موضوع و مدت قرارداد،

■ مبلغ قرارداد، نوع ارز موردنظر و اسامی پرداخت آن (C&F- FOB, ...).

■ مشخصات: که مشخصات دقیق و استانداردهای موضوع قرارداد را بیان می نماید،

■ مبدا و مقصد کالا: که مبین مبدا و مقصد حمل کالا و تحویل آن می باشد،

## قسمت های مفاد قرارداد

■ بسته بندی و حمل کالا: که میسر و وسیله حمل کالا را بیان می نماید،

■ تحویل کالا: که با توجه به زمان سفارش و زمان تأخیر تا دریافت سفارش و میزان موجودی انبار و زمان لازم جهت اخذ مجوزهای ارسال کالا، طوری تعیین می شود که خریدار لطمه نبیند،

■ شرایط پرداخت: مبالغ مربوط به خریدهای به عمل آمده و نحوه پرداخت آن را بیان می نماید.

■ ضمانتنامه

## قسمت های مفاد قرارداد

❑ فورس ماژور یا حوادث غیرمترقبه : تعریف دقیق مسئولیت در قبال مشکلات آتی غیر قابل پیش بینی است که توسط طرفین باید دقیقاً به عمل آید.

❑ دموراژ: به پرداخت خزینه وسیله حمل که جهت تخلیه مجبور به توقف بیش از حد باشد دموراژ گویند.

❑ بازرسی : کالاها از لحاظ مشخصات و نحوه بسته بندی و انطباق آنها با استانداردهای ملی کشور حمل کننده و یا استانداردهای بین المللی باید مورد بازرسی قرار گیرند.

❑ حمل مجدد

❑ حمل به دفعات

## معاملات ارزی و اسناد حمل

شیوه‌های مختلفی برای پرداخت بهای کالاها و خدمات مورد سفارش به فروشنده در خارج از کشور وجود داد که اهم آنها عبارت‌اند از: اعتبار اسنادی ، بروات ارزی و حواله‌های ارزی.

# خرید خارجی

مهمترین دلایل خرید خارجی، بهره‌گیری از مزیت نسبی در بازرگانی بین‌الملل، ایجاد

ارزش افزوده و در نهایت افزایش درآمد ملی کشور می‌باشد.

## گردش کار خرید خارجی و مزایای گشایش اعتبار

پس از تعیین نیازمندیها و قطعی شدن آن توسط خرید خارجی، مراحل زیر طی می شود:

- ◆ دریافت پیش فاکتور یا پروفورما،
- ◆ انتخاب شرکت فروشنده و تأمین اعتبار مالی،
- ◆ تکمیل فرم درخواست ثبت سفارش،
- ◆ اخذ مجوزهای لازم بر مبنای راهنماییهای جدول آیین نامه صادرات و واردات سال،

## گردش کار خرید خارجی و مزایای گشایش اعتبار

- ◆ تخصیص ارز(بر مبنای سهمیه‌ها) توسط دستگاه یا سازمان متبوعه در موارد خاص،
- ◆ اخذ تأییدیه از مرکز تهیه و توزیع کالای مربوطه یا سایر مراجع ذیربط در صورت لزوم،
- ◆ تنظیم بیمه‌نامه از طرف خریدار یا فروشنده طبق قرارداد،
- ◆ اخذ شماره اعتبار اسنادی، تخصیص ارز توسط بانک،
- ◆ گشایش اعتبار و ارسال کالا
- ◆ ورود و ترخیص کالا.

## محاسن بهره‌گیری از اعتبار اسنادی

■ فروشنده در قبال ارائه اسناد حمل مطابق با شرایط اعتبار، وجه اعتبار را دریافت می‌نماید.

■ امکان نظارت بر تاریخ حمل کالا و تاریخ نهایی پرداخت وجه وجود دارد.

■ تحویل اسناد حمل مطابق مفاد موافقت اولیه تحت شرایط قرارداد میان طرفین ممکن است.



## محاسن بهره‌گیری از اعتبار اسنادی

■ اطمینان از اینکه وجه فروشنده بعد از انتقال و فک مالکیت کالا پرداخت می‌شود.

■ اطمینان فروشنده از اینکه بعد از ارائه اسناد حمل، وجه قابل دستیابی خواهد بود.

■ خریدار و فروشنده به جای طرف بودن با هم، بیا بانک طرف حساب خواهند بود.

## شیوه‌های پرداخت بهای کالاها و خدمات به فروشندگان خارجی

✘ اعتبار اسنادی

✘ بروات ارزی

✘ حواله ارزی

## اعتبار اسنادی

قراردادی است که به موجب آن، بانک کارگزار خریدار به درخواست و دستور او، بانک دیگری را به نام بانک کارگزار ذینفع مجاز می‌دارد تا چنانچه ظرف مدت اعتبار، فروشنده اسناد حمل کالای سفارش شده را طبق شرایط مندرج در قرارداد به ان بانک (بانک کارگزار خریدار) تسلیم نماید، حداکثر تا مبلغ اعتبار به او پرداخت شده و سپس اسناد مزبور را جهت واگذاری به خریدار برای بانک دستور دهنده ارسال دارد.

# انواع اعتبار اسنادی

✿ اعتبار اسنادی صادراتی یا وارداتی

✿ اعتبار اسنادی برگشت پذیر یا ناپذیر

✿ اعتبار اسنادی تأیید شده یا نشده:

## انواع اعتبار اسنادی

✿ اعتبار اسنادی قابل یا غیرقابل انتقال: (به نام افرادی غیر از ذینفع)

✿ اعتبار اسنادی قابل تقسیم یا غیرقابل تقسیم: در صورت قابل تقسیم بودن ذینفع قادر به تقسیم آن خواهد بود.

✿ اعتبار اسنادی یک یا چند مرحله‌ای

# انواع اعتبار اسنادی

✿ اعتبار اسنادی گردان یا معمولی

✿ اعتبار اسنادی اصلی یا فرعی

✿ اعتبار اسنادی مدت‌دار: مدت اعتبار ۳۰، ۶۰ و یا ۹۰ روزه توسط بانک کارگزار

تعیین می‌شود.

# بروات ارزی

◆ بروات ساده: برلاتی است که با اسناد حمل همراه نیست اما کامل بوده و توسط دارنده برات صادر شده و حاکی از طلب براتکش از برات گیر در معاملات بازرگانی است.

◆ بروات اسنادی: براتی است که به همراه اسناد حمل کالا ارسال می شود.

◆ بروات دیداری: براتگیر بهمحض دریافت باید نسبت به پرداخت آن اقدام کند. این نوع برلاتها به همراه اسناد حمل ارسال می شوند.

◆ بروات مدت دارد: برات ۳۰-۶۰-۹۰ روزه از تاریخ رؤیت یا از تاریخ حمل می باشد و معمولاً نیز اسناد حمل همراه می باشد.

# حواله‌های ارزی

❑ حواله کتبی: دستور پرداختی است که توسط پست ارسال می‌شود.

❑ حواله تلگرافی: به حواله‌ای که جهت کاهش هزینه‌ها و سوءاستفاده‌ها با علایم قراردادی توسط بانکها ارسال می‌شود گویند.

❑ چک بانکی: چکی است که برحسب تقاضای واگذار کننده، بانک دریافت کننده چکی بر عهده یکی از کارگزاران خود به نفع واگذار کننده صادر و همراه نامه‌ای برای او ارسال می‌نماید.



## مدارک متداول جهت گشایش اعتبار

تعدادی از مدارک متداول جهت گشایش اعتبار عبارت‌اند از:

۱. فرم درخواست گشایش اعتبار اسنادی، ۲. تعهدنامه ورود و ترخیص کلال، ۳. تعهدنامه قبول نوسانات و تغییرات نرخ ارز، ۴. تعهدنامه واریز نقدی الباقی اعتبار، ۵. پروفرما، ۶. اوراق سفارش، ۷. اصل بیمه‌نامه، ۸. گواهی انجام مناقصه، ۹. کارت بازرگانی، ۱۰. مجوز سازمان یا سازمانهای ذیربط، ۱۱. مجوز وزارت

# پیگیریهای ضروری در خریدهای خارجی

جهت جلوگیری از هر گونه ضرر و زیان، خریداران باید اقدامات زیر را به اجرا درآوردند:

الف) پیگیریهای قبل از حمل: که بعد از گشایش اعتبار توسط خریدار انجام می شود و شامل:

- ▶ مطلع نمودن فروشنده از شماره اعتبار گشایش یافته،
- ▶ دریافت اطلاعات مربوط به حمل کالا و درخواست گزارش وضعیت حمل،
- ▶ بررسی وضعیت حمل و دریافت ترخیصی می باشد.

## پیگیریهای ضروری در خریدهای خارجی

جهت جلوگیری از هر گونه ضرر و زیان، خریداران باید اقدامات زیر را به اجرا درآوردند:

ب) پیگیریهای مربوط به خرید کالا: شامل اقداماتی است که پس از گشایش اعتبار، قبل از دریافت و ترخیص کالا به علت بروز مشکلات فنی در حمل یا عدم حمل به موقع باید به اجرا درآید.

## موارد دیگریهای مربوط به خرید کالا

- اطلاعات قبل از گشایش اعتبار شامل دریافت تعهد ارائه قیمت و دریافت ضمانتنامه،
- تعهدات مطورحه در مدت اعتبار شامل افزایش قیمت و عدم ارسال به موقع کالا به خاطر گرانی قیمت، در این خصوص باید ضمانتنامه دریافت کرد تا فروشنده به تعهداتش عمل نماید.
- مغایرت در کالاهای خریداری شده

## مغایرت در کالاهای خریداری شده

در این گونه باید اقدامات زیر را عملی نمود:

- ✘ مطلع نمودن فروشنده از وجود مغایرت،
- ✘ درخواست بازرسی از یک بازرسی بین‌المللی و ارائه گواهینامه لازم،
- ✘ جلوگیری از پرداخت مبلغ ضمانتنامه به فروشنده در صورت وجود ضمانتنامه،
- ✘ آزمایش کالاهای دریافت شده در مقایسه با نمونه‌های دریافتی،

## ضمانتنامه‌های ارزی

عقد ضمان عبارت است از اینکه شخص مالی را که بر ذمه دیگری است به عهده بگیرد. متعهد را ضامن، طرف دیگر را مضمون له و شخص ثالث را مضمون عنه می‌گویند. پس از عقد ضمان، بدهی مدیون به ضامن منتقل می‌شود و طلبکار برای وصول طلب خود حق مراجعه به مدیون را نداشته و باید فقط به ضامن مراجعه نماید. چنانچه ضمانت تضامنی باشد طلبکار می‌تواند به ضامن و مدیون اصلی مجتمعاً مراجعه نماید.

## طرفهای چهارگانه ضمانتنامه ارزی

مضمون عنه (Guaranteed Party) مدیران اصلی دستور دهنده و ضمانت خواه

ضامن (Guarantor) بانک صادرکننده ضمانت

بانک دستوردهنده (Correspondent) بانک خارجی یا کارگزار

مضمون له (Beneficiary) شخص حقوقی که ضمانت به نفع و به نام او توسط بانک صادر می شود.

# انواع ضمانتنامه‌های ارزی

۱. مراجعات کارگزاران یا بانکهای خارجی به ما

الف) ضمانتنامه شرکت در مناقصه یا مزایده

Letter of Guarantee for Tender or Bid Participation.

ب) ضمانتنامه حسن انجام یا اجرای قرارداد

Letter of Guarantee for Good Execution or Performance of Contract

ج) ضمانتنامه استرداد پرداخت

Letter of Guarantee for Refund of Advance Payment



# انواع ضمانتنامه‌های ارزی

د) ضمانتنامه کارگزاران توسط ما

Our Confirmation of the Letter of Guarantee Issued by Our Correspondents.

ه) ضمانتنامه صادره به نفع ما جهت پرداخت وام یا اعطای اعتبار و حق اضافه برداشت در حساب‌دجاری به اشخاص حقیقی یا حقوقی

Letter of Guarantee Issued in our Favour to Grant Loan or Credit Facilities to Persons or Firms in IRAN

و) تسلیم ضمانتنامه کارگزاران بدون قید مسئولیت برای بانک خودمان به ذینفع

ز) گواهی صحت امضای ضمانتنامه کارگزاران و تسلیم آن به ذینفع

## انواع ضمانتنامه‌های ارزی

۲. مراجعات ما به کارگزاران یا بانکهای خارجی

✘ ضمانتنامه‌های صادره ما جهت پرداخت ارز به نفع مؤسسات یا بانکهای خارجی

✘ تعهد انتقال ارز صادره به نام بانکها یا مؤسسات خارجی

## تقسیم‌بندی کلی بیمه‌ها

بیمه‌ها از نظر کلی به بیمه‌های اجباری و اختیاری تقسیم می‌شود بیمه‌های اجباری

بیمه‌هایی هستند که اجرای حفظ منافع عمومی یا مقررات بین‌المللی یا مصالح اجتماعی

و غیره از طرف قانونگذار اجباری شده است.

# بیمه اختیاری

بیمه‌های اختیاری بیمه‌هایی هستند که اجرای آنها اختیاری است و طیف وسیعی از انواع

بیمه‌های اموال و منافع و مسئولیت‌ها و حوادث شخصی و بیمه‌های عمر و درمان را در

برمی‌گیرد.

## بیمه‌های بازرگانی را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف به شرح زیر دسته‌بندی نمود

☀️ از نظر انجام تعهدات بیمه‌گر

☀️ از نظر نوع مورد بیمه یا بیمه‌شده

☀️ از نظر موقعیت جغرافیایی.

## از نظر انجام تعهدات بیمه گر

➤ بیمه های جبران خسارت: بیمه مستقیم شامل گروه بیمه های اموال و منافع و بیمه غیر مستقیم نظیر مسئولیت حقوقی - درمان - اعتبارات و صادرات

➤ بیمه های سرمایه ای: انواع بیمه های شخصی - غرامت - فوت و نقص عضو - از کار افتادگی - عمر - مستمری ها و بازنشستگی

## از نظر نوع مورد بیمه یا بیمه شده

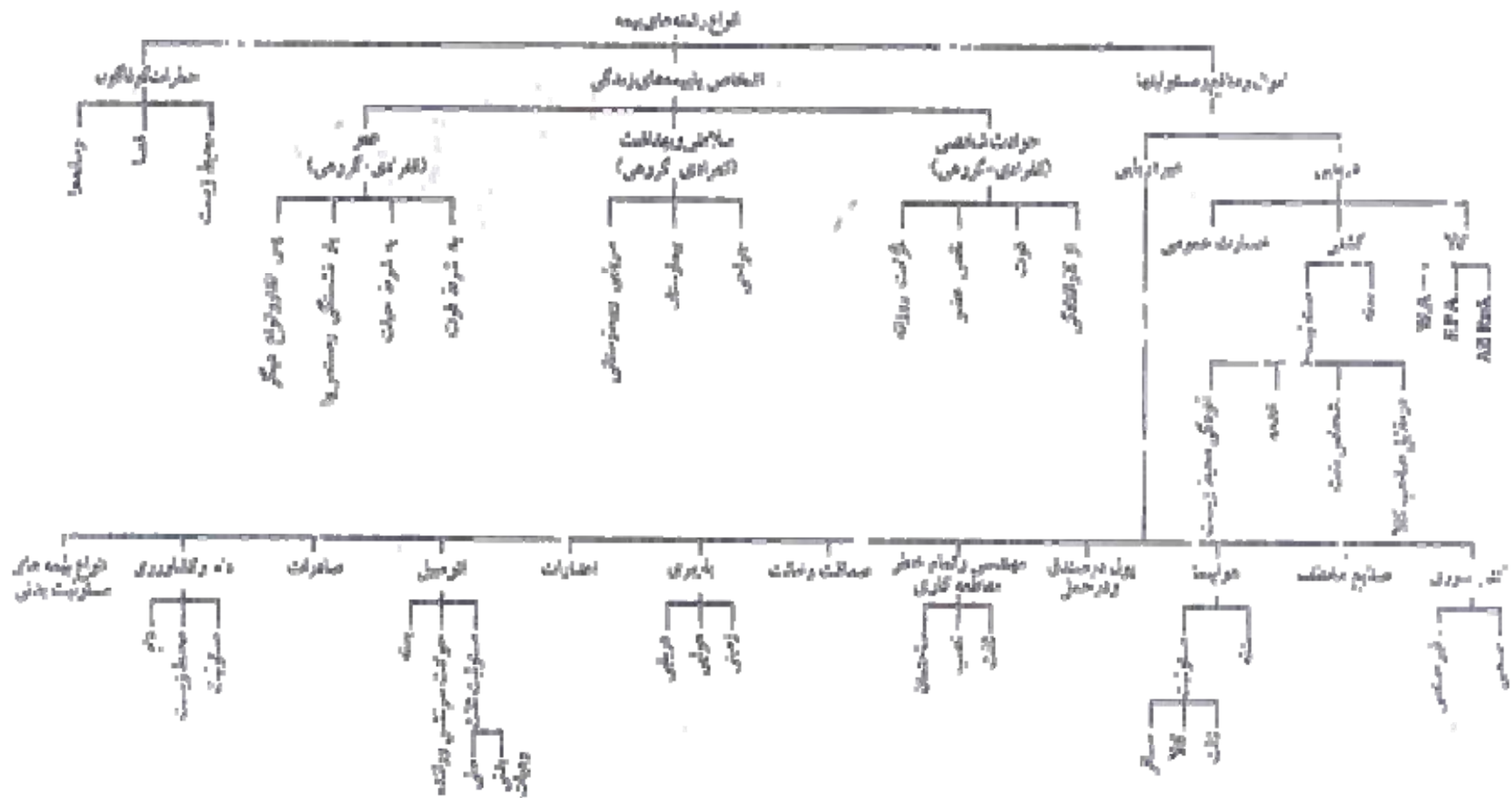
× بیمه اموال و منافع

× بیمه مسئولیت حقوقی

× بیمه‌های اشخاص


× بیمه‌های دام و کشاورزی

# انواع رشته های بیمه






# اسناد حمل کالا

فاكتور (Invoice) 

گواهی مبداء (Certificate of Origin) 

بیمه نامه (Insurance Policy) 

گواهی بازررسی (Inspection Certificate) 


گواهی بسته بندی (Packing List) 


گواهی وزن (Weight Certificate) 


گواهی بهداشت (Health Certificate) 

بارنامه (Bill of landing) 

# بارنامه

بارنامه دریایی 

بارنامه هوایی 

بارنامه راه آهن و بارنامه حمل با کامیون 

# تعرفه های گمرکی در ایران

تدوین تعرفه گمرکی در ایران به سال ۱۲۷۷ باز می گردد. مهمترین اهداف تعرفه های گمرکی در ایران را می توان به شرح زیر برشمرد:

- ایجاد درآمد از راه وصول حقوق گمرکی و مالیاتهای غیر مستقیم.
- حمایت از مصنوعات داخلی از طریق وضع حقوق گمرکی سنگین بر کالاهائی که مشابه داخلی دارند،
- صرفه جویی اقتصادی و کاهش مصرف کالاهای غیر ضروری، تفریحی و تفننی،
- ایجاد رویه صحیح در مصرف و جلوگیری از بهره گیری کالاهای خلاف اصول و عقاید جامعه.
- برقراری ممنوعیت و تضییق واردات از کشورهایی که روابط حسنه ای با ما ندارند.

تعرفه کنونی ایران در سال ۱۳۵۰ بر اساس تعرفه بروکسل تنظیم شده است و اهداف اصلی دنباله‌روی از آن نیز عبارت‌اند از: سادگی و قابل درک بودن آن برای اهل فن و توده مردم، دقت و سهولت انتخاب بهترین و مناسبترین ردیف برای هر کالا و قاطعیت، به گونه‌ای که طبقه‌بندی هر کالای معین در تعرفه‌های کلیه کشورهای که نمایانگلاتور موردنظر را به کار می‌برند یکسان می‌باشد.

# ترخیص کالا از گمرک

✘ ورود قطعی

✘ ورود موقت

✘ اعاده به خارج

✘ ترانزیت خارجی

✘ ترانزیت داخلی

## اسناد و مدارک مورد نیاز جهت ترخیص کالا

◆ قبض انبار، ترخیصیه و اعلامیه فروش ارز،

◆ فاکتور گواهی شده بانکی،

◆ گواهی مبدا و عدلبندی کالاها،

◆ اصل بارنامه و فتوکپی شده شرکت حمل و نقل کننده مربوطه،

◆ کارت بازرگانی،

# اینکوترمز

اینکوترمز (اصطلاحات بازرگانی بین الملل) توسط اتاق بازرگانی بین المللی برای اولین بار در سال ۱۹۳۶ تهیه و تدوین شده است. اینکوترمز، متداولترین مجموعه استاندارد در خصوص وظایف فروشنده و خریدار در قراردادهای بین الملل کالا به شمار می آید.

هدف از اینکوترمز، فراهم نمودن مجموعه‌ای از قواعد بین‌الملل به منظور تفسیر متداولترین اصطلاحات تجارت بین‌المللی می‌باشد. با وجود اینکوترمزها می‌توان از شک و تردیدهای موجود در زمینه تفسیرهای مختلف این اصطلاحات در کشورهای مختلف اجتناب ورزید و با دست کم آنها را تا حد زیادی کاهش داد.



## تحويل کالا در محل تعيين شده محل کار (EXW=EX Works)

فروشنده کالا را در محل کار خود به خریدار تحويل داده و ساير هزينه‌ها و خطرات مربوط به حمل کالا از آنجا تا مقصد بر عهدهٔ خریدار می‌باشد. در صورتی که خریدار قادر به طی تشریفات صدور کالا به طور مستقیم یا غیرمستقیم نباشد از اصطلاح تحويل در محل مقرر به حمل کننده بهره گرفته می‌شود که به **FCA** مشهور می‌باشد.

## تحویل کالا به حمل کننده در محل تعیین شده

تحویل کالا به حمل کننده در محل تعیین شده (FCA=Free Carrier) زمانی که فروشنده کالا را جهت صدور از گمرک ترخیص نموده و در محل یا نقطه معینی در اختیار حمل کننده‌ای که خریدار تعیین نموده قرار دهد، طبق روش FCA تعهداتش به پایان می‌رسد.

## تحويل در کنار کشتی در بندر موضوع بارگیری

تحويل در کنار کشتی در بندر موضوع بارگیری (FAS=Free Alongside Ship) در این حالت، وظایف فروشنده در خصوص تحويل کالا زمانی به انجام می‌رسد که کالا در بندر بارگیری تعیین شده در اسکله تحويل گردد. سایر هزینه‌ها از جمله هزینه‌های فقدان آسیب دیدن و ترخیص بر عهده خریدار خواهد بود. زمانی که خریدار به نحو مستقیم یا غیرمستقیم قادر به طی تشریفات صدور کالا نباشد از این اصطلاح نمی‌توان بهره گرفت.

جدول گروهها و اصطلاحات سیزده گانه اینکوترمز

| نام گروه اصطلاح | خلاصه اصطلاح | نام اصطلاح                     | ترجمه اصطلاح                              |
|-----------------|--------------|--------------------------------|---|
| E               | EXW          | EX Works                       | تحويل در محل کار                          |
| F               | FCA          | Free Carrier                   | تحويل به متصدی حمل و نقل در نقطه ای مشخص  |
| F               | FAS          | Free Alongside Ship            | تحويل در کنار کشتی                        |
| F               | FOB          | Free on Board                  | تحويل بر روی عرشه کشتی                    |
| C               | C&F          | Cost and Freight               | تحويل بر روی عرشه کشتی (قیمت + هزینه حمل) |
| C               | CIF          | Cost, insurance and Freight    | قیمت کالا و کرایه تا مقصد و بیمه          |
| C               | CPT          | Carriage Paid to               | پرداخت هزینه حمل تا مقصد                  |
| C               | CIP          | Carriage and Insurance Paid to | پرداخت هزینه حمل و بیمه تا مقصد           |
| D               | DAF          | Delivered at Frontier          | تحويل در مرز                              |
| D               | DES          | Delivered EX Ship              | تحويل در بندر مقصد روی کشتی               |
| D               | DEQ          | Delivered EX Quay              | تحويل در اسکله بندر مقصد                  |
| D               | DDU          | Delivered Duty Unpaid          | تحويل قبل از پرداخت عوارض                 |
| D               | DDP          | Delivered Duty Paid            | تحويل پس از پرداخت عوارض                  |

## تحويل کالا روی عرشه در بندر حمل معین

تحويل کالا روی عرشه در بندر حمل معین (FOB=Free on Board) وظایف اصلی  
فروشنده در این روش عبارت‌اند از:

■ تحويل کالا بر روی عرشه،

■ ترخیص کالا جهت صدور، اخذ پروانه صدور و پرداخت مالیات و عوارض در  
صورت ضرورت،

■ ارائه رسید بدون قید و شرط حاکی از کالاهای بارگیری شده،

■ پرداخت مخارج بارگیری تا حدی که در کرایه حمل منظور نشده است مطابق با  
عرف بندر.

## هزینه و کرایه حمل تا بندر و مقصد تعیین شده

هزینه و کرایه حمل تا بندر و مقصد تعیین شده (C&F=Cost and Freight). در این روش فروشنده باید هزینه‌ها و کرایه حمل موردنیاز برای حمل و نقل کالا به بندر مقصد تعیین شده را پردازد ولی مسئولیت از بین رفتن و یا خسارت دیدن کالا، مخارج اضافی ناشی از حوادث بعد از تحویل کالا بر روی عرشه درست از موقعی که کالا از نرده کشتی در بندر بارگیری عبور کرد بر عهده خریدار خواهد بود.

## هزینه، بیمه، کرایه، حمل تا بندر مقصد تعیین شده

هزینه، بیمه، کرایه، حمل تا بندر مقصد تعیین شده (CIF=Cost, Insurance and. Freight) در این روش، فروشنده از وظایفی مشابه با C&F برخوردار است و تنها برای اینکه خطرات احتمالی کالا در جریان حمل را نیز تضمین کند، اقدام به تهیه بیمه کالا در جریان حمل می نماید و هزینه های آن نیز توسط فروشنده پرداخت می شود.

## کرایه حمل پرداخت شده تا مقصد تعیین شده

کرایه حمل پرداخت شده تا مقصد تعیین شده (CPT=Carriage paid to) بنابراین اصطلاح، فروشنده کرایه حمل کالا تا مقصد معین را می‌پردازد و مسئولیت خطرات احتمالی بعد از تحویل کالا به حمل‌کننده را به خریدار منتقل می‌نماید.



## کرایه حمل و بیمه تا محل معین شده پرداخت شده

کرایه حمل و بیمه تا محل معین شده پرداخت شده (CIP= Carriage and Insurance paid to) این اصطلاح علاوه بر وظایف مندرج در شرح وظایف اصطلاح CPT<sup>۱</sup> فروشنده را ملزم به تهیه و پرداخت بیمه بامبری و تقبل خطرات احتمالی کالا در جریان حمل می نماید.

## تحويل در مرز د رمحلی تعیین شده

تحويل در مرز د رمحلی تعیین شده (DAF=Delivered at Frontier) این اصطلاح وظیفهٔ فروشنده در خصوص تحويل کالا را هنگامی پایان یافته می‌داند که کالا برای صدور ترخیص شده و در نقطه و یا محل معینی در مرز (قبل از مرز گمرکی کشور همجوار) آمادهٔ تحويل باشد.

## تحويل کالا از كشتى در بندر مقصد تعيين شده

تحويل کالا از كشتى در بندر مقصد تعيين شده (DES=Delivered EX Ship) اين اصطلاح وظيفه فروشنده در خصوص تحويل کالا را هنگامى پايان يافته مى داند كه کالا قبل از ترخيص ورود در بندر مقصد تعيين شده بر روى عرشه كشتى در اختيار خريدار قرار گيرد.

## تحويل در اسکله بندر مقصد و پرداخت عوارض

تحويل در اسکله بندر مقصد و پرداخت عوارض (DEQ=Delivered EX Quay) زمانی که کالا در اسکله یا بارانداز در بندر مقصد تعیین شده جهت ورود ترخیص شود و در اختیار خریدار قرار گیرد وظیفه فروشنده به پایان می‌رسد.

## تحويل کالا در بندر مقصد تعيين شده قبل از پرداخت عوارض

تحويل کالا در بندر مقصد تعيين شده قبل از پرداخت عوارض (DDU=Delivered Duty Un paid) زمانی که فروشنده کالا را در محل تعيين شده‌ای در کشور واردکننده در اختيار خریدار قرار دهد وظيفه او به پايان می‌رسد و تمامی هزینه‌ها و مسؤلیت‌های مربوطه دیگر نظیر عوارض و مالیات و تشریفات گمرکی بر عهده خریدار خواهد بود.

# گمرک

گمرک در اصطلاح بین‌المللی سازمان دولتی که مسئول اجرای قوانین مربوط به وصول

حقوق و عوارض ورود و همچنین ترانزیت و صادرات کالا می‌باشد.

## تعرفه گمرکی، سود بازرگانی و حقوق گمرکی

تعرفه گمرکی یا نمانکلاتور گمرکی سیستم طبقه بندی کلیه کالهایی است که جنبه بازرگانی بین المللی دارند به نحوی که در این سیستم، کالاها بر اساس قاعده‌ای منظم به گروه‌های بزرگ و کوچک و کوچکتري مثل قسمت، فصل، تقسیم می‌شوند.

## سود بازرگانی

سود بازرگانی عبارت است از جوهی که هر ساله دولت به منظور حمایت از صنایع و تولیدات داخلی و تشویق سرمایه‌گذاری در رشته‌های تولیدی، تنظیم الگوی مصرف و تجدیدی واردات کالاهای غیرضروری و یا کسب درآمد، بر واردات وضع و وصول می‌نماید.



# حقوق گمرکی

حقوق گمرکی عبارت است از مالیاتی که دولت غالباً به قصد ایجاد درآمد وضع می نماید و همه ساله در مقررات عمومی مذکور معافیها و یا درصد حقوق گمرکی هر کالا بنا بر قسمتها و فصول مربوط به تقسیم بندی تعرفه گمرکی تعیین و بر آن اساسی اخذ و وصول می شود.

# مراحل گمرکی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود

مراحل گمرکی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- موجودی گرفتن و تطبیق اسناد و انجام امور مرتبط با صندوق،
- پروانه واردات و کوتاژ (تمام مشخصات یک اظهارنامه)،
- کارشناسی و ارزیابی با مراجعه به انبار
- مراجعه به مراکز نظیر آزمایشگاه، اداره استاندارد سازمان انرژی اتمی، وزارت بهداشت، اداره کشاورزی و ادارات مشابه دیگر در صورت نیاز و ضرورت

## مراحل گمرکی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود

✿ تأیید و امضایبازاریاب، امضای کارشناس و رئیس سرویس ارزیابی،

✿ مراجعه به کوتاژ و مراجعه به درب خروجی گمرک،

✿ بررسی مجدد توسط درب خروج،

✿ گرفتن بیجک، مراجعه به انبار و بارگیری،

✿ خروج کالا از انبار و درب خروجی گمرک و حمل آن تا محل مورد نیاز.

# انواع اسناد گمرکی

← اظهار نامه‌های گمرکی

← پروانه گمرکی

← قبض درآمد

← قبض سپرده

← پته گمرکی یا جواز عبور

← اوراق استرداد

← اوراق مطالبه‌نامه

← صورتمجلس

← قبض انبار گمرک

# اصطلاحات متداول مربوط به ورود کالا به گمرک

■ مانیفست (فهرست کالا) فهرست محموله‌های یک کشتی، قطار یا کاروانی از کامیون‌هایی که بیش از یک بارنامه دارند.

■ بارنامه (سند حمل کالا) مدارکی برای حمل یک واحد و پارتی از کالا برای دریافت کننده کالا در مقصد می‌باشد که از طرف مؤسسه حمل و نقل در مبدأ بارگیری کالا صادر می‌شود.

■ اظهارنامه اجمالی. فرم مخصوصی حاوی خلاصه مشخصات محموله است که ضمن آن تعداد، بسته، وزن، مبدأ، نام کشتی یا وسیله حمل و تعداد اقلام محموله در آن به ثبت می‌رسد و به ضمیمه مانیفست، تسلیم گمرک می‌شود.

■ اظهار نامه کالا. فرم مخصوصی است که برای طی مراحل تشریفات ترخیص کالا از گمرک اعم از صادرات و واردات تکمیل و به گمرک تسلیم می‌شود.

## مراکز تهیه و توزیع

جهت تحقق اصل ۴۴ قانون اساسی مبنی بر دولتی نمودن بازرگانی خارجی و بر اساس مصوبه ۲۰/۲/۵۹ شورای انقلاب جمهوری اسلامی ایران، مراکز تهیه و توزیع ایجاد شدند. این مراکز تحت نظر یک هیئت مدیره و مدیر عامل مرکب از ۵ نفر عضو اداره می‌شوند منابع مالی این مراکز ابتدا از محل اعتبارات بانکی تأمین و سپس باید به صورت خودکفا اداره شوند.

# اهم وظایف این مراکز

کنترل کالا 

کنترل قیمت 

کنترل کیفیت و کمیت 

## خلاصه فصل ششم

این فصل اصلی ترین و کاربردی فصل از بخش اول کتاب (مدیریت خرید) را تشکیل

می دهد که در آن موضوعات مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل هفتم

# مدیریت انبارداری



# هدف آموزشی فصل

اهداف آموزشی این فصل را می توان پاسخگویی به سوالاتی به شرح زیر برشمرد:

■ تعریف، جایگاه، اهداف و وظایف انبارها، مدیر و متصدی انبار و انباردارها چیست؟

■ مدیریت سازمان از سیستم کنترل انبارها چه انتظاراتی دارد؟

■ طبقه بندی چیست و چگونه می توان کالاهای انبارها را طبقه بندی نمود؟

■ کدگذاری کالاها چیست؟ چه نقشی در سازمان دارد و چگونه به اجرا درمی آید؟

## تعریف، جایگاه، اهداف و وظایف انبارها

انبار محل و فضایی است که مواد اولیه برای ساخت محصولات، کالاهای نیمه ساخته در جریان ساخت، محصول ساخته شده، مواد و لوازم مصرفی، قطعات یدکی و ماشینی آلات، ابزار آلات و اجناس اقساطی و ... بر اساس سیستم صحیحی طبقه بندی و جاگذاری شده اند و ازدو بعد فیزیکی و اطلاعاتی مورد بررسی و توجه قرار می گیرند.

هدف از تشکیل انبارها، تأمین و نگهداری کالاهای مورد نیاز سازمان است. اهم وظایف انبارها را می توان به شرح زیر برشمرد:

• برنامه ریزی و مراقبت جهت حفظ مقدار موجودی هر یک از اقلام مورد نیاز در حد مطلوب.

• همکاری و مساعدت در خرید و تأمین و تهیه کالاها و کنترل و دریافت کالاهای خریداری شده.

• نگهداری کالا در انبار به نحوی صحیح و تسریع در امر تحویل با رعایت مقررات و دستورالعملهای سازمان.

# انواع و انبارها و موجودیهای انبار

انبارهای پوشیده

انبارهای سرپوشیده (هانگارد)

انبارهای باز (بارانداز)

## اهم انواع موجودیهای انبار

● مواد اولیه

● کالاهای نیمه ساخته (در جریان ساخت

● کالای ساخته شده.

● اجناس خریداری شده جهت فروش.

● مواد و لوازم مصرفی

● قطعات یدکی ماشین آلات و ابزارآلات

● اجناس اسقاطی

# مزایای وجود سیستم انبارداری

✿ شناسایی و دسترسی آسانتر به کالا،

✿ تشکیل فایل‌های اطلاعاتی دقیقتر در بخشهای مختلف و تسریع در امر ارسال آمار و اطلاعات جهت تصمیم‌گیری مدیران سازمان،

✿ اطلاع‌رسانی مطمئن، دقیق و سریع به سایر بخشهای سازمان،

✿ رفع اشکالات ناشی از اتکای به افراد خاص و آماده‌سازی سریع افراد جدیدالورود به سازمان،



# وظایف مدیر انبار، متصدی انبار و انباردار

## اهم وظایف مدیر انبار عبارت اند از:

- ◆ توصیه و پیشنهاد روشهای انبارداری و اصلاحی دیگر؛
- ◆ اجرای سیستم انبارداری مصوب سازمان؛
- ◆ نظارت کلی بر تمام انبارهای سازمان؛
- ◆ تعیین کالاهایی که باید در انبارها نگهداری شود؛
- ◆ نگهداری مدارک موجودیهای واقعی کالاها در موسسه یا سازمان؛

## سیستمهای اطلاعاتی انبار

منظور از سیستم اطلاعاتی انبار ایجاد روش سیستماتیک و منطقی برای اجرای عملیات

مربوط به کالای موجود در انبار از مرحله درخواست تا مرحله تحویل جنس به مصرف

کننده و همچنین اعمال کنترلهای لازم بر مراحل مختلف این عملیات است

## روشهای مختلف انبار کردن کالاها

- انبار کردن به ترتیب شماره یا حروف با در نظر گرفتن حداکثر موجودی.
- انبار کردن به ترتیب شماره یا حروف با در نظر گرفتن حداقل موجودی.
- انبار کردن به ترتیب ورود کالا به انبار.
- انبار کردن به ترتیب ورود با در اختیار داشتن شماره قفسه.

## منابع ورود کالا به انبار و خروج آن از انبار

کالاهای انبار ممکن است که به یکی از طرق زیر به انبار وارد شود:

● کالاهایی که توسط مأمورین خرید خریداری گردیده است،

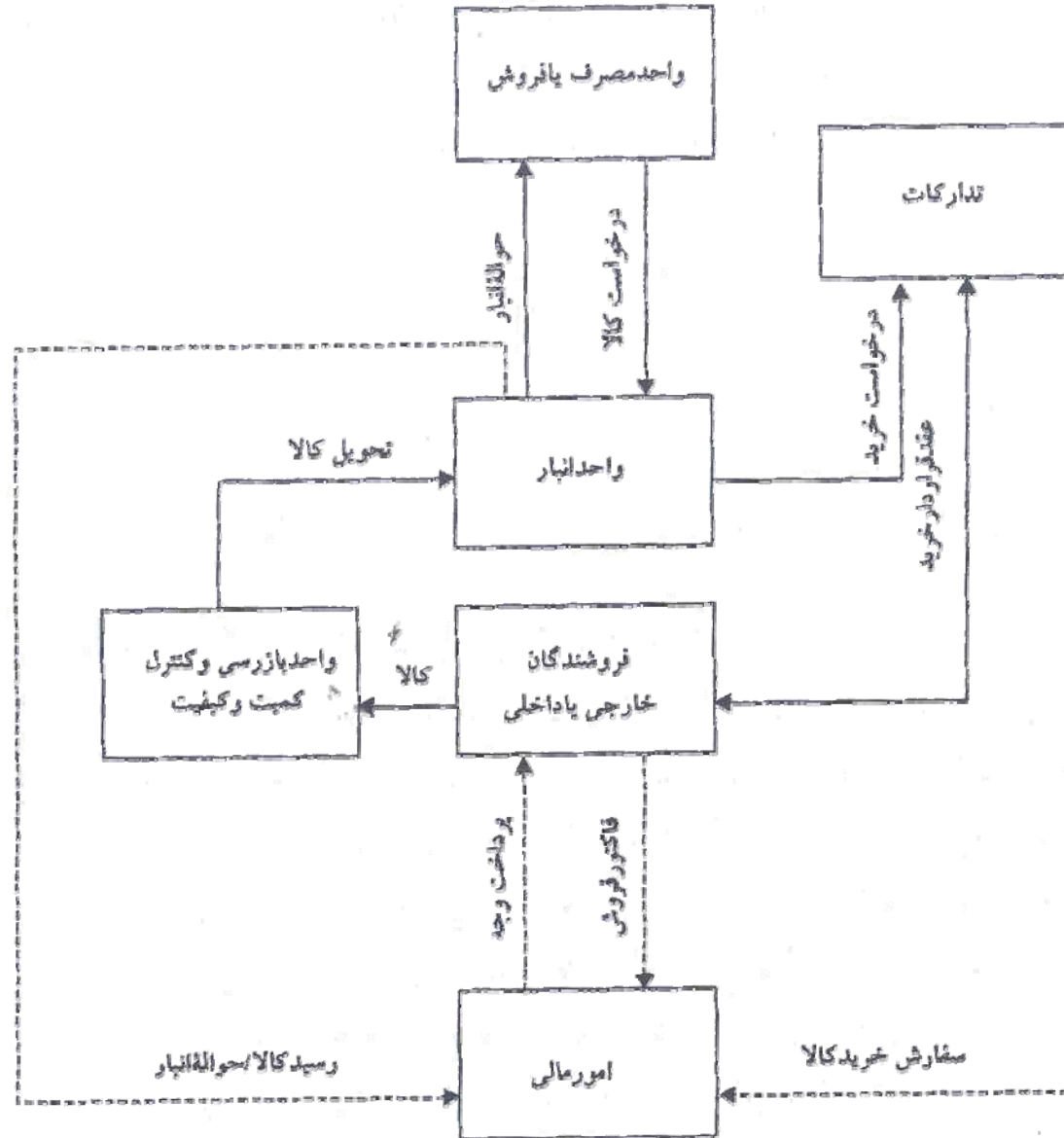
● کالاهایی که از خارج از کشور خریداری شده است،

● کالاهای تحویل داده شده توسط برندگان در مناقصات،

● کالاهای انتقالی از دیگر انبارهای شرکت به انبار مورد نظر،

● کالاهای برگشتی و تحویل وسایل و ابزار کار به طور امانی.

## نمودار تشریح مراحل از درخواست کالا تا پرداخت وجوه به فروشنده



## نکات مورد توجه در چیدن اجناس در انبار


✦ محبوبیت یا میزان تقاضا برای کالا.

✦ وجوه تشابه کالاها.

✦ اندازه و حجم کالا.

✦ مشخصات کیفی محصول.

# هزینه های مربوط به موجودیها

هزینه های نگهداری و انبار نمودن موجودی ها 

هزینه های سفارش یا نصب و راه اندازی مجدد 

هزینه های کسری یا فقدان موجودی 

# مدلهای کنترل موجودیها

■ مدلهای کنترل موجودی در شرایط اطمینان.

■ مدلهای کنترل موجودی در شرایط ریسک.

■ مدلهای کنترل موجودی در شرایط عدم اطمینان.

■ مدل برنامه ریزی و کنترل یا مدل طرحریزی مواد مورد نیاز (MRP).

■ مدل موجودی صفر یا (JTT) just in time.



# روشهای محاسبه بهترین حجم، تعداد، زمان و هزینه موجودی در شرایط اطمینان

● روش جدولی

● روش هندسی

● روش جبری

## خلاصه فصل هفتم

در این فصل به تشریح مدیریت انبارداری از ابعاد گوناگون پرداخته شده است. از جمله تعریف، جایگاه و نقش انبار، اهداف و وظایف اصلی آن، دسته بندی از انواع انبارها و موجودیها به عمل آمده است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصل هشتم

# نظام های توزیع



# اهداف آموزشی فصل

دانشجویان پس از مطالعه این فصل قادر خواهند بود تا:

- ✓ جایگاه نظام توزیع را در اقتصاد ملی کشور تحلیل نمایید،
- ✓ جایگاه نظام توزیع را در فرایند مدیریت بازاریابی تعیین و در خصوص آن بحث و بررسی جامعی به عمل آورند،
- ✓ نقش ارتباطات بازاریابی را در امر توزیع مورد بحث و بررسی قرار دهند،
- ✓ سازمانها و عناصر شبکه توزیع را تعیین و نقش هر یک را تشریح نمایند.

# نقش ارتباطات بازاریابی در توزیع

تعدادی از مهمترین رسانه های قابل دسترسی جهت برقراری ارتباطی عبارتند از :

تبلیغات مستقیم ✨

نشریات فروش شرکت ✨

پست مستقیم ✨

نمونه ها و هدایا ✨

نمایشگاههای تجاری ✨

مکانهای خرید ✨

مجلات، روزنامه ها و خبرنامه های تخصصی ✨

رسانه های عمومی ✨

# رسانه های عمومی

روزنامه ها

مجلات

تلویزیون

رادیو

پوسترها

# توزیع

به مجموعه هماهنگی اطلاق می شود که کالا را از منابع تولید به سمت خریداران و مصرف کنندگان هدایت می نماید.



## عمده فروشیها

عمده فروش شخص حقیقی یا حقوقی است که کالاهای تولیدی یک واحد تولیدی را در حجم زیاد خریداری نموده و آن را با تغییر و در حجم کمتر به خرده فروشان می فروشد.

# انواع معمول عمده فروشان در ایران

◆ بازار

◆ وارد کنندگان

◆ نمایندگان فروش

◆ کمیسیونرها

◆ صادرکنندگان

## خرده فروشیها

خرده فروش شخص حقیقی یا حقوقی است که با مصرف کننده نهایی ارتباط مستقیم دارد، کالا را از عمده فروش دریافت و معمولاً آن را بدون تغییر شکل به مصرف کنندگان نهایی می فروشد.

## از لحاظ محل استقرار خرده فروشان، تقسیمات زیر معمول می باشد

مراکز عمده فروش 

مراکز درجه دوم فروش 

سایر نقاط فروش 

مراکز مستقل خرده فروشی 

# عوامل موثر بر انتخاب محل خرده فروشی

• حجم فروش

• عادات خرید

• مشخصات فردی

• فاصله محصول

• محل پارکینگ

• جلب توجه

• عوامل بازدارنده

• وجود محل خالی برای خرید و یا قابل اجاره برای اجاره برای آغاز و گسترش فعالیتهای خرده فروشی.

# عناصر شبکه توزیع کالا

عمده فروشها (whole sellers) ●

خرده فروشها (retailers) ●

نمایندگان انحصاری (sole agents). ●

## سایر عناصر شبکه توزیع خرده فروشی

- فروشگاههای بزرگ (department)
- فروش از طریق پست (mail order sales)
- فروشگاههای زنجیره ای (chain stores)
- سوپرمارکتها (super markers or self services)
- مراکز خرید (shopping centers)
- فلروشگاههای ارزان (discount houses)
- دستگاههای خودکار (vending machines).

## توزیع مستقیم صادرات

به دلایلی نظیر کسب سود بیشتر، برقراری تماس مستقیم با مشتریان، شناساندن موسسه و محصول و برنامه های خود به مشتریان بالقوه و بالفعل، بسیاری از صادرکنندگان اقدام به ایجاد تشکیلات فروش و توزیع متعلق به خود در بازارهای صادراتی می گیرند.



## طرق توزیع مستقیم صادرات

■ استخدام و به کارگیری نماینده فروشی خاص جهت صادرات در مقصد،

■ ایجاد دفاتر و شعب خاص در بازارهای صادراتی یا مقصد،

■ دستیابی و آشنایی با همکاران و شرکای صادراتی.

# عوامل موثر بر کیفیت توزیع کالاها یا آمیزه بازاریابی

اهم عوامل موثر بر کیفیت عملکرد نظام توزیع کالاها یا آمیزه بازاریابی عبارتند از:

❖ زیبایی و شکل ظاهری کالاها،

❖ دوام و استحکام و مقاومت کالاها،

❖ نحوه و کیفیت بسته بندی کالاها،

❖ مد روز بودن کالاها،

❖ تخفیفات اعطایی به کالاها،

❖ تسهیلات مالی و فروش اقساطی.

در دوره پس از انقلاب نهادهای مهم توزیع کننده کالا به شرح زیر وارد فعالیت توزیعی گردیدند:

ستاد بسیج اقتصادی

وزارت بازرگانی

شوراهای محله و مساجد (بسیج محلات)،

تعاونیهای اصناف، محلات و مصرف،

کسبه عمده و خرده فروش،

دستفروشها.

## خلاصه فصل هشتم

در این فصل سیستمهای توزیع مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در ابتدا جایگاه نظام توزیع در اقتصاد و ارتباط آن با بازاریابی و مدیریت بازار تبیین گردیده است.

سنة ١٤٤٤  
١٤٤٤  
١٤٤٤

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)