

دانشگاه جامع علمی کاربردی نجف آباد

جزوه درس : مدیریت تامین و انبارداری

رشته مدیریت کسب و کار مقطع کارشناسی

گردآوری : مهدیه

۱۳۹۷

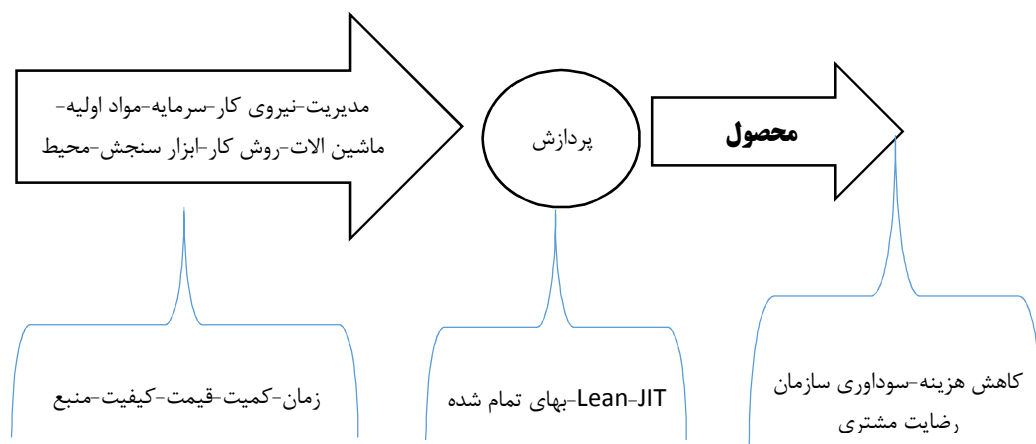
ویرایش دوم ۹۹-۱۳۹۸

فصل اول : مهندسی خرید Purchase

❖ تعریف مهندسی خرید : مبادله با دیگران برای رفع نیاز با برخورداری از مطلوبیت حاصل از کسب و مصرف کالا و خدمات.

❖ اهمیت مهندسی خرید : سازمان به مثابه یک سیستم است که اجزاء آن در کنش متقابل با یکدیگرند و از یکدیگر تاثیر می پذیرند.

پس :



❖ ۶ اصل خرید آگاهانه، عاقلانه و رقابتی (6R)

۱- کیفیت مناسب Right Quality	بمعنای مناسب بودن-تاثیر گذار بر مشخصات محصول شامل : Performance : عملکرد اصلی محصول Features : ویژگی های ثانویه Reliability : قابلیت اطمینان از خراب نشدن Conformance : تطابق با استاندارد و الزامات Durability : دوام و عمر مفید Serviceability : سرعت، دقت، سهولت تعمیر شدن Safety : ایمنی Aesthetics : حس زیبا بودن Environmental kindness : دوست دار محیط زیست Response : پاسخگویی و خدمات پس از فروش Reputation : شهرت کیفیت در رابطه مستقیم با قیمت است لذا بایستی مقرون به صرفه باشد- همکاری مهندسی و طراحی با خرید.
۲- قیمت مناسب Right Price	مناسب و معقول جهت تامین کیفیت مورد نظر-کالای جانشین-خرید عمده و بهره مندی از تخفیفات خرید با توجه به برنامه تولید سالیانه و نوسانات بازار-بهای تمام شده-
۲- زمان مناسب Right Time	سفارش بموقع JIT-نقطه سفارش مجدد-کاهش تغییرات نامطلوب بازار.
۳- مقدار مناسب Right Quantity	مقدار اقتصادی سفارش EOQ-برنامه ریزی نیازمندیهای سازمان ERP,MRP -کاهش وقفه در تولید و شرایط حساس هزینه ای.
۴- منبع مناسب Right Source	سوابق کاری- قدمت کاری- شهرت و اعتبار- توانمندی تولید و توزیع- برآورده سازی استانداردها و مشخصات محصول و خدمت

❖ ماتریس ارتباط وظیفه ای مهندسی خرید با بخش های دیگر سازمانی (فنی-تجاری-پشتیبانی-اداری):

• فنی	• تجاری	• پشتیبانی	• اداری
- تهیه لیست مشخصات و استانداردهای اقلام با همکاری بخش مهندسی و طراحی - بررسی کیفیت تامین کنندگان - کنترل کیفیت اقلام مطابق مشخصات درخواست خرید - تجزیه و تحلیل قیمت - انتخاب تامین کنندگان - تنظیم قرارداد	- بررسی بازار فروش - ملاقات با تامین کنندگان - استعلام بها - ارزیابی قیمت - مذاکره با تامین کنندگان	- بهینه کردن سیاست سفارش - دهی با کمک بخش کنترل موجودی - پیشبرد سفارش و پیگیری - بازرسی اقلام ورودی - نظارت بر تحویل کالا	- سفارش دهی و بایگانی - بررسی صورت حسابهای تامین کنندگان - بررسی پرداختها به تامین کننده

❖ اهداف خرید:

۱. حمایت از بخش های عملیاتی سازمان با برقراری جریان مداوم و منظم عوامل تولید
۲. تداوم بهبود کیفیت عوامل تولید خریداری شده
۳. خریداری عوامل تولید استاندارد موجود در بازار
۴. دستیابی به اهداف خرید با کمترین حد ممکن هزینه های اجرایی و خسارات مربوط به کالا
۵. انجام خرید عاقلانه و رقابتی
۶. شناسایی و یافتن تولیدکنندگان رقیب در بازار
۷. مطالعه و شناسایی منابع جایگزین مطمئن
۸. برقراری روابط خوب و مداوم با تامین کنندگان
۹. آموزش و رشد و ارتقا کارکنان
۱۰. تشکیل بانک اطلاعات در تمام زمینه های مربوط به خرید

❖ عوامل موثر بر بهره وری فرایند مهندسی خرید :

۱- مهارتهای اثربخشی نیروهای خرید	دقت- اطلاعات عمومی و روابط عمومی- اعتماد بنفس- پرتوان بودن- خودانگیزی- مهارت ارتباطی- مهارت هفت گانه کامپیوتر- تعدد زبان
۲- مدیریت تامین کنندگان	ساختار تحقیق در بازار خرید : تعیین اهداف خرید تجزیه و تحلیل هزینه - فایده اجرای فعالیتهای تحقیق تهیه گزارش تحقیق مطالعه امکانسنجی طراحی طرح تحقیق
۳- ارزیابی منابع تامین Rating معیار ارزیابی: قیمت زمان تحویل خدمات کیفیت ...	روش آماری پارتو (قانون ۸۰-۲۰) - ۸۰٪ خرید از ۲۰٪ تامین کنندگان صورت میگیرد. در این روش دو دسته از تامین کنندگان مدنظر هستند: الف- مراودات با ایشان متوسط به بالاست. مراحل ارزیابی الف: انتخاب یک بازه زمانی ۶ تا یک ساله کل ارزش ریالی و ارزی سازمان را در این زمان محاسبه کرده و ۸۰٪ انرا بترتیب بیشترین هزینه سفارش تا کمترین بر اساس نام منبع تامین و حجم ریالی از بالا به پایین لیست می کنیم. ب- بیشترین تاثیر بر فرایندهای تولید را دارند. مراحل ارزیابی ب : اگر در رابطه با هر تامین کننده پاسخ به سوالات ذیل (بله) است در برنامه ارزیابی قرار میگیرد.

ایا با تاخیر در ارسال، خط تولید متوقف میشود؟ ایا با تاخیر در ارسال، فرصت فروش از دست میرود؟ ایا ارسال اقلام بی کیفیت به توقف خط تولید منجر میشود؟ اگر تامین کننده قیمت اقلام خود را افزایش دهد باز از همان تامین کننده خرید می کنیم ولو با کاهش سود؟ ... سوالات پیرامون قیمت : ایا قیمت نسبت به دوره قبل کاهش یافته؟ ایا با حذف هزینه حمل موافقت شده؟ ایا شرایط پرداخت بهبود یافته؟ ایا خدمات و محصولات رایگان ارائه میشود؟ ایا بابت تخفیف با حسن نیت مذاکره مینمایید؟ سوالات پیرامون زمان تحویل : ایا زمان تحویل رقابتی است؟ ایا متعهد به زمان پیشنهادی است؟ ایا قادر به تحویل بموقع سفارش فوری است؟ ایا سفارشات به ادرس درست ارسال میگردد؟ ایا مقید به الزامات حمل و نقل و بسته بندی است؟ سوالات پیرامون خدمات : ایا سریعاً مغایرتها را برطرف میکند؟ ایا به تقاضا پاسخ مناسب میدهد؟ ایا حمایت فنی عالی ارائه مینماید؟ ایا در شرایط غیرمعمول و اضطراری همراهی مینماید؟ ... سوالات پیرامون کیفیت : ایا محصولات و خدمات مطابق یا فراتر از استانداردها و انتظارات است؟ ایا سطح مناسبی از فناوری برای محصولات و خدمات ارائه مینماید؟ ایا گارانتی رقابتی ارائه مینماید؟ ایا اسناد صحیح ارائه مینماید؟ ...	
۴- مدیریت زمان تدارکات "زمان تدارکات" شامل زمان صرف شده بابت مجموعه فعالیتهای سفارش گذاری است، شامل : صدور و تایید درخواست خرید استعلام دریافت پیشنهاد مالی و فنی رفع ابهام تنظیم و تایید مجوز خرید ارسال تاییدیه سفارش پرداخت پیش پرداخت پرداخت مبلغ کل زمان تحویل صدور رسید انبار	
۵- اصول و فنون مذاکره فصل دوم مطالعه شود.	

❖ اشکال مختلف خرید :

اشکال مختلف خرید بر حسب فاکتورهای قابلیت پیش بینی، ساختار، زمان، سازمان، سقف معامله به شرح جدول ذیل است:

خرید برنامه ریزی شده : در آغاز هر سال بر اساس پیش بینی نیازمندیهای سازمان (کارتکس انبار برای اقلام مصرفی، مواد اولیه و) توسط واحد تدارکات بترتیب اولویتهای انجام می شود. خرید موردی و اضطراری : بر اساس درخواست مصرف کننده، برای اقلامی که تهیه آن نیازی به برنامه سالانه نداشته یا بنابر ضرورت مورد نیاز می باشد از محل تن خواه تامین مالی می شود. (تنخواه مبلغی است که امور مالی سازمان نزد کارپردازان و مامورین خرید قرار میدهد)	قابلیت پیش بینی Planned Case
خرید متمرکز : توسط واحد تدارکات کل (مرکزی) برای کل گستره سازمان انجام میشود. برای، خریدهای عمومی و مشترک که میان واحدهای مختلف سازمان مشابه است یا زمانی که، بخش ها و کارخانجات سازمان متفرق نباشند. مزایای خریدهای متمرکز : برنامه ریزی بهتر برای تامین اعتبار، کنترل دقیق بر ورودی ها و موجودی انبار و کاهش هزینه های مربوط به خریدهای مکرر، افزایش امکان اخذ تخفیفات کلی، صرفه جویی در بکارگیری نیروی انسانی و پرورش کارپردازان زبردست و آشنا به بازار (تیم تخصص خرید). خرید غیرمتمرکز : در صورت پراکندگی جغرافیایی بخش ها و کارخانجات سازمان، هر کدام با داشتن اختیار اقدام به خرید اقلام مورد نیاز میکنند. مزایای خریدهای غیرمتمرکز: خرید با نیازمندیهای واقعی هماهنگی دارد، خرید کالاهای تخصصی و فنی با هماهنگی واحد ذینفع سریعتر و صحیحتر انجام می شود.	ساختار - Decentralized
پیش خرید/ سلف خری : پرداخت زود هنگام بهای نقد اقلامی که در دوره اتی دریافت میگردد. مثل قرارداد سلف نفتی یا پیش خرید محصولات کشاورزی توسط دولت) مزایا : مصون ماندن شرکت از تاثیر افزایش قیمت یا کمبود کالا در دوره اتی.	زمان Pre-buy JIT

خرید بموقع : در شرایطی که نگهداری نیازمند شرایط خاص است، منبع محلی و نزدیک است، کاهش قیمت‌ها انتظار می‌رود مورد نظر است.	
بخش خصوصی : طبق آیین نامه معاملات باشد و به تایید مدیریت و هیئت مدیره رسیده باشد. بخش دولتی : تابع قانون محاسبات عمومی، آیین نامه معاملات دولتی و آیین نامه اموال دولتی است. مثلاً، طبق ماده ۸۰ قانون محاسبات عمومی، معاملات دولتی اعم از خرید و فروش از نظر مبلغ مورد معامله (سقف معامله) به سه دسته تقسیم می شوند.	سازمان Private Government
خرید جزئی : مأمور خرید بنا به تشخیص خود کمترین بهای ممکن را در خریده‌ها می‌پردازد و ذیل سند هزینه را با درج نام و فامیل - سمت - تاریخ و قید خرید با کمترین بها امضاء میکند. خرید متوسط : برای کالاهای مورد نیاز که نرخ رسمی ندارند و از موسسات غیردولتی خریداری می شود با دریافت برگ استعلام قیمت انجام میشود. فرم استعلام بها حاوی مشخصات کالا، مقدار، زمان و محل تحویل و مراجعه به چند فروشنده و درج شرایط در فرم مذکور است. (طبق ماده ۳ آیین نامه معاملات دولتی باید استعلام قیمت حداقل از سه فروشنده ازاد صورت گیرد، اگر فروشندگان کمتر بودند در سند هزینه ذکر میشود.)، تصویب با مدیر یا هیئت مدیره است. خرید عمده : روشهای انجام خرید: برگزاری مناقصه یا مزایده عمومی از طریق انتشار فراخوان در روزنامه کثیرالانتشار، برگزاری مناقصه یا مزایده محدود، روش مذاکره ای مطابق با موارد مندرج در آیین نامه معاملات و یا با تصویب هیات مدیره.	نصاب/قیمت/سقف معامله Transaction ceiling (مبنای سال ۱۳۹۳) Retail ≤ 1200000000® Average ≤ 1200000000® Major ≥ 1200000000®

❖ مراحل کلی رفتار خرید :

دیدگاه اول:	دیدگاه دوم:
۱. احساس نیاز به چیزی	۱. تشخیص نیازها و شناخت کالا
۲. جست و جوی اطلاعات	۲. تخمین قیمت کالا
۳. ارزیابی گزینه های پیشرو	۳. دسترسی به منابع داخلی و خارجی تامین Source of supply : برای دستیابی به این هدف روشهای متفاوتی را میتوان برشمرد: تاریخیچه خریدهای قبلی - اتاق بازرگانی Chamber of commerce - نمایشگاه های داخلی و خارجی - سفارت خانه کشورهای خارجی -
۴. تصمیم به خرید	۴. گزینش بهترین فروشنده کالا
۵. خرید کردن	۵. اعلام شرایط معامله
۶. پس از خرید	۶. بررسی (بازرسی / inspection) و تضمین کیفیت کالا
	۷. حمل و تحویل کالا

❖ اصطلاحات و اجزا "عقد قرارداد Contract" :

(ماده ۱۸۳ قانون مدنی، تعریف عقد قرارداد- توافق دو اراده ضروری در جهت ایجاد یک اثر حقوقی. شرایط اساسی برای صحت قرارداد- موضوع ماده ۱۹۰ قانون مدنی - قصد طرفین و رضایت آنها، اهلیت آنها، موضوع معین و مشروعیت است) (پروژه دانشجویی: اهلیت و مشروعیت به چه معناست؟)

- ✓ مشخصات دقیق طرفین و یا اطراف قرارداد (ذی سمت)
- ✓ موضوع قرارداد subject (پروژه دانشجویی: موضوع معامله باید دارای چه شرایطی باشد؟)
- ✓ مشخصات و ویژگی های کالا/ بازبینی کالا Overview of Goods
- ✓ مدت زمان قرارداد Duration of contract / مدت زمان معتبر بودن پیشنهاد

- ✓ مبلغ قرارداد Amount of contract و شرایط پرداخت Payment terms
- ✓ پیش فاکتور (پروفرما اینوس Preform invoice)
- ✓ نوع اسناد حمل
- ✓ مالیات و نوع بیمه موضوع قرارداد (بیمه حمل و نقل transportation insurance – بیمه لویدز Lloyds insurance)
- ✓ تضمین ها و ضمانت در قرارداد Guaranty (پیش پرداخت Prepayment – حسن انجام کار – فورس ماژور – دموراژ)
- ✓ نوع بسته بندی Packing (استاندارد Standard – دریایی Marine – صادراتی Export)
- ✓ تاریخ سررسید ارائه پیشنهاد/ زمان تحویل Delivery time
- ✓ چگونگی تحویل کالا / حمل Shipment / مبدا Origin و مقصد Destination / حمل دوباره به نقلیه دیگر – حمل چندمرحله ای
- ✓ Multistage
- ✓ ترخیص کالا clearance
- ✓ رفع اختلافات احتمالی
- ✓ قسم نامه Affidavit
- ✓ دریافت قیمت پیشنهادی: شیوه لیست قیمت های منتشره – مناقصه Bid – مذاکره Negotiation
- ✓ بررسی کلیه پیشنهادها و معین کردن برنده: شیوه متعادلترین قیمت پیشنهادی – اعتبار فروشنده – ارائه خدمات پس از فروش – بموقع بودن زمان تحویل – شرایط پرداخت پیشنهاد شده از سوی فروشنده – ارزیابی ضمانت های فروشندگان در قبال خرید

سوالات فصل یک :

- ۱- مهندسی خرید را تعریف کنید؟
- ۲- اهمیت بیان مهندسی خرید را تشریح کنید؟
- ۳- شش اصل خرید آگاهانه را با ذکر مثال نام ببرید؟
- ۴- آیا در فرایند مهندسی خرید یک ارتباط فرایندی میان واحدهای سازمان وجود دارد؟ با ذکر مثال تشریح کنید؟
- ۵- چهار مورد از اهداف خرید را نام ببرید؟
- ۶- دو مورد از عوامل موثر بر بهره وری فرایند مهندسی خرید را با ذکر مثال بیان کنید؟
- ۷- در ارزیابی منابع تامین معیار ارزیابی چیست؟ و از چه روش هایی میتوان برای ارزیابی استفاده کرد؟
- ۸- اشکال خرید بر اساس چه فاکتورهایی قابل دسته بندی است؟
- ۹- بر اساس قابلیت پیش بینی و ساختار اشکال خرید را نام ببرید؟
- ۱۰- مراحل انجام خرید را بیان کنید؟ (دیدگاه به دلخواه)

تحقیق :

- در قسمت اصطلاحات و اجزا عقد قرارداد به موضوعات ذیل جواب دهید.
- اهلیت و مشروعیت به چه معناست؟
 - موضوع معامله باید دارای چه شرایطی باشد؟