

مفاهیم و الگوهای خرید سازمانی با رویکرد خرید در سازمان‌های دولتی

حمید علیخانی

(عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین(ع))

alikhani@moc.gov.ir

ابوالفضل معصومزاده زواره

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و پژوهشگر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)

Abolfazl.masoomzadeh@gmail.com

خرید سازمانی / خرید دولتی / الگوهای خرید / تدارکات دولتی

سیاستی برای مدیران خرید ارائه شده است.

چکیده

با توجه به اهمیت روزافزون و بسیار بالای وظیفه خرید در سازمان‌های مختلف، این مقاله با پرداختن به موضوع خریدهای سازمانی و ارائه مفاهیمی از قبیل خرید سازمانی، اهداف خریداران سازمانی، فرایند خرید سازمانی، تصمیم‌گیرندگان در فرایند خرید سازمانی، عوامل تأثیرگذار در فرایند خرید سازمانی و همچنین با پرداختن به موضوع خریدهای دولتی و ارائه انواع مدل‌های موجود در زمینه خریدهای سازمانی و دولتی بر آن است تا اهمیت این موضوع را بار دیگر در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی متذکر شده تا مدیران خرید و تدارکات در این سازمان‌ها با مباحث جدید در این زمینه آشنا شده و بتوانند از این تئوری‌ها در فرایندهای خرید خود استفاده نمایند. در پایان نیز توصیه‌های

مقدمه

در دهه‌های اخیر تغییرات فراوان و مهمی در محیط کسب و کار رخ داده است. این تغییرات به حدی زیاد بوده‌اند که بعضی اوقات نمی‌توان به طور مناسبی با آنها مواجه شد. این امر بیشتر در مورد کسانی صادق است که دست اندر کار امور خرید و تدارکات هستند. توسعه روزافزون فناوری اطلاعات، ابزارهای حمایتی با امکاناتی تقریباً نامحدود برای انجام خریدها ایجاد کرده است. فناوری اطلاعات، ارتباطات بین شرکت‌ها را به نحوی تحت تأثیر قرار داده که تاکنون تجربه نشده‌اند. فناوری‌های جدید اطلاعاتی، مدیران خرید را قادر ساخته تا بازارهای تأمین جدیدی را شناسایی نموده و حتی بتوانند با تأمین‌کنندگان خارجی این بازارها آسان‌تر و مؤثرتر ارتباط برقرار نمایند.

طرف در همه زمینه‌ها به توافق برسند.

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

۱-۲. ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی

- وظیفه خرید سازمانی دارای چهار بعد اصلی است. این ابعاد عبارتند از:
- بعد فنی:** در ارتباط با مشخصات محصولات خریداری شده می‌باشد.
 - بعد تجاری:** در ارتباط با شرایط و ضوابطی است که باید با تأمین‌کننده مذاکره شود.
 - بعد لجستیک:** در ارتباط با زمان‌بندی سفارش یا تحویل مواد مورد نیاز می‌باشد.
 - بعد اجرایی:** در ارتباط با فعالیت‌های اجرایی است که خرید باید انجام دهد.

۱-۳. اهداف خریداران سازمانی

خریداران سازمانی دارای اهداف مجزایی در خرید کالاها و خدمات هستند که به طور کلی اهداف خریدهای صنعتی مثل در دسترس بودن کالاها و خدمات، قابلیت اعتماد فروشنده، کیفیت، ثبات، تحویل و قیمت همگی برای انواع شرکت‌ها دارای اهمیت هستند. مدیریت هزینه خرید خدمات و کالاها یکی از داغ‌ترین بحث‌ها در مدیریت زنجیره تأمین در دنیای امروز است. در واقع هزینه‌های خرید (بهای تمام شده خرید) از بزرگ‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده عملیات بسیاری از سازمان‌ها است. به طور کلی ۴۰ تا ۶۰ درصد درآمد فروش به هزینه‌های مواد اولیه بر می‌گردد. بنابراین تصمیماتی که توسط خریداران سازمانی اتخاذ می‌شود به طور مستقیم بر هزینه‌ها و بنابراین سودآوری شرکت مؤثر است. بنابراین انتظار می‌رود در آینده وظیفه خرید نقش مهم‌تری در کاهش هزینه‌ها در انواع پروژه‌ها داشته باشد. از این رو هر راهکاری برای کاهش هزینه کلی خرید مواد و تجهیزات نیازمند به‌کارگیری روش‌های مدرن تدارکات و تأمین است. [۷]

۱-۴. فرایند خرید سازمانی

یک موقعیت خرید زمانی ایجاد می‌شود که برخی اعضای سازمان با مشکلی مواجه می‌شوند که می‌تواند از طریق خرید

همچنین تغییرات و تحولات اقتصادی و سیاسی تأثیر بی‌سابقه‌ای بر تجارت به شیوه سنتی داشته و منجر به تحولات اساسی در الگوهای تجارت و کسب و کار شده است. همه این تغییرات تأثیر بسزایی بر روی کار و وظایف مدیران خرید و تدارکات خواهد داشت.

۱. خرید سازمانی

طبق فرهنگ وبستر [۱]، خرید سازمانی [۲] فرایند تصمیم‌گیری است که سازمان رسمی به وسیله آن، نیاز به خرید کالا و خدمات را به وجود آورده و آن گاه به تشخیص، ارزیابی و انتخاب بین نام‌های تجاری و فروشنده اقدام می‌کند. [۳] خریداران سازمانی شامل تولیدکنندگان، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و همچنین سازمان‌های دولتی هستند که کالاها و خدمات را برای استفاده خود یا فروش مجدد خریداری می‌نمایند. [۴]

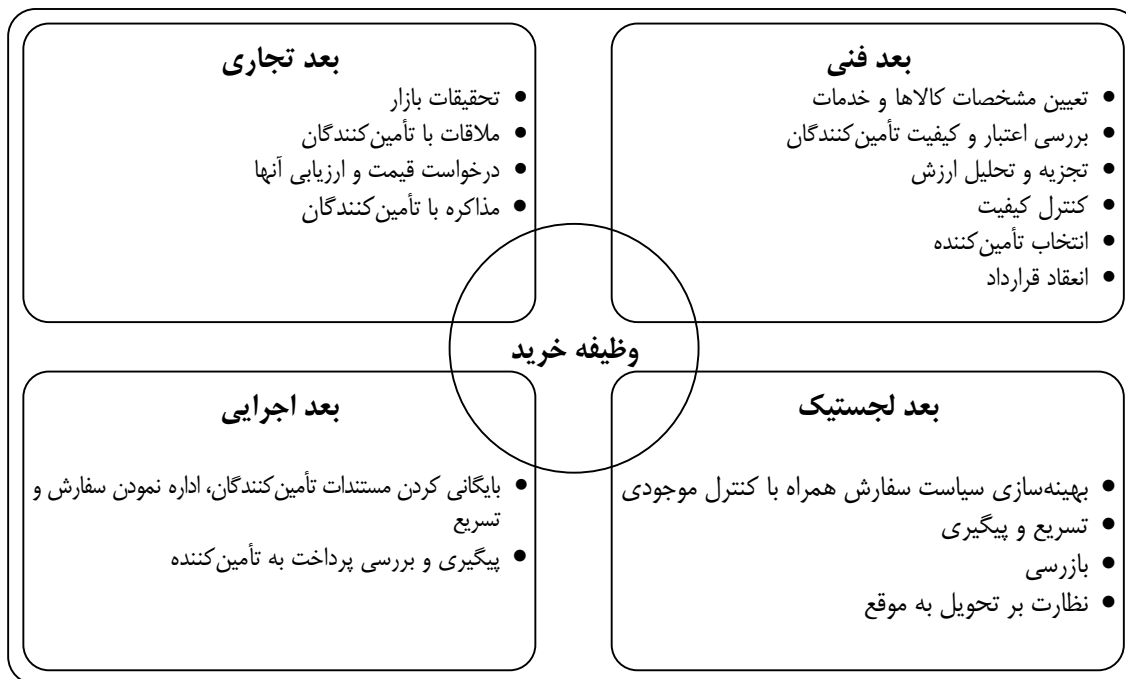
۱-۱. مشخصات اصلی خریدهای سازمانی

- چندین مشخصه خریدهای سازمانی را از خریدهای مصرف‌کنندگان نهایی متمایز می‌کند. این عوامل عبارتند از: [۵]
- **مشخصات تقاضا:** تقاضا در خریدهای سازمانی، تقاضایی مشتق است، یعنی تقاضای اقلام صنعتی و سازمانی از تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی ناشی می‌شود.
 - **تعداد خریداران بالقوه:** تعداد خریداران سازمانی در مقایسه با خریداران کالاهای مصرفی بسیار محدود است.
 - **اهداف خرید:** هدف خریداران سازمانی خرید محصولات است که آنها را در دستیابی به اهدافشان کمک کند.
 - **معیارهای خرید:** مهم‌ترین معیارهای خرید سازمانی، ویژگی‌های محصول یا خدمات و قابلیت و صلاحیت عرضه‌کنندگان است. هفت معیار اصلی که در خرید سازمانی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از: قیمت، مطابقت با مشخصات کیفی مورد نظر، حمل کالا در مدت زمان توافق شده، قابلیت‌های فنی، تضمین و ضمانت‌نامه، عملکرد گذشته، تسهیلات و ظرفیت تولید.
 - **میزان سفارش:** میزان سفارش خریداران سازمانی بیشتر از سایر خریداران است.
 - **عملیات خرید و فروش:** گاهی در مورد خریدهای سازمانی ماه‌ها مذاکره و ملاقات صورت می‌گیرد تا دو

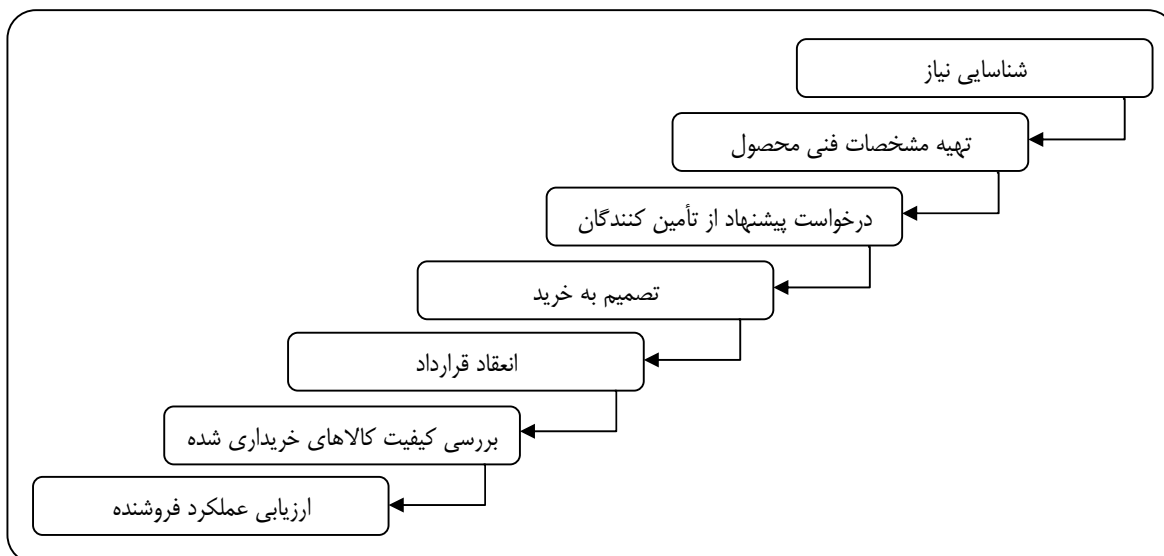
شده و ارزیابی عملکرد فروشنده.

در شکل (۳) شش مرحله برای فرایند خرید سازمانی بیان شده که شامل: تعیین مشخصات، تعیین تأمین کننده، انعقاد قرارداد، سفارش، تسریع و ارزیابی است. اجزای این فرایند در شکل مشخص شده‌اند.

یک محصول یا خدمت حل شود. فرایند خرید سازمانی دارای مراحل مختلفی است. شکل (۲) این فرایند را در هفت مرحله نشان می‌دهد. این مراحل عبارتند از: شناسایی نیاز، تهیه مشخصات فنی محصول، درخواست پیشنهاد از تأمین کنندگان، تصمیم به خرید، انعقاد قرارداد، بررسی کیفیت کالاهای خریداری



شکل ۱- ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی [۶]



شکل ۲- فرایند خرید سازمانی [۸]

ارزیابی	تسریع	سفارش	انعقاد قرارداد	تعیین تأمین کننده	تعیین مشخصات	نقش خرید و تأمین
• دسترسی به تأمین کننده	• ایجاد رویه تسریع	• ایجاد	• تدوین قرارداد	• اطمینان از انتخاب	• تعیین مشخصات	
• ارزیابی تأمین کننده • رتبه تأمین کننده	• تسریع • عیب‌یابی	• رویه سفارش • توسعه رویدادهای سفارش	• تخصص عقد قرارداد • تخصص مذاکره	• بررسی اولیه • تأمین کنندگان • درخواست • مشارکت	• مشخصات • کارکردی • تغییرات فنی • استفاده از دانش • تأمین کنندگان	عناصر
• لیست • تأمین کنندگان • ارجح و برتر • طرح رتبه‌بندی • تأمین کنندگان	• گزارش استثنایی • فهرست سررسید • فاکتورها	• سفارش	• قرارداد	• انتخاب پیشنهادات • تأمین کنندگان	• مشخصات • کارکردی • کنترل مشخصات	مستندات

شکل ۳- اجزای فرایند خرید سازمانی [۹]

اطلاعات لازم جهت ارزیابی گزینه‌ها را فراهم می‌کنند. کارکنان فنی سازمان از جمله این افراد محسوب می‌شوند.

تصمیم‌گیرندگان [۱۶]: کسانی هستند که درباره نیاز به کالا و یا فروشندگان تصمیم‌گیری می‌کنند.

تأییدکنندگان [۱۷]: این افراد مجوز اقدامات پیشنهادی از سوی تصمیم‌گیرندگان یا خریداران را صادر می‌کنند.

خریداران [۱۸]: این افراد از اختیارات رسمی به منظور انتخاب فروشنده و تعیین شرایط خرید برخوردار هستند. این افراد می‌توانند در تشکیل مشخصات کالا کمک نمایند. نقش اصلی خریداران، انتخاب فروشندگان و انجام مذاکره با آنهاست.

دروازه‌بانان [۱۹]: کسانی هستند که برای جلوگیری از تماس فروشندگان با اعضای مرکز خرید یا انتقال اطلاعات به آنها از قدرت لازم برخوردارند. منشی‌ها و کارگزاران خرید از جمله این افراد هستند.

۲. واحد تصمیم‌گیری خرید و چرخه عمر محصول

اندازه واحد تصمیم‌گیری خرید در سازمان‌ها معمولاً با توجه به چرخه عمر محصول متفاوت می‌باشد. در جدول (۱) انواع موقعیت‌های خرید و اندازه واحد تصمیم‌گیری با توجه به چرخه عمر محصول نشان داده شده است:

۵-۱. نقش‌های هفت‌گانه در فرایند خرید سازمانی

معمولاً وظیفه خرید کالاها و خدمات مورد نیاز در یک سازمان بخصوص در سازمان‌های دولتی بر عهده یک نفر نیست و چندین نفر در فرایند خرید سازمانی ایفای نقش می‌کنند. واحد تصمیم‌گیری [۱۰] سازمان خرید را مرکز خرید می‌نامند و شامل افرادی است که در تصمیم خرید سازمان مشارکت دارند. [۱۱]

به عبارت دیگر مرکز خرید شامل همه افراد و گروه‌هایی است که در فرایند تصمیم‌گیری خرید مشارکت دارند و در برخی از اهداف و ریسک‌های ناشی از آن سهیم هستند. مرکز خرید از تمام اعضا سازمان تشکیل می‌شود. این افراد نقش‌های هفت‌گانه زیر را عهده‌دار هستند: [۱۲]

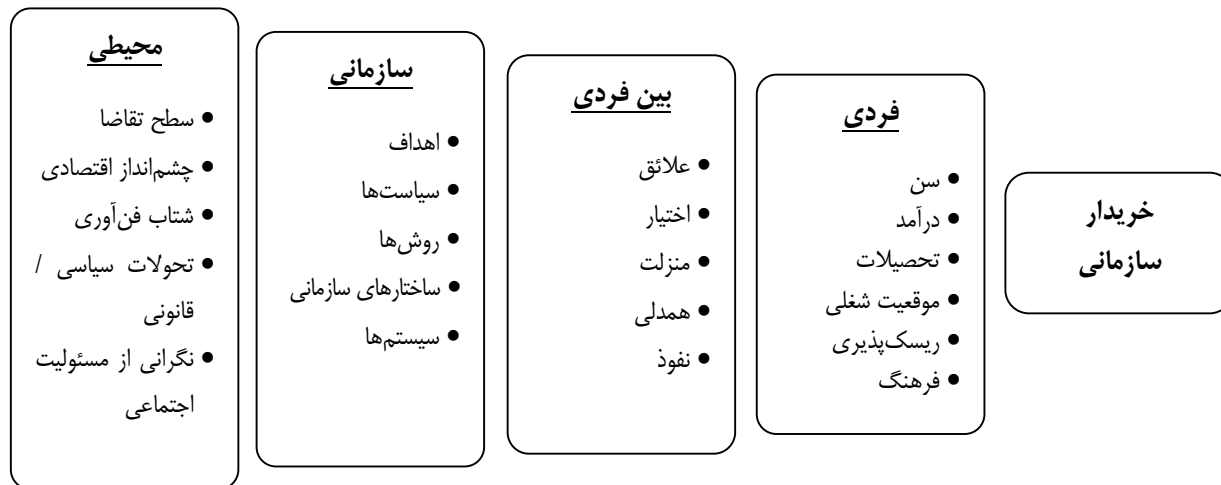
پیشقدمان [۱۳]: افرادی هستند که درخواست خرید می‌کنند و ممکن است استفاده‌کنندگان یا سایر افراد درون سازمان باشند.

استفاده‌کنندگان [۱۴]: کسانی هستند که از کالا یا خدمت استفاده می‌کنند. در بسیاری از موارد این افراد ارائه درخواست خرید را برعهده دارند و نقش مهمی در تعریف صحیح نیاز به کالا یا خدمت دارند.

تأثیرگذاران [۱۵]: افرادی هستند که بر تصمیم‌گیری خرید تأثیر می‌گذارند و به تعیین مشخصات فنی کالاها کمک کرده و

جدول ۱- واحد تصمیم‌گیری خرید در مراحل مختلف چرخه عمر محصول [۲۰]

مرحله چرخه عمر محصول	انواع موقعیت خرید	اندازه واحد تصمیم‌گیری	واحد تصمیم‌گیرنده
معرفی [۲۱]	خرید جدید قضاوتی	بزرگ	مهندسی، تحقیق و توسعه
رشد [۲۲]	خرید مجدد	متوسط	تولید و مدیریت ارشد
بلوغ [۲۳]	خرید عادی کم اهمیت	کوچک	خرید



شکل ۴- عوامل اصلی تأثیرگذار بر رفتار خرید سازمانی [۲۵]

فرایند تصمیم‌گیری خرید تأثیرگذار باشند.

- **عوامل سازمانی:** هر سازمان خرید دارای اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها، ساختارهای سازمانی و سیستم‌های خاصی است که بازاریاب تجاری باید با تمامی این موارد آشنایی داشته باشد.
- **عوامل محیطی:** خریداران سازمانی به شدت تحت تأثیر عوامل کنونی و آتی محیط پیرامون خود قرار دارند. عواملی مانند میزان تقاضا برای محصولات آنها، چشم‌انداز اقتصادی و نرخ بهره.

این عوامل در شکل (۴) نشان داده شده‌اند.

۴. خریدهای دولتی

تدارکاتی که دستگاه‌های دولتی برای تأمین نیازهای خود و با انگیزه‌های غیر تجاری انجام می‌دهند خریدهای دولتی نامیده می‌شوند که در ادبیات سازمان جهانی تجارت تدارکات دولتی [۲۶] خوانده شده است. این تدارکات در حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد از تولید ناخالص داخلی کشورها برآورد شده و بیش از ۳۰

البته به غیر از مرحله عمر محصول، اندازه سازمان نیز در اندازه واحد تصمیم‌گیری خرید تأثیرگذار است و این امر می‌تواند سبب افزایش اندازه واحد تصمیم‌گیری شود.

۳. عوامل اصلی تأثیرگذار بر رفتار خرید سازمانی

عوامل زیادی بر تصمیم‌گیری خریداران سازمانی تأثیر گذارند، که می‌توان این عوامل را در چهار گروه طبقه‌بندی نمود که عبارتند از: عوامل فردی، عوامل بین فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی. [۲۴]

- **عوامل فردی:** هر یک از افراد شرکت‌کننده در فرایند خرید دارای انگیزش، درک و رجحان‌های فردی مخصوص خود هستند. این عوامل تحت تأثیر سن، درآمد، میزان تحصیلات، موقعیت شغلی، شخصیت و عقاید فرد قرار دارند.
- **عوامل بین فردی:** مرکز خرید از افرادی تشکیل شده که دارای علائق، اختیارات، منزلت و نفوذ متفاوتی هستند. این عوامل می‌توانند در نوع حرکت گروهی در جریان

تدارکات خود می‌نمایند: [۳۱]

۱- مناقصات عمومی (باز): مناقصاتی است که طبق آن هر تأمین‌کننده کالا و خدمات، در صورت تمایل امکان شرکت در فرایند مناقصه و ارائه پیشنهاد مناقصه را دارد.

۲- مناقصات گزینشی: مناقصاتی است که صرفاً آن تعداد از تأمین‌کنندگانی که از آنها برای شرکت در مناقصه دعوت به عمل می‌آید، می‌توانند پیشنهاد مناقصه خود را تسلیم نمایند. شرایط رقابت در این مناقصات نسبت به مناقصات باز محدودتر است و دستگاه‌های دولتی به گزینش و انتخاب شرکت‌کنندگان در مناقصه مبادرت می‌ورزند. این شیوه انجام تدارکات دولتی معمولاً در ارتباط با آن دسته از کالاها و خدماتی است که به دلیل اهمیت و حساسیت آنها ضرورت تشخیص صلاحیت تأمین‌کنندگان وجود دارد.

۳- مناقصات محدود: به آن دسته از مناقصاتی اطلاق می‌شود که طبق آن دستگاه‌های دولتی تدارک‌کننده جهت انجام تدارکات دولتی خود به صورت انفرادی با تأمین‌کنندگان کالا و خدمات تماس برقرار می‌نمایند. در واقع این روش ساده‌ترین روش تدارکات دولتی است و تشریفات مربوط به برگزاری مناقصات باز و گزینشی در ارتباط با آنها به اجرا در نمی‌آید.

۶. انواع مدل‌های خرید سازمانی

۶-۱. الگوی فرایندی خرید

وظیفه خرید به صورت سنتی شامل فرایند خرید می‌باشد و در برگیرنده تعیین احتیاجات، انتخاب عرضه‌کننده، دستیابی به قیمت مناسب، مشخص کردن زمان و شرایط، سفارش دادن و در نهایت تضمین یک تحویل مناسب است. به طور خلاصه وظیفه خرید، تهیه امکانات، تجهیزات، منابع و خدمات مناسب است. در این تعریف، اصولاً وظیفه خرید در برگیرنده فعالیت‌های عملیاتی است. [۳۲]

شکل (۵) عوامل اصلی در وظیفه خرید و ارتباط این عوامل را با یکدیگر نشان می‌دهد.

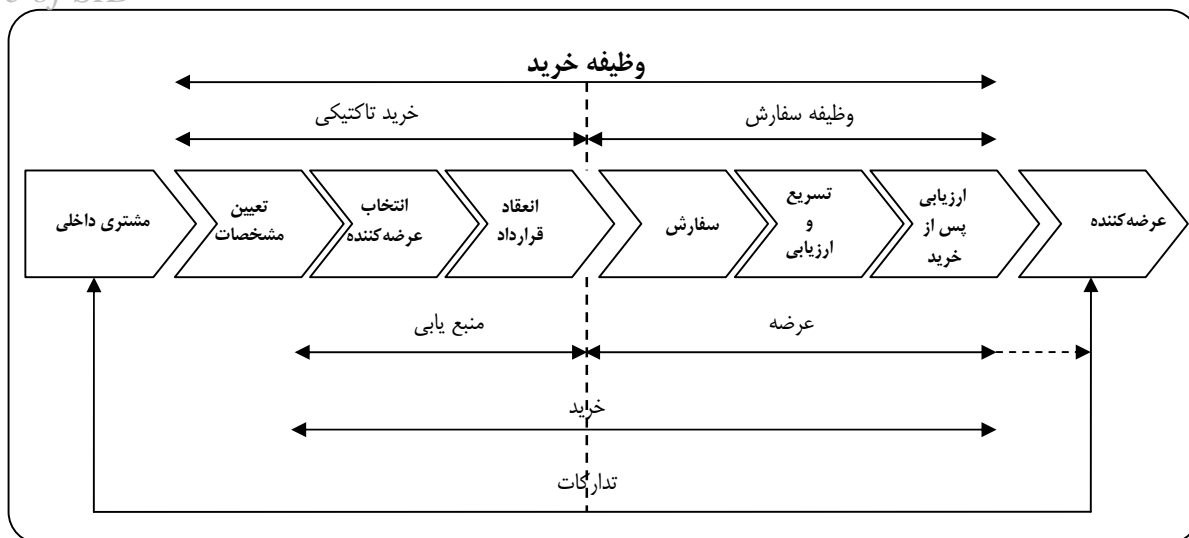
درصد از تجارت بین‌المللی را به خود اختصاص داده است. [۲۷] در اکثر کشورها سازمان‌های دولتی خریدار بخش عظیمی از کالاها و خدمات هستند. دولت بزرگ‌ترین گروه مشتری در بسیاری از کشورهاست. مثلاً در ایالات متحده آمریکا در حدود ۳۰ درصد تولید ناخالص داخلی توسط بخش‌های مختلف دولتی به مصرف می‌رسد. [۲۸]

سازمان‌های دولتی از فروشندگان می‌خواهند تا در مناقصه‌ها شرکت نمایند. معمولاً قرارداد از آن فروشنده‌ای است که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد کرده باشد. البته در مواردی ممکن است یک سازمان دولتی اضافه‌بهای را به برخی از فروشندگان به خاطر کیفیت برتر کالاها، تحویل به موقع و مواردی از این قبیل بپردازد. گاهی اوقات سازمان‌های دولتی از طریق مذاکره اقدام به خرید می‌نمایند. خرید از طریق مذاکره معمولاً در مورد خریدها و پروژه‌های پیچیده صورت می‌گیرد. رقابت در خریدهایی که از طریق مذاکره انجام می‌شوند معمولاً محدود، زمان مذاکره طولانی و هزینه انجام آن بالاست. [۲۹]

بسیاری از شرکت‌هایی که به بخش دولتی کالا یا خدمات می‌فروشند، به دلایلی چند، جهت‌گیری بازاریابی خوبی را به نمایش نگذاشته‌اند. سیاست‌های تدارکاتی دولت از گذشته تا کنون همواره بر قیمت فروش پایین‌تر توجه نموده و همین امر فروشندگان را واداشته تا منابع سنگینی را صرف کاهش قیمت تمام شده و در پی آن قیمت فروش نمایند. در این حالت زمانی که مشخصات کالا به دقت تعیین شود، دیگر اختلاف بین کالاها عامل بازاریابی محسوب نمی‌شود و در این موارد برای برنده شدن در مناقصه از تبلیغات و فروشندگی حرفه‌ای نیز کاری ساخته نیست. با این وجود شرکت‌های بسیاری برای بخش دولتی، دوایر بازاریابی جداگانه‌ای تأسیس کرده‌اند. این شرکت‌ها نیازها و پروژه‌های بخش دولتی را پیش‌بینی و در مرحله تعیین شرح مشخصات فنی کالاها فعالانه مشارکت می‌کنند. این شرکت‌ها به جمع‌آوری اخبار و اطلاعات رقابتی می‌پردازند و پیشنهادات خود را به دقت تنظیم و برای تشریح و پیشبرد شهرت و اعتبار شرکت‌های خود، ارتباطات قوی‌تری را ایجاد و از آن استفاده می‌کنند. [۳۰]

۵. روش‌های انجام تدارکات دولتی

دستگاه‌های دولتی به سه روش عمده ذیل اقدام به انجام



شکل ۵- الگوی فرایندی خرید [۳۳]

خرید، نگهداری و دریافت محصولات می‌باشد.

۵) منبع یابی [۳۸]: این وظیفه در بر گیرنده فعالیت‌های یافتن عرضه کننده، تضمین تداوم عرضه، حصول اطمینان از وجود منابع عرضه جایگزین و جمع‌آوری اطلاعات در مورد منابع قابل تهیه است.

۲-۶. الگوی خریدهای دولتی

این الگو از سه بخش اصلی (ورودی، خرده فرایندها و خروجی) تشکیل شده است. بخش ورودی شامل بودجه، موجودی و اعتبار در دست سازمان‌های دولتی، درخواست سازمان‌های دولتی، مشخصات فنی، تأمین کنندگان ثبت شده می‌باشد. بخش خرده فرایندها بیان کننده نُه مرحله فرایند خریدهای دولتی است و بخش خروجی نیز نشان دهنده خروجی‌های این سیستم یعنی کالاها و خدمات درخواست شده، درخواست پیشنهادات، قراردادهای تأمین، فهرست تأمین کنندگان ثبت شده، بایگانی کنترل و عملکرد قراردادها می‌باشد.

این بخش‌ها به همراه اجزای آنها و ارتباطات بین آنها در شکل (۶) نشان داده شده است. لازم به توضیح است که در بخش خرده فرایندها، مرحله دوم در مورد مناقصات باز صورت می‌پذیرد که در این حالت از تمام تأمین کنندگان موجود درخواست می‌شود تا مدارک خود را جهت شرکت در مناقصه ارسال نمایند. اما مرحله سوم که در مناقصات محدود به کار می‌رود، در آن از تعداد معدودی از تأمین کنندگان درخواست می‌شود تا مدارک خود را ارسال نمایند.

در ذیل به شرح هر یک از اجزای این مدل می‌پردازیم.

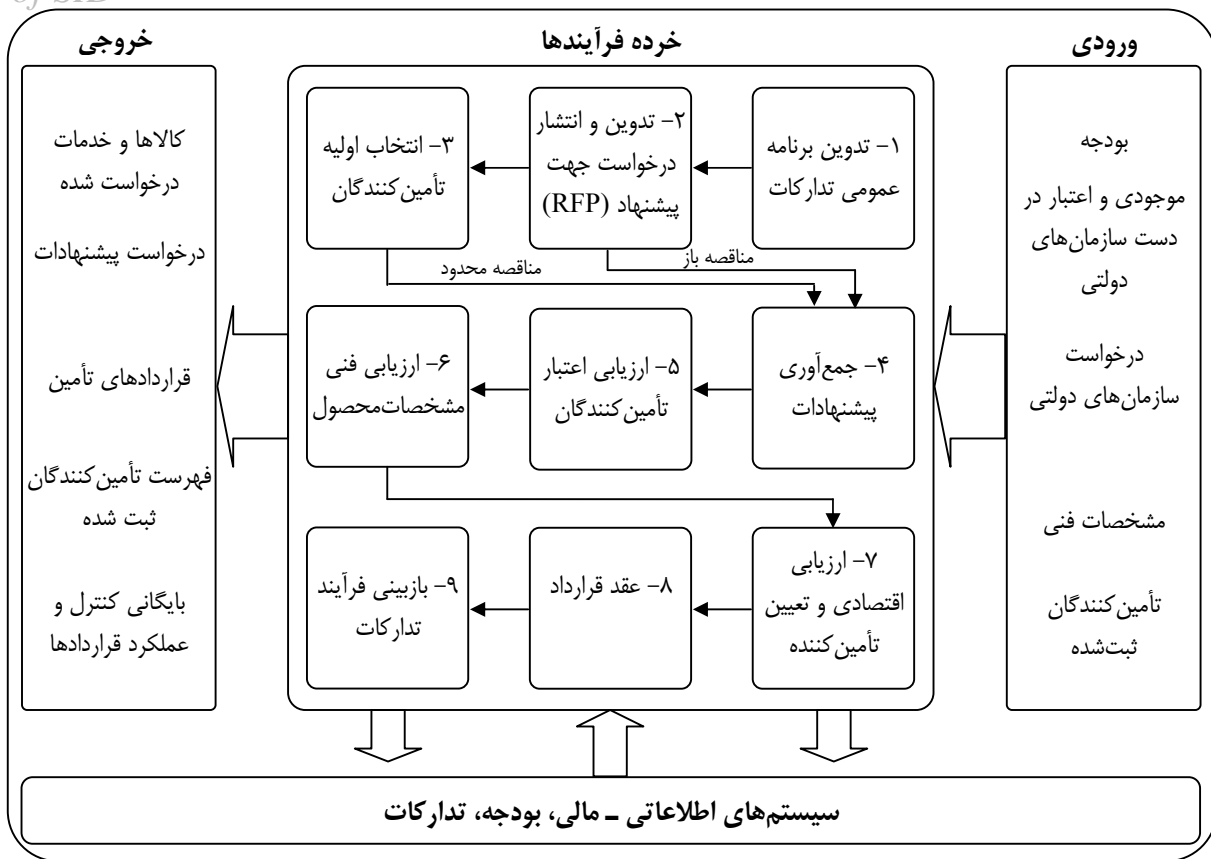
الف) خرید [۳۴]: کسب محصولات و خدمات ضروری برای راه‌اندازی، نگهداری و مدیریت فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی شرکت در شرایط مطلوب از منابع خارجی. این وظیفه، مسئولیت‌های زیر را در بر می‌گیرد:

- تعیین مشخصات محصول و خدمت مورد نیاز برای خریداری
- انتخاب مناسب‌ترین عرضه کننده
- آماده‌سازی و هدایت مذاکرات با عرضه کننده برای رسیدن به توافق
- ارائه سفارش به عرضه کننده مورد نظر
- کنترل و نظارت بر سفارش
- ارزیابی و بررسی‌های پس از خرید (رسیدگی به شکایات، به روز نگه داشتن فایل‌ها و پرونده‌های مربوطه و ...)

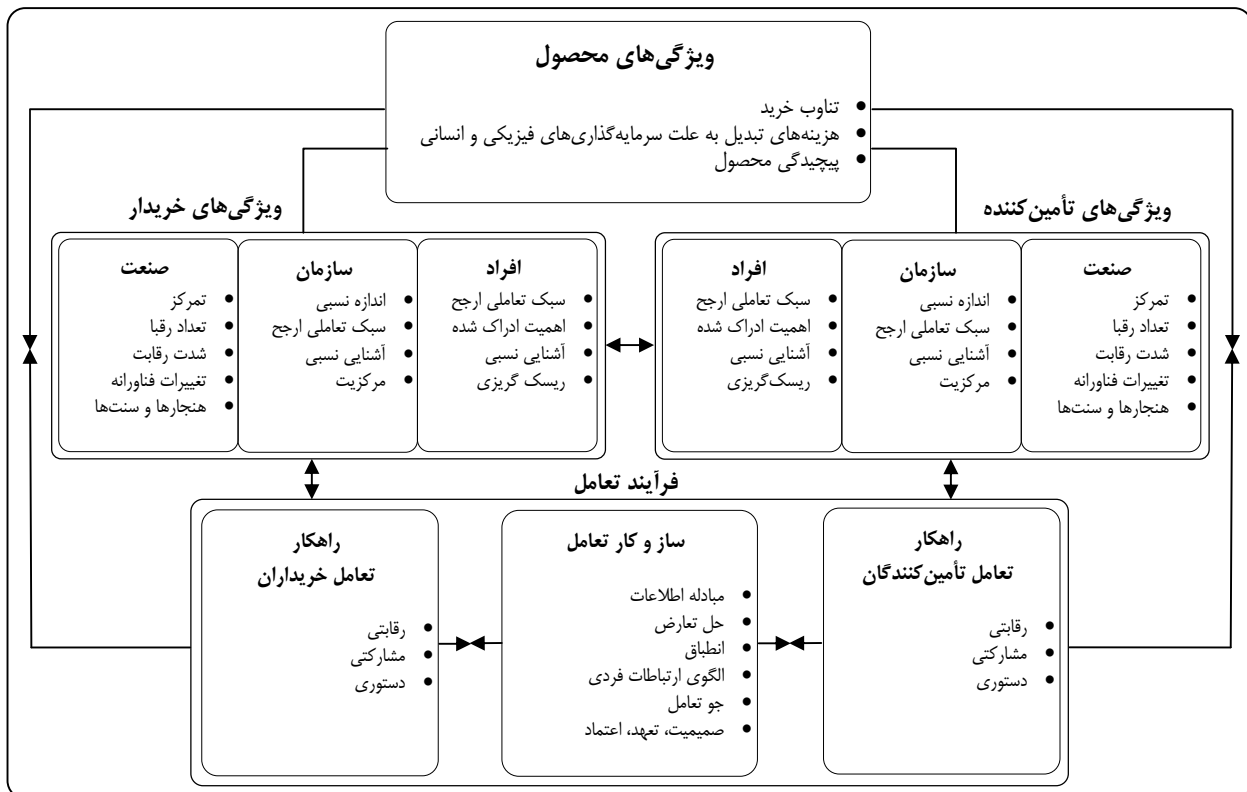
ب) سفارش [۳۵]: دادن سفارش خرید به فروشنده بر اساس ترتیبات از پیش تعیین شده.

ج) تدارکات [۳۶]: نسبت به کلمات قبلی معنای گسترده‌تری دارد. در بر گیرنده کلیه فعالیت‌های لازم برای دریافت محصول و خدمات از عرضه کننده تا زمان رسیدن آن به مقصد نهایی که شامل خرید، نگهداری، حمل و نقل، نظارت و بازرسی محصول دریافت شده و کنترل کیفیت می‌باشد.

د) عرضه [۳۷]: در ادبیات آمریکایی این واژه در بر گیرنده وظیفه نگهداری اقلام مصرفی داخلی شرکت نیز هست. اما در ادبیات اروپایی و بریتانیایی این واژه معنای گسترده‌تری دارد و در بر گیرنده



شکل ۶- الگوی خریدهای دولتی [۳۹]



شکل ۷- الگوی تعاملی خرید [۴۰]

جدول ۲- شرایط خرید با توجه به راهکارهای مختلف خرید [۴۱]

خرید رقابتی	خرید مشارکتی	خرید دستوری
<ul style="list-style-type: none"> • تناوب کم یا زیاد خرید • هزینه‌های تبدیل پایین (محصول استاندارد) • امکان تعیین دقیق عملکرد محصول 	<ul style="list-style-type: none"> • تناوب زیاد خرید • هزینه‌های تبدیل زیاد (محصول سفارشی) • مشکل بودن تعیین عملکرد محصول 	<ul style="list-style-type: none"> • تناوب زیاد خرید • هزینه‌های تبدیل زیاد
<ul style="list-style-type: none"> • پراکنده بودن تأمین کنندگان • رقابت قیمتی شدید بین تأمین کنندگان • نرخ بالای تغییرات فناوریانه • خرید مقایسه‌ای به صورت سنتی 	<ul style="list-style-type: none"> • متمرکز بودن تأمین کنندگان و خریداران • موقعیت رقابتی با ثبات • نرخ پایین تغییرات فناوریانه • خرید مشارکتی به صورت سنتی 	<ul style="list-style-type: none"> • متمرکز بودن خریداران و پراکنده بودن تأمین کنندگان • سطح متوسط رقابت • نرخ پایین تغییرات فناوریانه • خرید دستوری به صورت سنتی
<ul style="list-style-type: none"> • بزرگ‌تر بودن نسبی خریدار نسبت به تأمین کننده • ترجیح خریدار به خرید مقایسه‌ای • آشنا نبودن خریدار با محصول (خرید جدید) • سازمان خرید متمرکز 	<ul style="list-style-type: none"> • شبیه بودن خریدار و تأمین کننده از نظر اندازه • ترجیح تأمین کننده و خریدار به روابط مشارکتی • آشنا بودن خریدار و تأمین کننده نسبت به یکدیگر و احترام به دانش فنی یکدیگر • مشابه بودن ساختارهای سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> • بزرگ‌تر بودن خریدار نسبت به تأمین کننده • ترجیح خریدار به مسلط شدن بر هزینه‌ها و فناوری تأمین کننده • آشنا بودن خریدار با تأمین کنندگان • حرفه‌ای‌تر بودن سازمان خریدار نسبت به تأمین کننده
<ul style="list-style-type: none"> • مهم بودن محصول برای خریدار • ریسک‌پذیر بودن خریدار • آشنا نبودن افرادی که با هم تعامل دارند • ترجیح خریدار به خرید مقایسه‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> • مهم بودن محصول برای خریدار و تأمین کننده • ریسک‌گریز بودن خریدار • آشنا بودن افرادی که با هم تعامل دارند • ترجیح خریدار و تأمین کننده به روابط مشارکتی 	<ul style="list-style-type: none"> • مهم بودن محصول برای خریدار • ریسک‌گریز بودن خریدار • شناخت کامل افراد نسبت به هم • ترجیح خریدار به راهکار دستوری و پذیرش نقش مشارکتی از سوی تأمین کننده

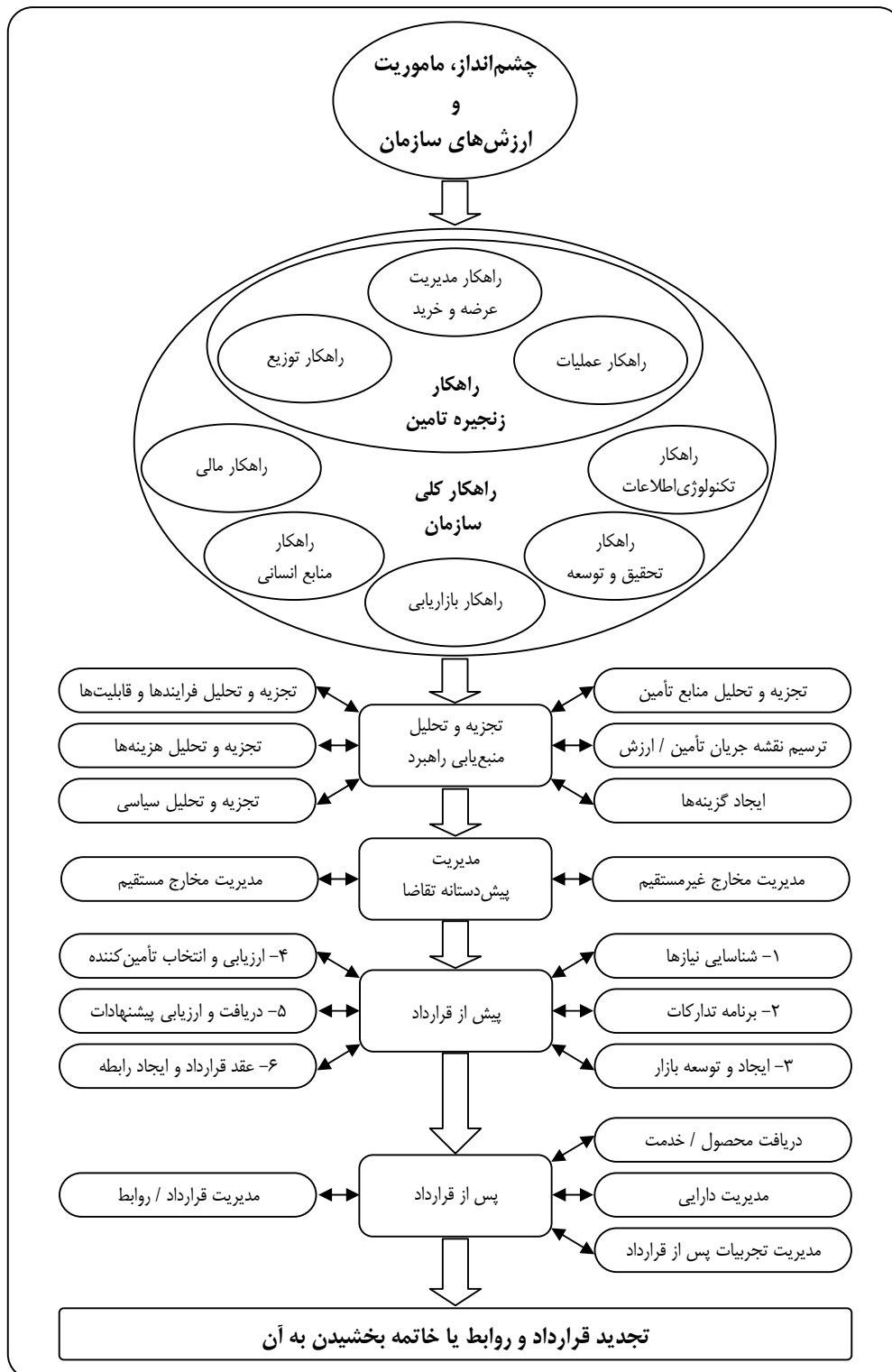
۳-۶. الگوی تعاملی خرید

در الگوی تعاملی خرید، راهکارهای خرید رقابتی، مشارکتی و دستوری بر مبنای ویژگی‌های محصول، صنعت، سازمان و افراد انتخاب می‌گردد. شکل (۷) نشان‌دهنده اجزای این الگو است. همچنین ترکیب این عوامل در جدول (۲) قابل مشاهده است. راهکارهای تعامل بین خریداران و فروشندگان:

الف) راهکار رقابتی: این حالت زمانی رخ می‌دهد که هر دو طرف (خریدار و فروشنده) از قدرت چانه‌زنی تقریباً برابری برخوردارند و همچنین وضعیت مشابهی نسبت به هم از لحاظ اهمیت دارا هستند.

ب) راهکار مشارکتی: این حالت زمانی رخ می‌دهد که خریدار و تأمین کننده از نظر اندازه شبیه هم هستند و محصول مورد نظر هم برای تأمین کننده و هم برای خریدار از اهمیت بالایی برخوردار است و در عین حال تعیین عملکرد محصول چندان آسان نمی‌باشد.

ج) راهکار دستوری: در خرید دستوری خریدار از قدرت بالاتری نسبت به تأمین کننده برخوردار است. در فروش دستوری نیز فروشنده بزرگ‌تر از خریدار است و از قدرت بسیار بالایی در برابر خریدار برخوردار است.



شکل ۸- الگوی مدیریت تأمین و خرید

۷. تشریح الگوی مدیریت تأمین و خرید

۷-۱. چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان

چشم‌انداز، توصیف‌کننده هدف اصلی سازمان و بیانگر فلسفه وجودی آن است. این بخش از مدل نشان‌دهنده تأثیرات سازمان، محیط فعالیت آن و عواملی است که رسیدن به این چشم‌انداز را تسریع یا محدود می‌کنند.

مأموریت نشان‌دهنده جایی است که سازمان در مسیر رسیدن به چشم‌انداز خود به آن می‌خواهد برسد. مأموریت می‌بایست عملی و واقع‌گرایانه باشد و حمایت تمامی کارکنان و ذی‌نفعان را با خود به همراه داشته باشد.

راهکارها نیز برنامه‌های دست‌یافتنی و قابل پی‌گیری هستند که برای رسیدن به مأموریت، اجرای آنها ضروری است. این راهکارها می‌بایست در همسویی با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی باشند.

لازم به ذکر است که عوامل محیطی از قبیل محیط اقتصادی، تغییرات فناورانه، محیط اجتماعی، محیط سیاسی، محیط قانونی، محیط رقابتی بر چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمان تأثیر گذارند.

۷-۲. راهکار کلی سازمان

راهکار کلی سازمان از راهکارهای زنجیره تأمین، مالی، منابع انسانی، بازاریابی، تحقیق و توسعه و راهکار فناوری اطلاعات و ارتباطات تشکیل می‌شود.

عناصر هر کدام از این راهکارها به شرح ذیل است:

الف) راهکار زنجیره تأمین: شامل سه راهکار فرعی است:

۱- راهکار مدیریت تأمین و خرید: شناسایی نیازهای کسب و کار، موضع‌یابی و تخصیص منابع وظایف، ساختار حاکمیتی، اهداف و فعالیت‌ها، مدیریت ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها، مدیریت نیازهای مشتریان واحدها، تعیین سیاست‌ها، چارچوب قانونی حمایتی از فرایندهای اصلی.

۲- راهکار عملیات: مدیریت فرایندهای کار، مدیریت موجودی، به‌کارگیری اصول تولید ناب [۴۳]، مدیریت کارخانه‌ها و تجهیزات، مکان‌یابی کارخانه‌ها، عملیات

مجازی، همکاری‌ها.

۳- راهکار توزیع: مدیریت روابط مشتریان، سطوح خدمات،

تحویل سفارشات، دورریز ضایعات.

ب) راهکار مالی: ساختارهای مالی از قبیل تخصیص بودجه؛

اعتبارات؛ تغییرات پولی و مباحث مالی جهانی.

ج) راهکار منابع انسانی: کارمندیابی و استخدام؛ مدیریت

تغییر؛ انگیزش و پاداش؛ تعهدات قانونی.

د) راهکار بازاریابی: آمیخته بازاریابی؛ ارتباطات یکپارچه

بازاریابی؛ کانال‌های بازاریابی.

ه) راهکار تحقیق و توسعه: توسعه و نظارت بر نوآوری؛

شناسایی بهبود محصول؛ آزمون.

و) راهکار فناوری اطلاعات و ارتباطات: تجارت الکترونیکی؛

آموزش فنی؛ آموزش و حمایت در حوزه ICT؛ جنبه‌های فنی

تبدیل فرایند.

۷-۳. تجزیه و تحلیل منبع‌یابی راهبردی

منبع‌یابی راهبردی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: ارضای نیازهای سازمان از بازار از طریق تجزیه و تحلیل پیش‌دستانه و برنامه‌ریزی شده بازار عرضه و انتخاب عرضه‌کننده‌ها با هدف ارائه راه‌حل‌هایی برای ارضای نیازهای از پیش تعیین شده و مورد توافق سازمان. هدف این تجزیه و تحلیل، شناسایی موقعیت فعلی مدیریت خرید و عرضه و استفاده از آن به عنوان نقطه شروعی برای تدوین فعالیت منبع‌یابی راهبردی است. گام‌ها و عناصر این تجزیه و تحلیل عبارتند از: تجزیه و تحلیل فرایندها و قابلیت‌ها، تجزیه و تحلیل هزینه‌های گذشته و آتی، تجزیه و تحلیل سیاسی، تجزیه و تحلیل منابع تأمین، ترسیم نقشه جریان تأمین / ارزش، ایجاد گزینه‌ها.

۷-۴. مدیریت پیش‌دستانه تقاضا

مدیریت پیش‌دستانه تقاضا به معنی همکاری با مشتریان داخلی برای تعیین نیازهای سازمان طی یک دوره زمانی مشخص و سپس همکاری با آنها برای شناسایی بهترین گزینه‌های تأمین منابع تعیین شده در مرحله تجزیه و تحلیل منبع‌یابی راهبردی است. اغلب سازمان‌ها دارای دو نوع نیازمندی یا مخارج هستند:

۸. اخلاقیات در خریدهای سازمانی

اخلاقیات [۴۴] در کسب و کار امروز موضوع بسیار مهمی است. اخلاقیات، ضوابط اخلاقی هستند، قوانینی برای چگونگی عمل فردی که می‌تواند از موقعیت‌هایی استفاده نماید. [۴۵] به عبارت دیگر اخلاقیات اصول و ارزش‌هایی هستند که اعمال و تصمیمات یک فرد یا گروهی از افراد را کنترل می‌کند. آنها رهنمون‌هایی را برای چگونگی درست عمل نمودن در هنگام مواجهه با وضعیت‌های دشوار اخلاقی بیان می‌کنند. [۴۶]

نمونه‌ای از ضوابط اخلاقی که توسط «موسسه بین‌المللی مدیران خرید» [۴۷] در جدول زیر نشان داده شده است که می‌تواند توسط سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

در خریدهای سازمانی چندین مبحث کلیدی در ارتباط با اخلاقیات وجود دارد که حول موضوع رقابت منصفانه می‌باشد. رقابت منصفانه [۴۹] بدین معنی است که هر سازمان یا شرکتی فرصت‌های برابری برای فروش به خریداران و دستیابی برابر به اطلاعات از خریداران دارد. اعمالی از قبیل رشوه‌خواری [۵۰]، غیراخلاقی هستند زیرا این اعمال برای یک رقیب مزیت ناعادلانه [۵۱] ایجاد می‌کند. بنابراین، یکی از مباحث در امر خرید، دسترسی برابر به فرصت‌های خرید [۵۲] است. مبحث کلیدی بعدی مسئولیت سازمان خرید [۵۳] است. مثلاً رشوه ممکن است به هزینه محصول بیفزاید و قیمت آنرا افزایش دهد که این امر برای سازمان خرید مناسب نیست. علاوه بر این خریداری که رشوه می‌گیرد ممکن است وظایف خرید خود را به طور کامل انجام ندهد و این بدین معنی است که سازمان مطمئناً به بهترین راه‌حل برای رفع نیازهایش دست نخواهد یافت. این دو بعد، یعنی دسترسی برابر به فرصت‌های خرید و مسئولیت سازمان خرید رهنمون‌های اصلی برای ارزیابی اعمال اخلاقی در خرید محسوب می‌شوند. [۵۴]

در جدول (۴) ده فرمان اخلاقی برای خریدهای دولتی بیان شده است.

نیازمندی‌های مستقیم و غیرمستقیم.

نیازمندی‌های مستقیم به معنی نیازمندی‌هایی است که مستقیماً وارد جریان و زنجیره ارزش اصلی سازمان می‌شوند. نیازمندی‌های غیرمستقیم به سایر نیازمندی‌های سازمان مانند انرژی، بیمه، فناوری اطلاعات و ... اشاره دارد که سازمان را برای فعالیت اثربخش آماده می‌سازند؛ اما دخالت مستقیم در محصول یا خدمت ارائه شده ندارند.

۵-۷. پیش از قرارداد

این بخش از مدل در برگیرنده مراحل است که در چرخه خرید رخ می‌دهد. فعالیت‌های انجام شده در مراحل تجزیه و تحلیل منبع‌یابی راهبردی و مدیریت تقاضا می‌بایست به عنوان ورودی‌های این مرحله مورد استفاده قرار گیرند و انجام اثربخش آن را ممکن سازند. این مرحله به فعالیت‌هایی از چرخه خرید که از شناسایی نیازمندی‌های سازمان آغاز و با انعقاد قرارداد پایان می‌یابند مربوط می‌شوند. از این مرحله، گاه با عنوان منبع‌یابی نیز یاد می‌شود. عناصر این بخش عبارتند از: شناسایی نیازها، برنامه تدارکات، ایجاد و توسعه بازار، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده، دریافت و ارزیابی پیشنهادات، عقد قرارداد و ایجاد رابطه.

۶-۷. پس از قرارداد

درگیری و مشغولیت مدیریت تأمین و خرید نباید پس از بستن قرارداد متوقف شود، بلکه می‌بایست با حصول اطمینان از موفق بودن قراردادها، از اثربخش بودن کل چرخه خرید نیز مطمئن شد. این کار شامل مدیریت روابط با عرضه‌کنندگان اصلی نیز هست. عناصر این بخش عبارتند از: مدیریت قرارداد، دریافت محصول / خدمت، مدیریت دارایی، مدیریت تجربیات پس از قرارداد.

پس از پایان این مرحله، تیم عرضه و خرید می‌بایست در مورد تجدید قرارداد و روابط با عرضه‌کنندگان و یا خاتمه بخشیدن به آن تصمیم‌گیری کنند.

جدول ۳- نمونه‌ای از ضوابط اخلاقی بیان شده توسط موسسه بین‌المللی مدیران خرید [۴۸]

۱- اجتناب از نیت غیر اخلاقی در روابط، اعمال و ارتباطات.
۲- اثبات وفاداری به کارفرما با پیگیری مجدانه دستورالعمل‌های قانونی کارفرما، و تنها در حوزه اختیارات اعطا شده.
۳- خودداری از هرگونه فعالیت حرفه‌ای یا شخصی که با علائق کارفرما در تعارض باشد.
۴- اجتناب از تقاضا یا پذیرش پول، وام و یا تخفیفات تبعیض‌آمیز و همچنین پذیرش هدایا، مساعدت‌ها یا خدمات از سوی تأمین‌کنندگان گذشته یا بالقوه سازمان که ممکن است بر تصمیم خرید شما تأثیر بگذارد.
۵- حفظ اطلاعات محرمانه یا اختصاصی متعلق به کارفرمایان یا تأمین‌کنندگان و با توجه به قوانین دولتی.
۶- ارتقای روابط مثبت با تأمین‌کنندگان از طریق تواضع و بی‌طرفی در طول فرایند خرید.
۷- خودداری از توافقات دوجانبه که از رقابت سالم جلوگیری می‌کند.
۸- اطلاع و اطاعت از متن و روح قوانین در ارتباط با وظایف خرید.
۹- ارتقای مهارت و جایگاه حرفه خرید به وسیله کسب و حفظ دانش فنی کنونی و بالاترین استانداردهای اخلاقی.
۱۰- هدایت خریدهای بین‌المللی مطابق با قوانین، عرف و رویه‌های کشورهای خارجی و همچنین خط مشی‌های سازمان و استانداردهای اخلاقی.

جدول ۴. ده فرمان اخلاقی برای خریدهای دولتی [۵۵]

۱- مستقل بودن	فرد گماشته شده برای امر خرید باید مستقل از فروشندگان، شرکت‌کنندگان در مناقصه، اشخاص ذی‌نفع و به طور کامل‌تر، سیاستمداران و سایر افراد سیاسی و حتی مستقل از رئیس خود باشد.
۲- عمل در جهت منافع عامه	خریدار باید منافع عمومی را در نظر داشته باشد و نه بر اساس علائق فروشنده.
۳- امانت‌داری	خریدار دولتی امین و امانت‌دار بیت‌المال و بودجه عمومی است و باید بدانند بودجه‌ای که در اختیار وی قرار گرفته متعلق به وی نیست و به دقت از آن مراقبت نماید.
۴- پیروی از قانون	خریدار باید از قوانین مرتبط با خرید آشنایی کامل داشته باشد و از آنها پیروی کند.
۵- تلاش در جهت کارایی	خریدار باید با مطالعه سوابق خریدهای قبلی در سازمان، سعی کند از عواملی که منجر به نتایج ضعیف در گذشته شده پرهیز نماید. همچنین باید با شناسایی فروشندگان کارآمد، مجموعه‌ای از مشخصات محصولات مورد نیاز را تهیه و راهنمایی برای خریدهای آتی سازمان ایجاد نماید.
۶- صرفه‌جویی اقتصادی	در شرایطی که اکثر سازمان‌های بزرگ و کوچک سعی در ارائه کالاها و خدمات با بالاترین کیفیت و مناسب‌ترین قیمت دارند، خریداران دولتی می‌توانند با انتخاب‌های مناسب تأثیر شگرفی در صرفه‌جویی سازمان داشته باشند.
۷- عدم پذیرش هدایا	خریدار نباید هیچ نوع هدیه‌ای را، هر چند کوچک از طرف تأمین‌کنندگان بپذیرد. زیرا این می‌تواند آغازی بر شروع روابط غیرکاری با تأمین‌کنندگان باشد.
۸- عدم ارتباط غیرکاری با تأمین‌کنندگان	خریدار باید سعی کند با تأمین‌کنندگان فقط ارتباطات کاری داشته باشد و با آنها روابط دوستانه و غیرکاری برقرار ننماید.
۹- حفظ اطلاعات محرمانه	خریدار باید بداند کسب و کار و سازمانی که در آن فعالیت می‌کند تنها سازمان و کسب و کار خود اوست، نه سازمان‌های رقیب و دوستانش. در نتیجه اطلاعات مربوط به سازمان، مخصوصاً اطلاعات مربوط به خریدها که به وی مربوط است نباید از سازمان خارج شده و در اختیار رقبا قرار گیرد.
۱۰- عدم طرفداری از علائق شخصی	خریدار نباید دوستان، اعضای خانواده، همکاران، یا سایر تأمین‌کنندگان را در فرایند تدارکات دخالت دهد. زیرا علاوه بر این که این کار به آنها مربوط نمی‌شود، جرم هم محسوب می‌شود.

مورد نیاز را از نظر اطمینان، دوام، قیمت و سایر ویژگی‌های مطلوب مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند.

۳. تشریح مشخصات فنی کالا

در این مرحله، مشخصات فنی کالا باید توسط سازمان خرید تعیین شود. در این‌گونه موارد اغلب برای انجام تجزیه و تحلیل‌های مورد نیاز از یک گروه مهندسی فایده‌سنج استفاده می‌شود. فایده‌سنجی روشی برای تقلیل هزینه‌ها است. با این روش، اجزا و قطعات، از نظر امکان طراحی مجدد، استاندارد شدن یا تولید با روش‌های کم هزینه‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرند. تیم مذکور سرانجام مشخصات فنی مطلوب کالا برای شرکت را تعیین می‌کند و آنها را اعلام می‌دارد.

۴. جستجوی تأمین‌کننده مناسب

در این مرحله خریدار باید برای یافتن مناسب‌ترین فروشنده، جستجو را آغاز کند. خریدار می‌تواند برای این کار به کتب راهنمای تجاری مراجعه کند، یا از طریق اینترنت به جستجو پردازد یا با شرکت‌های فعال در این زمینه تماس بگیرد. بعضی از فروشندگان به دلیل عدم توانایی تأمین مقادیر مورد نیاز و نداشتن اعتبار کافی برای تحویل به موقع یا ارائه خدمات مورد نیاز، خود به خود مورد توجه قرار نمی‌گیرند و خریدار سریعاً تعدادی فروشنده واجد شرایط پیدا خواهد کرد. هر اندازه وضعیت خرید جدیدتر باشد و کالای موضوع خرید گران‌تر و پیچیده‌تر، زمان اختصاص یافته به جستجوی فروشندگان نیز بیشتر خواهد شد.

۵. بررسی پیشنهادها

در این مرحله خریدار باید از فروشندگان بخواهد تا پیشنهادهای خود را ارائه کنند. بعضی از عرضه‌کنندگان به ارسال یک کاتالوگ یا اعزام یک کارگزار فروش اکتفا می‌کنند. اگر کالای مورد معامله گران قیمت یا پیچیده باشد، باید از فروشندگان بخواهید پیشنهادهای خود را به صورت تفصیلی تهیه و ارائه کنند. آنگاه به بررسی تک تک آنها پردازید. پیشنهادهای فروشندگان باید دارای روح بازاریابی باشد و نباید به این پیشنهادها به دیده مدارک فنی نگریست. نحوه ارائه پیشنهاد باید الهام‌بخش اعتماد به نفس فروشنده باشد.

جمع‌بندی و ملاحظات

بعضی از شرکت‌ها فقط گه‌گاهی محصولات و خدمات خود را به بخش دولتی عرضه می‌کنند و بعضی نیز اصلاً داد و ستدی با بخش دولتی ندارند. شرکت‌هایی هم هستند که برای فروش قسمت اعظم کالاها و خدمات خود به بخش دولتی متکی هستند و بازار دولتی برای آنها فرصت خوبی به‌شمار می‌رود.

نقش و سهم هزینه‌های عمومی در قالب خرید کالاها و خدمات توسط سازمان‌ها و مؤسسات دولتی در اقتصاد کشورها بسیار حائز اهمیت بوده و حجم عظیمی از بودجه‌های دولتی صرف این امور می‌شود. مدیران خرید نیز با تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز، ارزش راهبردی ویژه‌ای را برای سازمان‌های خود ایجاد می‌کنند.

در این مقاله سعی شد با بیان موضوع بسیار با اهمیت خریدهای سازمانی و دولتی و همچنین بیان فرایندها و شیوه انجام تدارکات در سازمان‌های دولتی و نیز مدل‌های مطرح در این زمینه، سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی و افراد درگیر در فرایند خرید در این سازمان‌ها را با این مفاهیم بیشتر آشنا نمود. لازم است تا مدیران خرید با این اصول و مفاهیم کاملاً آشنا بوده و این اصول را به کار بندند.

مواردی که مدیران خرید باید همیشه در طول فرایند خرید به کار بندند عبارتند از:

۱. شناسایی نیاز

هر فرایند خرید، هنگامی آغاز می‌شود که فردی در سازمان با مشکل یا نیازی رو به رو می‌شود، مشکل یا نیازی که برای رفع آن باید کالاها و خدمات خاصی فراهم گردند. شناخت مشکل ممکن است خود معلول محرک‌های داخلی یا خارجی باشد.

۲. تشریح نیاز

پس از مشخص شدن نیاز، قدم بعدی مدیر خرید تهیه شرح عمومی نیاز است. در این شرح، باید خصوصیات کلی و مقادیر کالای مورد نیاز ارائه شود. برای اقلام استاندارد، همین مقدار توضیحات مشکلی به‌وجود نمی‌آورد ولی برای کالاها پیچیده، خریدار باید برای تعیین کالا با افرادی نظیر مهندسان، استفاده‌کنندگان و مشاوران همکاری کند. تیم مذکور، باید کالای

1. Webster
 2. Organizational Buying
 3. Kotler(2002)
 4. Kerin et al(2004)
 ۵. روستا و همکاران (۱۳۸۶)، ص ۱۲۹.
 6. Van Weele(1994), p. 30
 7. Bingham et al (2005).
 8. Bingham et al (2005).
 9. Van Weele (1994), p. 25.
 10. Decision-Making Units (DMUs)
 11. Hawkins et al (2001), p. 690.
 12. Kotler (2002).
 13. Initiators
 14. Users
 15. Influencers
 16. Deciders
 17. Approvers
 18. Buyers
 19. Gatekeepers
 20. Hawkins et al (2001), p. 691
 21. Introduction
 22. Growth
 23. Maturity
 24. Kotler (2002)
 25. Kotler (2002)
 26. Government Procurement
 ۲۷. بینات (۱۳۸۵)، ص ۵۳۹.
 28. McCarthy & Perreault (2005).
 29. Kotler (2002).
 30. Kotler (2002).
 ۳۱. بینات (۱۳۸۵)، ص ۵۵۵.
 32. Van Weele (1994).
 33. Van Weele (1994), p. 9.
 34. Purchasing
- تفاوت buying و purchasing: buying مرحله نخست purchasing، یعنی تعیین مشخص محصول را در بر نمی‌گیرد.
35. Ordering
 36. Procurement
 37. Supply
 38. Sourcing
 39. Panayiotou et al (2004), p. 87.
 40. Baker & Hart (2008), p. 127.
 41. Baker & Hart (2008), p. 128.

در این مرحله، اعضای مرکز خرید باید پیشنهادهای رسیده را برای انتخاب یک یا چند فروشنده، مورد بررسی قرار دهند. طی این بررسی، فقط کفایت فنی فروشندگان مورد توجه قرار نمی‌گیرد، بلکه توانایی تحویل به موقع و ارائه خدمات پس از فروش نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. کیفیت کالا و خدمات، تحویل به موقع، خصوصیات اخلاقی فروشنده، ارتباطات صادقانه و قیمت‌های نسبتاً پایین‌تر از عناصر تأثیرگذار بر رابطه خریدار و فروشنده می‌باشند. توانایی انجام خدمات و تعمیرات، کمک و دستیاری فنی، محل جغرافیایی، تاریخچه فعالیت از نظر کارایی و شهرت از جمله سایر عوامل تأثیرگذار محسوب می‌شوند. اعضای مرکز خرید باید پس از درجه‌بندی فروشندگان، بهترین آنها را شناسایی و انتخاب کنند.

۷. سفارش کالا

در این مرحله، باید سفارش نهایی به فروشنده منتخب داده شود. در سفارش نهایی، شرح مشخصات فنی کالا، مقادیر مورد نیاز، زمان تحویل، شرایط مرجوع کردن، تضمین‌ها و غیره را مشخص سازید. در مواردی که تعمیر و نگهداری و اقلام عملیاتی مطرح باشد سعی کنید قراردادهای جامعی منعقد کنید، زیرا سفارش ادواری باعث افزایش هزینه‌ها می‌گردد. انعقاد پیمان جامع، باعث ایجاد رابطه‌ای بلندمدت و کاهش هزینه‌های خریدار خواهد شد.

۸. ارزیابی کارایی فروشنده

این مرحله آخرین مرحله خرید می‌باشد و باید کارایی فروشنده و محصولات ارائه شده توسط وی را مورد ارزیابی قرار دهید. در این مرحله است که خریداران باید درباره تداوم همکاری، تجدید نظر یا حذف فروشنده تصمیم‌گیری نمایند.

- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D, *Basic Marketing: A Global Managerial Approach* (15th ed.), McGraw-Hill, 2005.
- Panayiotou, N. A., Gayialis, S. P., & Tatsiopoulou, I. P, An e-procurement System for Governmental Purchasing. *International Journal of Production Economics* , pp.79-102, 2004.
- Van Weele, A. Purchasing Management: Analysis, Planinig & Practice. *Thomson Business Press*, 1994.

42. Cips (2008).
43. Lean Production
44. Ethics
45. Dwyer & Tanner (2003), p. 87.
46. Kerin et al (2004).
47. National Association Of Purchasing Managers
48. Dwyer & Tanner (2003), p. 88.
49. Fair Competition
50. Bribery
51. Unfair Advantage
52. Equal Access To The Buying Opportunities
53. Responsibility To The Buying Organization
54. Dwyer & Tanner (2003), p. 89.
55. Dallimore, 2006.

منابع

بینات، سازمان جهانی تجارت: ساختار، قواعد و موافقت نامه‌ها، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۵.

روستا، احمد، ونوس، و ابراهیمی، مدیریت بازاریابی، نسخه یازدهم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۶.

- Baker, M. J., & Hart, S. J, *The Marketing Book* (6th ed.), Butterworth-Heinemann, 2008.
- Bingham, F. G., Gomes, R., & Knowles, P. A, *Business Marketing* (3rd ed.), McGraw-Hill, 2005.
- Cips, *Purchasing & Supply management model*, Retrieved November 6, from The Chartered Institute of Purchasing & Supply, 2008.
- Dwyer, R. F., & Tanner, J. F, *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning* (2nd ed.), McGraw-Hill, inc, 2003.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, McGraw-Hill, 2001.
- Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., & Rudelius, W, *Marketing* (8th ed.), McGraw-Hill, 2004.
- kotler, P, *Marketing Management* (Millennium ed.), Prentice-Hall inc, 2002.