

بررسی عملکرد تدارکات در یک قرارداد (اجاره یا خرید؟)

محمد غیائی فرد، کارشناس برنامه ریزی، تحقیق و توسعه

مقدمه

بنا به تعریف مؤسسه مدیریت زنجیره تأمین (ISM, 2000) تصمیم گیری اجاره یا خرید براساس هزینه های داخلی، هزینه اجاره و مزایا و معایب هر عامل کیفی و با استفاده از تجزیه و تحلیل هزینه/سود و خروجی های مربوط به آن صورت می گیرد. در تصمیم گیری در مورد اجاره یا خرید باید ارزیابی مورد به مورد هزینه های نسبی و عوامل دیگر در نظر گرفته شود. تدارکات باید بواسطه تجزیه و تحلیل هزینه/فایده یک روش مناسب جهت انجام قرارداد تعیین کند.

۱- عواملی که باید در نظر گرفته شود

تجزیه و تحلیل هزینه/فایده می تواند اشکال مختلف باشد، با این حال، تدارکات همراه با امور مالی و همچنین سایر ذینفعان در صورت لزوم، باید تمام عوامل درگیر در چرخه عمر تجهیزات، از جمله مدیریت دارایی و موضوعات مربوط به دور ریزها را در نظر بگیرند. عوامل مورد نظر بشرح زیر هستند:

- برآورد مدت زمانی که تجهیزات مورد استفاده قرار میگیرد و دفعات استفاده طی دوره
- مزایای مالی و عملیاتی گزینه های جایگزین و ساخت تجهیزات
- برآورد مجموع پرداخت های کرایه/اقساط طی دوره
- قیمت خالص خرید
- حمل و نقل و هزینه های نصب و راه اندازی
- تعمیر و نگهداری و سایر هزینه های خدمات
- در دسترس بودن منابع مالی و هزینه سرمایه
- پتانسیل کهنه پذیری تجهیزات به دلیل پیشرفت های تکنولوژیکی

همچنین عوامل زیر نیز در صورت لزوم، بسته به نوع، هزینه، پیچیدگی، و برآورد دوره استفاده از تجهیزات باید در نظر گرفته شوند:

- موجود بودن گزینه های خرید
- بازار ثانویه تجهیزات
- ارزش وسایل اسقاطی در پایان مدت اجاره
- نرخ بهره ورودی
- در دسترس بودن و هزینه خدمات، به ویژه برای تجهیزات بسیار پیچیده، به عنوان مثال، آیا تجهیزات می تواند توسط کارکنان داخلی یا منابع دیگر در صورت خریداری، تعمیر شوند؟

۲- مقایسه گزینه های قرارداد

در این راستا چندین گزینه ممکن است در نظر گرفته شود. تجزیه و تحلیل هزینه/فایده برای شناسایی و تعیین گزینه های در دسترس قرارداد کمک خواهد کرد که این گزینه ها و عوامل حائز اهمیت جهت انتخاب هر یک از آنها به طور کلی عبارتند از:

الف) خرید نقدی:

- تجهیزاتی که برای بیش از سه سال مورد استفاده قرار گیرد
- سازمان کارکنان و سیستم هایی برای ردیابی دارایی و مدیریت اجاره را ندارد
- بودجه نامشخص است به طوری که اجاره های بلند مدت امکان پذیر نیست

ب) اجاره- خرید:

- ارزش پولی تجهیزات قابل توجه است و عمر مفید آن بیش از سه سال است
- انعطاف پذیری در نحوه پرداخت مفید می باشد

ج) لیزینگ (اجاره):

- تعویض تجهیزات با توجه به چرخه عمر صنعت لازم است
- تغییر سریع تکنولوژیک بعنوان یک نیاز برای کسب و کار وجود دارد
- سازمان های تحت کوچک سازی یا سازماندهی مجدد
- پذیرش سریع فن آوری های جدید بعنوان یک نیاز برای کسب و کار وجود دارد
- سودمند بودن انعطاف پذیری در نحوه پرداخت و استفاده از وجوه عملیاتی (به جای بودجه های سرمایه ای مثلاً سیاست های تشویقی دولت)

۳- محاسبات

به هنگام تصمیم گیری در مورد خرید یا اجاره یک قلم دارائی، فقط باید آنها را در قالب ارزش فعلی خالص طرح ارزیابی کرد؛ زیرا اگر آن قلم دارائی اجاره شود، میزان خالص سرمایه گذاری آن صفر خواهد بود. در این خصوص نمی توان از نرخ بازده داخلی و دوره برگشت سرمایه استفاده کرد؛ زیرا مبلغ خالص سرمایه گذاری صفر است و فقط جریان های نقدی مثبت مورد توجه قرار خواهند گرفت. ولی می توان بر مبنای ارزش فعلی خالص، آنها را با هم مقایسه کرد و بر این اساس تصمیم گرفت.

ارزش فعلی - هنگام مقایسه هزینه لیزینگ و گزینه های خرید، ارزش پولی آینده مورد انتظار شما در یک قرارداد اجاره یا اجاره-خرید باید به ارزش پولی فعلی جهت مقایسه هزینه های واقعی هر یک از گزینه ها، تبدیل شود. محاسبه ارزش فعلی میتواند به عنوان یک مرحله میانی برای محاسبه ارزش فعلی خالص (NPV) استفاده می شود.

ارزش فعلی خالص - هنگام مقایسه هزینه لیزینگ و گزینه های خرید ، ممکن است لازم باشد برای محاسبه مجموع هزینه ها و منافع بیش از عمر یک پروژه در نظر گرفته شود. تجزیه و تحلیل ارزش فعلی خالص شامل چهار مرحله اساسی است.

(الف) پیش بینی سود و هزینه ها در هر سال

(ب) تعیین نرخ تنزیل

(ج) استفاده از یک فرمول مشخص برای محاسبه ارزش خالص فعلی

(د) مقایسه ارزش فعلی خالص گزینه های موجود

تحلیلگران باید پنج قانون کلی زیر را بهنگام پیش بینی هزینه ها و منافع رعایت کنند:

- پیش بینی سود و هزینه در مقدار ارزش پولی امروز
- در نظر نگرفتن هزینه های برگشت ناپذیر(هزینه‌هایی که از قبل رخ داده و قابل دریافت مجدد نیستند)
- در نظر گرفتن هزینه های فرصت
- استفاده از روش ارزش مورد انتظار به منظور برآورد منافع و هزینه های نامشخص
- حذف هزینه ها و منافع غیر پولی

جدول شماره ۱ - هزینه ها و منافی که باید بصورت کمی در نظر گرفت

لیزینگ	خرید - اجاره	خرید
قیمت تجهیزات	قیمت تجهیزات	قیمت تجهیزات
ارزش نا مشخص تجهیزات در پایان دوره	ارزش اسقاط تجهیزات	ارزش اسقاط تجهیزات
هزینه های نگهداری	هزینه های نگهداری	هزینه های نگهداری
هزینه های کارکنان*	هزینه های کارکنان*	هزینه های کارکنان*
هزینه های تدارکات**	هزینه های تدارکات**	هزینه های تدارکات**
هزینه مربوط به دور ریزها	هزینه مربوط به دور ریزها	هزینه مربوط به دور ریزها

* هزینه های کارکنان شامل زمان صرف شده در نصب و راه اندازی، تعمیر و نگهداری، جابجایی ها /تجهیز کردن ها /تعویضات، نصب و راه اندازی مجدد، و دفع دور ریزها می باشد. این هزینه ها بسته به کسی که مسئول تعمیر و نگهداری در قرارداد لیزینگ است متفاوت خواهد بود.
 ** هزینه های تدارکات شامل تدارک و تامین زمان صرف شده ی کارکنان در قبال پروسه سفارشات خرید ، ردیابی تجهیزات مورد اجاره، خرید و فروش مازاد تجهیزات ، و غیره می باشد.

نکته قابل توجه این است که در تجزیه و تحلیل، استفاده از محاسبات ارزش فعلی جهت مقایسه قیمت ها ضروری می باشد. با استفاده از فرمول ارزش فعلی به عنوان یک راهنما باید از یکسان بودن قالب زمان برای هر سه گزینه مطمئن شویم.

برای انتخاب اجاره یا خرید تجهیزات باید جزئیات ارزیابی پرداختها، مزایای مالیاتی و ارزش هر انتخاب با یکدیگر مقایسه گردد. مثلاً در تعیین ارزش اگر خالص ارزش فعلی خرید ۴۱۸۳- و خالص ارزش فعلی اجاره ۴۳۸۳- باشد اختلاف این دو ۲۰۰ است بنابراین اگر حاصل اختلاف مثبت باشد خرید ارزان تر است و اگر حاصل اختلاف منفی باشد اجاره کردن ارزاتر است.

خالص ارزش فعلی خرید ۴۱۸۳-

خالص ارزش فعلی اجاره (۴۳۸۳-)

+ ۲۰۰

۴- انتخاب فروشنده (تأمین کننده)

انتخاب تأمین کننده مناسب یک گام مهم در هر تدارک و تأمین می باشد. با این حال، اهمیت این موضوع در قراردادهای اجاره دو چندان می شود. از آنجا که محدوده فعالیت شرکت های لیزینگ از تولید کنندگان تجهیزات تا اشخاص ثالث می باشد، مهم است که هر دو طرف یکدیگر را درک و به پروژه متعهد باشند. حداقل موارد زیر باید در هنگام انتخاب یک تأمین کننده در نظر گرفته شود:

- گزینه های تأمین مالی ارائه شده توسط فروشنده
- نوع تجهیزاتی که در حال ارائه می باشد
- خدمات (به عنوان مثال تعمیر و نگهداری، عیب یابی) ارائه شده توسط فروشنده
- نیازهای سازمان و یا هدف کاربران
- امکان درخواست اطلاعات (RFI) یا درخواست پیشنهاد (RFP) از فروشنده طی توافق نامه ها و مناقصات

۵- مذاکره قرارداد

فرآیند مذاکره، فرصتی برای بررسی جزئیات خاص از قرارداد لیزینگ و انتخاب بهترین تأمین کننده را فراهم می کند. بنابراین موارد زیر باید در نظر گرفته شود:

- توسعه تیمی اجرایی شامل: کاربران نهایی، امور حقوقی، مالی، تیم خرید، و هر متخصص دیگری که در نحوه تدارک و تأمین تأثیر دارد
- انتخاب اعضای خاص از تیم اجرایی که مسئول مذاکرات مستقیم با فروشنده باشند.
- اطمینان از اینکه تمام نظرات تیم اجرایی در فرآیند بررسی پیشنهاد در نظر گرفته شده است.
- اطمینان از اینکه طول مدت اجاره مطابق با چرخه عمر تجهیزات و استاندارد چرخه عمر صنعت است.
- بررسی سناریوهای جایگزین قرارداد و محاسبه اثرات هزینه
- اطمینان از اینکه مسائل حسابداری برای نوع قرارداد اجاره ای که در حال استفاده می شود، حل و فصل شده است.
- پوشش مسائلی مانند فسخ اولیه و یا تمدید قرارداد با تمام فروشندگان

- اطمینان از فهم درست تعهدات در طول دوره اجاره (به عنوان مثال ارزش باقیمانده در پایان دوره اجاره)
- تصمیم گیری در مورد انعطاف پذیری و انواع آن که مورد نیاز کاربر نهایی می باشد، در قرارداد (به عنوان مثال تغییرات و جایگزینی تجهیزات، گزینه هایی جهت افزایش / کاهش سطح خدمات) و سپس مذاکره
- درخواست ارائه یک کپی از قرارداد اجاره از تأمین کنندگان بمنظور بررسی دقیق شرایط و ضوابط

۶- مدیریت یک قرارداد اجاره

قرارداد اجاره باید به دقت در طول دوره قرارداد مدیریت شود. عدم اجرای کنترل های مناسب و نظارت باعث اتهام های غیر ضروری و در نتیجه تضعیف اثربخشی قرارداد اجاره خواهد شد. موارد زیر باید هنگام مدیریت قرارداد اجاره در نظر گرفته شود:

- تخصیص کارکنان منظم برای مدیریت قرارداد اجاره در طول مدت اجاره
- پیگیری و نظارت بر چرخه عمر تجهیزات همراه با طرح مالی برای پرداخت اجاره، طوری که کارکنان از شرایط اجاره آگاه شده قادر به پیگیری وظایف قرارداد اجاره از موجد و فروشنده باشند.
- توسعه روشی جهت موثر بودن پیگیری مشکلات تجهیزات و جلوگیری از پرداخت هزینه های اضافی در هنگام عودت آن ها، و همچنین شناسایی زود هنگام مشکلات بالقوه جهت جلوگیری از خطر افزایش اتهامات فروشنده (سلب مسئولیت فروشنده از قصورات)
- توانایی اندازه گیری قابلیت عملکرد تجهیزات مورد اجاره و شناسایی راهکارهای صرفه جویی در هزینه، بهبود کارایی و نتایج دیگر برطبق استراتژی لیزینگ
- اطمینان از اینکه قرارداد اجاره به صورت خودکار قابل تمدید نیست و اینکه شرکت لیزینگ در مورد پایان دادن به قرارداد انتظار الزامات اطلاع رسانی خاصی را ندارد.
- آمادگی برای پایان قرارداد اجاره در مکان خود جهت مدیریت انتقال تجهیزات، که آیا تجهیزات جدید از فروشنده یکسان تأمین و یا فروشنده یا روش تدارک و تأمین کاملاً متفاوت انتخاب شده است.

نتیجه گیری

تدارکات و تأمین به عنوان مسئول خرید تجهیزات به هنگام تصمیم گیری خرید باید تمامی تجزیه و تحلیل های مناسب در این راستا را انجام دهد که یکی از تصمیم گیری های مهم؛ تصمیم اجاره-خرید است. این تصمیم گیری منجر به سود یا هزینه های قابل اندازه گیری برای سال های آتی شود. در برخی از بخش های عمومی سازمان ممکن است بودجه بصورت سالانه تعیین شود، بنابراین سازمان ها تمایلی به انجام تجزیه و تحلیل های عنوان شده در این مقاله را ندارند.

مدیریت تدارکات منعکس کننده این است که چگونه یک سازمان نیازها و محیط فعلی خود را درک می کند. مزایا و معایب ویژه تدارکات باید با توجه به وضعیت سازمان، ارزش گذاری و سپس تجزیه و تحلیل هزینه- سود جهت کمک به تصمیم نهایی؛ مدیریت و سازماندهی شود که اگر به درستی و در وضعیت مناسب انجام شود، لیزینگ می تواند مقرون به صرفه و کارآمد باشد و اگر ضعیف یا بدون توجهات لازم صورت پذیرد، مدیریت لیزینگ حتی گران تر و سخت تر از خرید نقدی و یا تدارک و تأمین بصورت اجاره-خرید خواهد بود.

١. Federal Acquisition Regulations (FAR). (٢٠١٢). Subpart ٧,٤٠١: Acquisition considerations. Retrieved from https://www.acquisition.gov/far/html/Subpart%207_401.html.
٢. National Institute of Governmental Purchasing, Inc. (NIGP). (٢٠١٢). Public procurement dictionary of terms. Herndon, VA: NIGP. Lease or Buy Decision. Available from: www.nigp.org.
٣. Texas Department of Information Resources. (١٩٩٨). Lease v. purchase: Guidelines for lease vs. purchase of information technologies.
٤. Net present value analysis: A primer for finance officers. Government Finance Review, February (٢٠٠١), ٢٨-٣١.
٥. Office of Management and Budget (OMB). (٢٠١٢). Circular A ٩٤ revised. Retrieved from http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a094
٦. The Government Finance Officers Association (GFOA) offers comprehensive guidance on calculating NPV. For more information see: Michel, G. (٢٠٠١). Net present value analysis: A primer for finance officers. Government Finance Review, February (٢٠٠١), ٢٨-٣١.