روزنامه سرآمد اقتصاد

صاحب امتیاز و مدیر مسئول: فیروز اسماعیلی نژاد
قائم مقام مدیر مسئول: امید عباسی
دبیر شورای سیاست گذاری: مهدی ده‌دار
سردبیر: شورای سردبیری
دبیر تحریریه: سعید قلیچی
دبیر عکس: اصغر بشارتی

طرح و کاریکاتور: فریبا عزیزی
چاپ: صمیم
توزیع: موسسه نشریات جراری
تلفن دفتر مرکزی: ۸۸۷۶۹۲۲۷-۰۲۱
تلفن دفترشهرستان ها: ۸۶۰۴۷۵۹۶ -۰۲۱
سازمان آگهی ها: ۰۹۱۹۸۵۴۳۹۹۶

پست الکترونیکی: Eghtesadsaramad@gmail.com
نشانی سایت: Eeghtesadsaramad.ir
عضو انجمن روزنامه های غیردولتی
نشانی دفتر مرکزی: تهران- خیابان سهروردی شمالی مابین هویزه و بهشتی - پلاک ۴۵۶ طبقه سوم - واحد ۳

چهارشنبه- ۷ مرداد ۱۴۰۵
سال دوازدهم- شماره ۲۵۴۷

«سرآمد» تحلیل می کند؛

سوگیری‌های شناختی در مدیریت لجستیک

واکاوی تصمیم‌های پرهزینه مدیران با تجربه!

گروه تحلیل - پدرام علی‌زاده - در سال های اخیر، صنعت حمل و نقل و لجستیک بیش از هر زمان دیگری در معرض محیطی قرار گرفته است که با نوسانات ژئوپلیتیکی، اختلال در زنجیره های تامین، تغییرات سریع تقاضا، بحران های انرژی و بی ثباتی بازارهای بین المللی شناخته می‌شود. در چنین فضایی، کیفیت تصمیم های مدیریتی، به یکی از مهم ترین عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی سازمان ها تبدیل شده است.

پدرام علی‌زاده، مشاور حقوق گمرک و لجستیک دریایی و وکیل پایه یک دادگستری در نوشتاری به سرآمد

پاسخ متعارف مدیریت به این چالش، همواره افزایش حجم اطلاعات بوده است. شرکت ها میلیاردها دلار برای توسعه سامانه های هوش تجاری، تحلیل کلان داده، داشبوردهای مدیریتی و ابزارهای پیش بینی سرمایه گذاری کرده اند، با این فرض که اطلاعات بیشتر، به تصمیم های بهتر منجر خواهد شد.

اما تجربه عملی، تصویری متفاوت ارائه می کند. بررسی های Mckinsey درباره تاب آوری زنجیره‌های تامین پس از همه گیری کووید-۱۹ نشان می دهد که بسیاری از سازمان‌هایی که به پیشرفته‌ترین زیرساخت‌های اطلاعاتی دسترسی داشتند نیز در برآورد تقاضا، مدیریت ظرفیت، ارزیابی ریسک و تصمیم‌های سرمایه‌گذاری دچار خطا شده‌اند. به همین ترتیب، گزارش های Gartner نیز نشان می‌دهد که تفاوت عملکرد شرکت‌های موفق و ناموفق، بیش از آن‌که ناشی از تفاوت در دسترسی به اطلاعات باشد، به کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی آن‌ها باز می گردد.

این واقعیت، پرسش بنیادینی را مطرح می کند: اگر اطلاعات در دسترس است، منشا تصمیم‌های پرهزینه کجاست؟ اقتصاد رفتاری، که با پژوهش های دنیل کانمن، آموس تورسکی و ریچارد تیلر شکل تازه‌ای به ادبیات مدیریت بخشید، پاسخی متفاوت به این پرسش ارائه می‌دهد. این رویکرد نشان می‌دهد که انسان، حتی در جایگاه مدیران باتجربه، اطلاعات را به صورت کاملا بی‌طرفانه پردازش نمی کند، بلکه قضاوت او تحت تاثیر الگوهای نظام‌مند و قابل پیش بینی قرار می گیرد که در ادبیات علمی با عنوان سوگیری های شناختی (Cognitive Biases) شناخته می شوند.

با این حال، اهمیت این سوگیری‌ها صرفا در وقوع خطاهای ذهنی نیست؛ بلکه در پیامد اقتصادی آن‌هاست. هر تصمیم نادرست، دیر یا زود، خود را در قالب افزایش هزینه‌های عملیاتی، تخصیص غیر بهینه منابع، قراردادهای کم بازده، سرمایه‌گذاری‌های ناموفق یا از دست رفتن فرصت‌های تجاری نشان می‌دهد. به بیان دیگر، میان خطای ذهنی مدیر و نتیجه مالی سازمان، رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

در این مقاله، برای تبیین این رابطه، از یک چارچوب تحلیلی استفاده می‌شود که از آن با عنوان «هزینه های شناختی» یاد می‌شود. مقصود از این مفهوم، آن دسته از هزینه‌های اقتصادی است که منشا اصلی آن‌ها نه کمبود اطلاعات یا ضعف زیرساخت، بلکه خطاهای نظام‌مند در فرآیند قضاوت و تصمیم‌گیری مدیران است. این چارچوب، تلاشی برای پیوند دادن یافته‌های اقتصاد رفتاری با مسائل عملی مدیریت لجستیک و حمل و نقل است.

از اطلاعات تا هزینه؛ مسیر شکل‌گیری هزینه های شناختی

در مدیریت سنتی، فرض بر این است که هرچه اطلاعات دقیق‌تر و کامل‌تر باشد، کیفیت تصمیم‌گیری نیز افزایش خواهد یافت. این فرض، اگر چه در اصل صحیح است، اما تنها بخشی از واقعیت را توضیح می‌دهد، زیرا اطلاعات، پیش از آنکه به تصمیم تبدیل شوند، از ذهن تصمیم گیرنده عبور می کنند و دقیقا در همین مرحله است که امکان بروز خطاهای شناختی به وجود می آید.

به بیان دیگر، آن‌چه عملکرد سازمان را تعیین می کند، صرفا حجم اطلاعات نیست، بلکه کیفیت تفسیر آن اطلاعات است. در بسیاری از سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای بهبود «جمع آوری اطلاعات» انجام می‌شود اما «تفسیر اطلاعات» و «کنترل سوگیری‌های شناختی» کمتر مورد توجه قرار می گیرند. نتیجه آن است که داده‌های صحیح نیز گاه به تصمیم‌های نادرست منجر می‌شوند.

بنابراین، هزینه‌های شناختی را می‌توان هزینه‌هایی دانست که نه از کمبود اطلاعات، بلکه از خطا در تفسیر اطلاعات ناشی می‌شود.

«نخستین منشا هزینه شناختی» لنگرهای ذهنی

یکی از نخستین و شناخته شده‌ترین منشاهای هزینه شناختی، سوگیری لنگر (Anchoring Biass) است. کانمن و تورسکی نشان دادند که ذهن انسان تمایل دارد نخستین اطلاعات دریافتی را به عنوان نقطه مرجع بپذیرد و قضاوت‌های بعدی را پیرامون همان نقطه تنظیم کند؛ حتی اگر آن اطلاعات از نظر اقتصادی یا فنی مبنای قابل اتکایی نداشته باشند.

در صنعت حمل و نقل، این سوگیری بیش از آن‌چه تصور می‌شود رخ می‌دهد. نخستین نرخ پیشنهادی در یک مذاکره، نخستین برآورد هزینه توسعه ناوگان، نخستین پیش بینی از نرخ حمل یا حتی نخستین تحلیل ارائه شده در جلسه هیئت مدیره، می تواند به «لنگر ذهنی» مدیران تبدیل شود و ارزیابی‌های بعدی را تحت تاثیر قرار دهد.

در نگاه نخست، این مسئله صرفا یک خطای روان‌شناختی به نظر می‌رسد، اما پیامد آن کاملا اقتصادی است. اگر نرخ اولیه مذاکره، برآورد اولیه پروژه یا پیش بینی اولیه بازار، مبنای تصمیم‌های بعدی قرار گیرد، سازمان ممکن است قراردادهایی با حاشیه سود پایین‌تر منعقد کند، سرمایه‌گذاری‌های غیر بهینه انجام دهد یا فرصت اصلاح تصمیم را از دست بدهد. در این حالت، سوگیری شناختی به یک هزینه واقعی اقتصادی تبدیل شده است. به همین دلیل، لنگر ذهنی را می‌توان نخستین حلقه در زنجیره شکل گیری هزینه‌های شناختی دانست.

مطالعه موردی؛ بحران کانال سوئز و هزینه پایبندی به مفروضات ابتدایی

به گل نشستن کشتی Ever Given در کانال سوئز در مارس ۲۰۲۱، تنها یک حادثه دریایی نبود؛ بلکه آزمونی واقعی برای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران زنجیره تامین در سراسر جهان بود.

تحلیل های منتشر شده از سوی UNCTAD، OECD و Mckinsey نشان داد که بسیاری از شرکت ها، حتی پس از آشکار شدن ابعاد بحران، همچنان برنامه ریزی خود را بر این فرض استوار نگه داشتند که انسداد کانال ظرف مدت کوتاهی برطرف خواهد شد. در نتیجه، تصمیم های مربوط به تغییر مسیر کشتی ها، بازنگری برنامه های حمل یا مدیریت موجودی کالا با تاخیر اتخاذ شد.

آنچه این رفتار را توضیح می دهد، صرفا خوش بینی یا کمبود اطلاعات نبود؛ بلکه وابستگی ذهن به نخستین برآوردها بود. برآورد اولیه، به لنگر ذهنی مدیران تبدیل شد و سرعت اصلاح تصمیم را کاهش داد. این تجربه نشان داد که در محیط های پر تلاطم، هزینه اصلی گاه از خود بحران ناشی نمی شود، بلکه از تاخیر در بازنگری مفروضات اولیه سرچشمه می گیرد.

از این منظر، لنگرهای ذهنی تنها یم مفهوم روان شناختی نیستند؛ بلکه می توانند به افزایش هزینه های عملیاتی، تاخیر در واکنش سازمان و کاهش تاب آوری زنجیره تامین منجر شوند، همان چیزی که در این مقاله از آن با عنوان هزینه شناختی یاد می شود.

دومین منشا هزینه شناختی؛ وقتی ذهن، فقط آنچه را می خواهد می بیند

اگر سوگیری لنگر، نقطه آغاز بسیاری از خطاهای مدیریتی باشد، سوگیری تایید (Confirmation Bias) اغلب دلیل تداوم آنهاست. در ادبیات اقتصاد رفتاری، سوگیری تایید به تمایل افراد برای جست و جو، انتخاب و تفسیر اطلاعاتی گفته می شود که باورها یا تصمیم های قبلی آنان را تایید می کند، در حالی که شواهد ناسازگار، کم اهمیت تلقی یا نادیده گرفته می شود.

از منظر روان شناسی، این رفتار پدیده ای طبیعی است؛ اما از منظر مدیریت، منشا شکل گیری یکی از پرهزینه ترین انواع هزینه های شناختی به شمار می آید. زیرا سازمان، دیگر بر اساس ((واقعیت)) تصمیم نمی گیرد، بلکه بر اساس ((برداشت انتخاب شده از واقعیت)) تصمیم می گیرد. در صنعت حمل و نقل، این وضعیت به اشکال مختلفی بروز می کند. مدیری که از ماه ها قبل رشد یک بازار صادراتی را قطعی می داند، معمولا گزارش های تایید کننده این فرض را با دقت بیشتری دنبال می کند و همزمان، نشانه های کاهش تقاضا، تغییر مسیرهای تجاری یا افزایش ریسک های ژئوپلیتیکی را موقتی یا استثنایی تلقی می کند.

در نتیجه مسئله اصلی دیگر کمبود اطلاعات نیست؛ بلکه عدم تعادل در وزن‌دهی به اطلاعات موجود است. به همین دلیل، هزینه ناشی از این سوگیری، معمولا دیرتر از سایر خطاها آشکار می‌شود، زیرا تصمیم، در ظاهر بر پایه داده‌ها اتخاذ شده است، اما فرآیند انتخاب داده ها از ابتدا دچار انحراف بوده است.

مطالعات منتشر شده در MIT Slon Management Review نشان می دهد که بسیاری از شکست های پروژه های راهبردی، نه به دلیل فقدان اطلاعات، بلکه به دلیل ناتوانی مدیران در پذیرش داده‌هایی رخ داده است که با فرضیات ابتدایی آنان ناسازگار بوده‌اند. از این منظر سوگیری تایید را می‌توان دومین منشا مهم هزینه‌های شناختی دانست؛ هزینه‌ای که معمولا خود را در قالب سرمایه‌گذاری های ناموفق، پیش بینی‌های غیرواقع بینانه و تاخیر در اصلاح راهبردها نشان می‌دهد.

سومین منشا هزینه شناختی؛ هزینه ادامه دادن یک تصمیم اشتباه

اگر سوگیری تایید باعث می‌شود که مدیران دیرتر متوجه اشتباه خود شوند، خطای هزینه هدررفته (Sunk Cost Fallacy) سبب می‌شود حتی پس از آشکار شدن اشتباه نیز از تغییر مسیر خودداری کنند. در منطق اقتصاد، هزینه‌ای که قبلا پرداخت شده و امکان بازیابی آن وجود ندارد، نباید در تصمیم امروز اثرگذار باشد. تصمیم عقلایی، تنها باید بر پایه منافع و هزینه‌های آینده اتخاذ شود. اما ذهن انسان، برخلاف این منطق، گذشته را به آینده پیوند می‌دهد. همین ویژگی، یکی از رایج‌ترین هزینه‌های شناختی در سازمان‌ها را ایجاد می کند.

در صنعت حمل و نقل، نمونه های این پدیده فراوان است؛ ادامه سرمایه‌گذاری در یک مسیر تجاری که مزیت رقابتی خود را از دست داده، تمدید قراردادهایی که حاشیه سود آن‌ها به شدت کاهش یافته یا اصرار بر حفظ پروژه‌هایی که تغییر شرایط بازار، توجیه اقتصادی آن‌ها را از بین برده است.

در اغلب این موارد، استدلال مدیران مشابه است: «تا اینجا هزینه زیادی کرده ایم؛ حالا دیگر نمی توانیم عقب بنشینیم».

از منظر اقتصاد رفتاری، این جمله نه یک تحلیل اقتصادی، بلکه نشانه آشکار خطای هزینه هدررفته است. در واقع، سازمان دیگر بر اساس آینده تصمیم نمی گیرد؛ بلکه تلاش می کند گذشته را توجیه کند. گزارش های Boston Consulting Group (BCG) درباره پروژه‌های تحول سازمانی نیز نشان می‌دهد شرکت‌هایی که فرآیندهای منظم برای بازنگری، توقف یا اصلاح پروژه‌های کم بازده دارند، در بلند مدت بازده سرمایه‌گذاری بیشتری نسبت به سازمان‌هایی کسب می کنند که صرفا به دلیل سرمایه‌گذاری‌های گذشته، از تغییر تصمیم اجتناب می کنند.

بنابراین، هزینه واقعی این سوگیری، مبلغی نیست که در گذشته پرداخت شده است؛ بلکه منابعی است که از امروز به بعد به دلیل ناتوانی در اصلاح تصمیم، همچنان از دست می‌رود. این همان نقطه‌ای است که یک خطای شناختی، به یک هزینه مستمر اقتصادی تبدیل می‌شود.

چهارمین منشا هزینه شناختی؛ اعتماد بیش از حد و توهم کنترل

در نگاه نخست، اعتماد به نفس یکی از ویژگی‌های ضروری مدیران موفق به نظر می‌رسد. سازمانی که مدیران آن در شرایط بحران توان تصمیم‌گیری نداشته باشند، عملا امکان رقابت در محیط پرتلاطم حمل و نقل را از دست خواهد داد.

اما اقتصاد رفتاری، میان اعتماد حرفه ای و اعتماد بیش از حد (Overconfidence Bias) تمائز قائل می‌شود. اعتماد حرفه‌ای، بر شواهد، تحلیل و بازنگری مستمر استوار است؛ در حالی که اعتماد بیش از حد، زمانی شکل می گیرد که مدیر، دقت پیش بینی‌ها یا توانایی خود در کنترل متغیرهای محیطی را بیش از واقع برآورد کند.

در صنعت حمل و نقل، این سوگیری معمولا خود را در قالب خوش بینی نسبت به پیش بینی نرخ های حمل، دست کم گرفتن ریسک‌های ژئوپلیتیکی، برآورد بیش از اندازه ظرفیت سازمان یا اطمینان افراطی به پایداری بازار نشان می‌دهد. تجربه سال های اخیر به روشنی نشان داده است که حتی بزرگ‌ترین شرکت‌های حمل و نقل جهان نیز از شوک‌های غیرمنتظره مصون نبوده‌اند. همه‌گیری کووید-۱۹، بحران کانال سوئز، تنش‌های دریای سرخ و نوسانات زنجیره‌های تامین جهانی، بارها این واقعیت را اثبات کرده‌اند که پیچیدگی محیط کسب و کار، بیش از آن است که بتوان آن را صرفا با اتکا به تجربه فردی مدیریت کرد.

گزارش World Bank درباره تاب‌آوری زنجیره‌های تامین نیز بر همین نکته تاکید می کند که سازمان های موفق، مزیت رقابتی خود را نه بر پایه «پیش بینی دقیق آینده» بلکه بر پایه «آمادگی برای سناریوهای مختلف» بنا می کنند. از این منظر، اعتماد بیش از حد نیز نوعی هزینه شناختی ایجاد می کند، زیرا سازمان را به سمت تصمیم‌هایی سوق می‌دهد که میزان عدم قطعیت آن‌ها کمتر از واقع تصور شده است.

تحلیل نگارنده؛ از مدیریت اطلاعات تا مدیریت قضاوت

چهار سوگیری بررسی شده در این مقاله که به «سرآمد» منتشر شده است را می‌توان اجزای یک چارچوب تحلیلی واحد دانست. در این چارچوب پیشنهادی، هر سوگیری زمانی اهمیت مدیریتی پیدا می کند که پیامد آن از سطح یک خطای ذهنی فراتر رفته و به یک هزینه اقتصادی برای سازمان تبدیل شود. از این منظر، مفهوم «هزینه های شناختی» نه جایگزین مفاهیم اقتصادی رفتاری، بلکه ابزاری برای تحلیل آثار مدیریتی آن‌ها در صنعت حمل و نقل است.

طی دو دهه گذشته، سرمایه‌گذاری شرکت‌ها عمدتا بر توسعه سامانه‌های اطلاعاتی، تحلیل داده، هوش تجاری و ابزارهای پیش بینی متمرکز بوده است. بی‌تردید این سرمایه‌گذاری ها ضروری بوده اند، اما اقتصاد رفتاری نشان می‌دهد که حلقه مفقوده بسیاری از نظام های مدیریتی، مدیریت کیفیت قضاوت است.

به همین دلیل، شاید بتوان فرآیند تصمیم‌گیری را در قالب یک مدل چهار مرحله‌ای بازتعریف کرد: اطلاعات، تفسیر ذهنی، قضاوت مدیریتی و پیامد اقتصادی.

در مدیریت سنتی، تمرکز سازمان ها عمدتا بر مرحله نخست، یعنی تولید و گردآوری اطلاعات بوده است؛ در حالی که منشا بسیاری از هزینه های پنهان، در مرحله دوم و سوم شکل می گیرد؛ جایی که اطلاعات، تحت تاثیر سوگیری‌های شناختی به تصمیم تبدیل می‌شوند. از این منظر، مدیریت ریسک شناختی را می‌توان نسل جدید مدیریت ریسک در صنعت حمل و نقل دانست؛ رویکردی که هدف آن حذف خطای انسانی نیست، بلکه طراحی فرآیندهایی است که احتمال اثرگذاری این خطاها را کاهش دهد.

ایجاد سازوکارهای بازبینی تصمیم ها، استفاده از تیم‌های چند تخصصی، مستند سازی مفروضات کلیدی، بررسی سناریوهای جایگزین و نهادینه کردن فرهنگ نقد تصمیم، نمونه هایی از ابزارهایی هستند که می توانند هزینه های شناختی را کاهش دهند.

جمع بندی

اقتصاد رفتاری، نگاه ما را به منشا هزینه های سازمانی دگرگون کرده است. اگر در گذشته، منشا اصلی افزایش هزینه ها در عوامل عملیاتی، مالی یا زیرساختی جست و جو می کردیم، امروز باید بپذیریم که بخشی از این هزینه‌ها، پیش از آن‌که در بنادر، انبارها یا ناوگان حمل و نقل ایجاد شوند، در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران شکل می گیرند.

این مقاله، با اتکا به یافته‌های اقتصاد رفتاری، چارچوبی تحلیلی برای فهم پیامدهای مدیریتی سوگیری های شناختی در صنعت حمل و نقل پیشنهاد کرد. در این چارچوب «هزینه‌های شناختی» به عنوان مفهومی تحلیلی، به هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که منشا آن‌ها خطاهای نظام‌مند در قضاوت مدیران است و آثار آن‌ها در سرمایه‌گذاری، قیمت‌گذاری، مدیریت ریسک، قراردادها و تخصیص منابع آشکار می‌شود.

شاید مهم‌ترین پیام برای مدیران صنعت حمل و نقل این باشد که مزیت رقابتی آینده، تنها به دسترسی به اطلاعات بیشتر وابسته نخواهد بود. در بازاری که تقریبا همه بازیگران به داده‌های مشابه، فناوری های مشابه و ابزارهای تحلیلی مشابه دسترسی دارند، آنچه سازمان های موفق را متمایز خواهد کرد، کیفیت قضاوت مدیریتی است.

به بیان دیگر، رقابت آینده صنعت حمل و نقل، بیش از آن‌که رقابت بر سر اطلاعات باشد، رقابت بر سر تصمیم‌های بهتر خواهد بود؛ و تصمیم‌های بهتر، پیش از هر چیز، مستلزم شناخت و مدیریت هزینه‌های شناختی است.

نوبت دوم

وزارت کشور
استانداری آذربایجان شرقی
شهرداری سهند

آگهی مناقصه عمومی پروژه ی واگذاری خط کشی معابر شهر سهند
شماره فراخوان: ۲۰۰۵۰۰۵۶۵۰۰۰۰۰۱۵

شهرداری سهند در نظر دارد برابر بند ۳ مصوبه شماره ۲۳-۱۴۰۴ جانشینی شورای اسلامی شهر سهند (معاون هماهنگی امور عمرانی استانداری آذربایجان شرقی) به شماره ۷۹۷۱۹-۱۴۰۵ مورخه ۱۴۰۵/۰۴/۱۳، در خصوص پروژه ی واگذاری خط کشی معابر شهر سهند را از طریق مناقصه عمومی و از درگاه سامانه تدارکات الکترونیکی دولت به مدت دو ماه به شرح ذیل به متقاضیان واجد شرایط واگذار نماید. کلیه مراحل برگزاری مناقصه از دریافت اسناد تا ارائه پیشنهاد شرکت کنندگان و بازگشایی پاکتها از طریق درگاه مذکور به آدرس www.setadiran.ir انجام خواهد شد.

۱- مشخصات و شرایط پیمان:

الف) شرکت کنندگان بایستی دارای صلاحیت رتبه ی ۵ پیمانکاری رشته راه از سامانه تشخیص صلاحیت عوامل نظام فنی و اجرایی کشور باشد. تصویر مدارک ثبتی شرکت، آگهی آخرین تغییرات، اساسنامه، اظهارنامه، گواهی تشخیص صلاحیت، ارائه فرم خود اظهاری و ظرفیت آماده به کار به صورت امضاء شده در سامانه ستاد بارگذاری گردد. (رعایت تمامی شرایط دعوتنامه ی شرکت در مناقصه و امضای تمامی اسناد بارگذاری شده در سامانه الزامی می باشد)

ب) برآورد اولیه مناقصه ۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال تعیین می گردد. (بدون احتساب مالیات بر ارزش افزوده)

ج مبلغ سپرده شرکت در مناقصه ۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال بوده که شرکت کنندگان در مناقصه بایستی با ارائه ضمانتنامه بانکی معتبر با اعتبار سه ماهه یا فیش واریزی نقدی (شماره حساب ۱۰۰۳۹۰۱۰۰ به شماره شبای ۷۵۰۶۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۱۰۰۳۹۰۱۰۰ نزد بانک شهر شعبه سه راه پالایشگاه تبریز) را ضمیمه پاکت الف نموده و در سامانه ستاد ایران درج نمایند. شرکت کنندگان موظف به ارائه اصل ضمانتنامه به دبیرخانه شهرداری و اخذ رسید قبل از اتمام مهلت ارسال پاکت های پیشنهاد پاکات می باشند.

۲) اطلاعات زمانی مناقصه بشرح ذیل می باشد:

شرح	تاریخ	ساعت	شرح	تاریخ	ساعت
زمان اولین انتشار آگهی / ارسال به صفحه اعلان عمومی	۱۴۰۵/۰۵/۰۳	۰۸:۰۰	مهلت دریافت اسناد	۱۴۰۵/۰۵/۱۲	۱۳:۰۰
مهلت ارسال پاکت های پیشنهاد	۱۴۰۵/۰۵/۲۴	۱۲:۳۰	زمان بازگشایی پاکت ها	۱۴۰۵/۰۵/۲۴	۱۳:۰۰
زمان اعتبار پیشنهاد	۱۴۰۵/۰۶/۲۴	۱۳:۰۰			

۳) شهرداری در رد و قبول هر یک از پیشنهادات مختار است و به پیشنهاد مبهم و مخدوش ترتیب اثر داده نخواهد شد.
۴) در صورتی که برنده اول و دوم و سوم مناقصه حاضر به انعقاد قرارداد نشود سپرده ی آنان به ترتیب ضبط خواهد شد.
۵) سایر اطلاعات و جزئیات مربوط به مناقصه در سایت ستاد ایران www.setadiran.ir درج گردیده است.

تاریخ انتشار: نوبت اول ۱۴۰۵/۰۵/۰۳ - نوبت دوم ۱۴۰۵/۰۵/۰۷

شناسه آگهی: ۲۲۳۱۹۰۵

فیروزیان - شهردار