

ملخص الوحدة السادسة

الشراء بالسعر والوقت المناسب

مفهوم السعر المناسب:

- هو ذلك المستوى من السعر الذي يحقق للمنظمة المستوى المطلوب من الجودة وبالكمية المناسبة، كما يضمن وصول وتدفق المواد الى العمليات الجارية في المنظمة في الوقت المطلوب.
- اذن ليس من الضروري ان يكون السعر المناسب هو اقل الاسعار السائدة في الاسواق.

المتغيرات المرتبطة بمتغير السعر:

1. كلفة المواد المنتجة في المنظمة (المخرجات).
2. تكاليف العملية الانتاجية في المنظمة.
3. الربح المتحقق من جراء عمليات المنظمة المختلفة.
4. سعر البيع للمواد والتسليم للمواد المشتراه.
5. شروط الدفع والتسليم للمواد المشتراه.
6. خدمات ما بعد البيع التي تقوم بها المنظمة او ان يقدمها البائع.
7. جودة المواد المشتراه.
8. موسمية انتاج السلعة ودرجة توفرها في الاسواق.
9. كمية الطلب على المواد المشتراه.
10. درجة الاحتكار التي تتمتع بها السلعة المشتراه.

الاعتبارات الاساسية المعتمدة في تحديد السعر المناسب:

- أ- **اعتبار الكلفة:** حيث يجب على المنظمة ان تعمل على احتساب الكلف المرتبطة بتحديد السعر من خلال:
- احتساب كلفة المواد الخام.
 - احتساب كلف ومصاريف عمليات التشغيل.
 - احتساب المصاريف الادارية المرافقة لعمل المنظمة.
 - احتساب وتحديد نسب البيع المحددة والمناسبة.
- يمكن احتساب الكلفة التي تساهم في تحقيق الربح من خلال المعادلة:
- $$\text{كلفة انتاج السلعة} = \text{الكلفة المتغيرة} + \text{الكلف الثابتة} + \text{كلفة الشراء}$$
- $$= (20-30\%) \quad (10\%) \quad (60-70\%)$$

- ب- **اعتبار المنافسة:** حيث يأتي دور ادارة الشراء في المنظمة في الحصول على اسعار تنافسية من خلال مجموعة من الموردين التي تساهم اسعارهم في انخفاض التكاليف.

- ج- **اعتبار الجودة:** حيث تشكل الجودة والنوعية احد اهم التحديات المهمة لمنظمة الاعمال والتي تتجسد في قدرة المنظمة على توفير منتجات ذات جودة تلائم رغبة وحاجة وقدرة المستهلك.
- د- **اعتبار العرض والطلب:** حيث يؤثر في تحديد سعر المنتج النهائي ، فإذا كان الطلب اكثر من العرض يؤدي ذلك الى زيادة السعر والعكس صحيح.
- هـ- **اعتبارات الخصومات:** حيث يجب على ادارة الشراء فحص وتحليل الخصومات التي تحصل عليها من اجل تحديد كيفية الاستفادة منها والتي تؤدي للحصول على اسعار منخفضة.

مراحل الحصول على السعر المناسب:

أولاً/ مرحلة الالمام بالأسعار السائدة في الاسواق:

- لكي تستطيع المنظمة التعرف والالمام بالأسعار لابد لها من تحديد ومعرفة الموردين، والتفاصيل المتعلقة بالأسعار السائدة لكل مورد من الموردين وهذا يتحقق من خلال:
1. الرجوع الى قوائم الأسعار المنشورة:
 - من خلال القوائم التي يقوم الموردين بإصدارها .
 - او من خلال قوائم وسجلات الاسعار الموجودة في المنظمة.
 - يمكن استخدام هذا المصدر في المواد القياسية او المواد النمطية.
 2. الرجوع الى سجلات المنظمة:
 - حيث تحتفظ المنظمة بسجلات خاصة بعمليات الشراء السابقة واسماء الموردين الذي تم التعامل معهم.
 3. دراسة العروض المقدمة من قبل الموردين:
 - عادة ما تتضمن هذه العروض وصفا كاملا وشاملا للمواد من حيث الكمية والنوعية والجودة والسعر المرتبط بها.
 4. الكتالوجات: هي عبارة عن مجلدات او منشورات يصدرها الموردين ويقوموا بتوزيعها على مختلف المنظمات. وتشمل على وصف كامل للمواد التي يتعامل بها الموردين واسعارها اضافة صور لتلك المواد.

ثانياً/ مرحلة المفاضلة بين الاسعار المعروضة لتحديد الاسعار المناسبة:

- وتتضمن هذه المرحلة عملية دراسة وتحليل الاسعار ومن ثم اجراء المفاضلة بينها لغرض تحديد الاسعار المناسبة وتعتمد عملية المفاضلة على المتغيرات التالية:
- أ- الاسعار.
 - ب- الخصومات التي تمنح.
 - ت- شروط التوريد.
 - ث- الخدمات الاضافية.

طرق تحديد افضل الاسعار:

1. **طريقة المفاوضات:** وهي عملية تبادل الآراء بين طرفين يؤدي الى اتفاق او تعاقد.
- تعتمد عملية المفاوضات على عملية التفاوض والنقاش بهدف اقناع الطرف الثاني والاتفاق مع على عملية الشراء، ويجب ان يشترط في المفاوضات ما يلي:

1. ان تتم المفاوضات مع المورد نفسه او احد مندوبيه.
2. ان تتم المفاوضات وجها لوجه او من خلال المراسلة او من خلال الهاتف او الانترنت.
3. ان يمتلك المفاوضين معلومات كاملة عن السلوك الانساني.
4. ان يمتلك المفاوضين معلومات كاملة عن اساليب المفاوضات.
5. استخدام الاساليب الشخصية في معالجة المشاكل.
6. المفاوضات قد تحسم في لقاء واحد او في عدة لقاءات.
7. المفاوضات هي مصلحة مشتركة للأطراف المتفاوضة.

- وتتم طريقة المفاوضات من خلال تحديد مجموعة من الموردين من البيئة الخارجية، ويقسم الموردين من حيث الموقع الى :

أ- موردين محليين (ضمن الحدود الاقليمية للدولة).

ب- موردين عرب (مختلف الدول العربية).

ت- موردين أجانب (مختلف دول العالم).

- ويعد تحديد الموردين يتم توجيه الدعوة لهم للقاء كما يلي:

أ- القيام بزيارة المورد في موقع المورد نفسه.

ب- دعوة المورد لزيارة المنظمة في موقعها.

ت- اللقاء بين المورد والمنظمة في موقع يتم الاتفاق عليه.

ث- استخدام وسائل الاتصال المختلفة ومنها (المراسلة، الهاتف، الانترنت)

- يتم خلال عملية المفاوضات مناقشة مجموعة من النقاط وهي:

أ- السعر الخاص بالمادة المشتراه.

ب- تسجيل العطاءات الواردة وتبويبها في سجلات متخصصة.

ت- النوعية الخاصة بالمادة المشتراه.

ث- الخصومات التي يمكن ان تمنح للمشتري من البائع.

ج- الشروط المرافقة لعملية الشراء.

ح- الكمية الخاصة بالمادة المشتراه.

خ- الوقت الخاص بالاستلام والتسليم للمادة المشتراه.

- وبعد انتهاء المفاوضات يتم تضمين جميع النقاط المتفق عليها بعقد يكون ملزم للطرفين.

ويمكن القول ان طريقة المفاوضات تعتبر من اكثر الطرق المستخدمة مرونة.

ثانيا/ طريقة المناقصة:

يتم تنفيذ هذه الطريقة من خلال مجموعة من الخطوات كما يلي:

1. **دعوة الموردين:** حيث يتم اولا دعوة الموردين بطريقة مباشرة او غير مباشرة، ويتم ارسال العطاءات المتعلقة بتوريد المواد وفق مواصفات خاصة، وتتضمن الدعوة ما يلي:
- أ- توضيح تفاصيل المواصفات للمواد المطلوب شرائها.
 - ب- تحديد الكميات المطلوب شرائها من المواد.
 - ت- تحديد شروط التسليم والوقت لوصول المواد المشتراه.
 - ث- تحديد شروط التعامل المرتبطة بعملية الشراء.
 - ج- تحديد الفترة الزمنية المطلوب توريد المواد خلالها.

2. **عند ورود العطاءات:** تأتي هذه الخطوة عند ورود العطاءات الى المنظمة حيث تقوما لمنظمة من خلال ادارة الشراء بمجموعة من الاجراءات وهي:

- أ- تشكيل لجنة في ادارة الشراء تسمى (لجنة العطاءات) وتتكون من مجموعة من الاعضاء الذين يشهد لهم بالكفاءة والنزاهة والامانة، ولا يحق لأي عضو او اقارب الاعضاء الاشتراك في تقديم العطاءات.
- ب- تجميع العطاءات الواردة لدى اللجنة خلال الفترة الزمنية المخصصة للعطاءات.
- ت- عند انتهاء الفترة الزمنية للعطاءات تعمل اللجنة على فتح المغلفات في وقت محدد ومعلن.
- ث- تعمل اللجنة على دراسة وتحليل العطاءات، والمقارنة بينها، ومن ثم اختيار المورد الذي يقدم افضل الاسعار والشروط الاخرى.

3. **بعد عملية الاختيار:**

- بعد اعلان اللجنة عن اختيار المورد المناسب تعمل ادارة الشراء على انجاز العقد بين المنظمة والمورد الذي تم اختياره ويكون العقد ملزم للطرفين.

ملاحظات حول طريقة المناقصة:

- أ- مدير الشراء واللجنة الخاصة بالعطاءات لهم الحق بقبول او رفض العطاءات الواردة في حالة وجود ملاحظات غير مشجعة.
- ب- لجنة العطاءات ليست مجبرة بقبول اقل الاسعار.
- ت- عدم السماح بتغيير الشروط بعد تقديم العطاءات.
- ث- لا يجوز اشتراك اقرباء اعضاء اللجنة في تقديم العطاءات.
- ج- اللجنة لها الحق في اعادة طرح العطاء مرة اخرى اذا لم تحصل على الاسعار والشروط الملائمة.
- ح- قبول العطاء ينشأ عنه اتفاق قانوني (عقد) ويكون ملزم للطرفين.

تقييم مستوى الاسعار:

يمكن تقييم مستوى الاسعار من خلال:

1. **تحليل التكاليف:**

يمكن للمنظمة من خلال تحليل كلفة المواد المشتراة ومقارنتها بالاسعار التي وضعت لشرائها والتي تم التوصل اليها معرفة فيما اذا كانت هذه الاسعار مناسبة ام لا.

2. تحديد ربح المورد (البائع):

حيث ان الربح هو عائد الاستثمار الذي يحصل عليه البائع جراء قيامه ببيع المادة ومن خلال تحديد كلفة المواد المشتراة تستطيع المنظمة ان تقيس ما هو مستوى الربح الذي حصل عليه المورد وهل هو ضمن المجال الطبيعي.

3. تحديد مستوى العرض والطلب للمادة المشتراة:

تقوم المنظمة بتحليل ودراسة مستوى العرض والطلب لكل مادة ومحاولة الوصول للمستوى الملائم في الاسعار ومقارنتها مع اسعار الشراء التي تم الاتفاق عليها.

4. تحديد قوة المنافسة:

تقوم المنظمة بتحديد قوة المنافسة في السلعة او المادة المشتراة وما هي قوة المنافسين في السوق ومدى تأثيرهم على الاسعار وبالتالي تحديد الاسعار ومقارنتها مع اسعار الاتفاق.

الشراء في الوقت المناسب:

- ان عملية احتساب الفترة الزمنية تعتبر عملية مهمة واسباسية ويجب ان تشكل هدف رئيسي من اهداف ادارة الشراء تعمل المنظمة على تحقيقه.

التأثيرات السلبية لعدم الشراء في الوقت المناسب:

1. توقف عمليات الانتاج في المنظمة.
2. فقدان المنظمة للحصة السوقية الخاصة بها.
3. عدم امكانية المنظمة تلبية احتياجات الزبائن والعملاء مما قد يجعلهم يلجؤون الى منظمات اخرى للحصول الى احتياجاتهم.
4. تحميل المنظمة تكاليف اضافية بدون وجود اعمال.
5. الحاق الخسائر الكبيرة في المنظمة وفي مختلف المجالات.

سياسات الشراء في الوقت المناسب:

اولا/ سياسة الشراء المقدم: وهي عملية لجوء المنظمة الى القيام بالشراء بكميات كبيرة تفوق احتياجاتها الانية وخبزنها في مخازن المنظمة لأجل مواجهة احتمالات التأخر الناتجة من مجموعة من العوامل ، ومن الاسباب التي تدفع المنظمة لاتباع هذه السياسة مايلي:

1. عدم استقرار منحنى الطلب او العرض للمادة المشتراة في الاسواق او المادة المصنعة او المنتجة في المنظمة.
2. مواجهة الظروف غير المسيطر عليها التي تواجه المنظمة سواء كانت طبيعية او اقتصادية او سياسية وغيرها.

3. الاستفادة من مزايا الشراء الكبير المتعلقة بالخصومات والشروط الاضافية الاخرى التي يمكن للمنظمة الحصول عليها.
 4. مواجهة احتمالات ارتفاع الاسعار في المستقبل.
 5. مواجهة فشل الموردين او عدم الايفاء بالتزاماتهم بتوريد المادة المشتراه في الوقت المناسب.
 6. مواجهة المشاكل التي قد تحدث في عمليات النقل والفحص والاستلام خاصة اذا كان موقع المورد بعيد عن موقع المنظمة.
- في هذه السياسة يجب خلق حالة من التوازن العالي بين خطة وعمليات الشراء المقدم وبين امكانيات المنظمة التخزينية وما سترتب على المنظمة من تكاليف.

ثانيا/ سياسة الشراء وفق الحاجة:

- تعمل المنظمة على وضع خطة لعمليات الشراء بما يلائم حاجة المنظمة الحالية دون اللجوء الى تكوين خزين احتياطي معتمد في ذلك على وضع جدولة سليمة ودقيقة للوقت اللازم للشراء.
- ومن الاسباب التي تدعو المنظمة الى اعتماد سياسة الشراء وفق الحاجة ما يلي:
1. تقليل الاستثمار في الخزين الذي يمثل كلفة تجميد لرأس المال .
 2. الاستفادة من احتمالية انخفاض اسعار المواد في المستقبل.
 3. تقليل نفقات وتكاليف الخزين ومخاطرها جراء عمليات التلف او السرقة...
 4. مواجهة أي تغيرات قد تحدث نتيجة لعملية التغير والتطور التي ترتبط في طبيعة تصميم السلعة او نوعيتها مما يؤدي الى الحاجة لمواد جديدة.