

## الفصل الخامس

### سياسة الشراء بالثمن المناسب

obeykandi.com

## سياسة الشراء بالثمن المناسب

إن تحديد الثمن الذى يجب أن تدفعه المنشأة عند الشراء، يعتبر من القرارات الرئيسية الهامة التى يجب أن يصدرها مدير المشتريات ولا شك أن مدير المشتريات الأمين على مصالح المنشأة يهتم كثيرا بأثمان المواد والأصناف التى يشتريها. غير أنه يجب أن يلاحظ عموما، أن الثمن هو العامل الأخير الذى يجب اعتباره فى عملية الشراء وإبرام التعاقد بين المورد والمنشأة المشتريه، حيث أن الثمن لا يعنى شيئا بالنسبة للمنشأة المشتريه إلا إذا بنى على جودة مناسبة، وتوريد مؤكد فى المواعيد المطلوبة وبالكميات المحددة، وعلاقات تجارية طيبة بين الطرفين (المشتري والبائع).

### أهمية الثمن: (١)

إن السياسة الرشيدة فى تحديد ثمن المشتريات يجب أن تعتمد على أساسين. الأساس الأول، أن الثمن عنصر مهم فى أى تعاقد أو أى صفقة شرائية ولا شك أن مدير المشتريات الذى يقصر فى إعطاء أهمية كبيرة وعناية تامة للحصول على أنسب ثمن ممكن لا يقوم بمهمته خير قيام، ويعتبر عنصرا من عناصر الإسراف فى المنشأة فلا يوجد طبعاً أى اعتذار لمدير المشتريات لعدم اعتباره للثمن ضمن العوامل الأخرى (الجودة، والكمية، والخدمة والضمان إلخ) المؤثرة فى قرار الشراء. وعموما فإن المسئولين فى المنشأة يتوقعون من مدير المشتريات أن يحقق

(١) د. على عبدالمجيد - إدارة المشتريات والمخازن - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٨٢ ص ٣١٧.

أعظم قيمة نهائية **Ultimate value** ممكنة للمنشأة التي يمثلها والتي يتصرف في أموالها. ولذلك فإن من واجب مدير المشتريات، قبل أن يقرر صرف أى مبلغ من أموال المنشأة فى شراء أى صنف من الأصناف، أن يحل أى ثمن يعرض عليه، بصرف النظر عن المورد أو الصنف المطلوب شراؤه. فالمعروف أن مدير المشتريات لا بد أن يبحث عن أية طريقة مقبولة أو إجراء مشروع لتحقيق مصلحة المنشأة والمساهمة فى نجاحها. وهو لذلك يجب أن يفحص أى ثمن يعرض عليه من أى شخص ربما يصبح موردا فيما بعد. ويجب أن يحاول أن يجد حلا للوصول إلى ثمن أقل لنفس المطلوبات من جهات أخرى مع ملاحظة عدم اعتبار الثمن كعامل وحيد فى تقرير الشراء.

أما الأساس الثانى، فهو أنه فى حالة التحليل النهائى يجب أن يلاحظ أن الثمن المدفوع له نفس قوة التأثير الخاصة بالصفات الفنية للسلعة فى قرار الشراء. ولقد سبق أن أشرنا إلى ذلك عند مناقشتنا للجودة الخاصة بالمشتريات. وحيث أن ثمن المشتريات قد يتقلب كثيرا، وحيث أن الأمر يتطلب دائما من مدير المشتريات ضرورة متابعة هذه التغيرات وتحليل المشاكل الخاصة بالثمن، فيجب أن تعطى أهمية خاصة للمشاكل المتعلقة بتحديد الثمن.

### علاقة التكلفة بالثمن :

إن كل مدير للمشتريات يعتقد أنه يجب أن يدفع ثمنا معقولا **Fair Price** للموردين الذين يتعامل معهم ولكن ماذا يقصد "بالثمن المعقول"؟ أن الثمن المعقول هو أقل ثمن ممكن **Lowest Price**، بشرط أن يضمن

استمرار التوريد وحصول المنشأة على حاجاتها من الأصناف ذات الجودة المناسبة، وفي الوقت والمكان المناسبين، وبتكلفة متفقة أو متقاربة مع تكاليف المنافسين (للمنشأة المشتريّة) بحيث يمكن المنشأة من الإنتاج بتكلفة معقولة ومواجهة المنافسة في سوق البيع عند توزيع المنتجات النهائية، والحصول على أرباح معقولة مناسبة في المدى الطويل.

فالملاحظ أنه يمكن استمرار عرض السلعة **Continuous Supply** وتوريدها في المدى الطويل **Long run** من المورد أو البائع الذي يستطيع أن يغطي تكاليف الإنتاج الكلية **Total cost** بما في ذلك الربح المعقول. ومعنى ذلك، أنه إذا لم يستطع البائع الوصول إلى هذا المستوى - في المدى الطويل - فإنه سوف يصبح في مستوى أقل من المنتج (البائع) الحدى، الذى يجب أن يخرج من السوق، وبذلك يتوقف عرض السلعة وتوريدها من طرفه. وقد يحدث أن يضطر البائع، لظروف السوق القاسية إلى أن يبيع أحد أصناف المجموعة التى ينتجها بسعر لا يغطي التكاليف الكلية - بما في ذلك الربح - لهذا الصنف، ولكن يجب على الأقل أن يغطي هذا الثمن التكاليف المباشرة من أجور عمال وتكاليف المواد التى دخلت فى إنتاجه، وبشرط أن يعوض البائع هذا النقص (الخسارة) فى وقت آخر أو فى صفقة أخرى - فى المدى الطويل - سواء من بيع نفس الصنف أو بيع الأصناف الأخرى فى المجموعة.

ولذلك يمكن أن يقال، إن الثمن المعقول بالنسبة لمورد معين عند شراء صنف معين قد يكون أعلى من الثمن المعقول لمورد آخر، أو لصنف بديل كما أن الثمن المعقول بالنسبة لمورد معين قد يكون عاليا

بالنسبة لمورد آخر، فى حين أن كلا منهما يعتبر ثمناً معقولاً بالنسبة للمشتري الذى يدفعهما فى نفس الوقت. وعلى ذلك، فإن مدير المشتريات يحتاج دائماً إلى استخدام حكمته وحسن تصرفه فى تحديد ومعرفة "الثن المعقول" للصنف فى ظروف كثيرة متغيرة، ولكى يحدد هذا الثمن المعقول، فيجب أن تكون لديه الخبرة الكافية، وأن يتمتع بقوة إدراك وتصرف معقول.

ويجب أن يكون واضحاً فى أذهاننا، أن التكلفة لا تحدد ثمن السوق Market Price فى أى وقت من الأوقات، فإذا أصر أحد المنتجين أو البائعين على أن يكون ثمن البيع هو الثمن الذى عرضه أو تقدم به لأن تكلفته تضطره إلى ذلك، فإن موقفه قد لا يكون مقبولاً أو معقولاً بحال من الأحوال، حيث أن ثمن البيع قد يختلف تماماً عما يعرضه هذا المنتج وعموماً يمكن أن يقال، إن التكاليف تحدد أقل ثمن يمكن البيع به لكى يحقق البائع ربحاً معيناً، وهى مهمة فقط من هذه الناحية بالنسبة للمنشأة. أما إذا كانت المنافسة فى السوق قوية حادة، فإن المنتج - كما قلنا - قد لا يغطى تكلفته الكلية، بل وأحياناً قد يضطر البائع لبيع الصنف بأقل من تكلفته المباشرة ولاشك أن كثيراً من المنتجين والبائعين فى السوق قد مروا بهذه التجربة.

وعلى ذلك فإن تقدير مدير المشتريات لتكاليف الموردين مهم جداً عند تحديد الثمن المناسب وتقرير الشراء. ويجب أن يبذل مدير المشتريات كل ما فى استطاعته فى تقدير هذه التكاليف، حيث أنها إحدى الوسائل للحكم على الثمن المقدم به العطاء.

كما يجب أن يبنى التقدير على دراسة لما يمكن الحصول عليه من بيانات، وليس على أساس تخميني، فمثلا يمكن عموما معرفة أثمان المواد الأولية التي دخلت فى السلعة (موضوع الشراء) كما يمكن معرفة كمية المواد الأولية التي دخلت فى إنتاج كمية السلعة المطلوبة. أما من حيث معرفة أسعار أجزاء السلعة **Component Parts**، فإن كتالوجات الأسعار تساعد كثيرا. كما يلاحظ أن تكاليف النقل (الشحن) يمكن تحديدها بسهولة. ويمكن أيضا الاسترشاد بالعروض (العطاءات) التي سبق أن تقدم بها الموردون لتوريد الصنف، والأثمان التي دفعت سابقا فى شراء هذا الصنف. ويلاحظ أن مهندسى المنشأة المشتريه ورجالها الفنيين يجب أن يشتركوا فى تقدير تكاليف الصنع (المباشرة) ثم يمكن بعد ذلك تقدير التكاليف الغير مباشرة التي يمكن أن تتحملها الصفقة.

والحقيقة أنه مع أن معظم المشترين يقومون بعمل تقديراتهم الخاصة بالثمن المعقول الذى يجب أن يدفع للحصول على صنف معين، فإن معظم المسئولين عن أعمال المشتريات يعتقدون أنه لا مبرر للتعلمق فى دراسة تكاليف الموردين. ولا شك أنهم يعتقدون ذلك لأسباب عديدة يمكن توضيح أهميتها فيما يلى :

١- أن الموردين لا يعرفون تكاليفهم فى كثير من الحالات، ومن العبث أن يستفسر منهم عن هذه التكاليف.

٢- أن تفسير التكاليف وتوضيحها يتطلب استخدام الحكمة والتصرف وأن الاختلافات فى الرأى لابد أن تظهر مهما توافرت جميع البيانات اللازمة.

٣- أن الموردين لن يذيعوا هذه المعلومات أو البيانات.

٤- أن تكاليف المورد (البائع) لا تحدد أسعار بيع منتجاته في السوق.

٥- أن المشتري لا يهمله أساساً تكاليف المورد (البائع)، ولكن همه الأساسى والأول هو دفع أحسن ثمن يتناسب مع الحصول على الصنف المطلوب بالجودة والكمية المناسبتين مع توافر الخدمة المناسبة. فإذا عرض احد البائعين (الموردين) سعرا لا يغطي تكاليفه، سواءا كان ذلك لجهله أو لعلمه التام بما يفعل، فإن هذه هي مشكلته الشخصية وليست مشكلة المشتري.

ولاشك أن كثيرا من هذه الأسباب وذلك التعليل معقول إلى حد كبير. غير أنه يجب أن نلاحظ أن هناك بعض التحديد لذلك. فمثلا، نجد أنه إذا لم يكن لدى المشتري فكرة، ولو عامة، عن تكاليف المورد، فإنه لن يستطيع، أو على الأقل سوف تكون هناك صعوبة كبيرة أمامه للحكم على ما إذا كانت الأثمان التي يدفعها معقولة أو مناسبة. هذا بالإضافة إلى أنه إذا اعتقد أنه يجب ألا يهتم بالموردين الذين يعرضون أسعارا أقل من تكلفتهم طالما أن هذا ليس من مسؤوليته الشخصية بل هي مشكلتهم الخاصة فإنه (المشتري) يجب أن ينتبه إلى نقطتين. أولاً، أنه لا يستطيع أن يشكو أو يتألم إذا أدى التخفيض الحاد فى الأسعار إلى إخراج الموردين الأكفاء النشطين من السوق أو أدى إلى ضررهم واضطراب أعمالهم، وثانياً، أنه لا يستطيع أن يقبل الوضع الخاص بعرض البائعين (الموردين) لمنتجاتهم بأسعار أقل من التكلفة بنفس راضية ثم يظهر امتعاضا عندما ترتفع الأسعار عن التكلفة بشكل ملحوظ.

وهناك حالات كثيرة يمكن أن تسودها روح التعاون بين البائع والمشتري بما ينتج عنها تقوية العلاقة العامة بينهما وتوطيدها. ومن ضمن هذه الحالات ما يبذله مدير المشتريات في المنشأة المشتريّة نحو مساعدة الموردين لتخفيض تكلفة إنتاجهم، وبالتالي تخفيض أسعارهم، ورواج أعمالهم ومن الأمثلة على ذلك، أن إدارة المشتريات في شركة فورد الأمريكية للسيارات **Ford Motor Company**<sup>(1)</sup> وجدت عند تحليلها لتكاليف إنتاج أحد مورديها أنه يشتري "ال قالب الخاص بصب السلعة **Casting**" بمبلغ ٩٨ سنتا، في حين أن شركة فورد تشتريه بمبلغ ٥٢ سنتا. ومن ثم وجد المسئولون في إدارة مشتريات شركة فورد أنه يمكنهم توفير ٤٦ سنتا للمورد إذا قاموا بشراء القوالب الخاصة بصب وحدات السلعة وتوريدها للمورد الذي يتم العملية الصناعية المطلوبة. ومن تحليل آخر لتكلفة أحد المقاولين (الموردين) وجد أنه كان يقدر تكلفته على أساس استخدام ألواح من الصلب مساحتها أكبر من اللازم مما أدى إلى زيادة كمية العادم وبواقي الإنتاج **Scrap** وكانت هذه تكلفة لا مبرر لها. وفي عملية شرائية أخرى، وجد المسئولون أن المقاول كان يبني تكلفته على أساس نسب كيميائية خاطئة. فقد كانت تكلفته تبلغ ثلاث مرات قدر ما يجب أن تتكلفه المواصفات المطلوبة، وذلك لأنه بنى تقديره على أساس استخدام كمية كبيرة من أحد المركبات الكيميائية الغالية الثمن، وكمية صغيرة من الصنف الرخيص.

(١) راجع في ذلك :

Ford Motor Company Purchase Analysis Memorandum No. I, January, 1974.

ولذلك يمكن أن يقال أن الأمر عموما يحتاج إلى بعض الفهم لتكاليف الموردين. وأن هذه التكلفة بالنسبة لكثير من الأصناف يمكن تقديرها بدرجة كافية من الوضوح وبشكل واضح معقول من الناحية العملية.

### أنواع المشتريات وعلاقتها بتحديد الثمن :

إن تحليل تكاليف الموردين ليس طبعا هو الأساس الوحيد الذى يمكن المسئولين فى المنشأة (المشترية) من التعرف على مدى تناسب الثمن الذى يعرضه المورد مع ما تطلبه المنشأة، وإذا كان هذا الثمن معقولا أم لا فما هى الوسائل الأخرى إذن التى يمكن استخدامها والاستعانة بها فى هذه الناحية؟ إن الكثير من هذه الطرق تعتمد على نوع السلعة المشتراة فلدينا مثلا أربع مجموعات عامة من السلع يمكن اعتبارها، ونوضحها فيما يلى :

١- المواد الخام **Raw Materials** وهى مجموعة تتكون من السلع الحساسة **Sensitive**، مثل النحاس، والبتروول الخام، والقمح، والقطن وغيرها. ويلاحظ أنه بالنسبة لهذه السلع الحساسة، نجد أن الثمن فى أية لحظة معينة أقل أهمية، فى بعض النواحي، من اتجاه حركة الثمن **Trend** نفسها. ويمكن تحديد الثمن فى كثير من الحالات، حيث أن كثيرا من هذه السلع يحدث التعامل بشأنها فى أسواق منظمة، وسعرها الجارى معروف وموحد (عموما) بالنسبة للرتبة الواحدة. غير أنه يلاحظ أن طلبات المنشآت المختلفة من هذه الأصناف والسلع غالبا ما تكون مرنة ويمكن تعديلها -

بالزيادة والنقص – حسب اتجاه الأسعار، كما أن المنشأة نادرا ما تضطر إلى طلبات مباشرة حيث يمكن تأجيل الشراء – ولو لأغلب الكمية – إذا كان من المتوقع أن تتجه الأسعار إلى الانخفاض: وبمعنى آخر. فإن عنصر الوقت هو العامل المحدد والمهم في تقرير الثمن المناسب. ولاشك أن المخزون من هذه السلع يمكن زيادته أو تخفيضه حسب رأى المسؤولين فى إدارة المشتريات، ولذلك يمكن لمدير المشتريات الرشيد الكفاء أن يشتري بالثمن المناسب عن طريق التوقيت الصحيح للشراء. فإذا استطاع مدير المشتريات أن يقدر اتجاه أسعار هذه السلع تقديرا صحيحاً، أمكنه أن يخفض تكاليف مشترياته وأن يدفع الثمن المناسب لمطلوباته، فيشتري كمية كبيرة – أو كميات كبيرة على دفعات قليلة – إذا توقع ارتفاعا فى الأسعار، ويشتري كمية صغيرة – أو كميات صغيرة على دفعات كثيرة – إذا توقع انخفاضا لهذه الأسعار وقد يتوقع مدير المشتريات فى المنشأة تغيرات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية معينة، مما يجعله يشعر بشك فى قدرته المقبلة على توفير كميات كافية من الصنف عند الحاجة إليها، وهنا يصبح أى ثمن يدفعه هو الثمن المناسب إذا كان يضمن له التسليم مباشرة وبصفة أتوماتيكية<sup>(1)</sup>.

ولا شك أن اتجاه الأسعار مهم عند شراء أى نوع من السلع، لكنه أكثر أهمية وضرورى جدا فى حالة شراء أى صنف من هذه السلع

(1) راجع فى ذلك :

الحساسة التي تتكون منها هذه المجموعة الأولى، هذا بالإضافة إلى أن نوع المعلومات اللازمة لمعرفة التوقيت الصحيح للشراء، وكذلك المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات والبيانات، تختلف عن تلك المعلومات والمصادر التي تستخدم عند شراء مجموعات السلع الأخرى.

٢- الأصناف النموذجية **Standard Production item** وهذه المجموعة تتضمن الأصناف النموذجية ذات الأسعار المستقرة نسبيا **Comparatively Stable** ويحتمل أن يعرضها الموردون على أساس قوائم الأسعار **Price lists** أو الكتالوجات **Catalogues** مع إعطاء خصم معين وتتضمن هذه المجموعة عددا كبيرا من السلع التي يمكن الحصول عليها عموما من مصادر شراء متعددة، مثل كثير من قطع الغيار، والأدوات الصغيرة. ويلاحظ أن مدير المشتريات نادرا ما يجد فائدة في تحليل مشترياته من هذه الأصناف على أساس اتجاه الأسعار، كما أن مشاكل التخزين الخاصة بهذه السلع تعتبر من النوع الروتيني إلى حد كبير ولاشك طبعاً أن أسعار هذه السلع تتعرض للتغيير، ولكن معدل تغيرها أقل بكثير من معدل التغيير في أسعار المواد الخام، وكثيراً ما يكون التغيير معتدلاً وفي حدود معقولة نسبياً. ومن الشائع أن ينشر المنتجون والبائعون أسعار هذه الأنواع من السلع في نشرات أو قوائم أو كتالوجات خاصة ثم يتبعونها

بنشرات دورية تتضمن الخصم التجارى، أما خصم الكمية فيكون محل اتفاق بين البائع والمشتري عند إتمام الصفقة.

ويجب ألا نستنتج مما سبق أن مثل هذه المشتريات غير مهمة، أو أن أسعارها الموجودة بالكتالوجات أو التى يعرضها البائع (المورد) يجب ألا تفحص بعناية، فالعكس هو الصحيح. حيث أن هذه الأصناف مهمة فى ذاتها كما أن التكاليف السنوية لشراء هذه الأصناف ليست بسيطة بأى حال من الأحوال وإنما تحمل المنشأة الكثير من التكاليف، ولذلك يجب أن يكون ثمن الوحدة من هذه الأصناف محل اهتمام المسؤولين فى إدارة المشتريات: فعندما يصل إلى إدارة المشتريات طلبا **Requisition** لتوفير أى صنف من هذه المجموعة من السلع، سواء بواسطة إدارة المخازن أو بواسطة أقسام الاستخدام، فإن أول إجراء يجب اتباعه هو الرجوع إلى سجلات المشتريات السابقة باعتبارها أول مصدر للمعلومات. فإذا كان الصنف المطلوب يشتري بانتظام، أو أن صفقات قد اشتريت منه حديثا، فإن السجلات وما بها من كتالوجات وقوائم أسعار سوف تعطى للمسؤولين معلومات وبيانات خاصة بالعملية، مثل مصادر الشراء المختلفة التى يمكنها توريد الصنف، والموردين الذين سبق التعامل معهم عند شراء هذا الصنف فى الماضى، والأثمان التى دفعت. ولا شك أن هذه المعلومات والبيانات سوف تكون حديثة ويمكن الاعتماد عليها إلى حد معقول لمساعدة مدير المشتريات فى إصدار أمر الشراء (التوريد) دون حاجة إلى فحص أو دراسة أخرى، غير أنه إذا لم يشعر مدير المشتريات باطمئنان كاف بالنسبة للمعلومات التى حصل عليها من السجلات، وإذا لم يرغب

في الاعتماد عليها وإصدار أمر الشراء مباشرة دون فحص آخر، فإنه يقوم بإعداد قائمة بالموردين الذين يمكنهم توريد الصنف، وذلك من سجلاته، ومن الكتالوجات، ومن مصادر أخرى. وبعد أن يتم حصره لمصادر الشراء الممكنة، فإنه يقوم بمراسلة الموردين، الذي يقع عليهم اختياره طالبا عطاءات. ثم يفحصها كما سبق أن أوضحنا في الجزء الخامس بإجراءات الشراء، ثم يصل إلى قرار الشراء.

ويلاحظ أن الصعوبة في الاعتماد على الكتالوجات هي في استكمال بياناتها وجعلها حديثة باستمرار، ولاشك أن رجال البيع (مندوبى الموردين) يعتبرون من أحسن المصادر التي تمد المسؤولين في إدارة المشتريات بالأسعار الجارية (الحالية) للأصناف المختلفة، ومقدار الخصم المسموح به. فهناك في البلاد الأجنبية مثلا كثير من المنتجين الذين يعتمدون كلية على الكتالوجات في توزيعهم منتجاتهم، ولكنهم أيضاً يستخدمون مندوبين لزيارة العملاء وإمدادهم بالتغيرات والمعلومات الحديثة بالإضافة إلى ترويجهم للسلعة والحصول على طلبات لذلك يمكن لمدير المشتريات أن يتعرف من مندوبى البيع على التعديلات في أسعار الكتالوجات الحالية، وعلى موعد إصدار الطبعة الجديدة من الكتالوج، ومقدار الخصم الشخصى الذى يمكن أن يسمح به بالنسبة لبعض الأصناف وفى حالات معينة وكذلك يمكن التعرف أحيانا على ما ينتظر عمله من تعديلات مقبلة فى السعر. ولا شك أن مدير المشتريات اللبق، والذى يكون صلات طيبة مع هؤلاء المندوبين، يمكنه أن يحصل على كثير من

المعلومات المهمة في هذه النواحي، بما يساعده كثيراً في الشراء ودفع الثمن المناسب.

٣- الأصناف ذات القيمة المنخفضة **Items of Small Value** وهذه المجموعة تتضمن الأصناف البسيطة القيمة نسبياً، بما لا يستحق معه أى مجهود خاص لتحديد ثمنها بشيء من التفصيل. ولا شك أن كل إدارة من إدارات المشتريات تحتاج إلى شراء أصناف عديدة من هذه السلع من وقت لآخر. ولكن هذه الأصناف في ذاتها لا تبرر عمل ملف أو سجل خاص بكتالوجاتها أو قوائم أسعارها، ومتابعة التعديلات الخاصة بها واستكمالها أولاً بأول، حتى لو كانت هذه الكتالوجات والقوائم متوفرة. كما أنها لا تكون عادة بالحجم الكافي الذي يستحق مراسلة عدة موردين المحصول على عطاءاتهم بشأنها، وعموماً فإن المشكلة الخاصة بتثمين هذه الأصناف يمكن معالجتها بطرق مختلفة فمثلاً. من التصرفات الشائعة في هذا الشأن ان ترسل إدارة المشتريات فى المنشأة أوامر شراء (توريد) هذه الأصناف إلى الموردين، دون الأثمان بها. ومن التصرفات الأخرى الشائعة، وضع آخر ثمن دفعته المنشأة فى أمر الشراء، ويمكن الحصول على هذا الثمن من سجلات المشتريات إذا كان تاريخ شراء الصفقة السابقة (الأخيرة) من هذه الأصناف غير بعيد. وهناك بعض مديري المشتريات يتبعون طريقة شراء الأصناف على تعاقد طويل نسبياً، أو على أساس تكلفتها مضافاً إليها نسبة معقولة من الربح وذلك مع الموردين الذين يقدرّون على

توفير المواد والأصناف عند الحاجة إليها، والذين يقبلون فحص المشتريات دورياً لتكلفتهم بغرض التأكد من تناسب الأسعار التي يتقاضونها وما إذا كانت هذه الأسعار معقولة أم لا.

ويلاحظ أن مصادر توريد هذه الأصناف البسيطة غالباً ما تكون محلية قريبة، ويمكن معرفة الأسعار الجارية (الحالية) بواسطة التليفون، ثم تدرج في أمر الشراء (التوريد) ولا شك أن أكثر الطرق شيوعاً هي اعتماد المشتريين على تقفهم في بعض الموردين الذين يحسنون اختيارهم، بما لا يحتاج معه أى فحص لأسعار هذه الأصناف البسيطة، حيث أنهم يعتقدون أن مثل هؤلاء الموردين سوف يعطونهم الطلبات بأحسن أسعار ممكنة دون حاجة إلى الاستفسار عن هذه الأسعار مقدماً أو فحصها ومراجعتها عند تقديم الفاتورة ويمكن طبعاً لإدارة المشتريات أن تختار صنفاً معيناً - كل مدة معينة وتقوم بفحصه وتحليل تكلفته للوقوف على مدى ملاءمة سعره والتأكد من إخلاص المورد وعدم استغلاله لهذه الثقة، فإذا تبين للمسئولين في إدارة المشتريات أن المورد يتقاضى ثمناً باهظاً لهذا الصنف فإنه يمكنها أن تستدل بذلك على استغلاله وتضحيتة بالعلاقة بينه وبين المنشأة، بما يدفع المسئولين إلى التوقف عن التعامل معه بهذه الطريقة.

ومن الاتجاهات الحديثة للتصرف في مشكلة تحديد الثمن المناسب للأصناف البسيطة، أن يقوم المسئولون في إدارة المشتريات بتقدير حاجاتهم من هذه الأصناف لمدة معينة ولتكن أربعة شهور مثلاً ثم يطلب من عدد من مصادر الشراء (التوريد) تقديم عطاءاتهم بشأنها مع ملاحظة

الإشارة إلى أسعار الكتالوج ومقدار الخصم الذى يسمح به بالنسبة للصفقة المطلوبة. وبعد فحص العطاءات المقدمة، تحرر المنشأة عقدا مع المورد الذى يتقدم بأحسن عطاء لكى يقوم بتوريد الكمية المطلوبة خلال هذه المدة المحددة وحسب اتفاقات التوريد ويقوم المسئولون فى إدارة المشتريات بفحص نسبة معينة من الفواتير المقدمة من المورد. حتى يتأكدوا من مطابقة الفواتير للأسعار والخصومات المتفق عليها والتي كانت موجودة فى الكتالوج الأسمى عند الاتفاق، وفى نهاية المدة تتكرر نفس العملية لمدة أخرى.

ويمكن تعديل هذا التصرف بما يتفق مع الظروف الخاصة بتوزيع الأصناف البسيطة التى لا تستخدم الكتالوجات أو قوائم الأسعار فى بيعها وتوزيعها. فىمكن إرسال التقرير الخاص بطلبات المنشأة من هذه الأصناف خلال المدة المحددة إلى قائمة مختارة من الموردين الذين يمكنهم القيام بتوريد كل هذه الكمية خلال هذه المدة وحسب اتفاقات التوريد. ويطلب من الموردين أن يتقدموا للمنشأة بعطاءاتهم على أساس نسبة من الأرباح فوق تكلفتهم. وتحرر المنشأة العقد بالتوريد مع المورد الذى يتقدم بأقل نسبة من الربح فوق التكلفة، مع ملاحظة النص فى العقد بأن للمنشأة المشتريية الحق فى فحص السجلات الخاصة بتكلفة البائع.

ويمكن ممارسة هذا الحق عن طريق اختيار بعض الأصناف بطريقة عشوائية وفحص تكلفتها.

٤- الأصناف الخاصة **Special Items**. وهى المجموعة الأخيرة التى

تتكون من الأصناف التى تشتريها المنشأة فقط بعد أن يصلها عنها

عطاءات رسمية **Formal Quotations** وهذه المجموعة تتضمن الأصناف الخاصة لا التي يتكرر شراؤها باستمرار. والتي لا يوجد لها قوائم أسعار منشورة **Published Price**؛ مثل الآلات والمعدات والأصناف الأخرى ذات المواصفات الخاصة التي تتفق مع طبيعة العملية الإنتاجية في المنشأة كما يلاحظ أيضاً أن المنشأة قد تطلب عطاءات إذا كان حجم الصفقة كبيراً نسبياً أو يزيد على قدر معين من الجنيهات كما تطلب هذه العطاءات لغرض التأكد من تناسب الأثمان التي تشتري بها المنشأة أو التي تدفعها إلى مصدر معين من مصادر الشراء (التوريد) أو لغرض إضافة مصادر جديدة من مصادر الشراء (التوريد) إلى المصادر التي تتعامل معها المنشأة حالياً.

### مقومات السياسة السعرية<sup>(١)</sup>

وتقوم السياسة السعرية السليمة على أساسين :

\* الأول : "أن السعر يعتبر عاملاً مهماً في تنفيذ عملية الشراء المناسبة"

حيث أن الفشل في الوصول إلى أنسب الأسعار يؤدي إلى فشل قيام إدارة المشتريات بوظيفتها. فإن لم تستطيع إدارة المشتريات توفير المواد بالأسعار المناسبة فإن ذلك ويعتبر فشلاً ذريعاً لهذه الإدارة؛ لأن جزءاً كبيراً ومهماً من عملياتها ومسؤولياتها أو وظائفها وهو زيادة وتقوية المركز التنافسي للمنشأة، وعنصر مهم من عناصر تقوية المركز التنافسي

(١) د. حمد راقد الغدير - إدارة الشراء والتخزين - دار زهران - عمان - الأردن - ١٩٩٧ - ص ١٦٤

وما بعدها.

للمنشأة هو تخفيض تكلفة المواد المشتراة، وجزء رئيسى فى تخفيض تكلفة المواد المشتراة هو أن يتم بأفضل وأنسب الأسعار.

\* الثانى : "إن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة فى الوصول إلى القرار النهائى للشراء".

وهذا يهتم البائع والمشتري، فعندما يتم وضع سعر معين من قبل المورد لمادة معينة سيتم بيعها يجب أن يعرف بأن المشتري سواء كان مستهلك صناعى أو مستهلك نهائى، فإن الحدّ الفاصل "Bottom Line" له هو السعر المناسب. لأنه سوف يقارن هذا السعر بالجودة – بالخدمة بالمواصفات.. فإذا وجد أن هناك بدائل أرخص أو بأسعار أقلّ وتقدم نفس الفائدة فستقدم على شراء تلك البدائل من موردين آخرين لديهم هذه البدائل للسلعة. وبالتالي فإن من المكونات المهمة جدا للقرار الشرائى هو السعر الذى يعتبر عاملاً مهماً فى تحديد هذا القرار الشرائى.

\* الاعتبار المحددة والمؤثرة فى إقرار السعر المناسب :

إن السعر المنخفض لا يعنى بالضرورة أنه هو السعر المناسب نظراً لارتباط السعر بعوامل أخرى كالجودة و ضمان استمرارها والخدمة المقدمة و ضمان استمرار هذه الخدمة وارتباطه اعتبارات اقتصادية ونفسية وتجارية ..

**أولاً : الاعتبار الاقتصادية وتشمل ما يلى :**

**أ – اعتبارات التكلفة ويمكن أن تنسب على أساسين :**

١- تكاليف الإنتاج "المباشرة وغير المباشرة + التكاليف الأخرى"  
الأجور والماء والكهرباء والإدارية .. + هامش الربح.

٢- تكاليف النمط أو الخط الثابت : وهي تقوم على أساس معادلة  
(التكاليف المتغيرة × معامل محدد). فكأن تقول المنشأة أن تكاليفها  
الكلية تحتسب من خلال التكاليف المتغيرة + (التكاليف المتغيرة ×  
٠.٧٥).

### ب - "اعتبارات السوق" وهي تشمل ما يلي :

١- بحوث السوق.

٢- المنافسين.

٣- المزيج السلعي.

٤- السلع البديلة.

وهذا يعنى أن لا نأخذ التكلفة فقط لأننا بحاجة لمراعاة الأسعار  
السائدة فى السوق فلو كنا لوحدنا فى السوق فإنه من السهل علينا التحكم  
بالأسعار، حيث إذا كانت تكلفة الإنتاج لسلعة معينة = ١ دينار فنستطيع  
رفعها ١٠ أو ٢٠ ديناراً، ومن يريد أن يشتري فله كامل الحرية. لكن  
الحقيقة تقول أنه يوجد غيرنا فى السوق من المنافسين الكبار لذلك يجب  
أخذ اعتبارات السوق بعين الاعتبار وفيما يلي استعراض للاعتبارات  
السعرية.

١- "بحوث السوق": حيث نريد معرفة نتائج البحوث والدراسات عن  
أوضاع السوق وما يرتبط به، وماذا يحدث فيه من تقلبات للأسعار

وتغيرات فى العرض والطلب على السلع زيادة أو نقصاناً، وما هى الحاجة الفعلية لهذه السلع وما هو مقدار مرونة الطلب المتوقع أو توقعات المبيعات، كل هذه الأمور نأخذها بعين الاعتبار، وعلى ضوءها نضع السعر المناسب والمنافس للأسعار.

٢- "المنافسين": أى دراسة أوضاع المنافسين فى السوق وأعمالهم ومقدار مبيعاتهم ومشترياتهم ودراسة أسعارهم التى قد تكون منافسة لأسعار منشأتنا. نظراً لأثرها الواضح على السعر المناسب بشكل عام.

وكذلك دراسة عملية الشراء من الموردين والمنافسين وعملية بيع المنافسين للسلع وأسعارها ومقارنتها مع عمليات البيع والشراء لدينا ومع سعر الشراء الذى نتوقع أنه السعر المناسب.

٣- "المزيج السلعى": عندما نتكلم عن المزيج السلعى فإننا نتكلم عن مجموعة السلع التى تتعامل بها المنشأة، وماذا يكون أثر هذه السلع على المزيج السلعى الجديد.

فبعض المنشآت تسمى بالمنشآت ذات الأسعار المنخفضة والتى يكون لديها سلع ذات أسعار مناسبة مقارنة بمزيجها السلعى وبالتالي فسوف يكون لدينا مواد سعرها منخفضاً ومواد سعرها مرتفعاً مما يؤدى إلى تحقيق هدف إعطاء انطباع عن انخفاض السعر وجودة المواد.

٤- "السلع البديلة": حيث لا يمكن إغفال دور السلع البديلة عند عملية التسعير، فعند شراء سلعة ب ١٠ دنانير مثلاً وهناك سلعة بديلة

تؤدي نفس المنافع المطلوبة وسعر منخفض مقداره ٩ دنانير فنقوم بشراءها ونستخدمها للعمليات الإنتاجية إذا كانت مواد أولية.

### ثانياً : "الاعتبارات النفسية" وتشمل ما يلي :

- أ- التفاوض أو المساومة.
- ب- الاعتبارات الشخصية.
- ج- تجنب إفلاس الموردين.
- د- مراعاة حركة وتقلبات السوق، وتقلبات الأسعار.

أ- "التفاوض والمساومة" هو عنصر مهم في تحديد السعر المناسب، عندما يتم وضع سعر محدد لسلع متعددة ومتشابهة، لا يتم وضع هذا السعر عشوائياً سواء كان ذلك للبيع أو الشراء بحيث لا يحتمل أى تنزيل، لأنه يجب أن نراعى أو نأخذ بعين الاعتبار أن المشتري قد يطلب بعض التخفيضات أو التنزيلات، فيكون لدينا حد معين تم تحديده عند وضع السعر المتاسب حتى تم عملية تخفيض سعر السلعة التي يريد شراؤها إلى هذا الحد أو المستوى، وهذه العملية تعطى انطباع نفسى جيد لدى المستهلك عن المنشأة البائعة.

ب- "الاعتبارات الشخصية" حيث يتم التفاوض مع العملاء والموردين وبعضهم سيشتري بكميات كبيرة والبعض الآخر ملتزم مع المنشأة البائعة، والبعض الآخر قد لا نعرفه ولا يشتري من المنشأة إلا فى

حالات قليلة ونادرة. ولذلك عند تحديد السعر يتم أخذ هذه المجموعات أو الشرائح من المستهلكين بعين الاعتبار.

ج- "تجنب إفلاس الموردين" أى لا يجوز عند إقرار السعر المناسب العمل على الضغط إلى حد كبير على المورد بحيث قد يسبب له خسارة وذلك لأن ظروفه المالية، صعبة وأنه بحاجة إلى سيولة. فكلما خسر المورد أو اقترب من حافة الإفلاس كلما أثر سلبياً على المنشأة المشترية وسبب لها خسارة، وبالتالي سيكون السوق ضعيف. ولذلك يجب أن نفسح مجالاً واسعاً للمورد لكي ينجح ويستمر، لأن ذلك من مصلحتنا أيضاً.

د- "مراعاة حركة السوق وتقلبات الأسعار": أى الأخذ بعين الاعتبار الحركات السعرية أو الذبذبات فى الأسعار لأن لها أثر نفسى على الفرد كمشتري أو كبايع.

### ثالثاً : "الاعتبارات التجارية" وهى تشمل ما يلى :

أ- الخصم التجارى: تخفيض مباشر من قائمة الأسعار المعلنة يحصل عليه المشتري عند الشراء مباشرة والشرط الوحيد هو أن يتم الشراء خلال فترة الخصم.

ب- الخصم الكمي وهو خصم يعطى لبقاء شراء كميات معينة من السلعة يتصاعد هذا الخصم مع زيادة الكميات.

ج- الخصم النقدي. وهو خصم يعطى إذا تم التسديد خلال فترة زمنية معينة والهدف هو حث العملاء على سرعة التسديد.

**\* عوامل تحديد السعر المناسب :**

- أ- الجودة.
- ب- التكلفة.
- ج- الكمية.
- د- الخدمة.
- هـ- ظروف المورد الخاصة.

**\* مصادر المعلومات السعرية :**

- أ- قوائم الأسعار.
- ب- الأسعار المعلنة.
- ج- المناقصات.
- د- التفاوض.
- هـ- رجال البيع.

**\* الضمان ضد انخفاض الأسعار :**

فى فترات الركود والانخفاض النسبى للأسعار يكون المشتري فى مركز أقوى من مركز البائع، ولذا فإن البائع يقدم شرطاً أو ميزة لتشجيع المشتري وهو الحماية ضد انخفاض الأسعار، وذلك لتشجيع المشتري على إرسال الطلبات فى وقت مبكر بهدف استمرار العمليات الصناعية والإنتاجية لديه، حيث يجد المشتري أن الحماية ضد تقلبات الأسعار سواء

كانت لأسباب اقتصادية أو موسمية، أو تنافسية هي عملية مشجعة له كي يرسل طلبات الشراء إلى هذا المورد.

ويمكن تلخيص الأسباب التي تدفع بالمورد إلى تقديم هذا الضمان

في النقاط التالية :

- ١- لزيادة المبيعات.
- ٢- للتغلب على التقلبات الموسمية وضمان استمرار الطلبات.
- ٣- لتخفيض تكاليف التخزين.
- ٤- لضمان الحصول على طلبات بحجم كبير.
- ٥- لضمان الحصول على دفعات مبكرة.
- ٦- لتجنب إلغاء الطلبات.
- ٧- للعمل على الاستقرار النسبي للأسعار.

إن المشتري يشعر بالقلق إذا تعاقد على شراء مواد بسعرها الحالي خوفاً من انخفاض سعرها مستقبلاً، وبالتالي قد يتعرض لخسائر كبيرة غير عملية، نتيجة عدم الشراء في الوقت المناسب.

في هذه الحالة فإن المورد "البائع" يواجه انخفاض في الطلب على الكميات من المواد التي ينتجها ويبيعها، مما يؤدي إلى انخفاض في مبيعاته وبالتالي فهو يحاول أن يتخطى هذه العقبة، خاصة عندما يكون بحاجة إلى زيادة مبيعاته، وخاصة عندما يكون لديه شعور بأن السعر لن ينخفض فيلجأ إلى تقديم ضمان ضد انخفاض الأسعار للمشتري، بناءً على

خبراته الجيدة في دراسة السوق. بمعنى آخر: أنه إذا انخفض السعر إلى حد أقل من السعر المتفق عليه فسيتم تحميل المشتري السعر الأقل لشراء المواد وهي تعتبر فائدة لهذا المشتري، ومن هنا يزيل المورد القلق الذي يراود أو يواجه المشتري ويدفعه إلى شراء كميات كبيرة وهو مطمئن بأنه لن يتأثر من الناحية المالية إذا حدث أى انخفاض على مستويات الأسعار.

ومن هنا تأتي الأسباب التي تدفع المورد "البائع" إلى تقديم هذا الضمان؛ والتي سبق ذكرها ونزيد إيضاحها فيما يلي :

١- "زيادة المبيعات" حتى يجعل المشتري مطمئناً إلى أنه سيشتري المواد بالسعر الأقل على أى حال من الأحوال، وبالتالي ولزيادة مبيعاته يقوم المورد بتقديم مثل هذا الثمان.

٢- "التغلب على التقلبات الموسمية وضمان استمرارية الطلبات" أى إذا كانت السلعة تنتج في موسم محدد فيمكن للمشتري أن ينتظر هذا الموسم ثم يقوم بطلبها لأنه سوف يكون منخفضاً. لكن عندما يعرف أن سعرها في موسمها أو خارج موسمها في أى وقت سيكون ثابتاً. ومن جهة أخرى إذا كان المشتري يشتري المادة التي تباع في موسم محدد فإنه يقوم بالشراء المبكر وسوف لن ينتظر الموسم التي تباع فيه المادة، وفي وقت طلب المادة يقوم بشراءها وعندما يكون لديه ضمان ضد انخفاض الأسعار فلن يتأثر بالتقلبات السوقية أو تقلبات الأسعار.

٣- "لتخفيض تكاليف التخزين" فالمورد عندما يقدم ضمان ضد انخفاض الأسعار فإنه يدفع المشتري لشراء كميات كبيرة "أى

سحب هذه الكميات الكبيرة من المخازن" وفي هذه الحالة بدلاً من إنتاج هذه الكميات وتخزينها لحين ورود الطلب - مما يؤدي إلى زيادة تكاليف التخزين - فإنه يعمل على نقل تكاليف التخزين إلى الأمام أي إلى المشتري وتكون على حساب المشتري، فيتحمل تكاليف التخزين بسبب شرائه كميات كبيرة وقيامه بتخزينها، وتتنخفض تكاليف التخزين لدى المورد.

٤- "الضمان الحصول على طلبيات بحجم كبير" فعندما يكون لدينا عدم استقرار في الأسعار كارتفاعها وانخفاضها، فيتم الشراء حسب الحاجة أي شراء كميات قليلة "سياسة الشراء حسب الحاجة". بينما إذا كان لدينا شك أو معلومة على أن السعر سيصبح ثابت أو أنه سيرتفع فتعمل المنشأة المشتريّة على شراء كميات كبيرة قبل ارتفاع الأسعار. مما يزيد من نسبة الحصول على طلبيات بحجم كبير.

٥- "الضمان الحصول على دفعات مبكرة" فعندما يكون لدى كمورد ضمان ضد انخفاض الأسعار فسوف يقوم المشتري بالشراء حيث يقوم بسحب كميات جديدة "كبيرة" وفي الغالب لن يقوم بشراء أو سحب هذه الكميات كي يدفع فترة طويلة وإنما على الأقل سيدفع دفعة مبكرة أو جزء من المبلغ وبالتالي فإن ذلك سيساعد المورد على توفير سيولة تساعد في استثمار الأموال وتسديد التزاماته تجاه الآخرين إذا كان هناك التزامات.

٦- "تجنب إلغاء الطلبات" فلو كنت مورد ولم أقدم ضمان انخفاض الأسعار واتفق مع المشتري على سعر محدد للمواد ويتوجب عليه شراؤها منى بالسعر المتفق عليه، فسيلجأ المشتري إلى المقارنة بين ما يترتب عليه من غرامات نتيجة فسخ الاتفاقية وإلغاء الطلب نهائياً مع ما يترتب عليه من خسائر نتيجة ارتفاع الأسعار. فإذا وجد أن الفرق في ارتفاع الأسعار يزيد عما يمكن أن يتحملة من خسائر نتيجة إلغاء الطلبية أو الاتفاقية فيقوم بإلغاء الاتفاقية. لكن في هذه الحالة إذا ضمنت "كمورد" للمشتري عدم القلق وأنى سوف أحمله سعر السوق عند الاستلام، فعندها يمكن للمشتري أن يضمن عدم انخفاض الأسعار، ولا يفكر بإلغاء طلب المواد بل يعمل على استمراره.

٧- "الاستقرار النسبي للأسعار" في حالة الضمان ضد انخفاض الأسعار يعطى المورد للمشتري بشكل مسبق ضماناً يتحملة للسعر الأقل والأفضل، وبالتالي لن يستفيد من ارتفاع الأسعار وهذا يعمل نوع من الضغط على انخفاض الأسعار، بدلاً من ارتفاعها، لأن المورد قدم الضمان بتحمل المشتري السعر المنخفض وبشكل مسبق.

### \* الفوائد المتحققة للمشتري نتيجة الضمان ضد انخفاض الأسعار :

- ١- تجنب الخسائر الناتجة عن انخفاض الأسعار.
- ٢- ضمان الحصول على المواد بكميات كافية وبالوقت المناسب. وهي ناحية مهمة جداً لأن المشتري عندما يكون مضموناً ضد

انخفاض الأسعار فإنه يشتري بالكمية التي يراها مناسبة وفي الوقت المناسب مما يساهم في استمرارية العمليات الإنتاجية.

٣- تخفيض تكاليف الشراء وبالتالي تخفيض تكاليف سعر البيع للمستهلك مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.

### \* عيوب ومساوئ الضمان ضد انخفاض الأسعار :

١- إن خطر انخفاض الأسعار يتحمله المورد أو البائع لوحده، ولا يستطيع تحميله للمشتري النهائي أو لأي جهة أخرى كتجار الجملة أو تجار التجزئة.. أو حتى للمستهلك النهائي أو غير هذه الجهات، وبالتالي إذا ارتفع السعر فلن يوزع على جميع هذه الجهات، لأنه كمورد يكون قد التزم بتقديم أقل الأسعار وبغض النظر عن السعر المتفق عليه فهو الذي سيتحمل ارتفاع السعر.

٢- في الوقت الذي يتحمل فيه المورد أخطار ارتفاع الأسعار عن السعر المتفق عليه لوحده، فإنه لا يستطيع الاستفادة من فروق انخفاض الأسعار عن السعر المتفق عليه.

وفي هذه الحالة يوجد إجحاف بحق للمورد وبالتالي فهو سيلتزم بالفرق بين السعر المتفق عليه وبين الارتفاع في السعر.

أما إذا انخفض السعر فسوف يأخذ المشتري بالسعر الأقل وبالتالي فهو لن يستفيد لا من الفرق في ارتفاع السعر ولا من الفرق في انخفاض السعر، وسوف يتحمل لوحده فروق انخفاض وارتفاع الأسعار.

٣- تشجع "سياسة الضمان ضد انخفاض الأسعار" الوسطاء والتجار على "المبالغة في تقدير الكميات المطلوبة حالياً مما يؤدي إلى تقليل الكميات المطلوبة مستقبلاً، مثال :

عندما يتأكد المورد أن السعر الأقل هو السعر الذي سيدفعه ففي هذه الحالة بدلاً من شراء ١٠ وحدات يمكن أن يشتري ٢٠ وحدة، وإذا لم يتم بيع الكمية كاملة إلى المستهلكين أي بدلاً من بيع (٢٠) تم بيع ١٠ وبقي ١٠، ففي هذه الحالة في الطلبية القادمة لن يتم الطلب من المورد إلا حين الانتهاء من بيع الكميات الزائدة فزيادة الطلبات حالياً يؤدي إلى تخفيض كمية الطلبات مستقبلاً مما يؤدي إلى عدم انتظار الإنتاج وقد تخسر الفائدة المترتبة على تقديم ميزة الضمان ضد انخفاض الأسعار.