

الفصل الرابع

الشراء فى الوقت المناسب

٣- الشراء فى الوقت المناسب

Right Time

لا تقل أهمية مسئولية تحقيق الشراء فى الوقت المناسب عن سائر المسئوليات الأخرى، وكما سبق أن أوضحنا لا يكفى أن ينجح القائمون على وظيفة الشراء فى تحقيق مستوى الجودة المناسب أو الكمية المناسبة أو السعر المناسب، فإن ذلك كله لا يعتبر نجاحا مستكمل الجوانب إذا لم يتم الحصول على المواد والسلع المشتراة فى الوقت المناسب: ومفهوم الوقت المناسب هنا هو الحصول على المواد والسلع فى الوقت الذى يناسب احتياجات الإنتاج، أى فى الوقت الذى يتحدد لاستخدامها فى المجالات التى تم تقرير الشراء من أجلها. ولا يعنى هذا الشراء فى نفس وقت الاستخدام أو قبله بقليل إذ قد تقتضى طبيعة السلعة أو المادة والظروف المحيطة القيام بشرائها قبل الوقت المحدد للاستخدام بمدة طويلة، ومع ذلك لا يعتبر مثل ذلك التصرف إخلالا بعامل الوقت المناسب:

ونشير مرة أخرى هنا إلى أن القيام بمسئوليات وظيفة الشراء يعتمد على تحقيق العوامل المناسبة جميعها، لا تحقيق عامل منها على حساب العوامل الأخرى تحان حدث ثمة تعارض أو اقتضى الأمر التضحية بأحد هذه العوامل أو عدم تحقيق القدر الذى يعتبر مناسبا منه، فإن ذلك يتم بتقرير التضحية الممكنة على ضوء دراسة مدى الفائدة التى ستعود على المشروع من تحقيق العوامل الأخرى^(١)، والتضحية بقدر من هذا العامل، وعموما يحسن أيضاً أن نشير إلى أن تحقيق عامل الوقت

(١) د. جلال بكير - الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن - مرجع سبق ذكره - ص ٨٦.

المناسب أمر جوهري لارتباطه بسير عجلة الإنتاج فى المشروع، وقد يؤدى أى إخلال فى تحقيق القدر المناسب من هذا العامل إلى تأخير أو توقف عجلة الإنتاج فى المشروع كله.

ارتباط الوقت بالكمية المناسبة :

ثمة ارتباط واضح بين الكمية المناسبة والوقت المناسب، والكمية المناسبة كما سبق أن أوضحنا هى الكمية اللازمة من المواد أو السلع أو المهمات التى يجب توفيرها فى وقت معين، لذلك فإن مسئولية تحديد الكمية المناسبة تلاصق مسئولية تحديد الوقت المناسب – ومن الواضح أن المطلوب من القائمين بوظيفة الشراء عدم التسبب فى تأخير أو تعطيل أو توقف الإنتاج بالمشروع وذلك بتوفير المواد والسلع والمهمات اللازمة للإنتاج بالكمية المناسبة، ويقتضى هذا منهم الموازنة بين وضعين :

الوضع الأول : أن يسلكوا طريق الممان بتدبير وتوفير احتياجات المشروع دفعة واحدة قبل بدء الإنتاج وذلك بشراء هذه الاحتياجات مرة واحدة فى بدء الفترة الإنتاجية أو قبلها وبذلك يضمنون إتمام تنفيذ المخطط الإنتاجى دون تعطيل أو توقف.

الوضع الثانى : أن يسلكوا طريقاً آخر يكفل عدم تعطيل أموال المشروع فى شراء مستلزمات الإنتاج مرة واحدة مع أنها تستخدم على دفعات على مدار الفترة الإنتاجية، ولذلك فإنهم يفضلون شراء هذه المستلزمات على عدة مرات وفقاً للاحتياجات الفعلية لتنفيذ المخطط الإنتاجى.

وتستدعى هذه الموازنة استعراضى مزايا وعيوب كل من سياستى الشراء مرة واحدة والشراء على مرات وفق ما أوضحناه تفصيلاً عند عرضنا للشراء بالكمية المناسبة فى الفصل السابق، كما يقضى الأمر دراسة أنواع العقود التى يمكن إبرامها والتى قد تحقق شراء السلع المطلوبة على أكثر من مرة وفى أوقات محددة تتناسب مع برامج وجداول الإنتاج الموضوعه.

الارتباط بين الوقت والجودة المناسبة :

لا تقتصر مسئولية وظيفة الشراء على الحصول على المواد أو السلع أو المهمات فى الوقت المناسب، إذ ليس المطلوب هو مجرد الحصول على أى مواد أو سلع أو مهمات حيث يتعين الحصول عليها بمستوى جودة معين، لذا فإن إدارة المشتريات تحرص فى أول الأمر على تحقيق القدر المناسب من العاملين معا دون التضحية بأى منها، ولكن يقتضى الحرص على مستوى الجودة المناسب عدم إتمام التوريد فى الوقت المناسب حيث أن مستوى الجودة المناسب قد يكون أعلى من أحسن جودة متوفرة أمام الذى يحتاج إلى تصنيع المواد أو السلع المطلوبة بصفة خاصة وقد يستغرق ذلك بعض الوقت – وفى مثل هذه الحالة تقوم إدارتنا الشراء والإنتاج بدراسة الموقف والموازنة بين الاحتمالات المختلفة للوصول إلى رأى معين. وقد يميل الرأى إلى التضحية ببعض الجودة – إذا كان الحرص على مستوى الجودة فى المواد المطلوب شراؤها مؤديا إلى عدم الانتهاء من المنتجات المطلوبة فى الموعد المحدد لتسليمها والذى لا يمكن تأجيله، ويبدو هذا واضحا فى حالة السلع الموسمية مثل الملابس

الصيفية والشتوية التي لا بد من عرض منتجاتها في أول الموسم بل وقبل بدايته وإلا ضاعت فرصة تسويقها، ويؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب للمواد والسلع والمهمات اللازمة لمثل هذا الإنتاج تحميل المشروع خسارة محققة بسبب عدم إمكان تصريف المنتجات بعد تمام إنتاجها لفوات الفرصة.

وقد يميل الرأي إلى عدم التضحية بأي قدر من الجودة إذا كان مستوى جودة السلعة المنتجة هو الأساس في إمكان تسويقها الأمر الذي يتعين الحرص عليه، وفي نفس الوقت لن يضار تسويق السلعة من تأخير إنتاجها بسبب ضياع بعض الوقت في شراء مستلزمات إنتاجها.

إمكانيات المشروع وأثرها في تحديد الوقت المناسب :

يتوقف إصدار قرارات الشراء إلى حد كبير على مدى الإمكانيات المتاحة للمشروع سواء كانت هذه الإمكانيات مالية أو ائتمانية أو إمكانيات نقل أو تخزين.

فإذا كانت الإمكانيات المالية للمشروع إمكانيات كبيرة فإن ذلك يساعد إدارة المشتريات على شراء كافة احتياجات الإنتاج مرة واحدة قبل بدء الفترة الإنتاجية دون أن يترتب على ذلك حرمان مجال آخر من رأس المال المستخدم في الشراء باعتبار أن رأس مال المشروع يكفي لجميع الاستعمالات، ولا يترتب أيضاً على تعطيل جزء كبير من رأس مال المشروع في المشتريات أي إساءة لاستعمال أموال المشروع باعتبار أن الإمكانيات المالية للمشروع تسمح بذلك – وربما يتيح ذلك تمتع المشروع

بمزايا شراء كميات كبيرة دفعة واحدة كما يضمن الأمان وعدم تعطيل الإنتاج أو توقفه.

وإذا كانت إمكانيات المشروع الائتمانية غير محدودة أمكن له الشراء بكميات كبيرة مرة واحدة قبل بداية الفترة الإنتاجية واعتبر أن ذلك هو الوقت المناسب للشراء، فقط يؤثر في اتخاذ مثل هذا القرار متوسط سعر الفائدة السائدة في السوق.

كما تؤثر إمكانيات النقل المتاحة للمشروع في تحديد الوقت المناسب للشراء، فإذا كانت إمكانيات النقل المتاحة إمكانيات داخلية أمكن للقائمين بوظيفة الشراء، التحكم في تحديد الوقت المناسب للشراء بدرجة أكبر مما لم تكن هذه الإمكانيات متوفرة حيث يضطر المشروع في هذه الحالة إلى الاستعانة بإمكانيات النقل الخارجية ولا يستطيع في كثير من الأحوال التحكم فيها.

كما أن غمكانيات التخزين المتاحة للمشروع تمكن إدارة المشتريات من شراء الكميات المطلوبة مرة واحدة، ويتم تحديد الوقت المناسب للشراء على هذا الأساس حيث يمكن عندئذ تخزين الكميات المشتراة في الأماكن المناسبة دون خوف من التعرض للتلف أو التقادم أو الضياع بفضل الإمكانيات المخزنية المتاحة للمشروع، بعكس المنتظر في حالة عدم توفر هذه الإمكانيات.

سياسات توقيت الشراء^(١)

يوائم مدير الشراء عادة بين بديلين فى شأن توقيت الشراء :

أولهما - الشراء طبقاً لاحتياجات المنشأة الجارية.

ثانيهما - الشراء طبقاً لظروف السوق.

وإذا ما اتبع مدير الشراء البديل الأول فهذا يعنى أن عليه أن يضع برنامج الشراء الزمنى متفقاً تماماً مع احتياجات المنشأة الجارية مع عدم مراعاة ظروف السوق التى يتم فيها الشراء وهذا هو أكثر البديلين حذراً وتعتبره العديد من المنشآت أكثر البديلين مناسبة، خاصة عند الشراء من سوق يشتمل على عنصر المخاطرة فى الأسعار. فإذا ما اتبع المدير البديل الثانى فبالإضافة إلى مراعاة الكميات المطلوبة فهو يضع جدول الشراء أساساً بناء على ظروف السوق وفى هذه الحالة يكون مدير الشراء فى مواجهة ثلاثة طرق للشراء :

أ- شراء كمية الكفاف.

ب- الشراء المقدم.

ج- الشراء للمضاربة.

والمدة التى يتم تغطية الاحتياجات لها فى ظل كل طريقة من طرق الشراء هى العامل الفاصل بين كل نوع والآخر وفى الواقع العملى لا يوجد حدود واضحة ودقيقة بين هذه الأنواع الثلاثة لطرق الشراء.

(١) د. أحمد سرور - مرجع سبق ذكره ص ١٤٥ وما بعدها.

ومدير الشراء يمكن أن يفصل بينهم بصورة بسيطة اعتماداً على عدة عوامل منها الاختلاف في ظروف العمل ونوع المواد الخام المستخدمة وفترة التوريد اللازمة. وسوف نناقش كل هذه الطرق الثلاث فيما يلي:

أ - الشراء للمضاربة :

المضارب هو الشخص الذى يقوم بشراء أصناف معينة بسعر معين بنية القيام ببعضها فى وقت لاحق بسعر مرتفع والمضارب بذلك لا يضيف أى منفعة للسلعة ولا يقدم أى خدمات لعملائه ولا يعدو كونه تدخل فى سلسلة الشراء والبيع. ومثل هذا النوع من الشراء لا محل له فى إدارة الشراء بالمنشآت الصناعية، وإذا ما رغبت المنشأة فى القيام بهذا النشاط فعليها أن تخصص له قسم مخصص ومنظم لهذا الغرض وهو منفصل عن أعمال وأنشطة الشراء العادية.

وهناك نوع آخر للشراء للمضاربة تقوم به بعض إدارات الشراء وتحاول إضفاء الشرعية لمثل هذا النشاط واعتباره أحد أنشطة إدارة الشراء ويشمل هذا النوع من الشراء للمضاربة شراء مواد بأكثر من احتياجات المنشأة وذلك لوجود تقديرات بأن حاجة المنشأة سوف تزداد لهذه المواد فى المستقبل وأن المنشأة بذلك يمكن أن تحقق بذلك أرباح بالقيام بشرائها بالسعر الحالى وفرص تحقيق مثل هذا النوع من المشتريات تظهر عندما يحدث انخفاض غير عادى فى الأسعار بالسوق ويتوافر لدى المنشأة فى نفس الوقت الأموال الكافية لتمويل الاستثمار فى هذا النوع للشراء. وتتوقف تبعية مثل هذا النشاط لإدارة المشتريات من عدمه وفقاً لدرجة المخاطرة الكامنة فى هذا النشاط فإذا كانت درجة

المخاطرة عالية فإن هذا النشاط يجب أن يدار كنشاط خارج عن أنشطة إدارة الشراء ولكن إذا ما كانت درجة المخاطرة منخفضة فإن هذا النشاط يمكن أن تقوم به إدارة الشراء مع ضرورة الإشارة إلى نشاط التصنيع يفترض أن يحقق أرباحه بصفة أساسية من أنشطة الإنتاج والتوزيع وليس من المضاربة في أسواق المواد.

ب- الشراء المقدم :

إن الشراء المقدم هو القيام بشراء المواد الخام بكميات تزيد عن الحاجات الحالية ولكن لا تزيد عن الحاجات المتوقعة والفارق بين الشراء للمضاربة والشراء المقدم هو أن الشراء الأخير يتم لمواجهة حاجة فعلية للكميات المشتراة فبينما لا توجد هذه الحاجة الفعلية في حالة الشراء للمضاربة ولكن الملاحظ الدقيق للشراء المقدم يمكن أن يكتشف بأن يتضمن عنصر الشراء للمضاربة في حالة تدخل عامل السعر في الاعتبار وبالرغم من أن الشراء المقدم يكون لكميات ستكون المنشأة في حاجة أكيدة لها في المستقبل فإن هذا الشراء يتضمن عنصر مخاطرة يتعلق بتقلبات السعر في المستقبل وعادة إذا ما زادت الكمية المشتراة عن حاجة سنة مقبلة فإن إدارة الشراء تكون قد دخلت إلى نطاق الشراء للمضاربة (وقد تصل هذه المدة لبعض المواد إلى أقل من سنة).

وهناك ثلاثة أهداف تبرر الشراء المقدم :

- ١- إن جزءا كبيرا من الشراء المقدم يتم في أسواق غير مستقرة وهو بذلك يحقق للمنشأة مزايا أفضل من حيث السعر. كما أن الشراء

المقدم يمكن مدير الشراء من شراء كميات كبيرة تمكن من خفض تكاليف النقل للوحدة.

٢- يمكن الشراء المقدم إدارة المشتريات أن تصرف تكاليف الإنتاج والمواد قبل البدء فى العمليات الإنتاجية.

٣- إن الشراء المقدم يخفض من مخاطرة عدم توافر المواد اللازمة لاستمرار العمليات الإنتاجية والذي يمكن أن يحدث نتيجة وجود مشاكل فى النقل يتعرض لها المورد.

ولكن هناك عيبان أساسيان فى سياسة الشراء المقدم أولهما وجود درجة عالية من المخاطرة، ولذلك يجب على المنشأة إذا ما اعتمدت على سياسة الشراء المقدم أن يقوم بتحليل العديد من العوامل التى تؤثر فى السوق بطريقة دقيقة. وثانيهما : هو ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ورأس المال العاطل المستثمر فى المخزون. وبذلك فإن أى مزايا سعرية قد تحققها المنشأة من الشراء المقدم يجب أن تتواءم مع تكلفة المخزون ومخاطره.

ج - شراء كمية الكفاف :

يعبر شراء كمية الكفاف عن القيام بالشراء لتغطية احتياجات التشغيل الحالية وذلك بكميات أقل من تلك الكميات التى تعتبر اقتصادية إلا أنه فى حالة ارتفاع تكلفة شراء المواد يكون من الصعب أن تحدد خطأ فاصلا بين شراء كمية الكفاف والشراء لتغطية احتياجات التشغيل الحالية، وبصفة عامة فإن العديد من الشركات تعتبر أن شراء كمية تغطى

احتياجات التشغيل من شهر إلى ثلاثة شهور يعتبر شراء لتغطية احتياجات التشغيل الفعلية. ويلزم الأمر أن نضع تعريفاً محدداً للشراء لكمية الكفاف فالشراء لكمية الكفاف يعنى القيام بشراء الكمية التى تكفى بالكاد الحد الأدنى لاحتياجات التشغيل الفعلية فى حدود أربعة أسابيع.

وهناك ثلاث أسباب رئيسية تدعو إلى استخدام سياسة شراء كمية الكفاف وهى :

١- إذا كانت المواد المشتراة تخضع لظروف السوق المستقرة، فإن الشراء لكمية الكفاف سوف يوفر للمنشأة الحماية عندما تنخفض الأسعار وذلك لأن المشتري لن يحتفظ بمخزون مرتفع السعر. ولكن ارتفاع السعر فى ظل هذه السياسة قد يؤثر تأثيراً سلباً على أرباح المنشأة.

٢- فى حالة تخطيط المنشأة لإحداث تغييرات فى تصميم المنتجات والتى يصاحبها عدم حاجتها لبعض المواد فإن الشراء لكمية الكفاف سوف يحمى المنشأة من تحمل خسائر فى المخزون.

٣- كلما زادت احتياجات المنشأة النقدية السائلة لأغراض التشغيل، فإن من الأفضل لها تقليل رأس المال المستثمر فى المخزون وهذا يمكن تحقيقه من خلال خفض كمية المخزون باستخدام أسلوب شراء كمية الكفاف.

ويعاب على أسلوب شراء كمية الكفاف أن القيام بالشراء على مرات كثيرة مع صغر حجم الطلبية فى كل مدة يصاحبه ارتفاع فى تكاليف

الشراء والتكاليف الإدارية كذلك هناك مخاطرة من أن ينفذ المخزون لدى المنشأة إذا ما حدث هناك أى معوقات فى الإنتاج لأى من المشترين فى سلسلة التوريد.

التنبؤ بالسوق المستقبلية

يجب أن يتوافر لدى القائم بعملية الشراء فهم متكامل لأهميته وأثر العوامل الاقتصادية الأساسية التى تؤثر فى السوق الذى يتعامل معه وبدون هذا يندر أن يستطيع أن يضع سياسة شراء جيدة خاصة فى المنشآت التى تتعامل فى الأسواق غير المستقرة. ويتطلب ذلك مهارات خاصة فى التنبؤ وكلما زادت معلومات ومهارات القائمين بالشراء فى مجال التنبؤ كلما كانت القرارات التى يتخذونها أكثر سلامة وقدة فى الأجل الطويل.

ونستعرض فيما يلى الخطوط العامة للأساليب والعوامل التى تساعد فى وضع تقديرات عن السوق. وللزيادة فى التوسع فى دراسة طرق التنبؤ يمكن الرجوع لبعض المراجع المتخصصة فى هذا الموضوع وسوف ندرس فيما يلى كل من أثر الظروف الاقتصادية العامة والظروف التى يجب دراستها بالنسبة لسوق الصناعة.

١ - الظروف الاقتصادية العامة :

إن تحديد الظروف الاقتصادية العامة التى تسود فى السوق يعتبر أول خطوة يجب القيام بها لدراسة سوق معين. وبصفة عامة فإن مدير الشراء يمكنه اتباع أحد اتجاهين، إما أن يستشير مراكز استشارية

متخصصة فى التنبؤ أو يلجأ إلى تحليل الإحصاءات الاقتصادية المنشورة فى الدول الصناعية المتقدمة هناك العديد من النشرات والتقارير الدورية واللى تحدد العديد من البيانات عن المؤشرات الاقتصادية المختلفة التى تؤثر فى الأسواق، وفى جمهورية مصر العربية يصدر الجهاز المركزى للتعبة العامة والإحصاء إحصاءات دورية عن العديد من المؤشرات الاقتصادية التى تشمل كميات الأصناف المنتجة والمستهلكة وكذلك تطورات الأرقام القياسية للأسعار بالإضافة إلى دراسات دورية عن كل من الصناعات الرئيسية فى مصر. كذلك تشمل الدوريات التى تصدرها البنوك المصرية العديد من المؤشرات والبيانات التى يمكن الاعتماد عليها فى هذا الصدد - كذلك يصدر اتحاد الغرف التجارية والغرف الصناعية والهيئة المصرية للتصنيع ووزارتى الصناعة والتجارة نشرات وتقارير دورية فى هذا الصدد.

ولكن تجدر الملاحظة أن سلاسل البيانات التاريخية التى تنشر فى الدوريات والتقارير ليس من السهل تحليلها لوجود العديد من المتغيرات التى تؤثر فى كل سلسلة بيانات. والمنهج الأفضل الذى يمكن اتباعه هو اختيار عدد من المؤشرات الاقتصادية والقيام بدراسة كل منها بشكل مستقل كمحاولة لتحديد مستوى وحالة النشاط المتوقع فى المستقبل القريب اعتماداً على الأحداث التاريخية والحالية وبعد تحديد السلوك المتوقع لكل مؤشر على حدة، ينظر المحلل إلى كل المؤشرات معاً ككل. ولا شك أن النتائج التى نحصل عليها من اتباع هذا الأسلوب أفضل بكثير من القيام بتحليل مؤشر واحد أو أكثر. كما يجب أن يراعى فى المقارنة استخدام

بيانات معدلة طبقاً للتغيرات الموسمية إلا إذا كانت المقارنة بين بيانات
حالية وبيانات تاريخية من نفس العام.

ويمكن أن تكون وظيفة التنبؤ أجدى وأسهل إذا ما توصلت المنشأة
إلى مؤشرات تتعلق بصورة مباشرة بأنواع الأصناف التى يجب التنبؤ بها.
ولذلك يجب أن تدرس العديد من المؤشرات الاقتصادية إلى أن يتم
الاهتداء إلى تلك المؤشرات. ومن المؤشرات التى تدل على اتجاه نشاط
الأعمال الاقتصادية بصفة عامة :

– عدد أوامر الطلب الجديدة على السلع المعمرة.

– عدد المنشآت الصناعية والتجارية الجديدة.

– عدد عقود الإنشاءات.

– متوسط عدد ساعات العمل الأسبوعية فى المنشآت الصناعية.

– الرقم القياسى لأسطر الجملة.

– الرقم القياسى لسعار تقويم المخزون الصناعى.

– عدد المنشآت الخاسرة.

– مستويات البطالة.

– الأرقام القياسية لأرباح المنشآت.

– مقدار الائتمان المحلى.

– حجم عمليات نقل السلع.

– الأرقام القياسية للإنتاج الصناعى.

٢- الظروف المتعلقة بسوق الصناعة :

بعد أن ينتهى مدير الشراء من تكوين تصور عام عن الظروف الاقتصادية يكون عليه أن يدرس السوق الخاص الذى يتعامل فيه.

هذا وتعتبر النشرات التجارية والاتصال بالموردين من الأساليب التى يمكن أن تتيح لرجل الشراء أن يتعلم الكثير عن الظروف المحيطة بالسوق الذى يتعامل فيه عن طريق التحدث والاستماع إلى الموردين الذين يتصل بهم يومياً.

وإذا ما كانت الاتصالات بالموردين تتم بالقدر الكافى فهذا سوف يمكن المنشأة من الحصول على معلومات السوق ككل.

وتعتبر النشرات التجارية وزيارات الموردين من أفضل مصادر المعلومات للتعرف على الاتجاهات المتوقعة والتى يمكن استنباطها من المناقشات مع رجال البيع وممثلى الموردين. والمعلومات المتعلقة بمشاكل التشغيل والنقص الذى قد تتعرض له مصادر المواد.

وقد تعكس هذه المعلومات بعض التوقعات عن السعر أو فترات التوريد المتوقعة.

كذلك فإن المعلومات عن تطور تكنولوجيا الإنتاج وتغير طرق الإنتاج والتوسعات فى المصانع وتركيبات المعدات الحديثة قد تكون هذه المعلومات مؤشرا عن الزيادة فى الطاقة الإنتاجية للمصانع والتى قد تؤدى إلى زيادة المعروض فى السوق.

هذا ومع تعقد العملية الشرائية واختلاف العوامل المؤثرة فيها فإن استخدام الأساليب الإحصائية والحاسبات الإلكترونية فى تحليل السلاسل الزمنية المتعلقة بالمستقبل، ودرجة الدورية، والموسمية فى عرض الأصناف والطلب عليها أصبح سمة العصر. وللمزيد حول هذا الموضوع يرجى الرجوع لكتب الإحصاء والاقتصاد القياسى المتخصصة.

طرق الشراء المستخدمة فى الأسواق غير المستقرة :

تختلف معالجة طرق الشراء فى الأسواق المستقرة عن الأسواق غير المستقرة، إلا أن الأسواق غير المستقرة تحتاج إلى عناية أكبر فى معالجة مشاكلها، وتستخدم طريقتان فى هذا الصدد أولهما طريقة تقليل متوسط سعر الشراء، وثانيهما طريقة تقليل عنصر المخاطرة والتي ستعرض لكلا منهما فيما يلى :

أولاً - طريقة تقليل متوسط سعر الشراء :

إذا ما تمكنت إدارة المنشأة من القيام بعملية (الشراء) فى الأوقات التى تكون فيها أسعار السوق أقل من متوسط السعر العام. فإنها تكون قد حققت استفادة سعرية من التذبذبات السعرية، ويمكن التمييز بين أسلوبين لتحقيق هذه الطريقة.

١ - الأسلوب الأول :

ويقوم هذا الأسلوب على الاستفادة من سياسة الشراء المقدم عندما تكون دورة السعر فى السوق تأخذ اتجاهها تصاعدياً، واستخدام سياسة شراء كمية الكفاف عندما تكون دورة السعر بالسوق فى اتجاه هبوطى.

ويتوقف مقدار الوفرة المحقق باستخدام هذه الطريقة وفقاً لمقدار وفترة تغير (الأسعار)، وعلى التوقيت الذى يتم فيه تغيير الطريقة.

وتكمن صعوبة العملية فى هذه الطريقة فى تقدير متوسط سعر للسوق المتوقع، وتقدير وقت حدوث الذروة فى ارتفاع الأسعار، وكذلك وقت حدوث أدنى سعر، وبدون ذلك لا يمكن لإدارة المشتريات أن تصنع نمط الشراء المناسب فى ظل هذه الطريقة.

وكلما كان تقدير المنشأة لحركة الأسعار غير سليم أو إذا ما تدخلت ظروف أخرى لم يمكن التنبؤ بها. كلما زاد من درجة المخاطرة، لذلك فإن التنبؤ فى هذه الطريقة أمر هام جداً.

٢- الأسلوب الثانى :

يشابه هذا الأسلوب الأسلوب السابق إلا أنهما يختلفان فى التطبيق العملى إن هذا الأسلوب يعتمد كذلك على القيام بشراء كميات كبيرة عندما تكون الأسعار منخفضة والقيام بشراء كميات أقل عندما ترتفع الأسعار ويتم تحقيق الهدف هذا عن طريق وضع ميزانية يتحدد فيها مبلغ ثابت للإفاق على الشراء فى كل دورة تشغيلية. وبذلك فإن الكمية التى سيتم شراؤها فى كل مرة تختلف طبقاً لاختلاف السعر.

وفى ظل هذا الأسلوب يتم حساب الكمية المشتراة وفقاً لما يلى :

- ١- تقدير متوسط سعر السوق خلال دورة إنتاجية كاملة اعتماداً على التنبؤ والدراسات التى يمكن أن تجريها المنشأة. ولنفرض أنه كان ٢.٥ جنيه للوحدة.

٢- حساب الاحتياجات لكل فترة زمنية خلال الدورة الإنتاجية.

ولكن كل ثلاثة شهور مثلاً. ثم حساب قيمة الاحتياجات المطلوبة خلال الفترة وفقاً لمتوسط الأسعار.

فإذا كان المطلوب شهرياً ٢٠٠٠٠ وحدة، فإن في ٣ شهور نحتاج
 $20000 \times 3 = 60000$ وحدة، ويكون سعرها بالمتوسط ٢.٥ ×
 $60000 = 150000$ جنيه.

٣- عند حلول موعد كل عملية شراء تقدم إدارة المشتريات بحساب عدد الوحدات التي يتم شراؤها بمبلغ يساوى ١٥٠٠٠٠ جنيه.
 وذلك وفقاً لما يلى . وذلك بفرض تغير الأسعار شهرياً.

١٥٠٠٠٠

سعر الوحدة فى السوق

١٥٠٠٠٠

الكمية المشتراة فى يناير = $\frac{150000}{75000}$ = وحدة

٢.٠٠

١٥٠٠٠٠

الكمية المشتراة فى أبريل = $\frac{150000}{71770}$ = وحدة

٢.٠٩

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في يونيو} = \frac{150000}{2.35} = 63830 \text{ وحدة}$$

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في أكتوبر} = \frac{150000}{2.70} = 55550 \text{ وحدة}$$

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في يناير} = \frac{150000}{2.86} = 52450 \text{ وحدة}$$

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في أبريل} = \frac{150000}{2.75} = 54545 \text{ وحدة}$$

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في يوليو} = \frac{150000}{2.45} = 61224 \text{ وحدة}$$

١٥٠٠٠٠

$$\text{الكمية المشتراة في أكتوبر} = \frac{150000}{2.15} = 69800 \text{ وحدة}$$

ويلاحظ أن الكميات المشتراة خلال مرات الشراء الأولى والثانية والثالثة والسابعة والثامنة تزيد عن احتياجات التشغيل الربع سنوية وهذا يؤدي بالتالى إلى زيادة المخزون. وخلال مرات الشراء الرابعة والخامسة والسادسة كانت الكميات المشتراة أقل من الاحتياجات. وهنا يتم استكمال تغطية الاحتياجات عن طريق السحب من المخزون المتراكم.

هذا ويمكن أن تزيد الكميات الموجودة فى المخازن إذا ما كان هناك مغالاة فى تقدير متوسط سعر السوق. وفى حالة ما إذا كان متوسط سعر السوق قد قدر بأقل من الحقيقى فإن هذا كان سيؤدى إلى انخفاض إجمالى المشتريات عن حاجات التشغيل.

ويلاحظ أن استخدام متوسط تكلفة الشراء الفعلية للوحدة خلال الدورة يقل عن متوسط التكلفة للسوق. ومرة ثانية نؤكد أن مقدار الوفورات الذى يمكن أن تحققها المنشأة باستخدام هذا الأسلوب يتوقف على مقدار واتجاه التغيرات فى الأسعار وعلى الفترة المختارة لإجراء عمليات الشراء.

ويمكن القول بصفة عامة أن هذا الأسلوب يعتبر أقل استخداما من الناحية العملية عن الأسلوب الأول. ويتوقف الاستخدام الفعال لهذا الأسلوب على التقديرات الدقيقة المتوافرة عن متوسط سعر السوق. وهذا فى الواقع من الأمور الصعبة إذا كان معدل التذبذب فى أسعار مرتفع أو كانت الدورة المقدر لها السعر طويلة.

وهذا الأسلوب يتضمن درجة من المخاطرة من حيث السعر واحتمال وجود فائض كبير فى المواد أو عجز كبير. كذلك بالنسبة للفترات الطويلة قد يصعب وضع تقديرات عن احتياجات التشغيل للمواد.

طريقة تقليل عنصر المخاطرة :

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطريقتين تحفظاً وفى ظلها يفضل مدير الشراء ألا يستفاد من التذبذبات السعرية فى تحقيق وفورات مالية. ولكن نظراً لوجود بعض المنتجات التى يكون نمط التغيرات السعرية لها غير منتظمة فإن المشتري فى ظل هذه الطريقة يسعى إلى تقليل عنصر المخاطرة الناتج عن تذبذب الأسعار إلى أدنى حد ممكن .

وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما فى ظل هذه الطريقة :

١- الأسلوب الأول :

وفى ظل هذا الأسلوب يمكن لإدارة الشراء أن تشتري المواد للأجل الطويل بسعر متوسط أى سعر يقرب جداً من متوسط سعر السوق خلال الفترة ويحدث هذا عن طريق شراء كميات قليلة من المواد لفترات تشغيلية قصيرة ومتساوية. فإذا خفضت الكمية المشتراة لكى يتم الشراء لكل أسبوعين أو أسبوع أو حتى لكل يوم على حدة فيتحرك متوسط سعر الشراء الفعلى للاقتراب من متوسط سعر السوق خلال الدورة الكاملة.

كذلك إذا قام المشتري بشراء كميات صغيرة على فترات متساوية عند الاتجاه الصعودى للمنحنى فإن هذا سوف ينتج عنه نتائج بسيطة فيما عدا أن متوسط السعر المدفوع (سوف) يكون أقل عن المتوسط العام لسعر السوق. وعلى ذلك فباستخدام هذا الأسلوب على مدى الدورة كاملة يمكن للمشتري أن يتأكد أنه سيدفع متوسط سعر قريب جداً لمتوسط سعر السوق. وكلما صغرت كميات الشراء المتساوية وتكررت مرات الشراء

كلما اقترب متوسط سعر الشراء المدفوع من متوسط سعر الشراء الذى يسود بالسوق من خلال الدورة كاملة. وعندما تكون كميات الشراء صغيرة فهذا يضمن حماية للمشتري حتى لو كانت التذبذبات فى السعر حادة. وعيوب هذا الأسلوب هو ارتفاع تكلفة الشراء والتكاليف الإدارية وتكاليف النقل. كذلك وجود خطر نفاذ المخزون.

٢- الأسلوب الثانى :

ويستخدم هذا الأسلوب كذلك لتقليل المخاطرة الناتجة عن التذبذبات السوقية فى السعر. ولكن هذا الأسلوب يعتمد استخدامه على وجود سوق تبادل منظم للمادة المطلوب شرائها خاصة إذا كان نظام الشراء يتم نقداً أو بالأجل (بيع فوري أو مستقبلي) ويقصد بالبيع النقدي أو الفوري هو الشراء والدفع مباشرة مع استلام السلعة. أما الشراء المستقبلي أو الآجل فيعنى القيام بالتعاقد على الشراء على أن يتم الدفع والاستلام فى موعد محدد مستقبلاً. ومع مرور الوقت فإن سعر الشراء النقدي والآجل يتذبذبان بطريقة متوازية تقريباً. ويلاحظ أن العامل الهام الوحيد فى ظل هذا الأسلوب هو الفرق بين السعر النقدي والسعر الآجل. وفى ظل السوق ذات المنافسة الكاملة حيث يتوازن العرض والطلب يزيد السعر الآجل عن السعر النقدي – بمقدار تكاليف الاحتفاظ بالسلعة فى المخازن حتى الموعد المحدد مستقبلاً. وحيث أن العرض والطلب لا يبقيا على حالة التوازن لمدة طويلة فى ظل السوق الحر فإن الفرق بين السعر النقدي والآجل يتأثر بصورة كبيرة بالطريقة التى يقيم بها المشتري ظروف العرض والطلب الحالية والمتوقعة. والأسواق التى تتعامل بالتعاقدات الآجلة عادة ما تتعامل

فى سلع معينة كالقطن والكافور والبن والسكر والتبغ والمطاط والصوف ومختلف المعادن والحبوب والزيوت.

وفى ظل هذا الأسلوب يمكن أن يوفر المشتري لنفسه عنصر الحماية ضد انخفاض سعر السوق خلال فترة قيام المنشأة بتصنيع المادة الخام وبيعها فى صورة منتجات تامة الصنع.

فمثلاً افترض أن منشأة إنتاج منسوجات قامت بالتعاقد على بيع كميات كبيرة من المنسوجات شهرياً خلال العام القادم. ويبين التعاقد أن السعر الذى سيتم التعامل على أساسه يكون سعر القطن الخام فى وقت تسليم كميات الإنتاج. فماذا يمكن أن يحدث للمنشأة إذا ما اشترت القطن الخام بسعر معين وبعد شهر عند حلول موعد تسليم إنتاج المنسوجات انخفض سعر القطن الخام، إن المنشأة ستضطر لبيع إنتاجها بسعر أقل من السعر الذى كانت تتوقع أن تباع به عندما قامت بشراء القطن الخام. وبذلك سينخفض هامش الربح بل قد يتلاشى. ولكى تحمى المنشأة نفسها من هذا فعليها أن تتبع أسلوب الشراء الآجل عن طريق التعاقد الفوري الآجل أو على أساس الدفع النقدي.

وسياسة الشراء الآجل تتضمن قيام المنشأة بشراء القطن الخام من السوق على أساس الدفع النقدي الفوري وفى نفس الوقت تقوم المنشأة بالتعاقد الآجل على القيام بالبيع مستقبلاً لكمية مساوية لكمية من المنسوجات التى قامت بالتعاقد عليها.

واتباع هذا الأسلوب فى الشراء يقوم على افتراضين :

١ - أن سعر بيع المنتجات النهائية سوف تتحرك بصورة موازية تماماً للأسعار الفورية للمواد الخام.

٢ - أن الأسعار الفورية للمواد الخام سوف تتحرك بصورة موازية تماماً للسعر الآجل للمواد الخام.

وفى الواقع العملى يوجد هذين الشرطين ولكن بصورة غير كاملة. ودرجة كمال وجودهم يتوقف بصورة كبيرة على ظروف السوق والأرباح والخسائر التى تحققها المنشأة فى ظل هذا الأسلوب تنشأ نتيجة التفاوت الموجود بين السعر الفورى والآجل ولتغير سعر بيع المنتجات وسعر شراء المواد مع مرور الوقت. وإذا كانت العلاقات المطلوبة لاستخدام هذا الأسلوب مستقرة بصورة معقولة فإن المنشأة تضمن لنفسها الحماية ضد مخاطر جنوح الأسعار. ولإستخدام هذا الأسلوب يجب أن تكون المنشأة لديها مهارات فى تقدير مقدار الربح أو الخسارة المتوقعة. والقرار المتخذ فى هذا الصدد يعتمد على المقارنة بين هذه العوامل مع تقدير مقدار واتجاه تغيرات الأسعار.
