

الفصل السادس

اختيار مصدر التوريد

اختيار مصدر التوريد

تقوم المنشأة بإعداد بيان تفصيلي باحتياجاتها كيفاً وكماً ووقتاً أي يكون عندها مشروعا كاملاً لميزانية أو لبرنامج المشتريات، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يستلزم الأمر حصر الموردين الذين يتعاملون في الصنف ومعرفة مستوى كل منهم وإمكانياته وشروطه وطريقة تعامله وغيرها من العوامل المؤثرة والسابقة التكلم عنها، وذلك سواء للموردين الذين سبق التعامل معهم أو الذين لم يسبق التعامل معهم. ويجب جمع جميع البيانات الخاصة بمن لم يسبق التعامل معهم – من مصادرها السليمة بالطرق العلمية المفيدة والتي منها الاتصال بالمصدر نفسه والاطلاع على إنتاجه ومسجلاته ومعرفة عملائه ومستواه والاتصال بهم لتبادل المعلومات ويمكن الاطلاع على كل ما يصدره هؤلاء الموردين مع نشرات وكتالوجات وعينات وما يقومون به من إعلانات وإقيمونه من معارض خاصة أو عامة وما يعدونه من أفلام أو زيارات أو ندوات أو محاضرات، كما يفيد في هذا المجال الاستفادة من مندوبي البيع الذين يترددون على المنشأة كمصدر هام من مصادر المعلومات التي يستفيد منها المشتري عن مصادر الشراء وأنواع السلع ومميزاتها والمعلومات التجارية بصفة عامة. كما يمكن أن يساعد في هذا المجال الدليل العام والصحافة أو السجلات المعينة ومنشورات أو سجلات اتحادات الصناعات أو اتحادات الغرفة التجارية وغيرها من الوسائل الممكنة.

بدليل يكون أمام المنشأة البيان التفصيلي لاحتياجاتها كيفاً وكماً ووقتاً، بجانب السجل الكامل لموردي الأصناف وبياناتهم ومعلوماتهم

وعيناتهم، هذا كله ويساعده خبرة الفنيين والمختصين والمسؤولين عن الشراء تقوم المنشأة بتقرير أى المصادر تختار لإمكان التعامل معها ثم يتم الاتصال بها بطريقة أكثر تفصيلاً وأكثر مباشرة والمقارنة بينها وذلك للوصول إلى قرار سليم فيما يختص بمصدر الشراء المناسب.

وأمام المنشأة فى هذا السبيل عدة سياسات بديلة – لكل منها مزاياه، وعيوبه وظروف تطبيقه – هذا فى الوقت الذى قد تتحكم فيه ظروف المتجر وظروف السلعة وطبيعتها وظروف إنتاجها أو عرضها وأيضاً ظروف الطلب فى اختيار سياسة دون أخرى أو فى الاضطرار إلى قبول سياسة دون أخرى، إلا أنه بمعرفة عيوب ومشاكل هذه السياسة ومزاياها يمكن للمنشأة المشتريّة التنبيه إلى الاستفادة – من هذه المزايا ثم محاولة التقليل من أثر بعض المشاكل والعيوب أو التغلب على بعضها أو على الأقل الاستعداد لها. وهذا يعنى أيضاً أن تلك الظروف – المشار إليها – قد تحكم عدم إمكان اتباع سياسة معينة بينما هى الأفضل أو هى التى تتفق مع المنطق أو الأصول السليمة العلمية، ومع ذلك يجب على المنشأة.. أن تكون مكتملة بكل هذه السياسات البديلة وأن تكون على علم بتلك السياسة السليمة والتى لم تستطيع اتباعها لظروف معينة محيطة بها على أن تكون هذه السياسة هدفاً لها تسعى إليه مع العلم بدون تقصير على تدليل تلك الظروف وإزاحة ما يعوقها من صعوبات ومشاكل.

وهذه السياسات هى :

أولاً : الشراء من مصدر واحد أو من عدة مصادر :

فقد تفضل المنشأة الاعتماد على مصدر واحد لسد احتياجاتها من الصنف وقد توزع تلك الاحتياجات على أكثر من مورد.

- ١- احتمال الحصول على خصم الكمية.
- ٢- الاقتصاد فى تكاليف النقل لتركيز نقلها من مكان واحد ولاستغلال حمولة العربدة الكاملة.
- ٣- زيادة تعاون المورد مع المنشأة التى تقصر مشترياتها عليه.
- ٤- سهولة إجراءات الاتصال والمتابعة والاقتصاد فى إجراءات الشراء والاستلام والدفع وسهولة العمليات الحسابية نسبياً.
- ٥- امتياز هذا المصدر وتمتعه بشهرة عالية وسمعة طيبة فى معاملاته وخدماته وجودة منتجاته وإيجابية فى تقديم كل جديد واقتراح الأذواق.
- ٦- احتكار المورد للصنف المطلوب شراؤه أو احتكاره مستوى الجودة المناسب للصنف بحيث لا يكون هناك مجال للاختيار.
- ٧- صغر حجم الكمية المشتراة مما لا يسمح بتوزيعها على عدد من المصادر أو بحيث أن تقسيمها سيؤدى إلى ارتفاع تكاليف الشراء.
- ٨- فى حالة ضرورة توافر التجانس فى بعض الأصناف المشتراة وعدم ضمان هذا التجانس عند التعامل مع أكثر من مصدر.
- ٩- فى حالة اشتراط المورد شراء حد أدنى من الكمية وإلا زادت التكلفة كثيراً ولا تسمح إمكانيات أو ظروف المتجر بشراء كمية أكبر منها.
- ١٠- أن زيادة الكمية المعروضة من السلعة المطلوبة يسبب الكساد أو بسبب قلة الطلب .. أو بسبب زيادة الإنتاج وإمكان توافرها

باستمرار قد يجعل الاعتماد على المصدر الواحد سياسة مقبولة والاكتفاء بالاقتصاد ر عليه لسد احتياجات المنشأة.

إلا أنه في الوقت نفسه توجد عوامل متعددة تبرز أتباع المتجر سياسة التعامل مع أكثر من مورد في عدم الاعتماد على المصدر الواحد ومن هذه المبررات ما يأتي :

١ - إيجار التناقص بين الموردين على الجودة والسعر والخدمة وغيرها.

٢ - تجنب بعض المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من الاعتماد على المصدر الواحد.

٣ - ضمان السرعة وازدياد المرونة في الحصول على احتياجاتها من الصنف.

٤ - قد لا تخل المنشأة أن تكون مشترياتها من الصنف الواحد من مورد واحد قد يعتمد هو الآخر على هذه المنشأة أو على عدد قليل منها أو يعتبرها مورد رزقه الرئيسي ويتوقف على عملياتها نجاح أعماله فإن ذلك يحمل المنشأة لمسئوليات كبيرة قد تخرجها كثيراً، إذا ما أرادت تغيير سياستها.

٥ - عندما تدعو ظروف المنشأة بالنسبة لمجموعة سلعية معينة .. أو تكون سياستها للشراء للاستخدام العاجل بدلاً من سياسة الشراء للتخزين والاستخدام في المستقبل يكون من الأفضل لها أن تشتري احتياجاتها من الصنف من عدة مصادر لضمان السرعة في التوريد.

٦- قد يؤدي التعامل مع أكثر من مصدر إلى سعة التشكيل والتنويع المرغوبة بالنسبة لبعض السلع. وقد تتجه المؤسسة في اتباعها .. السياسة التعامل مع أكثر من مصدر إلى اعتبار مصدر واحد منها هو المورد الرئيسي لكثير من الأسباب التي وردت في مبررات سياسة الاعتماد على المصدر الواحد .. ويعتبر الموردين الآخرين مصادر متنوعة لنادى مشاكل الاعتماد على مصدر واحد والاستفادة من نظام التعامل مع أكثر من مصدر كما تواجه المنشأة في إنتاجها سياسة المصادر المتعددة مشكلة تقسيم طلباتها بين المصادر المختارة ويقوم البعض بتقسيم الطلبات بين المصادر بالتساوى ويلجأ البعض إلى تقسيم وتوزيع الطلبات مفاضلا بينها على أساس الجودة والسعر ونوع الخدمة إلى أن احتمال الاستفادة من المصادر الجديدة مستقبلا وغيرها من عوامل المفاضلة حسب ظروف السلعة والمنشأة أقل ما يحدث في حالة وجود "منفعة متبادلة" والتنويع المتبادل طبقاً لحجم التبادل.

ثانياً : الشراء من المنتج أو الموزع :

والموضوع الثانى الذى يوجه المتجر عند اختيار مصادر الشراء المناسب هو تقدير "إذا كان يحصل على احتياجاته من المنتج الأصلي مباشرة أو من الوسطاء الذين يقومون بتوزيع هذه السلع مثل تاجر الجملة ويختار المتجر لنفسه السياسة التى تتفق مع مصلحته والتى تتناسب وتلائم ظروفه الخاصة.

فعندما يفضل المتجر التعامل مع المنتج مباشرة يكون ذلك لبعض الأسباب منها :

١ - عندما تكون الخدمات التى يؤديها الوسيط لا مبرر لها ويمكن التغاضى عنها.

٢ - عندما تكون الكمية المشتراة كبيرة نسبياً بما تبرر الاتصال بالمنتج مباشرة.

٣ - عندما تكون الأرباح التى يحصل عليها الوسيط كبيرة ويمكن توفيرها والاستفادة منها.

٤ - عندما يكون المتجر قادرا على القيام بدور تاجر الجملة أو الشراء من المنتج مباشرة بطريقة أكفأ وتكاليف أقل.

٥ - عندما يؤدى الاتصال بالمنتج مباشرة أو الشراء بكمية كبيرة منه للحصول على خصم الكمية.

ولكن أحيانا يكون من الأفضل الشراء عن طريق تاجر الجملة لبعض الأسباب منها :

١ - تلك الخدمات التى يؤديها تاجر الجملة ولا يسهل تحقيقا لها والحصول عليها باتباع طريق آخر منها :

أ - تاجر الجملة يجمع عددا من الأصناف والأنواع من مجموعات سلعية مختلفة ومن منتجات عديدين ومنتشرين والتى يمكن لتاجر التجزئة أو لآى مشترى التشكيل منها.

ب- يقوم تاجر الجملة بعمليات التخزين وتوريد السلعة فى الوقت المناسب والمكان المناسب لتاجر التجزئة وللعلاء الآخرين.

ج- قد يؤدى تاجر الجملة بعض الخدمات والوظائف التسويقية الرئيسية التى تسهل عملية البيع وتزيد من كفاية عملائه من تجار التجزئة او مشتريين صناعيين أو غيرهم مثل التمويل والائتمان، والمساعدة فى التنسيق والعرض والدعاية وإعطاء النصح والتوجيهات ورفع كفاية ومستوى معلومات المشتريين، وانفراده أو انفراد القليل منهم ببعض الأصناف والأذواق والموديلات التى يحتكرون صنعها دون المنتج.

٢- عندما يكون حجم الطلبية صقرا بالقدر الذى لا يوجب الاتصال بالمنتج أو إذا حدث ذلك قد يكون الشراء فى النهاية بسعر أعلى وبتكاليف شرائية أكبر أو بجهد أكبر لا تبرره تلك الطلبية .. الصغيرة.

٣- عندما يكون الوسيط هو الموزع الوحيد للمنتج.

٤- عندما يكون قيام تاجر التجزئة أو المشتري الصناعى بوظائف تاجر الجملة - كلها أو بعضها - مؤيدا على عدم كفاية الإدارة وزيادة التكاليف حيث أن الاستغناء عن تاجر الجملة لا يترتب عليه إلغاء أو الاستغناء من الخدمات والوظائف التى يقوم بها (وهى وظائف تجارة الجملة) ولكن ينتقل عبء القيام بها إلى البعض الآخر الذى يتحمل مسئولياتها ويواجه ويعالج مشاكلها وأن أهمية تاجر الجملة تتوقف فى ميدان معين على ما إذا كان فى

استطاعة تلك الجهات أن تقوم بوظائف تاجر الجملة بنفس الكفاية
- على الأقل - وبتكلفة مناسبة.

ثالثاً : الشراء من مصادر الشراء المحلية :

وهذه من السياسات أو المشاكل التي تقابل المنشآت الكبيرة وخاصة تلك التي لها أفرع في عدة مناطق متباعدة (القاهرة - الإسكندرية - طنطا - المحلة - أسيوط - وهكذا) وفي هذه الحالة ينشأ السؤال : هل تقوم المنشأة بضرورة التعامل مع المصادر المحلية التي تعمل في منطقتها أم تلجأ إلى المصادر الخارجية وهل يترك للفرع - بالنسبة لبعض الأصناف - اختيار بعض المصادر المحلية والشراء منها مباشرة وتقوم إدارة المنشأة بقصر الشراء مركزياً على بعض الأصناف دون التقيد بالمصادر المحلية المحيطة بها .. أو بالأفرع .

ويكون التعامل مع المصادر المحلية بالنسبة لكل أو بعض الأصناف - دون التعامل مع مصادر أخرى خارجية قد تكون من المصادر الرئيسية لهذه الأصناف وتمتاز ببعض المزايا والصفات في النوع أو الكم أو السعر أو الخدمة أو غيرها - يكون ذلك عادة للاستفادة - من المزايا التالية - أو بعضها - والتي هي في الوقت نفسه - أسباب الشراء من المصادر المحلية وتفصيلها عن المصادر الخارجية التي قد تتمتاز عن المحلية ببعض الصفات والنواحي المتعلقة بالسلعة.

١ - الاقتصاد وتقليل الشحن والنقل والتأمين وغيرها.

٢- سرعة الموردين المحليين في تعليم الطلبات وخاصة إذا كانت هذه الطلبات صغيرة الكمية.

٣- زيادة إمكان مسابقة الفرع (المشتري) لبعض الاتجاهات والأذواق في المنطقة المحيطة به ومقابلته لاحتياجاتها الاجتماعية ومسايرته لتقاليدها الاجتماعية التي قد تنعكس على السلع خاصة عندما يكون الموردون المحليين على الإلمام التام باحتياجات المنطقة والعمل دائماً على مسايرة أقواها أو ظروفها أو متطلباتها.

٤- أن التعامل مع مصادر الشراء القريبة يزيد من إمكان التعاون والثقة والفهم المتبادل وتقديم الخدمات المختلفة.

٥- زيادة المرونة في مقابلة طلبات الشراء ومتطلباتها وما ينشأ عنها سواء من ناحية التوريد أو الارتجاع أو التركيب أو المساعدة في التشغيل أو طلب .. أى تعديلات ومتابعتها أو متابعة تجهيز وإنتاج الطلبات الخاصة.

٦- مراعاة الأصول والواجبات أو العلاقات الاجتماعية مع موردى المنطقة المحليين وتنمية العلاقات العامة معهم ومع المجتمع المحيط بها، وتشجيع هؤلاء الموردين والأخذ بيدهم وشد أزهم وخاصة إذا كان فى ذلك مساهمة فعلية وعملية للوصول بهم إلى مستوى عال من الكفاية فى الإنتاج والأداء والخدمة أى - لا يكون التعاون معهم على حساب الكفاية فى الإنتاج والأداء والخدمة إلى أمد طويل دون فاعلية من ناحيتهم - أى يجوز التضحية ببعض الوقت وبعض الشئ ببعض النواحى وخاصة إذا كانت المنشأة

المشتريّة كبيرة وقادرة على ذلك وخاصة أيضاً إذا كان الموردين المتطلّبين فى محاولات دائمة بقدر ما يملكون على سد ما يشوبهم من ثغرات – وبذلك تساهم المنشآت المحلية أو فروع المنشآت الكبيرة فى زيادة ازدهار المجتمع المحلى الذى – تعمل فيه وإنعاش اقتصادياته ويعتبر هذا من الواجبات الهامة التى يجب أن تراعيها كل منشأة تسمح لها إمكانياتها بذلك.

رابعاً : التعامل والمنفعة : (سياسة المبادلة فى الشراء) :

والمقصود بهذا المبدأ هو أن تقوم المنشأة بشراء حاجياتها .. أو بعضها من المصدر الذى يقوم هو بالتالى بشراء بعض احتياجاته منها، وطبعاً هذا يكون ممكناً إذا كانت المنشأة الأولى تقوم بإنتاج وبيع أصناف تحتاج إليها مصادر التوزيع التى تشتري منها المنشأة احتياجاتها.

وعلى هذا الأساس وتطبيقاً لهذا المبدأ تقوم إدارة المنشأة بتقرير عدم شرائها احتياجاتها أو بعضها إلا من مصدر التوريد الذى يقوم بشراء احتياجاته أو بعضاً منها من هذه المنشأة أى يبادلها التعامل والمنفعة، وربما بل عادة يكون مصدر التوريد قد قرر هو بدوره اتباع هذا المبدأ، أى أن شراء المنشأتين مرتبط بشراء كل منهما من الآخر وعلى هذا الأساس أيضاً يجب الإشارة إلى أن هناك منشآت توريد احتياجات مختلفة لمنشآت عملية لها وتشتري منها فى نفس الوقت ولكن شراء أهداها من الأخرى ليس معلقاً على شرط تبادل الشراء بينهما أى أنه يمكن لإحدهما أن تورد أصناف للأخرى دون أن تقوم فى وقت ما – بالشراء منها.

وفى الواقع – عندما يقرر مصدر التوريد ضرورة شراء المنشأة منه نظير قيامه هو بالمثل – فإن هذا المبدأ لا يثير أى مشكلة أو تساؤل إذا كان غرض هذا المورد "العميل متساوية من كافة النواحي مع عرض غيره من الموردين المحتملين فإن أصول التعامل تقتضى بضرورة تفضيله على غيره لأنه عميل المنشأة وطبعاً يكون من الأولى أن يكون هذا المبدأ واجب التطبيق وإن هذا المورد العميل واجب التفضيل إذا كانت بضاعته وشروطه تفوق غيره حيث يترتب على التعامل معه مكاسب ... اقتصادية للمنشأة من جميع النواحي، وعلى المنشأة أن تبني سياستها على هذا الأساس والتصرف مع باقى مورديها على أساس إعطاء هذا المورد.

ولكن مشكلة تطبيق هذا المبدأ تظهر ويثار حولها الجدل والدراسة عندما يكون هذا العميل، الذى يشترط أن يكون مورداً – يبيع بأسعار أعلى من غيره من الموردين أو مستوى جودة بضاعته أقل أو الخدمة التى يقدمها أقل أو شروط التعامل التى يقدمها غيره أفضل مما يقدمه هو.

فى الحقيقة قد يمكن للمنشأة التغاضى عن الشراء والتعامل مع هذا العميل إذا كانت قيمة مشترياته من المنشأة قليلة الأهمية نسبياً، ولكن المشكلة تظل قائمة إذا كانت قيمة مشترياته من المنشأة كبيرة الأهمية نسبياً، ومن ورائها منفعة واضحة أولاً يفضل التغاضى عنها أو أن إهمالها سيجبر المنشأة على القيام بمجهود مضاعف لتعويضها أو ربما لا تضمن تعويضها كاملاً حتى مع بذل هذا المجهود. ومن الواضح أن جميع هذه الأمور وغيرها تقضى الدراسة والتحليل السليمين على مستوى الإدارة العليا وبمساعدة كل إدارة، (إدارة المشتريات، وإدارة المبيعات) لأن هذا

الموضوع يتعلق بنشاط كل من الإدارتين وتحقيق كل منهما لأهدافه حيث أنه في هذه الحالة الأخيرة، حالة ما إذا لم يتساوى عرض المورد العميل مع عروض الموردين الآخرين بشكل .. ملموس وأن قيمة مشتريات هذا المورد من المنشأة لها أهميتها – سنجد أن مدير المشتريات يعارض في الشراء من هذا المصدر لأنه يتعارض مع تحقيق الشراء الرشيد ومؤثراً على كفاءة الشراء عند استعمال المقاييس الموضوعية وربما مؤثراً على ميزانية المشتريات ومن ناحية أخرى نجد أن مدير المبيعات سيتمسك بالبيع لهذا العميل وبالتالي ضرورة المشتريات والمبيعات تقديم دراسة شاملة لاحتمالات الموقف وإمكانياته وملابساته من جميع الوجوه كل من وجهة نظره وعلى المدير العام أن يناقش الموقف بينهما للتطبيق بين الناحيتين وعرض الأمر على الإدارة العليا التي عليها يقع مسؤولية تطبيق هذا المبدأ تبادل المنفعة وعلى أن توازن بين المزايا التي تعود من وراء تطبيقه وبين الأضرار الناشئة من التطبيق والاستعداد لها. إلا أنه إذا قررت الإدارة العامة اتباع هذا المبدأ مع هذا (المورد / العميل) الذي يقل عرضه كفاية وأفضلية عن غيره فإنه على إدارة المشتريات مراقبة تطبيق هذا المبدأ وتتبع نتائجه باستمرار وحفظ السجلات وأيضاً المستندات الخاصة بجميع العمليات التي تتم على أساسها وتقديم حساب عنها وما يستجد من ظروف حول الموقف ورفع ذلك إلى الإدارة العليا لمراجعة الموقف من وقت لآخر.

وعلى العموم فإن المشكلات أو الموضوعات التى يثيرها تطبيق هذا المبدأ والتى يجب دراستها وتقرير السياسة الشرائية تجاه كل منها هى:

- هل هو مبدأ واجب التطبيق؟
- ما هى الظروف أو الشروط التى يطبق فيها؟
- من الذى يلتزم بمسئولية وضع السياسات الشرائية بشأنه؟
- إلى أى مدى يمكن أن يتجاوز مدير المشتريات فى عوامل الكمية والنوع والسعر والخدمة وغيرها عند تطبيقه؟
- هل تتحمل إدارة المشتريات (فى تقييم أدائها) فروق الأسعار المرتفعة نتيجة تعاملها مع (المورد / العميل) لإرضاء سياسة البيع بالشركة.

المفاضلة بين مصادر التوريد :^(١)

بعد أن يتم جمع البيانات الكافية عن مصادر التوريد البديلة، وتحديد المعايير التى سيتم التقييم وفقاً لها، تصبح مهمة إدارة المشتريات إجراء عملية التقييم بقصد اختيار مورد أو أكثر للتعامل معهم. ومن الناحية المثالية فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاثة جوانب أو مراحل فرعية:

(١) د. محمد عبدالرحيم - إدارة المشتريات الصناعية - مطبعة دار التأليف - القاهرة ص ١٢٩ - وما بعدها.

١- التأكد من أن المورد يتمتع بالشروط العامة الواجب توافرها في المصدر الذي يتم التعامل معه.

٢- مقارنة منتجات أو خدمات المورد بالموصفات الموضوعية.

٣- إجراء المقارنة بين أولئك الذين يمكنهم مقابلة جميع المواصفات المحددة واختيار من تمثل عروضهم أكبر منفعة أو قيمة للمنشأة. وقد يتم اختيار مصدر توريد واحد أو أكثر حسب ظروف كل حالة.

ويرتبط بالمفاضلة بين الموردين واختيار أفضلهم نقطتان أساسيتان هما :

أولاً : استراتيجيات المفاضلة والاختيار.

ثانياً : طرق المفاضلة بين الموردين.

ونبين فيما يلي المقصود بكل منهما.

أولاً - استراتيجيات المفاضلة والاختيار :

يمكن التمييز بين استراتيجيتين أساسيتين يستخدمهما رجال المشتريات في الاتصال بالموردين والمفاضلة بينهم والاختيار منهم وهما:

١- التقييم المتعاقب أو المتتالي.

٢- التقييم المتواقت أو الآن.

ووفقاً لاستراتيجية التقييم المتعاقب أو المتتالي - كما تظهر

التسمية - فإنه يتم الاتصال بكل مورد وتقييمه على حدة، بينما في حالة

التقييم المتواقت أو الآئى أو كما تسمى أحياناً "الترتيب والفحص - array and-review" فإنه يتم الحصول على عروض جميع الموردين - الحاليين والجدد - وفحصها وتقييمها مرة واحدة واختيار المورد (أو الموردين) الذى يتوافر فى عرضه أكبر تطابق مع المعايير الموضوعية.

ومن الواضح أنه يمكن الربط بين الاستراتيجية التى تتبع ونوع الموقف الشرائى الذى تواجهه المنشأة، كما أنه من الممكن الربط بين هذه الاستراتيجية ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها قرار الشراء.

وتعتبر الاستراتيجية الأولى أكثر انطباقاً عندما تكون الحاجة عاجلة immediate، والقيمة الكمية للشراء منخفضة، والمخاطرة الأساسية التى يخشاها رجال المشتريات هى تأخير التوريد. لذلك فغالبا ما تقترن هذه الاستراتيجية بالمواقف الشرائية الروتينية أو المتكررة حيث تكون هناك قائمة بالموردين الذين سبق التعامل معهم ولا يحتاج رجال المشتريات إلى البحث عن بيانات جديدة لأنه يعتقدون أن البيانات المتوافرة لديهم كافية.

وبالمقارنة فإن الاستراتيجية الثانية تعتبر أكثر انطباقاً عندما تكون الحاجة أقل إلحاحاً Less urgent، والقيمة الكلية للشراء مرتفعة، والمخاطرة الأساسية التى يخشاها رجال المشتريات هى دفع سعر أعلى من اللازم. لذلك فغالبا ما تقترن هذه الاستراتيجية بالمواقف الشرائية المعدلة أو الجديدة حيث لا توجد بيانات كافية مختزنة، ويكون رجال المشتريات على استعداد لأخذ مصادر توريد جديدة فى الاعتبار.

والجدول الآتى يلخص الفروق الأساسية بين الاستراتيجيتين :

التقييم الآن	التقييم المتعاقب	درجة المقارنة
أقل إلحاحا	حاجة عاجلة	١ - درجة إلحاح الحاجة.
مرتفعة	منخفضة	٢ - قيمة الشراء.
دفع سعر مرتفع	تأخير التوريد	٣ - نوع المخاطرة.
معدل أو جديد	متكرر	٤ - نوع الموقف الشرائي
غير كافية وأقل اتصالا	كافية ولها علاقة بالموقف	٥ - البيانات المختزنة.
بالموقف		٦ - الموردون الذين يتم
الحاليون والمنافسون	الحاليون أساسا	الاتصال بهم أولاً.

ثانياً : طرق المفاضلة بين الموردين :

إذا اتبعت استراتيجية التقييم الآن فإن رجال المشتريات يحتاجون إلى طريقة لتقييم العروض المختلفة المقدمة إليهم بقصد اختيار أفضلها.

وفي الواقع فإن أفضل وأهم مقياس لخدمات وشروط المورد يتمثل في سجل أدائه في العمليات السابقة لأنه يقوم على بيانات فعلية ونتائج ملموسة، بينما تقيس الطرق الأخرى هذا الأداء عن طريق الاستنتاج in ference أو الاستدلال وبطريقة تقريبية. وحديثاً اتجه الاهتمام إلى إيجاد معايير وإجراءات موضوعية لتقييم ومقارنة عروض الموردين.

ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق^(١) هي:

١ - طريقة الرتب أو الفئات.

٢ - طريقة النقط المرجحة.

٣ - طريقة نسبة التكاليف.

(1) Westing, J.H., Fine, I.V. & Zenz, Purchasing Management, Wiley Eastern, New Delhi, New Delhi, 1971, PP. 91- 98.

ونبين فيما يلي مضمون كل طريقة من الطرق الثلاثة.

١ - طريقة الرتب أو الفئات

تعتبر هذه الطريقة أقل طرق المفاضلة والتقييم من حيث الدقة لأنها تعتمد أساساً على قدرة وخبرة رجال المشتريات. وتتمثل الملامح الأساسية للطريقة في الاحتفاظ بسجل عن كل مورد ومنتجاته. وبعد تحديد قائمة بالعوامل التي يتم التقييم وفقاً لها، يقوم المشتري بإعطاء درجة تعبر عن مستوى الأداء بالنسبة لكل عامل من العوامل. وغالباً ما تكون الدرجات المستعملة عبارة عن سالب أو موجب أو محايد. وبالإضافة إلى ذلك فإن قوائم التقييم تعطى إلى جميع الإدارات التي تتأثر بالأصناف التي يوردها هذا المورد (مثل مراقبة الجودة، والإنتاج، والاستلام والفحص) لتقييم الموردين وجهة نظرها. ويلتقى مدير المشتريات دورياً مع ممثلي الإدارات المعنية لمناقشة ترتيبهم لكل مورد وتحديد رتبة نهائية له تتخذ أساساً لمدى وحجم التعامل معه في المستقبل.

وتمتاز هذه الطريقة – على الرغم من أنها غير كمية – بأنها تشجع على الاحتفاظ بسجلات منتظمة واستخدام بياناتها بطريقة مفيدة. كما أنها غير مكلفة وتتطلب بيانات محدودة عن آراء الموردين. غير أنه يعاب عليها اعتمادها بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي للأشخاص الذين يقومون بالترتيب، وهناك احتمال لأن يتحول هذا التقييم إلى عمل روتيني لا يعطى الجدية أو التفكير لانتقادي الذي يستحقه.

٢- طريقة النقط المرجحة :

تمدنا هذه الطريقة بمعيار تقييم كمى. وعند اتباعها يمكن أن يؤخذ فى الاعتبار أى عدد من العوامل كأساس للتقييم، ويتم التعبير عن الوزن النسبى للعامل بقيمة رقمية، بحيث يمكن اتخاذ مجموع القيم التى يحصل عليها المورد كأساس للمفاضلة بينه وبين باقى الموردين. والمثال الآتى يوضح مضمون هذه الطريقة.

نفرض أنه تقرر أن تكون العوامل التى تستخدم فى التقييم هى :

- جودة الأصناف.
- المحافظة على مواعيد التسليم.
- عدد مقترحات المورد التى تساعد على تخفيض التكاليف.
- السعر.

وبافتراض أن الجودة ومواعيد التسليم هما أكثر العوامل أهمية فإنه يمكن استخدام طريقة الترتيب (التقييم) بالنقط على النحو التالى:

تعطى الجودة	٤٠ نقطة
مواعيد التسليم	٣٠ نقطة
اقتراحات تخفيض التكلفة	٢٠ نقطة
السعر	١٠ نقط

وإذا أخذنا مستوى أداء افتراضى فإن التقييم يظهر بالشكل المبين فى الجدول الآتى .

إجمالي ما تم توريده	النسبة المقبولة	تقييم الجودة (٤٠٪)	مواعيد التسليم نسبة مئوية	تقييم الالتزام بمواعيد التسليم (٣٠ × %)	عدد مقترحات خفض التكاليف	النسبة إلى إجمالي (٢٠ × %) المقترحات	تقييم مقترحات خفض التكاليف
المورد ١٠٠	٩٠	٣٦	٨٠	٢٤	١	٢٠	٤
المورد ب ٦٠	٨٠	٣٢	٩٠	٢٧	١	٢٠	٤
المورد ج ٥٠	٧٠	٢٨	١٠٠	٣٠	٣	٦٠	١٢
	متوسط سعر الوحدة		نسبة أقل سعر إلى السعر الفعلي	تقييم السعر (السعر × ١٠ %)	التقييم الإجمالي (الجودة، مواعيد التسليم، خفض التكاليف، السعر)		
المورد أ	٤٠ جنيها	$100 = \frac{40}{40}$	٧	$77 = 7 + 12 + 30 + 28$			
المورد ب	٥٠ جنيها	$80 = \frac{40}{50}$	٨	$71 = 7 + 4 + 27 + 32$			
المورد ج	٦٠ جنيها	$67 = \frac{60}{60}$	١٠	$74 = 10 + 4 + 24 + 36$			
مقارنة نتائج التقييم الإجمالي							
الترتيب	الجودة (٤٠ نقطة)	التسليم (٣٠ نقطة)	خفض التكاليف (٢٠ نقطة)	السعر (١٠ نقطة)	التقييم الإجمالي		
المورد أ	٣٦	٢٤	٤	١٠	٧٤	الثاني	
المورد ب	٣٢	٢٧	٤	٨	٧١	الثالث	
المورد ج	٢٨	٣٠	١٢	٧	٧٧	الأول	