

الفصل الثامن

تقييم أداء الموردين

مقدمة :

تشكل المواد والأصناف المشتراة جزء كبير من التكلفة الكلية للمنتج النهائي (أكثر من ٥٠% - ٦٠%) ، إن تحديد سعر الشراء يؤثر في القرار النهائي لتحديد سعر بيع المنتج النهائي لدى المشتري ، وتتعاظم أهمية وخطورة وظيفة الشراء كلما كانت أسعار الشراء آخذة في تزايد ومتقلبة وبعيدة عن أي تأثير للمشتري (كالأسعار الاحتكارية) ، ولذا يعتبر السعر أحد العناصر الهامة في قرار الشراء ، والواقع العملي يشهد بأن رجال البيع خاصة في المجالات الصناعية يحاولون دائماً أن يحجبوا Hide هياكل تكاليفهم وأي معلومات تفصيلية مرتبطة بتسعير منتجاتهم كلما كان ذلك ممكناً ، أي أن طرق تسعير المنتجات المباعة تبقى غامضة Obscure بالنسبة للمشتري .

إن مهمة رجل الشراء المحنك هي أن يكشف النقاب Unveil عن طرق التسعير الذي يستخدمها المورد وهياكل التكلفة المرتبطة به ، وإذا كان ذلك غير ممكناً بطريقة مباشرة فإنه يحاول جاداً بطرق غير مباشرة ، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المناسبة عن طرق بناء هياكل التكاليف وتحديد الأسعار لدى عامة الموردين في سوق الشراء . بالإضافة إلي ذلك يمكن للمشتري من خلال استخدام وسائل تحليل التكلفة أن يبحث ويفحص ويستنتج عما إذا كانت الزيادة في الأسعار المعلنة لدى الموردين

مناسبة أو مبالغاً فيها ، وذلك من خلال مقارنة الأسعار ببعضها لدى مختلف الموردين والمنافسين الآخرين .

وتساعد هذه التحاليل والبيانات المشتري في أن يقرر التعامل مع مورد معين أو يبحث عن مورد آخر ، ويمكن للمشتري الذي يتعامل مع عدد من الموردين الصناعيين أن يقارن كفاءة هؤلاء الموردين من حيث استخدامهم للأساليب الفنية المتقدمة في تكنولوجيا الإنتاج أو التصنيع ، وكل ذلك يساعد كثيراً عند عملية التفاوض حول الأسعار .

وفي إطار نطاق قرار التسعير فإن المشتري عليه أن يجد إجابة للتساؤلات التالية :

- هل مازال المورد الحالي مفضلاً عن الموردين الآخرين ؟
- ما هي معدلات التكاليف المباشرة وغير المباشرة لدى المورد ؟ ما هي طرق ترشيد التكاليف غير المباشرة لدى المورد وأيضاً حجم التكاليف المرتبطة بالعمل والمواد وغيرها ؟
- ما هي خبرة المورد الصناعية (منحنى التعلم) وما هو اثر ذلك علي تكاليفه الإنتاجية ؟
- ما هي تكاليف توفير أو عدم توفير الجودة لدى المورد ؟ وهكذا ...

وكل التساؤلات السابقة ترتبط بالتسعير والتكاليف ، إلا أن المشتري عليه أن يستخدم الوسائل الفنية الأخرى في تحليل قوة المركز المالي لدى المورد ، مثل استخدام أدوات التحليل المالي والتقارير الاقتصادية المنشورة

في المجالات والإحصاءات المختلفة ، وكل هذه التحليلات تعطي صورة ذهنية واضحة لدى المشتري عن المورد ويساعده ذلك في التفاوض علي الأسعار .

الأهداف التعليمية :

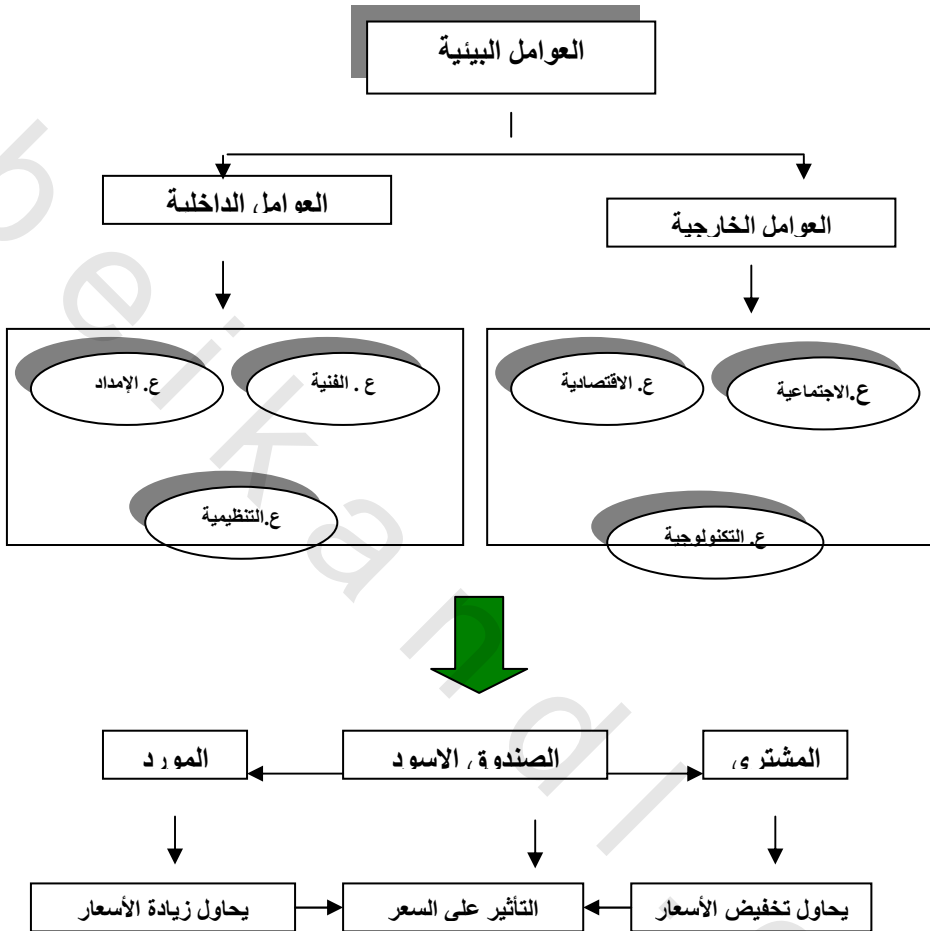
يهدف هذا الفصل إلي معرفة :

- ١- طرق تحديد الأسعار السائدة لدى الموردين .
- ٢- كيفية استخدام منحني التعلم كأساس للتفاوض حول الأسعار .
- ٣- طرق تقييم المورد وكيفية تقييم مركزه المالي .

وفي إطار المقدمة السابقة وأهداف الفصل سوف يتعرض هذا الفصل للعناصر الرئيسية التالية :

أولا .. كيفية تحديد سعر الشراء

يوضح الشكل التالي تأثير مختلف العوامل الداخلية في المنظمة والخارجية في البيئة علي سعر لشراء :



ويتضح من الشكل السابق ما يلي :

- ١- أن السعر المدفوع في شراء المواد والأصناف والمستلزمات إنما هو محصلة تأثير عوامل بيئية متنوعة سواء كانت داخلية أو خارجية .

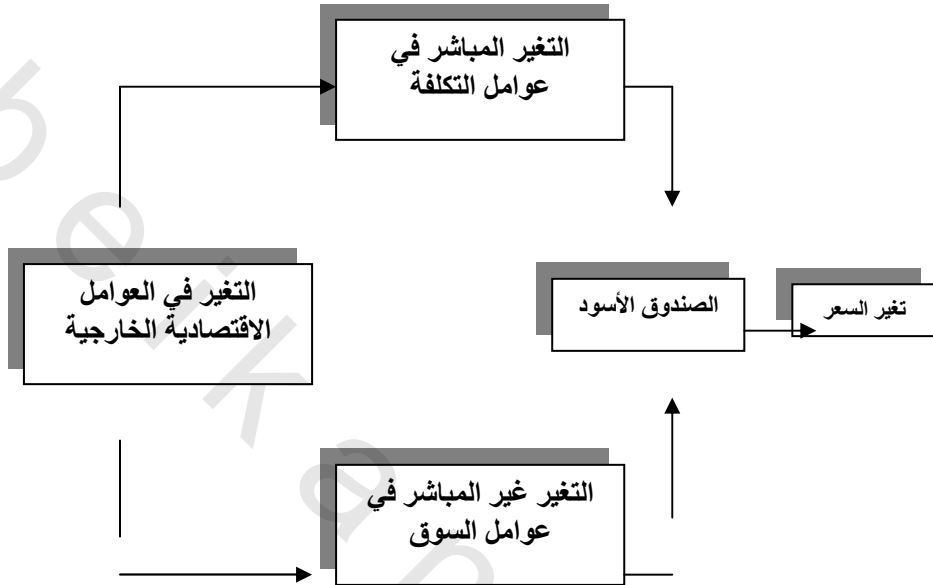
٢- وتتمثل العوامل الداخلية في العوامل الفنية مثل طرق التصميم الهندسي والبحوث والتطوير وتحديد المواصفات وتكنولوجيا الإنتاج وغيرها ، وأيضاً العوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والسجلات والدورة المستندية ووصف الوظائف وطرق التشغيل وكفاءة الموارد البشرية لدى المورد ، بالإضافة إلى العوامل الخاصة بالإمداد والتموين أي كيف يحصل المورد علي مستلزمات إنتاجه ، وما هي نظم وإجراءات شرائه وتخزينه وهكذا . وتؤثر العوامل الداخلية علي كفاءة تحديد الأسعار وأوقات تسليم المنتجات وجودة السلع ومدى مطابقتها للمواصفات وغيرها .

٣- أما العوامل الخارجية فهي تتمثل في تلك العوامل التي تؤثر في درجة توافر المنتج في السوق والكيفية التي يباع بها المنتج ، والعرض والطلب والمنافسة والأنماط الاجتماعية السائدة ، وإختصاراً فإن هذه العوامل تشمل العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية السائدة ، وفي بعض الأحيان وفي بعض الصناعات وفي بعض الدول (النامية) قد يكون تأثير العوامل الخارجية علي التسعير أشد من العوامل الداخلية فالمنظمة نظام مفتوح تتأثر بكل ما يحدث في البيئة الخارجية التي تعمل فيها وتؤثر فيها أيضاً .

٤- إن العوامل الخارجية يمكن أن تؤثر علي سعر المنتج بطريقتين هما :

- التغيرات المباشرة في هيكل تكاليف المنتج .
- التغيرات غير المباشرة في عوامل السوق (علاقات العرض والطلب لهيكل السوق) .

ويوضح الشكل التالي هذه التأثيرات :



٥- وفي إطار الشكل السابق فإن إجمالي التغير في السعر المدفوع يعبر عن مجموع التغيرات في عوامل التكلفة والسوق .

٦- إن التغيرات التي تحدث في عوامل التكلفة قد تكون راجعة إلي :

- التغير في تكلفة العمل .
- التغير في تكلفة المواد .
- التغير في تكلفة الطاقة .
- التغير في تكلفة الإنتاج .
- التغير في تكلفة الخ .

٧- كما أن التغيرات في هيكل وعوامل السوق قد تكون راجعة إلى :

- التغير في الطلب .
- التغير في العرض .
- التغير في المخزون .
- التغير في الطاقة المستغلة .
- التغير في ... الخ .

٨- يرى بعض الكتاب (Corcy 1978) أن السعر يعتمد علي ثلاثة نماذج

أو طرق أساسية للتسعير هي :

أ- تحديد السعر بناء علي التكلفة : حيث يقوم المورد بحساب السعر مباشرة من أسعار التكاليف الإجمالية للمنتج موزعاً علي عدد الوحدات مع إضافة هامش ربح حدي Profit margin أي أن
 السعر = إجمالي التكاليف + هامش ربح .

ب- تحديد السعر في ظل الاعتبارات السائدة في السوق : حيث يتم تحديد السعر من خلال الاعتماد علي حالة السوق وظروف العرض والطلب وحالة المخزون المتاح لدى الموردين (البائعين) وأيضاً في إطار العوامل والسياسات الاقتصادية والتشريعية وغيرها .

ج- التسعير من خلال المزايدات التنافسية : أي أن السعر في هذه الحالة يتأثر بكل من عوامل السوق وعوامل التكلفة معاً ، وذلك من خلال المناقصات والممارسات والتي تتحكم فيها ظروف المنظمة (عوامل التكلفة) والظروف الخارجية (عوامل السوق) وهكذا .

٩- يوضح الجدول التالي العلاقة بين طرق التسعير الثلاثة ومختلف

مجموعات المنتجات التي يتم شرائها وهي :

- مجموعة المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة .
- مجموعة الأجزاء وقطع الغيار والمكونات الإنتاجية .
- منتجات أو مستلزمات الأعداد والتجهيز والصيانة (MRO) .
- الخدمات الإنتاجية .

العلاقة بين مختلف طرق التسعير ومجموعات الشراء

طرق التسعير					مجموعات المنتجات المشتراة
عوامل السوق	التأكيد علي عوامل السوق	التكاليف والسوق	التأكيد علي عوامل التكلفة	عوامل التكلفة	
×	×				المواد الخام
	×	×			النصف مصنعة
	×	×	×	×	المكونات الإنتاجية
		×	×		- المعيارية
		×	×		- غ . المعيارية
				×	
		×	×	×	المنتجات النهائية
	×	×	×		منتجات الصيانة
					والأعداد
×	×	×	×	×	الخدمات

ويلاحظ مما سبق وعلي سبيل المثال لا الحصر أن :

تسعير المواد الخام يعتمد علي العوامل السوقية بصفة أساسية وأيضاً التأكيد علي عوامل السوق كاتجاه ، أما المكونات الإنتاجية النمطية (المعيارية) فيتم تسعيرها بالاعتماد علي ثلاثة طرق مختلطة (التأكيد علي كل من عوامل السوق والتكلفة وأيضاً خليط بينها ٥٠% ، ٥٠% عوامل سوق وتكلفة) وهكذا ..

ثانياً .. طرق التسعير الشائعة

بداية يمكن القول أن تحديد سعر بيع المنتجات من الأمور الهامة والمعقدة والصعبة في آن واحد كما أنها ضرورية وجوهرية ، فقد يؤدي التحديد الدقيق للأسعار إلي مركز تنافسي قوي وبالتالي مبيعات وربحية أكثر والعكس صحيح تماماً ، ومن أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أسعار بيع المنتجات ما يلي :

١- الطلب المتوقع : فإذا كان الطلب المتوقع علي منتجات البائع (المورد) مرتفعة فإن أسعار المورد سوف تتجه إلي الزيادة أكثر مما لو كان الطلب منخفضاً ، كما أن المورد لا يكون لديه الاستعداد الكافي لتخفيض أسعاره ويحتاج إلي مفاوضات جيد في مثل هذه الحالات .

٢- عدد المنافسين في السوق : فكلما زاد عدد المنافسين الذين يبيعون أو ينتجون نفس المنتج كلما اتجهت الأسعار إلي الثبات أو الانخفاض ،

أما إذا حدث وكان هناك مورداً محتكراً لصنف معين ، فإن هذا المورد سوف تتاح له حرية تامة لتسعير منتجاته بالطريقة التي تناسبه ، وبالتالي فمن المؤكد اتجاه الأسعار إلي الارتفاع ، والقاعدة العامة أن المورد سوف ينظر إلي منافسيه عند تحديد أسعاره ، من ناحية أخرى ، فقد يكون هناك إتجاه عام لدى الموردين علي توحيد أسعارهم ، هذا بالإضافة إلي ما يسمى بالقيادة السعرية Pricing leadership . وهي تعني أن مورداً متميزاً وقوياً ومنشراً يستطيع تحديد الاسعار بدقة ، وبالتالي يتبعه باقي الموردين في هذا السعر ، ولذلك ظروف خاصة (تناقش في كتب التسويق) .

٣- التطور المتوقع لسعر التكلفة لكل وحدة منتج : فكلما كان حجم الانتاج كبيراً فإن السعر سوف ينخفض لانخفاض تكلفة الوحدة الذي ينتج عن استقرار التكاليف الثابتة ، وإذا كان المورد يتوقع أن حجم إنتاجه يزيد مستقبلاً فإنه سوف يأخذ ذلك في حساباته ، حيث أنه يتوقع ويقدر تطور تكاليفه مستخدماً في ذلك منحنى التعلم .

٤- حجم الطلبية التي يطلبها العميل : حيث يكون المورد راغباً في تغيير السعر وتخفيضه إذا كان هناك إتفاق مع العميل علي صفقات أكثر في المستقبل ، ونحن نشجع استخدام هذه الطريقة لتحديد السعر حيث يعطي المورد خصومات كبيرة علي الكميات الكثيرة المشتراه ، ويحدد المورد عادة تدرج في الكميات التي يمكن أن يحصل من خلالها المشتري علي خصم الكمية .

٥- أهمية الزبون (المشتري) للمورد : ومن الجانب التجاري ينظر المورد إلي أهمية الزبون بالنسبة له ، ولهذا السبب فإن المورد سوف يكون مثلهفاً eager للتعامل مع حالات (مشتريين) مرتفعة من حيث التأكد مستقبلاً خاصة مع تلك الشركات ذات السمعة الحسنة .

ولكي يكسب المورد هذا النوع من العملاء فغالباً ما يبيع لهم بأسعار خاصة ، علاوة علي ذلك فإنه بعد مضي بعضاً من الوقت في التعامل مع هذه الشركات سيعيد المورد تحديد أسعاره في المستويات الطبيعية والسائدة في السوق .

٦- قيمة المنتج (المشتريات) بالنسبة للزبون : إن بعض المنتجات (علي سبيل المثال : قطع الغيار للتجهيزات الرأسمالية) لها قيمة عالية عند المشتري وبعض ظروف التوريد لقطع الغيار تكون حرجة وهامة ، لاستمرار الإنتاج ، والأسلوب الشائع في مثل هذه الحالات أن المورد ليس علي استعداد لاعطاء خصم في الأسعار .

هذه العوامل تؤثر في سعر الشراء أو البيع ، وعملياً يمكن القول بأن الطرق التالية للتسعير (كوثر ١٩٨٤) ، هي الأكثر استخداماً .

- ١- التسعير علي أساس التكلفة + نسبة مئوية كهامش ربح .
- ٢- التسعير علي أساس الربح المطلوب تحقيقه .
- ٣- التسعير علي أساس القيمة التي يدركها العميل .
- ٤- التسعير علي أساس الأسعار التنافسية للمنافسين .

- ٥- التسعير علي أساس التقدم بعروض أسعار رسمية (العطاءات - المناقصات) .

(١) التسعير علي أساس التكلفة + نسبة مئوية لها كهامش ربح :-

إن الشائع هو تحديد السعر عن طريق تحديد نسبة مئوية ثابتة تضاف إلي إجمالي التكلفة ، فمثلاً إذا كان سعر التكلفة للمنتج هو ١٠٠ ج والنسبة المئوية الثابتة (المضافة) ٥٠% . إذن فإن السعر النهائي للبيع هو ١٥٠ ج ، إن هذه الطريقة لا تأخذ في الحسبان الأسعار التنافسية للمنافسين ، وأيضاً لا تأخذ في الاعتبار التطورات الممكن حدوثها في الطلب ، ومع ذلك فإن هذه الطريقة يفضل استخدامها بسبب بساطتها ، بالإضافة إلي إنه قد تكون هناك صعوبة بالنسبة للمورد لكي يقدر الطلب علي منتجاته ، وبالتالي تكون هذه الطريقة هي الأفضل له .

(٢) التسعير علي أساس الربح :-

في هذا الموقف فإن السعر يتحدد بالاعتماد علي الأرباح التي يجب تحقيقها وذلك بالاعتماد علي التكاليف الثابتة والمتغيرة والسعر المتوقع للبيع ، أيضاً فإن حجم الطلبية يؤخذ في الحسبان ، ويتم هذا من خلال خطوتين هما :

أ- تحديد حجم التعادل ثم بعد ذلك تحديد الربح المطلوب تحقيقه ، ثم تحديد الحجم الزائد عن التعادل .

ب- التأكد عما إذا كان الحجم الزائد عن التعادل يحقق الربح المطلوب أم لا ، فإذا كان يحققه يتم اتخاذ قرار بالسعر المقدر ، وإلا يتم إعادة الحساب حتى يتم رفع السعر أو تخفيضه في الحالة العكسية .

وطبقاً لهذه الطريقة فإن المشتري عليه أن يحدد الحجم الإجمالي لمشترياته من المنتجات المطلوبة ، كما أن المورد عليه أن يحدد أغراض البيع من مبيعاته "الربح" فإن لم تكن مبيعاته لهذا المشتري محققة للأهداف المطلوبة ، فيمكنه استخدام أدوات للضغط علي المشتري من خلال المفاوضات مثل التعاقدات طويلة الأجل وإعطاء تسهيلات في النقل والشحن والتسليم والجودة وغيرها .

(٣) التسعير علي أساس قيمة المنتج للمشتري :-

إن القاعدة العامة في التسويق هي لا تحدد سعر مبيعاتك علي أساس أسعار تكلفة منتجاتك ولكن يفضل تحديد سعر البيع علي ما هو متاح في السوق . وفي ذلك يتحدد السعر علي أساس السعر الذي يرغب المشتري في دفعه والمرتبطة أساساً بقيمة الأشياء أو المستلزمات التي يشتريها ، وهذه الطريقة كثيراً ما تستخدم بالنسبة للمنتجات التي يشتريها العميل وأيضاً للمنتجات الصناعية ، فمثلاً نجد أن أسعار قطع الغيار لآلات الإنتاجية غالباً ما تكون غير مرتبطة مباشرة بأسعار المنتجات .

(٤) التسعير علي أساس أسعار المنافسين :-

في بعض الأسواق والتي تتميز بإحتكار القلة والتي تتصف بقيادة الأسعار ، فإن عدداً قليلاً من الشركات هي التي تقود التسعير في السوق ،

وغالباً ما يكون ذلك لمدة محددة وحالات معينة ، ومعظم الأسعار السائدة في الدول الأوروبية تتحدد علي أساس هذه الطريقة .

(٥) التسعير علي أساس تقديم عروض أسعار رسمية :-

وهي تلك الأسعار التي تتحدد في المناقصات والعطاءات المرتبطة بها وفي المزايدات والممارسات المختلفة وتوجد في المجالات الحكومية ومؤسسات القطاع العام وبعض المنشآت الصناعية التي تتبع القطاع العام أو الحكومي ، وتعتمد هذه الطريقة علي أن يطلب المشتري من البائعين التقدم بعروض اسعارهم للمنتجات التي يرغبها المشتري ، ويتم بعد ذلك مزايدة المزايدات في جلسة علنية داخل المنظمة ، وتحصل المنظمة علي افضل الشروط ويتم التعاقد علي هذا الأساس بما في ذلك السعر .

وأحد الخصائص الهامة والخاصة لسياسات الأسعار للمنتجات الصناعية هو سياسة الخصم التي يطبقها الموردين تشجيعاً لمبيعاتهم وفي هذا يفرق الكتاب بين أنواع الخصم التالية :

١- الخصم النقدي : عادة ما يعتمد هذا الخصم علي الصناعة حيث يعطي المورد خصماً نقدياً قدره ١% ، ٢% إذا ما تم الدفع خلال ثلاثون يوماً مثلاً (2/30 days) وميزة هذا الخصم هو ضمان الدفع مبكراً وبسرعة وتخفيض حجم الحسابات المرتبطة بالدفع المتأخر أو في المواعيد المحددة .

٢- خصم الكمية : حيث يحصل المشتري في إطار هذا النظام علي خصم معين إذا ما تجاوزت مشترياته حد معين ثم خصم أكبر إذا ما تجاوزت حداً أكبر مثلاً :

١%	إذا وصلت قيمة المشتريات	٢٥٠ ألف جنيه
٢%	إذا وصلت قيمة المشتريات	٤٠٠ ألف جنيه
٣%	إذا وصلت قيمة المشتريات	٥٠٠ ألف جنيه
٤%	إذا زادت قيمة المشتريات عن ذلك وهكذا	

ومعظم الشركات المشتريّة تحاول الحصول علي هذا الخصم لأنه يمكنها من معرفة متوسط السعر مقدماً ، وبالإضافة إلي ذلك يستخدم الخصم الذي يحصل عليه المشتري في سداد النفقات والتكاليف الإضافية الأخرى مثل نفقات التخزين ومخاطر التقادم .

٣- الخصم الإضافي : يربط هذا الخصم بين المشتري والكمية المشتراة من مورد خاص ولفترة خاصة سنة ، وغالباً ما يضع المورد ميزاناً متدرجاً حيث تزيد النسبة المئوية للخصم بزيادة معدل دوران الشراء ، وميزة هذا الإجراء للمورد أنه يزيد من ولاء وإخلاص المشتري له.

٤- الخصم الجغرافي : حيث يمنح المورد خصماً للعملاء الذين يقعون في النطاق الجغرافي لمصانعه أو مراكز توزيعه ، حيث تكون

تكاليف النقل في هذه الحالة أقل من المتوسط ، وجزء من التكاليف في غير إطار هذه الطريقة كان سيقع علي المشتري .

٥- **الخصم الموسمي :** حيث يعظم هذا الخصم الطاقة المستغلة في الفترة التي تنخفض فيها المبيعات ويقل الطلب ، فإذا زادت أوامر شراء المشتري خلال هذا الموسم فإنه سيحصل علي سعر أقل ، وبواسطة هذه الطريقة فإن حجم الإنتاج يزداد ويتدفق باستمرار طوال السنة بالنسبة للمورد .

٦- **الخصم التشجيعي أو الترويجي :** حيث يتم استخدام هذا الخصم في حالة الطلبات الطارئة من المنتجات ، خاصة إذا ارتبطت هذه الطلبات بمنتجات جديدة .

ومما سبق يتضح أنه ليس من السهل علي المشتري أن يخفض أسعار شراء احتياجاته من المورد ، وأن سياسات الخصم تجعل هذا الموضوع أكثر صعوبة ، ويجب أن يكون لدى المشتري قدره علي القيام بالتفاوض ، تحليل التكلفة والعائد ، وطرق التسعير السائدة ، إن القائمة التالية يمكن أن تساعد المشتري في تحليله لهيكل تكاليف المورد .

- **تكاليف المورد :** يتم تقسيمها إلي عناصر وأصناف ويتم تحديد أسعارها السائدة .
- **تكاليف عنصر العمل المباشرة :** يتم جمعها من خلال فريق استشاري ومن المنظمات المختلفة .
- **تكاليف النقل :** طبقاً للنطاق الجغرافي وتكلفة النقل السائدة .

- تكاليف عنصر العمل غير المباشرة : تكاليف الإدارة العامة ، تكاليف المبيعات .

وكقاعدة العامة : كلما زادت مساهمة التكاليف الثابتة في سعر التكلفة للمنتج النهائي كلما كانت هناك مرونة أكبر في السعر ، وعن طريق تكبير حجم الطلبية فإن المشتري سوف يحقق تخفيضاً في التكاليف الثابتة لكل وحدة ويؤدي ذلك إلى تخفيض الأسعار .

ثالثاً .. منحني التعلم والتسعير

يعتبر منحني التعلم أداة ووسيلة فعالة لتطوير استراتيجيات الشراء وخاصة ما يتعلق فيها بالتكاليف والأسعار ، والفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هو أنه نتيجة الخبرة والممارسة العملية والعلمية في مجال معين كالإنتاج مثلاً فإنه بعد الوصول لحجم معين من الإنتاج فإن الزيادة في معدلات التكاليف لا تتناسب مع الزيادة في معدلات الإنتاج ، أي أن تكلفة الوحدة تنخفض بعد الوصول إلى حجم إنتاج معين نتيجة للخبرة ، وإنخفاض التكاليف في إطار منحني التعليم يكون راجعاً لـ :-

- ١- إنخفاض حجم المتابعة والأشراف والرقابة نتيجة الخبرة عند نمو معدلات الإنتاج ، وهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الرقابة .
- ٢- تحسين الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الأرباح .
- ٣- إنخفاض حجم الأخطاء أثناء عملية التشغيل علي الخطوط الإنتاجية .

- ٤- زيادة حجم الدفعة الإنتاجية يقود إلي تخفيض الوقت المستهلك في إعادة ترتيب وتنظيم الآلات في ظل نظم الإنتاج المتغيرة .
- ٥- تحسين التجهيزات والأدوات والإنتاجية .
- ٦- يؤدي تحسين إجراءات ورقابة الإنتاج إلي تخفيض الفاقد في الوقت خاصة في الأوقات الطارئة .
- ٧- الحد من التغيرات الفنية والهندسية يؤدي إلي الحد من حالات عدم التأكد بالنسبة لمشكلات الإنتاج المستقبلية .
- إن المبدأ الأساسي لمنحنى التعلم هو أن تضاعف حجم الإنتاج يؤدي إلي تضاعف الوقت اللازم للإنتاج ولكن بنسبة معينة هي (س%) ، فمثلاً نقول إنه نتيجة للخبرة فإن الإنتاج يتضاعف ويتضاعف معه الوقت اللازم بنسبة ٨٠% من الوقت الأصلي .
- ويوضح الجدول التالي هذا المفهوم

الآثار الناتجة من منحنى التعلم علي تكلفة المنتجات

الحجم التصاعدي للإنتاج بالوحدة	الوقت المطلوب بالساعات لكل وحدة
١٠٠٠	٢٠
٢٠٠٠	١٦ (٨٠% من الـ ٢٠)
٤٠٠٠	١٢.٨ (٨٠% من الـ ١٦)
٨٠٠٠	١٠.٢٤
١٦٠٠٠	٨.٢
٣٢٠٠٠	٦.٥٦ وهكذا

ويمكن الاستفادة من منحى التعلم في مجال التسعير والشراء كما يلي :

- ١- تعاضد خبرة رجل الشراء بالنسبة لسوق الشراء والموردين والأسعار .
- ٢- زيادة المركز التفاوضي للمشتري أثناء عمليات التفاوض .
- ٣- الاستفادة من منحى التعلم في دراسة هيكل تكاليف المورد .
- ٤- التفاوض على تخفيض الأسعار مستقبلاً (في الصفقات المستقبلية) .
- ٥- الحد من التعامل مع الموردين الجدد أي حديثي الخبرة في مجال الإنتاج والبيع .

ويكون منحى التعلم مفضلاً عن غيره في المواقف التالية :

- ١- عندما يتم شراء المواد والمستلزمات القابلة للاستهلاك ويتم تصنيعها لدى المورد بناء على رغبة المشتري .
- ٢- عندما تكون الصفقات مرتبطة بمبالغ نقدية كبيرة .
- ٣- عندما لا يستطيع المشتري أن يحصل على سعر تنافسي .
- ٤- عندما تكون تكلفة العمل أهم عناصر تكلفة المنتج لدى المورد .

رابعاً : مستويات وطرق تقييم المورد

يعتمد تقييم المورد عادة على أربعة مستويات أساسية هي:

(١) مستوى الإنتاج :-

من حيث الحجم والجودة والفحص والتعهد والالتزام بجودة عالية .

(٢) مستوى التشغيل :-

جودة عملية التشغيل والتصنيع طبقاً لمعايير وجدول زمنية معينة ،
ودرجة الآلية المستخدمة ومستوى التكنولوجيا وغيرها .

(٣) مستوى ضمان الجودة :-

والذي يعتمد علي طريقة المورد في الإنتاج ومطابقة الإنتاج لجميع
المواصفات العالمية المحددة (ISO 9000) وأيضاً عدم وجود أخطاء أثناء
عملية التشغيل وخدمات ما بعد البيع (الصيانة - التدريب - التوريد بقطع
الغيارالخ).

(٤) مستوى شركة :-

مثل الموقف المالي للشركة ، الموقف التنافسي ، والنصيب السوقي
وسمعة الشركة في السوق ولدى العملاء وغيرها .

طرق التقييم Assessment Methods :-

- ١- التقارير المنشورة : حيث ينشر الموارد قائمة بالأصناف التي يوردها
ويحدد أسعاره في مجالات متخصصة ودوريات علمية وفنية.
- ٢- التقييم الشخصي : من خلال التعرف علي خصائص وسمات الموردين
عن طريق جمع البيانات والمعلومات من الشركات والأفراد الذين سبق
لهم التعامل مع هذه الشركات ، مثل المهندسين وإدارات الإنتاج
والإدارات الهندسية ورقابة الجودة وغيرهم .

- ٣- معدلات أداء المورد : حيث تمكن من قياس جوانب السعر ، الجودة ، التسليم لكل مورد ، تاريخ المورد مقارنة بالموردين الآخرين ، حجم الوحدات المرفوضة ، التأخر عن مواعيد التسليم ، خدمات ما بعد البيع.
- ٤- مراجعة المورد : وذلك عن طريق الزيارات التي يقوم بها مندوبي وأخصائيي الشراء للمورد ، حيث يتعرفون علي عمليات الإنتاج وعمليات الجودة ، نقاط الضعف والقوة والفضل لدى المورد ، وأيضاً يتعرفون علي الجوانب التي تمكن من المفاوضات الناجحة مع هذا المورد .
- ٥- منهج التكلفة: حيث يقوم المختصون بتحليل هياكل تكاليف المورد وتحديد وتقييم أسعاره ومقارنتها بالأسعار السائدة في السوق وبالطرق الأخرى ، وتختلف طرق التقييم من شركة لأخرى وهناك نوعين من طرق التقييم هما:
- أ- الطرق الموضوعية : والتي تكون مستخدمة لتقييم الموردين من خلال الحكم الشخصي ومن خلال مختلف الأقسام المتعاملة مع المورد .
- ب- الطرق الهادفة : وهي التي تعتمد علي بعض الأساليب الكمية للتقييم .

٦- التقدير المالي *Financial Assessment* :-

يحاول المشتري أن يبحث عن البيانات والمعلومات التالية الخاصة بالمورد وذلك للوقوف علي الحالة المالية لهذا المورد ومركزه المالي وقوته ، حتى لا يتم التعامل مع مورد ضعيف مالياً ، والمورد القوي مالياً يحتاج إلي مهارات عالية في التعامل والتفاوض معه ،ويستخدم تحليل الموقف المالي للمورد للاستفادة منه في :

- الحصول علي الأصناف المطلوبة بالموصفات والجودة والكمية والتوقيت المطلوبين .

- الحصول علي أسعار معقولة .
- ضمان التوريد المستقبلي .
- ضمان الحصول علي خدمات ما بعد التوريد .
- تحليل هيكل التكاليف .
- التحليل المالي للتقارير السنوية لمورد يفيد أيضا في هذا المجال .

الخلاصة :

نخلص من هذا الفصل بما يلي :

- دائما ما يكون هناك تداخلا بين السعر وهيكل التكاليف ، ولذا فإن تأثيرهما علي بعضهما البعض لا يكون دائما واضحا ومحددا .
- إن سياسات التسعير للمنتجات الصناعية تتأثر بكل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية ، كما أن سعر المنتجات والخدمات يتأثر بعوامل التكلفة وعوامل السوق سواء منفصلة أو الاثنين معا .
- إن الموردين سوف يأخذون في اعتبارهم عوامل إضافية عند وضع سياسات التسعير لمنتجاتهم وخدماتهم .
- إن سياسة التسعير بالنسبة للمورد سوف تكون في حالات كثيرة مبهمة وغامضة ، ولذا فإنه يستخدم نظم الخصم .
- ويجب علي المشتري أن يبحث ويستقصى لكي يزيل الغموض الذي يكتنف سياسة تسعير المورد ، وذلك من خلال التعرف علي هيكل تكاليف المورد ، والتعرف علي البيانات والمعلومات المتاحة في السوق التنافسي للمواد والمستلزمات ومن خلال التفاوض الفعال .
- يجب علي المشتري أن يراقب أداء المورد وتطوره من خلال سلوك السعر وأداء الجودة وأداء التسليم .

أسئلة وتطبيقات

- س ١ : أشرح أهم الطرق المستخدمة لتقييم أداء الموردين ؟
- س ٢ : بين أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الموردين ؟
- س ٣ : ما هي أهم القضايا والتي توضح أداء المورد والتي يمكن ملاحظتها أثناء زيارة المورد .
- س ٤ : أذكر أمثلة لبعض المنتجات التي يتم تحديد أسعار لها بواسطة التسعير المعتمد علي التكلفة ، والمعتمد علي السوق والمعتمد أيضا علي المزايدة التنافسية ؟
- س ٥ : ما هي العوامل التي يستخدمها المشترون للحصول علي تخفيض مناسب ومعقول للسعر ؟
- س ٦ : المطلوب وضع تعريفات محددة للمفاهيم التالية :
- أ- ضمان الجودة . ج- السعر ه- هيكل التكاليف
- ب- تقييم المورد . د- التسعير و- التكاليف الثابتة
- ز- منحنى التعلم .
- س ٧ : أذكر مفهوم وأهمية استخدام منحنى التعلم في مجال تخفيض التكاليف الإنتاجية ؟
- س ٨ : أذكر دور ومهارات التفاوض ومتي يمكن استخدامه عند الاتفاق علي الأسعار بين المشتري والموردين ؟
- س ٩ : كيف يتم التسعير عند الشراء بطريقة الممارسة أو المناقصة أو المزايدة ؟

المراجع

1. P. Kotler *Marketing Management* , Analyses Planning and control, N.Y. Perntree – Hall, 1984 .
2. Kotler and P. N. Bloom, *Marketing Professional services*, N. J., Prentice Hall, 1984 .
3. J., Van Weele, *Op. Cit.*,
4. Micheil R. Leenders, et al., *Purchasing and Supply Management* , N. Y., McGraw , Hill , 2006 .
5. P. J . H. Baily , *Purchasing & Supply Management* , London, Chapman and Hall, 1978 .
6. Stock, James R., & Douglas M. *Lambert, Strategic Logistics Management* , N. Y., Mc Graw- Hill, IRWIN, 2001 .