

الوحدة الرابعة

الشراء بالسعر والوقت المناسب

مفهوم السعر والوقت المناسبين:

السعر المناسب هو السعر الذي تستطيع دفعه المنظمة المشتري مقابل الحصول على المنفعة المرجوة من هذا السعر المدفوع على المواد وغيرها من الموارد المادية. بمعنى آخر أن تغطي التغطية النقدية للمشتري حاجاته الاستعمالية ومتطلبات عملياته وأنشطته أو تزيد عنها فالسعر المناسب يجب أن يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- الصفة الاقتصادية، أي التكلفة الأقل.
- الملاءمة، أي الحصول على المنفعة المطلوبة التي تشبع حاجات ورغبات المشتري.

إذاً:

- السعر المنخفض مقابل جودة منخفضة لا يعد سعراً مناسباً.
- والسعر المنخفض مقابل خدمات غير جيدة أو سيئة ليس بالسعر المناسب.

• والسعر الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط توريد غير مناسبة لا يعد سعراً مناسباً.

• والسعر المرتفع مقابل جودة أعلى من المطلوب يعد إسرافاً لا مبرر له أما الوقت المناسب للإمداد فيعني التحديد الدقيق لإصدار طلبية الإمداد (طلبية التوريد) ووصول المواد المطلوبة منها إلى المنظمة على النحو الذي تكون فيه هذه المواد جاهزة للاستلام وبالتالي للاستخدام وفقاً لبرامج وعمليات الإنتاج والبيع.

وعند شروع إدارة الإمداد باتخاذ قرار توقيت التوريد عليها أن تختار بين بديلين هي:

1- الإمداد للاستخدام الجاري.

2- الإمداد وفقاً للظروف السائدة في أسواق بيع المواد.

فإذا تم اختيار البديل الأول فإنها، أي إدارة الإمداد يجب أن تخطط للإمدادات على أساس الاحتياجات الأساسية وفي التوقيت المعين، ولا تعير اهتماماً يذكر لظروف السوق السائدة. وتعد هذه السياسة أكثر تحفظاً لأنها تتجنب المخاطر السائدة في الأسواق ومخاطر حالات عدم التأكد من تقديراتها. أما في حال اعتماد البديل الثاني أي السياسة المبنية على أساس ظروف السوق مع الأخذ في الحسبان الاحتياجات الجارية من الإمدادات، فإنها تبني قرارها بتوقيت الإمداد على أساس وضع السوق. وفي هذا الصدد فإن إدارة الإمداد تحاول جاهدة الربط بين ثلاثة أنواع من أنشطة الإمداد، هي:

- 1- إمدادات تتم أولاً بأول طبقاً لاحتياجات التشغيل الجارية بالمنظمة.
- 2- إمدادات بكميات أكبر تغطي احتياجات تشغيلية فورية واحتياجات مستقبلية.
- 3- إمدادات لأجل البيع والمضاربة.

أهمية الإمداد بالسعر المناسب والوقت المناسب:

يمكن تلخيص أهمية السعر المناسب بالنقاط التالية:

- 1- يعد السعر المناسب عاملاً مهماً في تنفيذ وتقييم عملية الإمداد، فعدم الوصول إلى السعر المناسب يعد فشلاً لإدارة الإمداد في ممارسة وظيفة من أهم وظائفها.
- 2- يعد السعر المناسب عاملاً أساسياً في اتخاذ قرار المفاضلة فيما بين الموردين.
- 3- يعد السعر المناسب مقياساً معبراً - إلى حد ما - عن قيمة السلعة أو المادة، أي منفعتها في صورة نقدية.

أما أهمية الإمداد في الوقت المناسب فتتمثل بالنقاط التالية:

- 1- يعد الإمداد بالوقت المناسب هدفاً من أهداف إدارة الإمداد والتخزين يؤثر إيجاباً أو سلباً في نتائج أعمال المنظمة من ربح أو خسارة.
- 2- يعد الوقت المناسب للإمداد مقياساً لكفاءة إدارة الإمداد في الاضطلاع بمسؤولياتها.

- 3- يضمن الوقت المناسب للمواءمة (التوافق) بين توفير الاحتياجات وبين إمداد عمليات المنظمة بانتظام ودون توقف.
- 4- يحدد الوقت المناسب للإمداد حجم رأس المال الواجب استثماره في المخزون.
- 5- تجنب مخاطر ومشكلات نفاذ المخزون.

تحديد الأسعار:

إن تحديد أسعار الإمدادات من المواد والمنتجات النهائية ذو أهمية بالغة على نتائج أعمال المنظمة نظراً للآثار المترتبة عن هذا القرار على تكاليف العمل والإنتاج. ولكن وكما هو معروف فإن السعر لا يتعلق بالمنظمة المشتري وإنما بعوامل السوق وبموامل أخرى خارجية لا علاقة للمنظمة بها، ولكن الشيء المطلوب تقدير هذه الأسعار من أجل معرفة الأرضية التي ستقف عليها المنظمة من حيث تخصيص الأموال اللازمة ثمن احتياجاتها من المواد ومن أجل أن تكون بصورة أكثر وضوحاً في المفاضلة بين الموردين.

وكما هو معروف، فإن المنظمة تستخدم مواد مختلفة، ومتنوعة وإن هذه الاختلافات تؤثر على كيفية تحديد الأسعار. وبوجه عام يمكن تصنيف المواد وفقاً لمعيار السعر إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- 1- مواد أولية وخامات.
- 2- مواد مصنعة ونصف مصنعة.

3- آلات ومعدات وغيرها من الأصول الإنتاجية مرتفعة القيمة.

4- مواد منخفضة القيمة.

فالخامات والمواد الأولية غالباً ما تكون نمطية، ويتم الطلب عليها باستمرار وبكميات كبيرة، وإن ما يؤثر على أسعارها بالدرجة الأولى قوى السوق من العرض والطلب والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة وقد تكون أسعار البورصة معبرة عن قيمة هذه المواد.

أما أسعار المواد المصنعة (المنتجات النهائية) ونصف المصنعة مثل قطع الغيار والأجزاء التي تدخل في العمليات الإنتاجية فإن أسعارها غالباً ما يميل إلى الثبات النسبي مقارنة مع أسعار المواد الأولية. ومن المفضل في حال تقدير أسعار مثل هذه المواد الاتصال مع العارضين أو عن طريق نشرات الأسعار أو الكتالوجات الموزعة من قبل الموردين، أو عن طريق المعارض التجارية، حيث لا تظهر ضرورة لدراسة مثل هذه الأسعار.

أما الآلات والمعدات وسواها من الأصول الإنتاجية (الأصول الرأسمالية) والتي لا يتم الإمداد بها إلا مرة واحدة خلال عمر المنظمة أو خلال فترات زمنية متباعدة، فإن أسعارها تعتبر مرتفعة مقارنة بالمواد الأخرى، ولا تكون أسعارها واضحة لمن يرغب في اقتنائها بل تحتاج إلى إجراء دراسات ومقارنات وطلب عروض سعرية وفنية. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك بعض المعايير التي تؤخذ بالحسبان لتحديد سعر شراء هذه الأصول منها على سبيل المثال: العمر الإنتاجي المقدر للأصل، الطاقة الإنتاجية، معدل استهلاكه من الطاقة الكهربائية شروط التوريد.....الخ.

تشمل المواد منخفضة القيمة بعض الأدوات المكتبية والأثاث والقرطاسية، وأسعار مثل هذا النوع من المواد لا يحتاج إلى إجراء دراسات معمقة، كما لا يبدو أن مثل هذه الأشياء تحتاج إلى تقديم عروض أسعار أو زيارة للمعارض التجارية أو مشاهدة الكتالوجات بل قد يكفي المشتري بالاتصال مع الموردين لمعرفة الأسعار.

ومن المفيد الإشارة هنا أنه يتوجب على إدارة الإمداد والتخزين المفاضلة بين أسعار الموردين (العارضين) لاختيار أفضلها. وتستوجب عملية المفاضلة والاختيار أن يكون المشتري ملماً بأمرين هما:

- الأول: الأسعار السائدة في الأسواق وألا يكون في جهل عنها حيث هناك العديد من المصادر للحصول على المعلومات السعرية نعددها بعد قليل.
- الثاني: الإلمام بكافة الشروط الفنية والقانونية الملائمة للمنظمة من أجل اختيار أفضل العروض.

وهناك أسلوبان يعدان من أهم الأساليب التي يمكن لإدارة الإمداد أن تلجأ إليها للحصول على أفضل الأسعار هما:

- أسلوب المناقصات وخاصة عندما تكون كمية المواد المطلوبة كبيرة والمواد مرتفعة الثمن.
- أسلوب المفاوضات مع المورد الذي تم اعتماد العرض المقدم من قبله أو

مع عدد معين من الموردين الذي تم التعامل معهم سابقاً ويكونوا موضع ثقة مدير الإمداد والتخزين.

مصادر الحصول على المعلومات السعرية :

من أهم مصادر الحصول على المعلومات السعرية هي :

- 1- قوائم الأسعار والكاتلوجات الموزعة من قبل الموردين.
- 2- رجال البيع لدى الموردين أو مندوبيهم الذي يجولون على المشتريين المحتملين وتقديم الأسعار إليهم.
- 3- المفاوضات مع الموردين للحصول على الأسعار النهائية للمواد والأشياء الأخرى.
- 4- بيانات السوق المعلنة، حيث يمكن لإدارة الإمداد الحصول على الأسعار في النشرات والإعلانات الموجودة في أسواق المواد.
- 5- المناقصات.

خصومات الشراء :

عند دراسة وتحديد أسعار المواد فإن من واجب إدارة الإمداد البحث عن الخصومات التي يمكنها الحصول عليها من البائع وفقاً للأعراف التجارية السائدة.

هناك ثلاثة أنواع أساسية للخصومات هي :

- 1- الخصم النقدي: وهو الحسم الذي يمنحه البائع (المورد) إلى المشتري

مقابل تسديد قيمة مشترياته نقداً أو خلال فترة قصيرة الأجل ولذلك يسمى هذا الحسم أيضاً بحسم تعجيل الدفع.

2- الخصم التجاري: وهو الحسم الذي يعطي لبعض المنظمات المشتريّة دون غيرها، وذلك كجزء من سياسة تسويقه يعتمدها البائع دون أن يقصد شخص معين أو فئة معينة بالذات لأن هدفه الترويج لمبيعاته من المواد. وعادة ما يمنح الحسم التجاري لمنظمات تجارة الجملة أو لموزعي المواد أو للوكلاء.

3- خصم الكمية: يرتبط هذا النوع من الحسم بالكمية الموردة فهو يزداد بزيادتها ويقل بنقصها، وذلك لإغراء المشتريين على الشراء بكميات كبيرة ليستفيدوا من هذا الحسم.

العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للإمداد:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للإمداد في مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأولى: نوع وطبيعة المواد.
- المجموعة الثانية: عوامل السوق.

أولاً: نوع وطبيعة المواد:

أشرنا قبل قليل بتصنيف الاحتياجات المادية في أربعة أنواع: المواد الأولية، مواد وسلع مصنعة ونصف مصنعة، الأصول الرأسمالية، والمواد

منخفضة القيمة أو الثمن. وتقوم المنظمة المشتريّة عن طريق إدارة الإمداد بتأمين هذه المواد لمواجهة أغراض استعماله مختلفة من وقت لآخر. ويختلف توقيت الإمداد بهذه المواد باختلاف طبيعتها والأغراض المتوخاة من استعمالها. فإذا تم الإمداد لمقابلة أحداث موسمية متوقعة أو مؤكدة كالأعياد فإن عملية الشراء والإمداد يجب أن تتم في وقت مبكر نسبياً والاحتفاظ بهذه المواد في المخازن لمواجهة أغراض الاستعمال أو مواسم البيع فيما بعد.

وإذا كان الإمداد لأغراض الإنتاج أو البيع وأن عمليات الإنتاج والبيع تتم بصورة منتظمة فإن الإمداد يكون وفقاً لنظام الكمية الاقتصادية للإمداد ونظام نقطة إعادة الطلب. وإذا كانت عمليات الإنتاج والبيع تتصف بالتقلبات وعدم الانتظام فإن الإمداد سيكون في شكل كميات متباينة ومواعيد زمنية متباينة.

وقد تحتم طبيعة المادة في بعض الأحيان ضرورة شرائها وتوريدها بكميات كبيرة بسبب صعوبة الشراء أو الصنع بنفس المعدل الذي تباع به ويترتب على ذلك، الإمداد ثم التصنيع بكميات كبيرة لا يتناسب وقت الإمداد بها مع وقت الحاجة إليها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حجم المخزون من هذه المادة أو ذاك الصنف.

ثانياً: عوامل السوق:

يمكن التعبير عن عوامل السوق بالعرض والطلب وتأثيرهما على الأسعار أو مدى تأثر العرض والطلب بالتغيرات التي تحدث على الأسعار،

وعلى هذا الأساس يتم تحديد الوقت المناسب للإمداد. فإذا كان الطلب على المواد لا يتصف بالمرونة. أي لا يتسم بالحساسية إزاء أسعارها، فلا يتم تحديد التوقيت المناسب للإمداد وفقاً لعوامل أو قوى السوق من العرض والطلب. أما في حال الطلب المرن، أي أن زيادة أسعار المواد يؤدي إلى زيادة الطلب عليها (عكس الحالة الأولى)، أي بمعنى أن أية تغييرات في الأسعار يترتب عليها تغييرات ملموسة في كميات الشراء والإمداد وأيضاً في التوقيت المناسب للإمداد. والشئ نفسه يمكن أن يقال عن مستوى دخول الأفراد فإذا كانت المواد تتمتع بمرونة إزاء دخول الأفراد (مرونة الرواتب والأجور) فإن ذلك يؤثر على كمية الطلب والعرض وبالتالي على كمية الشراء والإمداد، ولكن مع ملاحظة أن علاقة الدخل بكمية الطلب والعرض عكس العلاقة السعرية، وهذه العلاقة تؤثر في تحديد الأوقات المناسبة للإمداد....

يتبين مما سبق، أن الأسعار تعد أهم العوامل التي تؤثر في طلب المشتري وذلك لوجود علاقة قوية بينهما. غير أن درجة تأثير السعر في الكميات المطلوبة تختلف من حالة إلى أخرى وذلك وفقاً للاعتبارات التالية:

- درجة مرونة الطلب على المواد.
- درجة أهمية وضرورة المواد المطلوبة.
- مدى توافر مواد أخرى مكملية يتأثر الطلب عليها بتغير سعر المادة الأصلية.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة في تحديد وقت الشراء ليس لها علاقة بالسوق أو بطبيعة المواد. ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

- مدى توافر الإمكانيات المالية لدى المنظمة.
- مدى توافر طاقات استيعابية في المخازن.
- المزايا من التسهيلات الائتمانية وشروط الدفع وغيرهما والتي يقدمها الموردون

