

## الفصل السادس والسابع

### المشتريات \_ التسعير

أولا/مقدمة:

المشتريات هي "عملية الشراء". ويرى كثير أن المشتريات من مسؤولية قسم المشتريات فقط، إلا أن الوظيفة أكبر كثيرا من ذلك، وإذا تمت تأديتها بفعالية، تصبح كل أقسام الشركة مشمولة فيها. وعليه، فإن الحصول على المواد الصحيحة، وبالتسليم الصحيح (في الوقت والمكان المناسب). ومن المصدر الصحيح بالسعر الصحيح كلها وظائف مشتريات.

لذلك تكون المشتريات هي المسؤولة عن إصدار الأوامر لضمان وصول السلع في الوقت التي توجد فيه حاجة لها.

ويكون لقسم المشتريات المسؤولية الرئيسية لتحديد مصادر التوريد المناسبة، والتفاوض على السعر، لذلك تكون المشتريات بمعناها الواسع، هي عمل كل فرد.

#### (١) المشتريات، ورافعة الربح.

تتفق شركات التصنيع 50%، في المتوسط، من قيمة مبيعاتها في شراء المواد الخام، والمكونات، والتوريدات. وهو ما يعطي لوظيفة المشتريات إمكانية هائلة لزيادة الأرباح.

#### (٢) أهداف المشتريات.

تعتبر المشتريات هي المسؤولة عن تدفق المواد في الشركة، ومتابعة المورد، وتسهيل التسليم. ويمكن أن ينتج عن عدم التسليم في الموعد المحدد فوضى للتصنيع والمبيعات إلا أن المشتريات يمكن أن تقلل المشاكل مما يزيد من الإضافة للربح.

ويمكن تقسيم الأهداف إلى اربعة فئات:

- ١) الحصول على السلع، والخدمات بالكميات، والجودة اللازمة.
- ٢) الحصول على السلع، والخدمات بأقل التكاليف.
- ٣) ضمان أفضل خدمة ممكنة، والتسليم الفوري من المورد.
- ٤) تطوير علاقات جيدة مع المورد، والحفاظ عليها، وتطوير الموردين المحتملين.

ولتحقيق الأهداف السابقة، يجب القيام ببعض الوظائف الأساسية التي تساعدنا في تحقيق هذه الأهداف:

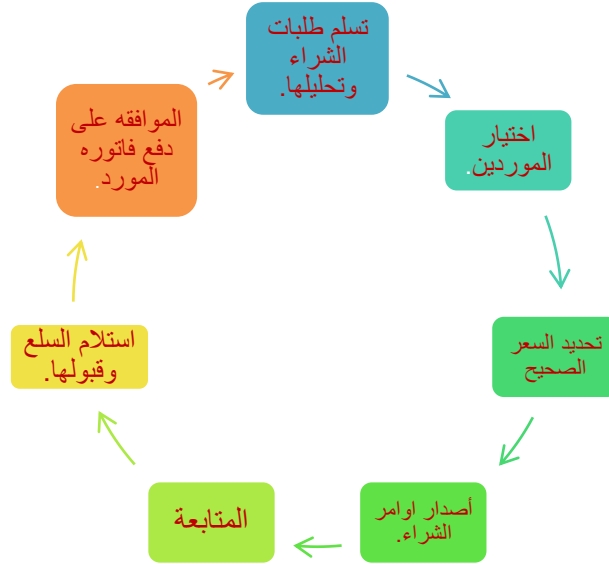
- تحديد مواصفات المشتريات: الكمية الصحيحة، والجودة الصحيحة، والتسليم الصحيح (الوقت والمكان).
- إختيار المورد: (المصدر الصحيح).
- التفاوض على شروط الشراء: (السعر الصحيح).
- إصدار أوامر الشراء وإدارتها.

#### (٣) خطوات دورة المشتريات:

تتكون دورة المشتريات من خطوات التالية:

١. تسليم طلبات الشراء وتحليلها.
٢. إختيار الموردين، وإيجاد الموردين، وطلب قائمة أسعار منهم، وإستلام الأسعار وتحليلها، وأختيار المورد الصحيح.

٣. تحديد السعر الصحيح.
٤. إصدار أوامر الشراء.
٥. المتابعة لضمان تحقيق تواريخ التسليم.
٦. إستلام السلع وقبولها.
٧. الموافقة على دفع فاتورة المورد.



### اولاً: تسلم وتحليل طلب الشراء:

تبدأ طلبات الشراء بالقسم أو الشخص الذي سيكون المستخدم النهائي للمواد المشتراة. ويحتوي طلب الشراء، على أقل تقدير على المعلومات التالية:

- (١) تعريف مصدر الطلب الأصلي، وموافقة معتمدة.
- (٢) الحساب الذي سيتم تحميل التكلفة عليه.
- (٣) مواصفات الكمية.
- (٤) الكمية، ووحدة القياس.
- (٥) تاريخ ومكان التسليم.
- (٦) أي معلومات إضافية لازمة.

### ثانياً: إختيار الموردين.

تعد من المسؤوليات المهمة لقسم المشتريات، ويتم الإحتفاظ بقائمة بالموردين الموافق عليهم. فإذا لم يسبق شراء العنصر من قبل، أو لم يوجد مورد مقبول، يجب عمل بحث لتحديد الموردين المناسبين، وإذا كانت قيمة الأمر صغيره أو لعناصر نمطية، يمكن أن يوجد المورد في كتالوج، أو دورية مهنية، أو دليل.

### ثالثاً: طلب الأسعار.

**طلب الأسعار** هو إستفسار مكتوب يرسل إلى موردين كافين لضمان تسليم أسعار منافسة، وإعتمادية. وبعد أن يكمل الموردون الأسعار، يعيدها للمشتري وتحلل الأسعار ومدى إرتباطها بالمواصفات، وشروط البيع، والتسليم، وشروط الدفع. ويكون الإختيار النهائي هو تسوية بين العوامل التقنية، والسعر، وعادة يكون كل من قسمي الإصدار، والمشتريات مشاركين في القرار.

#### رابعاً: تحديد السعر الصحيح.

يعتبر **تحديد السعر الصحيح** من مسئولية قسم المشتريات، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً باختيار الموردين، ويكون قسم المشتريات مسئولاً أيضاً عن التفاوض على السعر، للحصول على أفضل سعر من المورد.

#### خامساً: إصدار أمر الشراء.

- يكون أمر الشراء عرض قانون للشراء.
- وبقبول المورد له فإنه يصبح عقد قانوني لتسليم السلع، وفقاً للشروط المحدودة.
- ويعد أمر الشراء من: **طلب الشراء، وأسعار المورد، ومن المعلومات الإضافية اللازمة.**
- ترسل نسخ منه للمورد وتحتفظ بنسخة في قسم المشتريات، والقسم الطالب للشراء.

#### سادساً: المتابعة والتسليم.

- يكون المورد مسئولاً عن تسليم العناصر المطلوبة في الوقت المحدد للتسليم ويكون قسم المشتريات مسئولاً عن ضمان أن يسلم المورد في الوقت المحدد.
- إذا كان هناك شك في إمكانية تحقيق ضمان، فيقسم المشتريات عليه أن يجد الوقت لإتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويشمل هذا: **تسهيل النقل، مصادر توريد بديلة، العمل مع المورد لحل مشاكله أو إعادة جدولة الإنتاج.**
- يكون قسم المشتريات مسئولاً عن العمل المورد على أي تغييرات في متطلبات التسليم، ويجب أن يخبر المشتري المورد بالمتطلبات الحقيقية حتى يوفر المطلوب في وقت الحاجة له.

#### سابعاً: إستلام السلع وقبولها.

- تفحص السلع عند إستلامها؛ لضمان أنها السلع الصحيحة بالكميات الصحيحة ولم تتلف أثناء النقل.
- بإستخدام نسخة أمر الشراء لدى القسم الإستلام، وفاتورة الشحن التي يقدمها الناقل يقبل قسم الإستلام السلع، ويعد تقرير الإستلام مع ذكر أي ملاحظات بأي تباينات، فإذا كان مطلوب مزيد من الفحص، مثل: (مراقبة الجودة) ترسل السلع إلى مراقبة الجودة، أو يحتفظ بها لفحصها.
- إذا تم إستلام سلع تالفة يخطر قسم الإستلام قسم المشتريات بذلك، ويحتفظ بالسلع لمزيد من الإجراءات، وعندما تكون السلع سليمة وليست بحاجة للفحص، ترسل للقسم الذي طلبها في الأصل أو إلى المخزن.
- عند ذلك ترسل نسخة من تقرير الإستلام لقسم المشتريات ويذكر التباين أو التعارض عن أمر الشراء، فإذا أعتبر الأمر كاملاً يغلق قسم الإستلام نسخته، ويخطر قسم المشتريات، وإذا لم يكتمل يظل أمر الشراء مفتوح منتظر إكتماله، وإذا كانت مراقبة الجودة قد فحصت السلع فإنها تخطر قسم المشتريات إذا قبلت السلع أم لا.

#### ثامناً: الموافقة على فاتورة المورد للدفع.

عند إستلام فاتورة المورد، توجد **ثلاثة معلومات** يجب أن تتفق مع بعضها وهي:

(أمر الشراء - أمر الإستلام - الفاتورة)، حيث يجب أن تتساوى العناصر والكميات عليها، ويجب أن تكون الأسعار نفس الشيء على أمر الشراء والفاتورة، كما يجب التأكد من الخصومات وشروط أمر الشراء الأصلي مقابل الفاتورة، ويعمل قسم المشتريات على التحقق من صحتها وتسوية أي أختلافات، وبعد القبول ترسل الفاتورة لحسابات الدائنين للدفع.

ثانياً: تحديد المواصفات.

#### (1) تحديد المواصفات.

عند شراء عنصر أو خدمة من مورد، تؤخذ عدة عوامل في الحسبان عند تحديد المواصفات، وحي تقسم إلى ثلاثة فئات واسعة:

### **(متطلبات الكمية – متطلبات السعر – المتطلبات الوظيفية).**

#### **أ) متطلبات الكمية.**

تعتبر الكمية مهمة لأنها ستكون عاملاً مؤثراً في طريقة تصميم المنتج، والتي يتم تصنيعه بها.

**مثال:** إذا كان الطلب على وحدة واحدة فقط من العنصر، فإنه يصمم ليصنع بأقل تكلفة، أما إذا كان الطلب على عدة آلاف من وحدات العنصر فيصمم العنصر للإستفادة من إقتصاديات الحجم، وبالتالي يحقق الإحتياجات الوظيفية بسعر أفضل.

#### **ب) متطلبات السعر.**

تمثل مواصفات السعر القيمة الإقتصادية التي يضعها المشتري على العنصر **(المبلغ الذي يرحب الفرد بدفعه)**، فإذا كان المنتج سيباع بسعر منخفض، فلن ترغب جهة التصنيع أن تدفع سعراً مرتفعاً للجزء المكون منه المنتج، ويجب أن ترتبط القيمة الإقتصادية التي توضع على العنصر بإستخدام العنصر.

#### **ج) المتطلبات الوظيفية.**

تهتم المواصفات الوظيفية بالمستخدم النهائي للعنصر، بمعنى ما يتوقع أن يقدمه العنصر المستخدم. وتكون المتطلبات الوظيفية بطبيعتها، هي الأكثر أهمية من كل الفئات الأخرى.

والمواصفات الوظيفية، هي الأكثر صعوبة من حيث تعريفها. ويجب أن تحقق تلك المواصفات الحاجات الفعلية، أو الغرض الفعلي للعنصر.

#### **٢) علاقة المواصفات الوظيفية بالجودة.**

ترتبط المواصفات الوظيفية ارتباطاً وثقياً بجودة المنتج، أو الخدمة.

توجد الكثير من التعريفات للجودة، إلا أنها تتمركز كلها على فكرة **إرضاء المستخدم** ويمكن القول بأن العنصر يتصف بالجودة إذا حقق رضا المستخدم.

وتوجد اربع مراحل لتوفير رضا المستخدم:

- ١) الجودة وتخطيط المنتج.
- ٢) الجودة وتصميم المنتج.
- ٣) الجودة والتصنيع.
- ٤) الجودة والإستخدام.

#### **ثالثاً: وصف المواصفات الوظيفية.**

يمكن أن توصف المواصفات الوظيفية بالطرق التالية، أو بخليط منها:

- ١) طبقاً للعلامة التجارية.
- ٢) طبقاً لمواصفات الخواص الطبيعية والكيميائية، والمواد وطرق التصنيع والأداء.
- ٣) طبقاً للرسومات الهندسية.
- ٤) متنوعة.

## الطريقة الأولى: الوصف طبقاً للعلامة التجارية.

يستخدم الوصف وفقاً للعلامة التجارية في أغلب الأحيان في أعمال تجارة الجملة، وتجارة التجزئة، كما يستخدم بصورة موسعة في التصنيع.

ويستخدم الوصف وفقاً للعلامة التجارية تحت الظروف التالية:

- أن تكون العناصر حاصلة على براءات إختراع، أو تكون العملية سرية.
- أن يكون لدى المورد خبرة ليست متوفرة لدى المشتري.
- أن تكون الجودة المشتراة صغيرة لدرجة أنها لا تستحق أن يبذل المشتري جهداً في تطوير المواصفات.

وعند الشراء طبقاً للعلامة التجارية، يعتمد العميل على سمعة المورد، لأن المورد يرغب عادة في أن يحافظ على سمعة العلامة التجارية وعلى جودة المنتج ويضمنها لكي يحقق رضا المشتري.

## ما هي مشاكل الاعتماد على العلامة التجارية؟

- (١) **التكلفة:** حيث يكون لعناصر العلامة التجارية مستويات أسعار أعلى من العناصر التي ليست لها علاقة تجارية، وقد يكون تطوير مواصفات لمنتجات شاملة أقل تكلفة من الاعتماد على العلامات التجارية.
- (٢) **أنها تقيد عدد الموردين؛ وتقلل المنافسة:** وبالتالي، تكون الممارسة العملية المعتادة هي طلب العنصر باسم العلامة التجارية أو ما يكافئه.

## الطريقة الثانية: الوصف طبقاً للمواصفات والمواد وطرق التصنيع.

يعتمد الوصف طبقاً للمواصفات على وصف المشتري ما يريده بالضبط، وبالتفصيل، وهناك عدة طرق لوصف المنتج طبقاً لهذه الطريقة، وهي:

- (١) **الخواص الفيزيائية والكيميائية:** يجب أن يعرف ويحدد المشتري الخواص الفيزيائية، والكيميائية للمواد المطلوبة.
- (٢) **مادة التصنيع وطريقته:** في بعض الأحيان تحدد مواد، وطرق التصنيع أداء المنتج وإستخدامه.
- (٣) **الأداء:** تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الإهتمام الأولي للمشتري بما يجب أن يؤديه العنصر، وهو ما يساعد المورد في تحديد كيف سيتحقق الأداء. وتكون مواصفات الأداء:
  - سهلة الإعداد نسبياً.
  - تتمتع بميزة المعرفة الخاصة للمورد.

## وأياً كانت الطريقة المستخدمة (من الطرق الثلاثة السابقة)، توجد عدة خواص للوصف طبقاً للمواصفات:

- يجب تصميم المواصفات بعناية.
- يجب أن تسمح المواصفات بمصادر متعددة لتقديم عروض متنافسة.
- لا تميل كل العناصر أن تكون لها مواصفات (لون العنصر، مظهره).
- إذا حدد المشتري المواصفات يمكن أن يكون تطويرها مكلف.
- قد لا يكون العنصر الذي يوصف بواسطة المواصفات أكثر مناسبة، ويكون مكلف جداً عن المنتج النمطي للمورد.

## (٢) مصادر المواصفات:

يوجد مصدران رئيسيان للمواصفات، وهما:

(١) مواصفات المشتري.

(٢) المواصفات النمطية.

**أولاً: مواصفات المشتري:** يكون تطوير مواصفات المشتري مكلفاً ومهلكاً للوقت، وعادة لا تستخدم الشركات هذه الطريقة إلا إذا لم يكن هناك مواصفات نمطية متاحة.

**ثانياً: المواصفات النمطية:** طورت المواصفات النمطية نتيجة للكثير من الدراسة والجهد من الوكالات الحكومية والغير حكومية، وعادة تطبق على المنتجات الخام أو شبه المصنعة أو أجزاء المكونات أو مكونات المواد.

**مميزات استخدام المواصفات النمطية:**

- أنها تعرف، وتقبل على نطاق واسع، وتتاح لمعظم الموردين.
- أسعارها تكون أقل من العناصر الغير نمطية.
- يمكن تطويرها لإحتياجات الكثير من المشتريين.

**الطريقة الثالثة: الرسومات الهندسية.**

تصف الرسومات الهندسية تفاصيل التشكيل الدقيق للأجزاء، كما تعطي معلومات أيضاً عن أشياء أخرى مثل: التشطيبات، والمساحات، والمادة التي تستخدم.

وهي تستخدم على نطاق الواسع، بسبب عدم وجود طريقة أخرى لوصف تشكيل الأجزاء، وينتجها قسم التصميم الهندسي، وهي مكلفة في إنتاجها لكنها تعطي وصفاً دقيقاً للجزء المطلوب.

**الطريقة الرابعة: المتنوعات.**

توجد طرق مختلفة أخرى للمواصفات تشمل العبارة المشهورة، (أعطني واحدة أخرى مثل الواحدة الأخيرة)، وفي بعض الأحيان تستخدم عينات، **ومثل ذلك:** عندما يراد وصف ألوان أو أنماط.

وعادة تؤثر جودة الوصف على نجاح الشراء وفي بعض الأحيان على السعر المدفوع.

**رابعاً/إختيار الموردين.**

هدف المشتريات هو وضع كل الأشياء الصحيحة مع بعضها البعض: **الجودة، والكمية، والتسليم، والسعر.** وبعد أن يتم إتخاذ قرار ما يراد شراؤه يصبح القرار التالي في الأهمية **هو أختيار المورد الصحيح، والمورد الصحيح هو ذلك المورد الذي لديه التقنية لإنتاج المنتج بالجودة المطلوبة، ولديه السعة لإنتاج الكميات المطلوبة، ويمكنه تشغيل الأعمال بدرجة جيدة، ويستمر في البيع بصورة متنافسة.**

(١) أنواع مصادر التوريد.

**المصادر الوحيدة:** عندما يتاح مورد واحد فقط للعنصر بسبب براءات الإختراع، والمواصفات التقنية، والمادة الخام، والموقع.

**المصادر المتعددة:** إستخدام أكثر من مورد واحد للعنصر، ومن **مميزاتها:** هي أن المنافسة ينتج عنها سعر أقل وخدمة أفضل وبالتالي يتواجد توريد مستمر.

**المصادر الفردية:** قرار يخططه التنظيم لإختيار مورد واحد للعنصر عندما يكون متاحاً العديد من الموردين، ويهدف إلى تحقيق شراكة طويلة المدى.

(٢) عوامل إختيار الموردين

هناك سبعة عوامل يجب أخذها في الاعتبار لإختيار المورد، وهي كالتالي:

- أ- **المقدرة التقنية:** هل لدى المورد المقدرة التقنية لعمل وتوريد المنتج المطلوب؟ وهل لديه برنامج لتطوير المنتج وتحسينه؟ وهل يستطيع المورد أن يساعد في تحسين المنتجات؟ **تكون هذه الأسئلة مهمة** لتحديد المورد ذو المقدرة التقنية.
- ب- **مقدرة التصنيع:** يجب أن يكون التصنيع قادراً على تحقيق مواصفات المنتج، مع إنتاج أقل وحدات معيبة ممكنة، كما يجب أن يكون لدى المورد برنامج جيد لمراقبة الجودة، وأفراد تصنيف أكفاء، وذلك لضمان أن المورد يمكنه توريد الكمية والجودة المطلوبين.
- ت- **المعولية/الإعتمادية:** تعني إختيار المورد الذي يتمتع بسمعة طيبة، ومستقر، وقوي مالياً بدرجة كافية للبقاء في الأعمال.
- ث- **خدمة ما بعد البيع:** إذا كان للمنتج طبيعة تقنية، أو قد يحتاج إلى إستبدال أجزاء أو إلى دعم تقني، يجب أن يكون للمورد خدمة جيدة بعد البيع، ومخزون جيد بقطع الغيار.
- ج- **موقع المورد:** يساعد الموقع القريب في تقليل أوقات التسليم، بمعنى وجود إمكانية للتسليم السريع في حالات العجز الطارئة.
- ح- **السعر:** يجب أن يكون المورد قادراً على تقديم أسعاراً تنافسية، ولا يقصد بذلك أقل الأسعار، وإنما السعر الذي يأخذ في الحسبان مقدره المورد على تقديم السلع اللازمة بالكميات والجودة المطلوبة.
- خ- **عوامل أخرى:** مثل: شروط المديونية والأعمال المتبادلة، ورغبة المورد في الإحتفاظ بمخزون للمشتري.

٣) **تحديد الموردين:** إحدى المسؤوليات الرئيسية لقسم المشتريات، هي الإستمرار في البحث عن كل مصادر التوريد المتاحة مثل: (أفراد المبيعات بشركة التوريد- الكتالوجات - المجالات المهنية - الأدلة التجارية - المعلومات التي يحصل عليها أفراد المبيعات في شركه المشتري).

٤) **الإختيار النهائي للمورد:**

تكون بعض العوامل في تقييم الموردين المحتملين عوامل كميته، ويعتبر السعر هو المثال الواضح لذلك، وهناك عوامل أخرى وصفية، ومن أمثلتها الكفاءة التقنية للمورد.

وتكون الصعوبة في إيجاد طريقة لدمج هذين العاملين، لمساعدة المشتري في تحديد أفضل مورد، وإحدى الطرق هي.

**طريقة الترتيب تعتمد وهي تعتمد على:**

- ١) إختيار العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان في تقييم الموردين المحتملين.
- ٢) تحديد وزنا لكل عامل، وذلك لتحديد أهمية هذه العامل بالنسبة لبقية العوامل.
- ٣) يتم تقييم المورد بالنسبة لكل عامل، وذلك بناء على مقدرتهم.
- ٤) ترتيب الموردين، بضرب وزن كل عامل لكل مورد في درجة المورد لهذا العامل.

**مثال لطريقة الترتيب.**

العامل	الوزن	تقديرات الموردين				مجموع التقديرات			
		أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
الوظيفة	10	8	10	6	6	80	100	60	60
التكلفة	8	3	5	9	10	24	40	72	80
الخدمة	8	9	4	5	7	72	32	40	56
السند الضئى	5	7	9	4	2	35	45	20	10
الربح	2	4	3	6	8	8	6	12	16
المجموع ( تقدير المورد)						219	223	204	222

خامساً/تحديد السعر.

(1) أساس التسعير

في بعض الأحيان يستخدم مصطلح "السعر العادل" في وصف ما يجب دفعه في العنصر. وهو أقل سعر يمكن شراء العنصر به.

وأحد تعريفات **السعر العادل** هو السعر التنافسي، والذي يعطى البائع ربحاً ويسمح للمشتري بالبيع في النهاية محققاً ربحاً أيضاً وحتى يستطيع البائعون البقاء في النشاط، يجب أن يقللوا التكاليف عن طريق تقليل الجودة والخدمة، ولكن يجب في النهاية أن يرضى كل من البائع والمشتري.

ولأننا نريد أن ندفع سعراً عادلاً، لذا من الجيد تطوير أساس معين لتحديد السعر العادل. ومن الطرق الواسعة الاستخدام لتحليل التكاليف هي تجزئتها إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة.

**التكاليف الثابتة:** هي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج وتتعلق بتكلفة الأصول الثابتة، ومن أمثلتها: إهلاك المعدات والضرائب والتأمين والمصاريف الإدارية الإضافية.

**التكاليف المتغيرة:** هي تلك التكاليف التي تتغير بتغير الكمية المنتجة والمباعة مباشرة، ومن أمثلتها: العمالة المباشرة، والمواد المباشرة، وعمولات المبيعات.

وتوضح المعادلات التالية العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + (التكاليف المتغيرة للوحدة) x (عدد الوحدات)

$$\frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{عدد الوحدات}} = \text{التكاليف المتوسطة للوحدة}$$

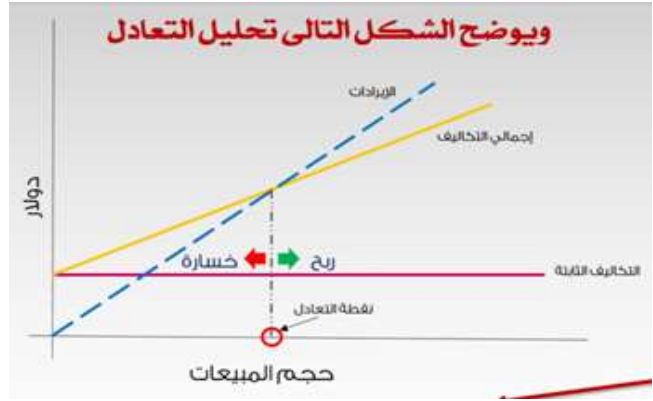
نقطة التعادل.

هي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي التكاليف مع إجمالي العائد، ويساوي الربح عندها صفر. وتحسب نقطة التعادل من العلاقة التالية:

إجمالي العائد - إجمالي التكاليف

$$(\text{سعر الوحدة}) \times (\text{عدد الوحدات}) = \text{التكاليف الثابتة} + (\text{التكاليف المتغيرة للوحدة}) \times (\text{عدد الوحدات})$$





### مثال لمشكلة ١:

يتطلب عمل أحد المكونات تكلفه ثابتة قدرها 5,000 ريال وتكلفه متغيرة قدرها 6.50 ريال لكل وحدة. فما هو إجمالي التكلفة، ومتوسط التكلفة لإنتاج دفعه 1000 وحده؟

وإذا كان سعر البيع 15 ريال للوحدة الواحدة، فما هي نقطة التعادل؟

### الحل:

$$\text{التكاليف الكلية} = 500 + (6.5 \times 1000) = 11500 \text{ ريال.}$$

$$\text{التكاليف المتوسطة للوحدة} = 11500 \div 1000 = 11.5 \text{ ريال للوحدة.}$$

إجمالي العائد = إجمالي التكاليف

لحساب نقطة التعادل، نفرض أن عدد الوحدات المباعة =  $x$  وحيث أن

$$15x = 5000 + 6.5x$$

$$8.5x = 5000$$

$$x = 588.25 \text{ وحدة تقريبا}$$

تحدث نقطه التعادل عند إنتاج 588.25 وحده وبيعها.

### (٢) التفاوض على السعر.

يمكن التفاوض على الأسعار إذا كان لدى المشتري معرفه ومقدره على ذلك، فقد يكون لتاجر التجزئة الغير القليل من المقدره على التفاوض، إلا أن المشتري الكبير يمكن أن يكون لديه الكثير من المقدره على التفاوض، وأثناء التفاوض يحاول المشتري والبائع عمل تسويه لشروط الشراء لتحقيق المنفعة لكل الطرفين، ويعتبر أحد العوامل المهمة في التفاوض هو نوع المنتج، وتوجد اربعة أنواع:

- **السلع التجارية:** مثل: النحاس، والفحم، والدقيق، والمعادن، ويتحدد السعر عن طريق العرض والطلب في السوق. ويهتم التفاوض بالعقود على الأسعار المستقبلية.
- **المنتجات النمطية:** نظراً لأن العناصر تكون نمطية، وهناك عدد كبير من الموردين، فتحدد الأسعار على أساس الأسعار المعلنة في الكتالوجات، ولا يوجد مجال كبير للتفاوض بإستثناء المشتريات الكبيرة.
- **العناصر التي لها قيمه صغيره:** مثل: توريدات الصيانة أ التنظيف، وتمثل مشتريات مثل هذه العناصر قيمة صغيره مما يجعل التفاوض على السعر عديم القيمة، وتتفاوض الشركات على عقد

- مع المورد الذي يمكنه توريد العديد من العناصر، وإعداد نظام أوامر بسيط يقلل من تكلفه الأوامر.
- **العناصر التي تعد حسب الطلب:** تشمل هذه الفئة العناصر التي تنتج طبقاً للمواصفات. وهذه يمكن التفاوض عليها بصفة عامة.

#### سادساً/تأثير تخطيط المتطلبات من المواد على المشتريات.

يدرس هذا الجزء تأثير تخطيط المتطلبات من المواد MRP على وظيفة المشتريات، والدور المتغير للمشتريات.

يمكن تقسيم المشتريات إلى نوعين من الأنشطة:

- **الإستحواذ:** ويشتمل على وظائف تحديد المواصفات وإختيار الموردين وتحديد السعر، والتفاوض.
- **جدولة المورد ومتابعته:** تهتم بطرح الأوامر للموردين، والعمل مع الموردين في جدول التسليم ومتابعتهم.

وتتفق أهداف جدولة المورد مع أهداف مراقبة نشاط الإنتاج حول تنفيذ جدول الإنتاج الرئيسي، وخطه المتطلبات من المواد، وضمان الإستخدام الجيد للموارد، وتقليل مخزون مابين العمليات، والحفاظ على مستوى خدمه العميل المرغوب فيه.

#### (١) مفهوم المخطط /المشتري.

في النظام التقليدي، يطرح مخطط المتطلبات من المواد الأمر إما إلى مراقبة نشاط الإنتاج أو المشتريات. ويصدر قسم المشتريات أوامر شراء بناء على خطه المتطلبات من المواد. وعندما تتغير الخطط يجب أن يبلغ مخطط الإنتاج قسم المشتريات بالتغيير، وهنا يبلغ قسم المشتريات المورد بذلك، **ولتحسين فعالية نشاط المخطط/المشتري يدمج عمل المخطط وعمل المشتري في عمل واحد يؤديه فرد واحد،** ويؤدي كلاً من المخطط والمشتري أعمال تخطيط المواد للعناصر التي تقع تحت تحكمه.

#### ويكون المخطط/المشتري مسؤولاً عن:

تحديد المتطلبات من المواد – تطوير الجداول – إصدار أوامر الورشة – طرح المواد للموردين – تحديد أولويات التسليم – مراقبة الأوامر في المصنع وإلى الموردين – القيام بكل الأنشطة لمصاحبة لوظائف الشراء وتخطيط الإنتاج – الحفاظ على إتصال وثيق بأفراد المورد.

#### (٢) شراء العقد:

عادة ينتج نظام تخطيط المتطلبات من المواد أوامر متكررة بكميات صغيرة، وفي بعض الأحيان من المستحيل إصدار أمر شراء جديد لكل متطلب إسبوعي، ويكون البديل هو الدخول في عقد طويل المدى مع المورد، وعادة يعطي للمورد نسخه من خطه المتطلبات من المواد حتى يكون ملماً بالطلبات المستقبلية.

#### (٣) إستجابة المورد ومعايلته:

نظراً لأن متطلبات المواد عادة ما تتغير فيجب أن يكون الموردون قادرين على رد الفعل بسرعه للتغيير، ويجب أن يكونوا مرنين بصورة كبيرة. ويضمن **شراء العقد** للموردين كميته معينه من الأعمال، ويلزمهم بتخصيص هذه الكمية من سعتهم للعميل، ويستجوبون أكثر لإحتياجات العميل، وتكون ردود فعلهم سريعة للتغيرات بالجدول.

#### (٤) العلاقة الوثيقة مع الموردين:

يعني شراء العقد والحاجة إلى لى مرونة المورد ومعاوليته أن علاقة المشتري – المورد يجب أن تكون وثيقة وتعاونيه.ومن الضروري وجود إتصالات في إتجاهين،وتعاون،وعمل فريق ممتاز.

#### ٥) تبادل البيانات إلكترونياً:

يجعل تبادل البيانات إلكترونياً من الممكن للعملاء والموردين في أن يتبادلوا معلومات العمليات الجارية مثل: **أوامر الشراء والفواتير**. والتبادل الإلكتروني للبيانات يلغى الأعمال الورقية المهلكة للوقت وتسهل الإتصالات بين المخطط المشتري والموردين.

#### ٦) المخزون الذي يديره المورد:

في هذا المفوم يمتلك المورد المخزون حتى يسحبه العميل ليستخدمه ويدفع ثمن ما إستخدمه،ولا يحتاج العميل أن يصدر أوامر لهذا المخزون،نظراً لمسئولية المورد عن الإحتفاظ بالعرض الكافي في التسهيل لإستخدام العميل.

#### ٧) الإنترنت:

أصبحت تقنيه الإنترنت وسيط الإتصال الأكثر قبولا عن من أي شيء آخر،وتوجد ثلاثة أشكال للشبكات وهي:

- ١) **الإنترنت:** وهي الأكثر إستخداما،وهي مفتوحة وعامة لكل الناس.
- ٢) **الأنترانت:** شبكة داخلية عادة ما تستخدم داخل حدود الشركة.ويمكن أن تمتد عبر العديد من مواقع التصنيع،أو حتى الدول.ويتقيد الإتصال بها على الناس العاملين في الشركة فقط.
- ٣) **الإكسترانت:** إنترانت تشترك فيها شركتان أو أكثر،وتنقل كل شركة مشتركة فيها بيانات معينة خارج الإنترنت الخاصة إلى الإكسترانت،لنتاح الشركات المشتركة في الإكسترانت فقط،(مثل توفير المعلومات إلى المورد).

#### سابعاً/ بعض الأمور التنظيمية لإدارة سلسلة التوريد.

- **تغير تركيز تكلفة الشركات تغييراً هائلاً،**فعاده لا تبني القرارات على السعر المنتج فقط،بل تبني على إجمالي التكلفة والقيمة والجودة وتقديم الخدمة وأي سمه أخرى تضعها الشركة على إجمالي القيمة،ويمكن أن تشمل تكاليف النقل والتخزين.
- **تغير إتخاذ القرار** من "أنا أقول وأنت تعمل"أو التفاوض مع الموردين إلى "**دعنا نتكلم عن أفضل طريقة لتناول الأمر،ونتخذ قراراً مزدوج الفائدة.**"
- **تغير المشاركة في المعلومات** من إعطاء المعلومات عن الأمر ببساطه إلى منظور المشاركة في بعض المعلومات المهمة عن الأعمال نفسها.
- **تناول نظم القياس** لكل أوجه سلسلة التوريد،وليس أداء المورد فقط.
- **تزايد الأعمال الإلكترونية** ويشمل هذا زيادة إستخدام الإنترنت.