

الجزء الخامس: اللوجستيات وإدارة الشراء واختيار وتقييم الموردين

أولاً: أنواع المنتجات والسلع

(١) المنتجات الصناعية

وهي المنتجات التي تشتري من قبل المنظمات لأغراض الإنتاج، حيث يمكن تقسيمها الى المجموع الفرعية التالية:

(أ) المعدات والمكانن الراسمالية او الوحدات الراسمالية الاستثمارية.

(ب) مواد الإنتاج.

(أ): الوحدات الراسمالية الاستثمارية:

هي تلك المفردات من الاصول الثابتة وتشمل المعدات والاجهزة الصناعية والمكتبية بالاضافة الى ادوات الإنتاج، ومعدات النقل على اختلاف انواعها والاثاث والملاحق وغيرها.

- السلع الراسمالية

وتأخذ نمط الاصول الثابتة المستخدمة في انتاج السلع.

- الاصول الراسمالية

تستخدم لتوليد العوائد من ادخار الكلف ، اما النفقات الراسمالية فهي تلك النفقات الموجهة نحو شراء الاصول الانتاجية الملموسة.

(ب): مواد الإنتاج

تقسم عادة مواد الإنتاج الى ثلاث فئات هي:

١. المواد الخام:

هي المواد الاولية التي تورده مباشرة من الحقول الزراعية والصناعية مثل المواد والاشباب والنفط الخام.

٢. المواد نصف المصنعة والمواد تحت الصنع:

وهي المواد المنتجة التي اجريت عليها بعض العمليات الانتاجية حيث حققت القيمة المضافة.

٣. الأجزاء والمكونات والوحدات المجمع:

هي المفردات التامة الصنع كمخرجات لاحد المصانع وتكون اجزاء ومكونات ووحدات مجمعة كمدخلات لمصانع اخرى.

ثانياً: المدخل الى المشتريات

(١) المفهوم

(٢) المشتريات والقدرة المكتسبة للربح

(٣) اهداف المشتريات

(٤) دورة المشتريات

(٥) استلام وتحليل الطلبات

(٦) اختيار الموردين

(٧) العروض المقدمة

(٨) تحديد السعر الصحيح (المناسب)

(٩) اصدار امر الشراء

(١٠) المتابعة والتوريد

(١١) استلام وقبول السلع

(١) المفهوم

المقصود بالمشتريات هي عملية الشراء التي تعتبر معظم هذه العمليات من المسؤوليات المباشرة لقسم المشتريات.

(٢) المشتريات والقدرة المكتسبة للربح

تنفق المنظمات الصناعية كمعدل حوالى ٥٠% من مبيعاتها في شراء المواد الخام والمكونات والاجزاء والمواد التموينية ، وهذا كله يعطى لوظيفة المشتريات الامكانية الهائلة في أن تلعب دورا كبيرا في زيادة الارباح.

(٣) اهداف المشتريات

بالامكان تقسيم اهداف المشتريات الى اربعة مجموعات وهي:-

● الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبتين.

● الحصول على السلع والخدمات باقل الاسعار.

● التأكد من الحصول على افضل خدمة ممكنة والتوريد من قبل المورد.

● تطوير العلاقات مع مورد السلع وكذلك البحث عن الموردين الذين يتمتعوا بقدرات كبيرة.

(٤) دورة المشتريات

تحتوي دورة المشتريات على الخطوات التالية:

١. استلام طلبات الشراء وتحليلها.

٢. اختيار الموردين.

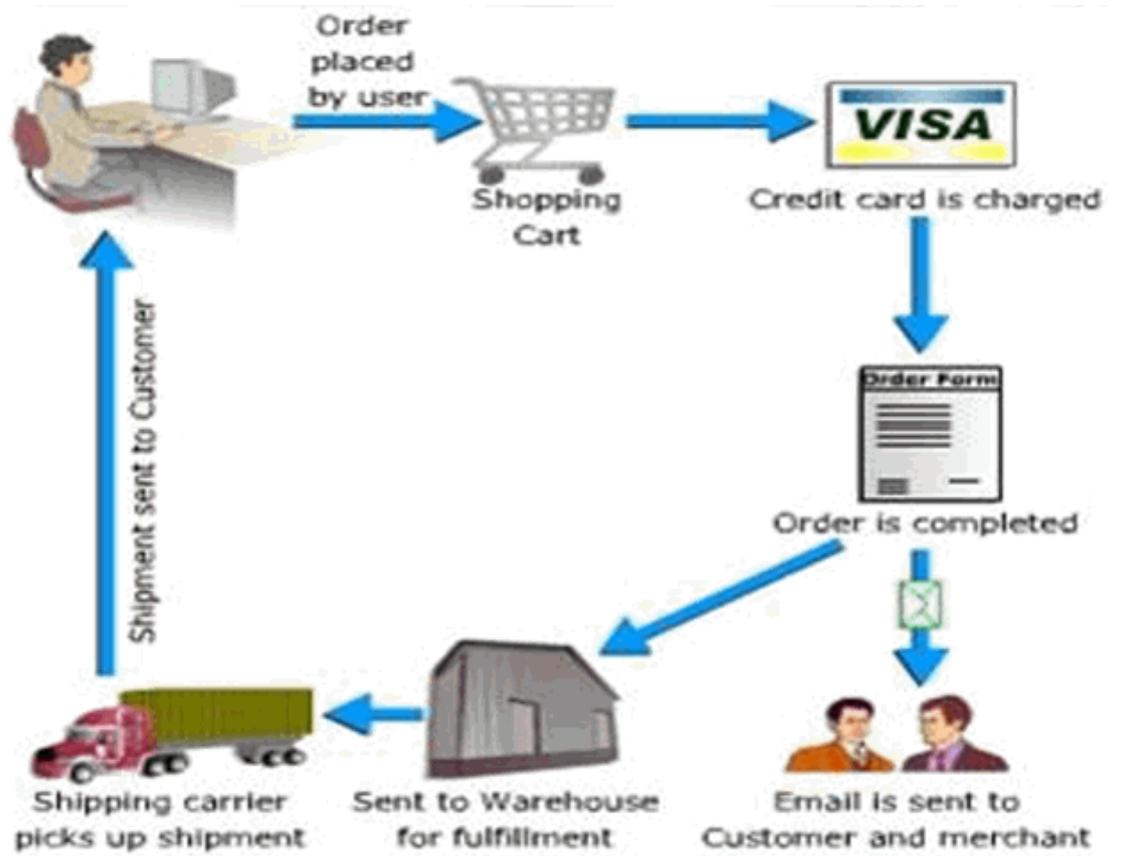
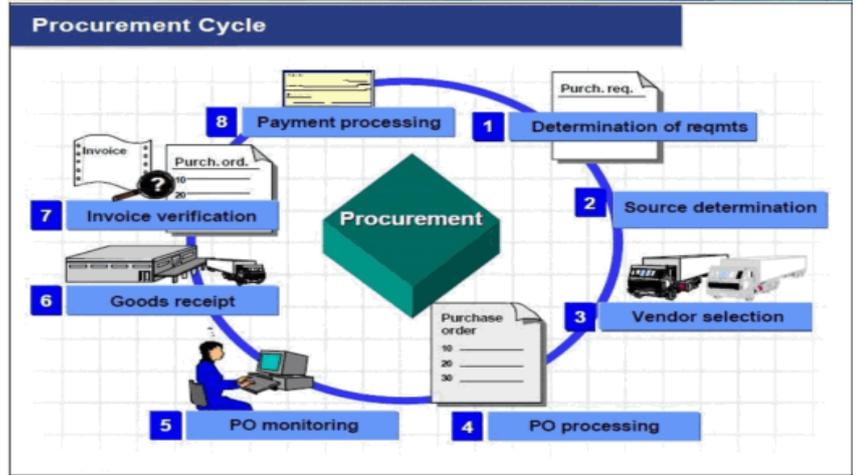
٣. تحديد السعر الصحيح.

٤. اطلاق (او اصدار) امر الشراء.

٥. المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام.

٦. استلام السلع وقبولها.

٧. المصادقة على قوائم شحن المورد لغرض تسديدها.
ويبين الشكل التالي دورة توريد المواد المشتراه.



(٥) استلام وتحليل الطلبات
يقوم الشخص المسؤول باطلاق طلب المواد حسبما مقرر بالخطة والذي يخول ادارة المشتريات بالبدء بعملية الشراء واطلاق امر الشراء
٤.

(٦) اختيار الموردين

تعتبر مهمة اختيار الموردين والتعرف عليهم من المسؤوليات الضرورية لادارة المشتريات.

(٧) العروض المقدمة

الطلب المحرر الذي يحتوى على جميع المفردات ويرسل الى عدد كاف من الموردين للتأكد من امكانية استلام العدد الكافي والمعتمد من العروض.

(٨) تحديد السعر المناسب

هي مسؤولية ادارة المشتريات التي تكون مرتبطة باختيار الموردين.

(٩) اطلاق امر الشراء

امر الشراء هو العرض الرسمي للشراء.

(١٠) المتابعة والتوريد

ان ادارة المشتريات تكون مسؤولة عن التحقق من ان المورد قد ورد السلع فى الوقت المحدد لها.

(١١) استلام وقبول السلع عندما تستلم السلع، يقوم قسم الاستلام بفحص السلع وذلك للتحقق من انها قد أرسلت وفق المواصفات المحددة بامر الشراء وكذلك الكميات الصحيحة ولا توجد اية اضرار فى الشحنة المستلمة.

ثالثاً: تحديد المواصفات وتشمل النقاط التالية:

(١) متطلبات الكمية

(٢) متطلبات السعر

(٣) المتطلبات الوظيفية

(٤) المواصفات الوظيفية والجودة

(١) متطلبات الكمية

اي تحديد الكمية المطلوبة لأن الكميات ذات اهمية كبيرة فهى العامل المؤثر فى تصميم السلعة وتحديد مواصفاتها و طريقة تصنيعها.

(٢) متطلبات السعر

السعر هو القيمة الاقتصادية التى يضعها المشتري على المفردة ، اى مقدار ما يرغب الفرد من دفعه لقاء شراءه للمفردة.

(٣) المتطلبات الوظيفية

وتتعلق بالإستخدام النهائى وكذلك بالأداء المتوقع من المفردة.

(٤) المواصفات الوظيفية والجودة

ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة، وتوجد اربعة مراحل للوصول الى مواصفة المستخدم وهى.

● تخطيط الجودة والمنتج.

● تصميم الجودة والمنتج.

● الجودة والتصنيع.

● الجودة والاستخدام.

رابعاً: توصيف المواصفة الوظيفية

(١) التوصيف بواسطة العلامة التجارية

كثيرا ما تستخدم طريقة التوصيف بالعلامة التجارية فى المستودعات ومحلات التجزئة (اى البيع بالمفرد) و كذلك فى التصنيع الا ان ذلك لا يعنى عدم استخدام الطرق الاخرى.

(٢) التوصيف بحسب المواصفة

تستخدم العديد من الطرق فى توصيف المنتج الا انها كلها تشمل على واحد او اكثر من الامور التالية:

● الخصائص او الصفات الفيزيائية او الكيماوية.

● مواد وطرق التصنيع.

● الاداء.

(٣) مصادر المواصفة

يوجد عادة مصدرين رئيسين للمواصفات هما:

أ- مواصفات المشتري:

تكون عادة المواصفات التى يضعها المشتري عالية التكلفة وباهضة الثمن مقارنة مع المنتجات الاخرى.

ب- المواصفات المعيارية:

يجرى تطوير المواصفات المعيارية التى تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التى تبذلها عادة الحكومات

ومراكز البحث والتطوير والمعايير الحكومية.

خامساً: اختيار الموردين

(١) مصدر التوريد: انواع المصادر هى:

- المصدر القاعدة:

والذى يعنى وجود مصدر واحد فقط، وذلك بسبب امتياز الاختراع والمواصفات الفنية والمواد الاولية.

- المصدر المتعدد:

ويعنى استخدام اكثر من مورد واحد فى توريد المفردة.

- المصدر المنفرد او المصدر الواحد:

ويعنى القرار المبرمج التى تتخذه المنظمة فى اختيار المورد الواحد لتوريد المفردة عندما يكون هناك عدد من الموردين لتلك المفردة.

(٢) عوامل اختيار المورد

توجد العديد من العوامل التى تستخدم بالإضافة الى عوامل الجودة والخدمة والسعر فى اختيار المورد وهى:

أ- المقدرة الفنية

ب- القدرات التصنيعية

ج- الاعتمادية

د- خدمات ما بعد البيع

هـ- موقع المورد

أ- المقدرة الفنية:

وتعنى هل يمتلك المورد المقدرة الفنية لصنع المنتج او توريده بحسب المواصفات المطلوبة.

ب- القدرات التصنيعية:

وتعنى امكانية المورد وقدرته على تلبية المواصفات التى يحددها المشتري فى السلعة.

ج- المعولية او الاعتمادية:

وتعنى اختيار المورد على اساس مكانته وقوته المالية ودرجة ثباته.

د- خدمات ما بعد البيع:

يتوجب على المورد ان يمتلك القدرات الكفيلة لتقديم خدمات ما بعد البيع.

هـ- موقع المورد:

من المفيد أن يكون موقع المورد قريب من موقع المشتري او على الاقل يملك بعض المخزون القريب من المشتري.

(3) الاختيار النهائى للمورد

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 الفنى	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

وبين الجدول نموذج لطريقة التقييم او الاوزان المستخدمة فى تقييم المورد.

سادساً: تحديد الاسعار

(1) اسس التسعيرة

يستخدم احيانا مفهوم او مصطلح السعر العادل فى توصيف ماذا يجب ان يدفع لقاء المفردة المشترية.

ويستخدم فى ذلك بصورة واسعة اسلوب تحليل التكاليف للوصول الى نقطة التعادل حيث يصنف هذا الاسلوب التكاليف الى تكاليف ثابتة واخرى متغيرة.

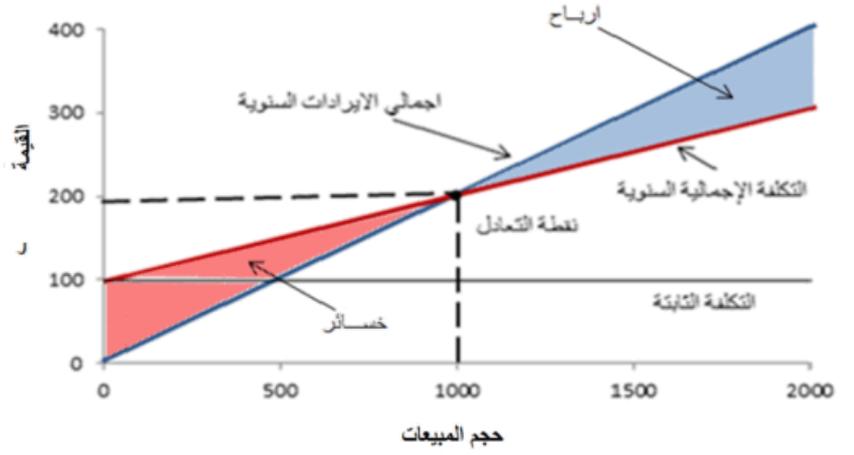
التكلفة الكلية = التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة × كمية المفردات)

متوسط تكلفة الوحدة = التكلفة الكلية / كمية المفردات = التكلفة الثابتة / كمية المفردات ×

التكلفة المتغيرة للوحدة

الربح = (سعر المفردة) (الكمية) - التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة)(الكمية)

نقطة التعادل هى النقطة التى يتعادل (يتساوى) عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية



مثال
تبلغ التكلفة الثابتة لتصنيع الوحدة الواحدة حوالي (٥٠٠٠) ريال والتكلفة المتغيرة (٦,٥٠) للوحدة الواحدة.
المطلوب:

(أ) أوجد التكلفة الكلية ومتوسط تكلفة تصنيع الكمية البالغة (١٠٠٠) وحدة.
(ب) إذا كان سعر البيع هو (١٥) ريال للوحدة، فما هي نقطة التعادل؟

الحل

التكلفة الكلية - التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة × كمية المفردات)

$$\text{التكلفة الكلية} = (١٠٠٠ \times ٦,٥) + ٥٠٠٠ =$$

$$١١٥٠٠ = ٦٥٠٠ + ٥٠٠٠ = \text{دينار}$$

متوسط تكلفة الوحدة = التكلفة الكلية / كمية المفردات

$$\text{متوسط تكلفة الوحدة} = ١١٥٠٠ / ١٠٠٠ =$$

$$= ١١٠٥٠ \text{ دينار}$$

نقطة التعادل:

حيث انه عند نقطة التعادل يكون

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

فإننا نفرض ان عدد الوحدات المباعة = X وحيث أن

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

سعر الوحدة × عدد الوحدات = التكاليف الكلية

$$١٥ X = ١١٥٠٠$$

$$X = ١١٥٠٠ / ١٥ =$$

$$X = 766.6 \text{ وحدة}$$

وتظهر نقطة التعادل عندما تصل كمية المبيعات الى (٧٦٦,٦ وحدة او ٧٦٧ وحدة).

(٢) التفاوض حول الاسعار

نمط المنتج ونوعه عامل مهم في مدخل التفاوض ، وتوجد عادة اربعة فئات من المنتجات وهي:

أ- المنتجات الشائعة:

وهي المواد الاولية والخامات مثل النحاس والفحم والحبوب واللحوم والمعادن.

ب- المنتجات النمطية:

يقوم الكثير من الموردين بتوريد هذه السلع ، اى بالامكان الحصول عليها من العديد من الموردين.

٣. المفردات ذات القيمة الصغيرة:

ان المفردات ذات القيمة القليلة مثل المواد الاحتياطية ومواد الصيانة ومواد التنظيف والتي تمثل المشتريات

ذات القيم الصغيرة حيث تعتبر الاسعار التفاوضية هدفا صغيرا.

٤. المفردات بحسب الطلب:

تحتوى هذه الفئة من المواد على المفردات التي يتم تصنيعها وفقا للمواصفات او وفقا لطلبات المستهلك من

العديد من المصادر.