

الوحدة الثالثة

تخطيط الشراء PURCHASING PLANNING

الدكتور عاطف الراعوش

مقرر المادة



الكتاب:

إدارة المواد الشراء والتخزين

المؤلف:

أ.د سليمان عبيدات،

أ. مصطفى شاويش

الطبعة: الخامسة ٢٠١٦

الناشر: دار المسيرة

مقدمة

- عندما تنتهي ادارة الشراء من تحديد مواصفات المواد التي ترغب في شرائها الجودة المناسبة و تصل الى السعر المناسب لها في السوق فإنها تقوم بعمليات التنبؤ لتحديد احتياجاتها من المواد خلال فتره زمنيه القادمة.
- وتتضمن هذه الموازنات تقديرا للمبالغ المادية الواجب تخصيصها لشراء هذه المواد.
- وتكون هذه الموازنات التقديرية اداة لتخطيط عمليات الشراء ووسيلة للرقابة على ادارة الشراء من قبل الإدارة العليا لمعرفة مدى التزام ادارة الشراء بتنفيذها او العمل بموجبها. ويعتمد نجاح هذه الموازنات على كفاءة العاملين الذين يقومون بإعدادها وعلى درجة مرونتها في نفس الوقت.

٣

الطرق الكمية للتخطيط للشراء

ان التخطيط لاحتياجات المنظمة من المواد المختلفة لا بد ان تؤديه ادارة الشراء و تقوم بالعديد من الوظائف لتحديد حاجة الشراء و تنفيذه حتى استلام المواد للوصول للشراء النهائي.

تستخدم الكثير من الطرق الكمية التي منها شبكة الاعمال كوسيلة من الوسائل لتخطيط الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل إجراءات الشراء و الزمن الكلي الذي تستغرقه المراحل كلها.

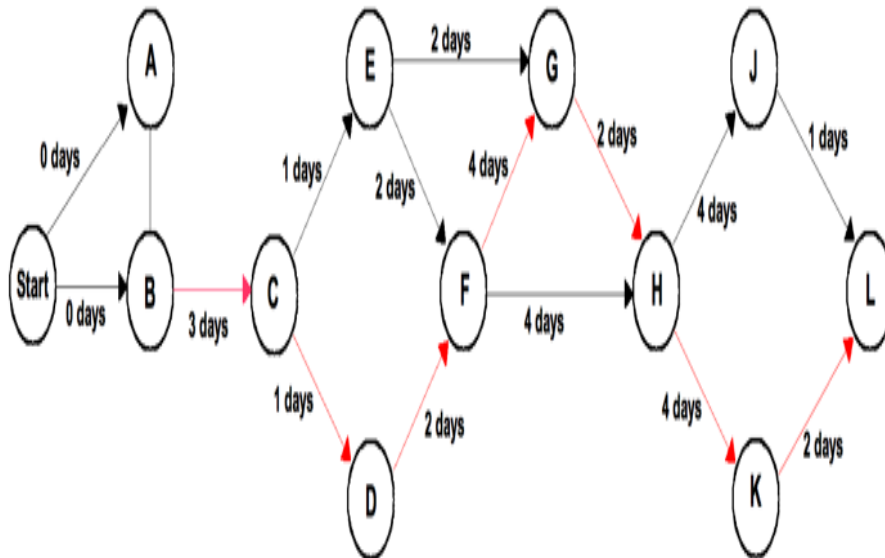
والمسار الحرج وهو المسار الاطول التي تحتاج اليه هذه الاجراءات، وتستخدم الإدارة المسار الحرج في تقدير المرونة لكل نشاط و احتساب الوقت الفائض للعمليات اللازمة لإنجاز المراحل التي تعتبر حساسة ضمن شبكة الاعمال .

٤

الطرق الكمية للتخطيط للشراء

- وفي شبكة الأعمال تمثل الأنشطة على صورة سهم و تمثل الاحداث على صورة دائرة، والحدث هو الهدف الذي يرغب في تحقيقه النشاط الذي يسبقه وعادة يكتب الزمن المستغرق لانجاز كل هدف او الوقت للنشاط على السهم الدال عليه . كما يعبر عن كل نشاط برمز خاص به يوضح في اسفل السهم.
- وتستخدم ادارة الشراء هذه الطريقة لغايات الرقابه والتخطيط معا .

الطرق الكمية للتخطيط للشراء



تعريف استراتيجيه الشراء

- استراتيجيه الشراء: هي السياسة العامة التي تنتجها و تسير عليها عملية الشراء و توفير احتياجات المنظمه من المواد المختلفه.
- الاستراتيجيه عباره عن القواعد عامه يتم في ضوئها اتخاذ القرار الشراء داخل المنظمه.

استراتيجيات الشراء

- هناك خمس أنواع لاستراتيجيات الشراء هي:
- ١- استراتيجيه الشراء حسب الكمية أو بالكميات الدنيا.
- ٢- استراتيجيه الشراء أم التصنيع.
- ٣- استراتيجيه الشراء للتخزين (الشراء المقدم).
- ٤- استراتيجيه الشراء لغرض المضاربة.
- ٥- استراتيجيه المبادلة في الشراء.

استراتيجيه الشراء حسب الحاجه او بالكميات الدنيا

وهي شراء المستلزمات بكميات تغطي احتياجاتها الحاليه او لفته قصيرة دون مراعاة لضروره توفر مخزون لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

اسباب استخدام استراتيجيه الشراء فى المنظمة:

- ١- عندما يكون الاقتصاد في حالة الكساد، أي أن الكمية المعروضة تفوق كثيراً كمية الطلب.
- ٢- عندما يكون سعر المستلزمات في السوق مرتفعاً بشكل غير طبيعي.
- ٣- عندما تكون احتياجاتها متنوعه ، و كميات قليلة ، و مواصفاتها خاضعه للتغير المستمر.
- ٤- عندما عدم توفر سيوله نقدية لدى المنظمة لشراء احتياجاتها بكميات كبيرة

٩

استراتيجيه الشراء حسب الحاجه او بالكميات الدنيا

اهم المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة لهذه السياسة:

- ١- توقف او بطء العمليات الانتاجية و الذي قد يحدث بسبب عدم توفر مخزن كاف من المواد.
- ٢- عدم امكانية الحصول على حسم الكمية ، لان كميات الشراء تكون حسب الحاجة.

١٠

استراتيجية الشراء ام التصنيع

- وتعني هل من الافضل للمنظمة ان تصنع احتياجاتها من المواد ام تقوم بشرائها ؟
- وللإجابة على هذا السؤال تحتاج دراسة اقتصادية و فنية للوصول الى القرار الانسب التي توضح القرار الذي يجب اتخاذه وفيما يلي اهم هذه الاعتبارات :
أ- التكلفة:
- ينطوي تحليل التكلفة قرار الشراء ام الصنع ، على تقدير تكلفة صنع صنف معين داخل المنظمة و مقارنتها بتكلفة شراة من الخارج.

١١

استراتيجية الشراء ام التصنيع

العناصر التالية يجب ان تدخل ضمن تقديرات التكلفة :

- ✓ التكاليف الثابتة الاضافية.
- ✓ التكاليف المتغيرة الاضافية
- ✓ مخاطر انخفاض الاحتياجات و خطر توقف انتاج الصنف لعدم الحاجة له
- ✓ تدريب العاملين على انتاج الصنف الجديد.
- ✓ التكلفة الاضافية للتمويل.
- ✓ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للمنتج.
- ✓ التكاليف الادارية الاضافية.
- ✓ تكلفة التقادم الخاص بالالات و المعدات و المعرفة التكنولوجية التي يحدث فيها تطورات سريعة.
- ✓ التكلفة الاضافية للشراء ، و هذا يعني يتطلب شراء مستلزمات جديدة مما لا تقوم المنظمة بشرائها.

١٢

استراتيجية الشراء ام التصنيع

- ان تقديرات التكلفة الخاصة بقرار الشراء الصنف بدلا من صنعة يجب يشمل على ما يلي :-
- سعر شراء الصنف.
 - تكاليف النقل.
 - تكاليف الاستلام والفحص.
 - تكاليف التأمين.

١٣

استراتيجية الشراء ام التصنيع

- ب - الجودة :** لا شك ان لعامل الجودة اعتبار و اهمية كبيرة عند المفاضلة بين الشراء او الصنع داخل المنظمة.
- ج - الكمية :** تختلف الاعتبارات الخاصة بالكمية عن اعتبارات الجودة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الشراء و الصنع .
- فالجودة المرغوب فيها يمكن ان تتحدد بشكل واضح ومحدد ولكن الامر .يختلف تماما بالنسبة لاعتبارات الكمية.
- و السبب في ذلك ان الكمية يجب ان ينظر اليها من خلال الزمن . بمعنى ان الكمية المناسبة في وقت محدد و ظروف معينة يمكن ان تكون خاطئة في وقت اخر و ظروف اخرى . و من ثم فان كمية المشتريات تعتبر عاملا متغيرا بعكس مواصفات الجودة التي تعتبر ثابتة نسبياً.
- ومن وجهة نظر الكمية ، نجد ان السبب العام الذي يفضل الصنع بدلا من الشراء ، هو كون حجم المشتريات صغيرا او كبيرا و مدى استعداد الموردين لتلبية حاجة المنظمة في كتلا الحاليتين . فقد يرفض المورد التعامل بكميات صغيرة نظرا لانها لا تحقق له وفورات و العكس صحيح قد تكون الطاقه الانتاجية للمورد محدودة بشكل لا تمكنه من تلبية الطلبات الكبيرة للمنظمة ففي كلتا الحاليتين نجد ان المنظمة مضطرة لتلبية احتياجاتها عن طريق الصنع داخليا و العكس من ذلك صحيح.

١٤

استراتيجية الشراء ام التصنيع

د- سرية التصنيع :

تجد بعض المنظمات نفسها مضطره لتصنيع حاجتها من الاصناف داخليا و ان تأكدت في بعض الاحيان بعدم اقتصادية التصنيع الداخلي و ذلك بسبب كون عمليات تصنيع المنتج ذات طابع سري . وبمعنى اوضح انه قد تكون تركيب الاصناف المستخدمة في عملية الصنع ذات طابع سري او تنتج وفق براءة اختراع لا ترغب المنظمة في اطلاق احد عليها.

هـ - ضمان استمرار التوريد :

ان الضمان يكون اكبر عند التصنيع بدلا من الشراء وهذا السبب الرئيسي لتفضيل الصنع وخاصة للمنظمات الصناعية كبيرة الحجم حيث يؤدي توقف خطوط الانتاج بسبب نقص المواد الى مشكلات كثيرة ينتج عنها خسائر كبيرة خاصة اذا كانت نسبة التكلفة الثابتة الى التكلفة الكلية كبيرة و هي الصفة الغالبة في تلك المنظمات . ان تصنيع الداخلي يساعد المنظمة على القضاء على مخاطر توقف الانتاج لديها لاي سبب كان مثل اضراب العمال في المنظمة المورد او تاخر الشحن و النقل و الاستلام او بسبب بعض المواقف الخاصة بالموردين كأن يحدث توافق بين الموردين في استغلال حاجة المنظمة و من ثم تحديد اسعار مرتفعة.

١٥

استراتيجية الشراء للتخزين (الشراء المقدم)

• يعني قيام المنظمة بشراء المواد اللازمة للانتاج بكميات كبيرة و اقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية.

• وتهدف هذه الاستراتيجية الى:

- ١- الحد من خطر نفاد المخزون و احتمال بطء او توقف العمليات الانتاجية و ذلك نتيجة تاخير عمليات الشحن و النقل أو حدوث اعطال فنية لدى المورد.
- ٢- الحصول على حسم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة.
- ٣- تخفيض نفقات النقل على اساس مبدأ الحمولة الكاملة.
- ٤- ثبات التكاليف في الفترة المقبلة.

قد ينتج استخدام هذه السياسة بعض المشكلات او الأخطار التي يمكن تلخيص اهمها:

- (١) خطر التقادم و الخسارة ، نتيجة تخزين المواد لفترة طويلة.
- (٢) تجميد نسبة معينة من راس المال العامل في المخزون دون استثماره في نشاطات اخرى.
- (٣) زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون و اجراءات حمايته و ذلك بسبب الشراء بكميات كبيرة .

١٦

استراتيجية الشراء لغرض المضاربة :

يتم شراء المواد بكميات كبيرة تفوق احتياجات المنظمة بهدف تحقيق الربح عند ارتفاع سعر المواد فالمواد المشتراه لا تستخدم في العملية الانتاجية و انما يتم اعاده بيعها و بهذا تتمكن المنظمة تحقيق ارباح من عملية اعاده البيع الجزء الاخر عن الحاجة المستقبلية.

ان هذه الاستراتيجية لا يخلو من مخاطر فقد يتعرض المشتري الى خسارة في حالة انخفاض اسعار المواد او عم ارتفاعها في المستقبل الامر الذي يتطلب الحذر عند اتخاذ القرار يتعلق باتباع هذه الاستراتيجية.

تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق الربح اذا كان هنالك توقع بارتفاع اسعار المواد في حين تهدف الاستراتيجية السابقة الذكر الى منع حدوث خسارة نتيجة ارتفاع اسعار المواد مستقبلاً.

١٧

استراتيجية المبادلة في الشراء :

يتم الاتفاق بين المشتري و المورد على تبادل منتجاتهما بمعنى ان المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد او المستلزمات المختلفه الي تظهر الحاجة اليها بشكل دوري او بشكل مؤقت من المشتريين الذين يتعاملون معه و يحصلون على احتياجاتهم من المواد او المستلزمات المختلفه منه

ان هذه الاستراتيجية معروفه بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية حيث تساعد في ايجاد استقرار في عملياتها الصناعيه و التسويقيه سواء كان مشتريه او بائعه .

و يأخذ على هذه الاستراتيجية ان المشتري لن تكون لديه حرية اختيار المورد الذي يعطيه افضل شروط البيع.

الامر الذي يتطلب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق و العيوب التي قد تنجم عنه و في ضوء هذه الدراسة تقرر ادارة المنظمة اتباع او عدم اتباع هذه الاستراتيجية .

١٨

**Thank You
Any Question**

19