

# استراتيجيات الشراء

تعريف استراتيجية الشراء:

تعني استراتيجية الشراء، السياسة العامة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية شراء وتوفير احتياجات المنظمة من المواد ومستلزمات العمل. وبالتالي فالاستراتيجية هنا عبارة عن قواعد عامة يتم في ضوءها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة. واستراتيجية الشراء (وأية استراتيجية أخرى) تصدر عن أعلى سلطة في المنظمة، بناء على المعلومات والاقتراحات التي تقدمها وظيفة الشراء، من خلال إدارة المواد لهذه السلطة. وبوجه عام هناك خمسة أنواع معروفة لاستراتيجية الشراء، يمكن للمنظمات الصناعية أن تتبنى إحداها أو أكثر بأن واحد، وذلك حسب ظروفها الخاصة، وظروف السوق السائدة، والحالة الاقتصادية العامة. وسنعرض في هذا الفصل هذه الاستراتيجيات الخمس بشيء من التفصيل.

استراتيجية الشراء حسب الحاجة أو بالكمية الدنيا:

تعني استراتيجية الشراء بالكميات الدنيا، شراء المنظمة لمستلزماتها بكميات تكفي أو تغطي احتياجاتها الجارية أو لفترات قصيرة من الزمن، دون مراعاة لضرورة توفر احتياطي من المخزون لمواجهة بعض الظروف غير المتوقعة. ولا شك أن تبني منظمة ما لهذه الاستراتيجية في الشراء، يكمن وراءه أسباب متعددة نأتي على عرض أهمها فيما يلي:

١- عندما يكون الاقتصاد في حالة كساد، أي أن الكميات المعروضة تفوق كثيراً كمية الطلب، وهذا ما حدث في فترة الكساد العالمية في الثلاثينات حيث تميز

السعر في هذه الحالة بالانخفاض، والكميات وفيرة في السوق، لذلك لا داعي لشراء كميات تفوق الحاجة.

٢- تلجأ المنظمات إلى تبني هذه الاستراتيجية في الشراء، عندما يكون سعر المستلزمات في السوق مرتفع بشكل غير طبيعي، إذ تعد المنظمات في مثل هذه الحالة إلى شراء كميات قليلة وصغيرة تغطي حاجتها بشكل مؤقت، ريثما تستقر الأوضاع في السوق، ويعود السعر إلى وضعه الطبيعي.

٣- تتبنى المنظمة هذه السياسة عندما تكون احتياجاتها متنوعة، وكمياتها قليلة، ومواصفاتها خاضعة للتغير المستمر. وتظهر هذه الحالة عند قيام المنظمة بتطوير منتجاتها أو إجراء بعض التجارب لإنتاج منتج جديد، حيث إزاء هذا الوضع نجد أن المنظمة تلجأ لهذه الاستراتيجية في الشراء، كي تتجنب الخسائر التي تنجم عن تقادم المخزون، وتعطيل أموال نون استثمار المخزون.

٤- تلجأ المنظمة لهذه الاستراتيجية، عند عدم توفر سيولة نقدية لديها لشراء احتياجاتها بكميات كبيرة، أو عندما تضطر إلى ضغط تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

بعد أن استعرضنا الأسباب الداعية لاستخدام سياسة الشراء بالكميات الدنيا، لا بد لنا من أن نوضح أهم المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة من جراء استخدامها لهذه السياسة وهي:

١- خطر توقف أو ببطء العمليات، والذي قد يحدث لأسباب متعددة لا يمكن حصرها. ويلاحظ أن التكلفة المترتبة على التوقف أو تقليل معدل سرعة الإنتاج، تزيد كثيراً عن أي قدر من الوفورات المحتمل تحقيقها من تخفيض كمية المخزون عند اتباع هذه السياسة.

٢- عدم إمكانية الحصول على خصم الكمية، لأن كميات الشراء تكون في غالب صغيرة (حسب الحاجة).

بناء على ما سبق يمكن القول إن هذه الاستراتيجية من النادر استخدامها بشكلها المطلق على نحو ما شرحناه، إلا في حالات استثنائية فقط، كفترات الكساد، أو في مجال الصناعات الاستهلاكية، التي تتميز بتغيير موديلاتها بسرعة كبيرة.

### ٢ استراتيجية الشراء أم التصنيع:

يعني قرار الشراء أو الصنع أنه هل من الأفضل للمنظمة أن تصنع احتياجاتها من المواد والمستلزمات داخلياً، أم أن تقوم بشرائها من المصادر الخارجية، أي من الموردين؟

في الواقع تحتاج الإجابة عن هذا السؤال، إلى دراسة اقتصادية فنية للوصول إلى القرار الأنسب. وبوجه عام هناك عوامل أو اعتبارات تؤثر في عملية اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال، يجب دراستها وتحليلها، للوقوف على مدى تأثيرها. وسنعرض فيما يلي أهم هذه العوامل، آخذين بعين الاعتبار أن لبعضها أهمية خاصة في مواقف وظروف معينة، لا نأخذها في ظروف ومواقف أخرى. لذلك يجب دراسة هذه العوامل أو الاعتبارات، والخروج بخليط من التأثيرات المحتملة، التي توضح القرار الأنسب الذي يجب اتخاذه، وفيما يلي أهم هذه

الاعتبارات:

١) التكلفة:

تعتبر الدراسة المقارنة للتكاليف، من أهم العوامل التي يبنى عليها قرار بشأن الصنع أم الشراء. وبشكل عام تشير اعتبارات التكلفة في بعض الحالات إلى وجوب الصنع للحاجة داخل المنظمة، في حين تشير في حالات أخرى إلى ضرورة شرائه من مصدر خارجي للتوريد. وينطوي تحليل التكلفة لقرار الشراء أم الصنع،

تقدير تكلفة صنع صنف معين داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة شرائه من الخارج.

وعند إعداد تقديرات التكلفة الخاصة بقرار صنع الصنف بدلاً من شرائه، فإن العناصر التالية يجب أن تدخل ضمن تقديرات التكلفة:

- التكاليف الثابتة الإضافية.
  - التكاليف المتغيرة الإضافية.
  - مخاطر انخفاض الاحتياجات، وخطر توقف إنتاج الصنف، لعدم الحاجة إليه.
  - تدريب العاملين على إنتاج الصنف الجديد.
  - التكلفة الإضافية للتمويل.
  - تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للمنتج الجديد.
  - التكاليف الإدارية الإضافية.
  - تكلفة التقادم الخاصة بالآلات والمعدات، والمعرفة التكنولوجية في الصناعات التي يحدث فيها تطورات سريعة في الإنتاج.
  - التكلفة الإضافية للشراء، وهذا يعني أن اتخاذ قرار صنع يتطلب شراء مستلزمات متنوعة جديدة مما لا تقوم المنظمة بشرائها سابقاً، وذلك لمواجهة احتياجاتها القائمة، لذلك ينبغي مراعاة تكاليف البحث عن مصادر التوريد، والتكاليف الإضافية الخاصة بالشحن، والاستلام، والفحص، وذلك في المراحل السابقة للتخزين.
- وعلى الجانب المقابل لذلك نجد أن تقديرات التكلفة الخاصة بقرار شراء صنف بدلاً من صنعه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- سعر شراء الصنف.

- تكاليف النقل.

- تكاليف الاستلام والفحص.

- تكاليف التأمين.

وفي الدراسة المقارنة للتكاليف، لابد وأن يوجه الباحث اهتمامه نحو اعتبارات الزمن، حيث يتعين عليه أن يأخذ في الإعتبار، احتمالات التغيرات المستقبلية في تكلفة العمل، والخامات، والنقل.. الخ، ومن ثم فإن اهتماماته تتجاوز بالضرورة حدود الأمد القريب.

الجودة:

لا شك أن لعامل الجودة اعتبار وأهمية كبيرة عند المفاضلة بين الشراء أو الصنع للحاجة المطلوبة داخل المنظمة. وقد قسم عامل الجودة إلى مجموعتين من الاعتبارات: المجموعة الأولى وينصح معها اتخاذ قرار بالصنع داخلياً، والمجموعة الثانية ينصح معها اتخاذ قرار بالشراء بدلاً من الصنع. وسنوضح هاتين المجموعتين من الاعتبارات فيما يلي:

المجموعة الأولى:

- هناك بعض الأجزاء في المنتجات الفنية تكون معقدة في تصنيعها للغاية، مما يجعل الموردين يحجمون عن إنتاجها، نظراً لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لإنتاجها لديهم. وهنا من الضروري التأكد من أن النقص في الجودة لدى الموردين، قد يمثل حالة مؤقتة أو طويلة أو دائمة، أو قد تحدث أن يكون الصنف جيداً وطلب شرائه قليل في الوقت الحاضر، وسيعمل الموردون

حسابهم على تلبية مواصفاته الدقيقة بعد فترة زمنية، لذلك يجب التأكد من أن سبب عدم وجود العنصر بالجودة المناسبة مؤقت، أم طويل أم دائم؟

- قد تكون مواصفات الصنف المطلوب من الدقة الفنية العالية، بحيث تخشى معها المنظمة أن تسند تصنيعها إلى مورد معين، حيث قد يعرضها ذلك إلى عدم احتمال حصولها على الصنف بالمواصفات الفنية الدقيقة المطلوبة، لذلك يفضل في هذه الحالة اتخاذ قرار التصنيع بدلاً من الشراء من مورد خارجي.

- قد تحتاج المنشأة إلى صنف أو بعض الأصناف ذات جودة منخفضة غير مطلوبة في السوق ولا يقوم الموردون بانتاجها، لوجود طلبات ذات جودة عالية الكفاءة لديهم، تجعلهم لا يهتمون بانتاج طلبيات ذات جودة منخفضة التي تحتاجها المنظمة.

### المجموعة الثانية:

- لا يمكن للمنظمة صاحبة الحاجة أن تنتج احتياجاتها بجودة تضاهي نفس الجودة التي ينتجها المورد، مهما توفرت لها الإمكانيات المادية والفنية، وذلك بسبب الخبرة المتوفرة لدى الأخير، نتيجة التخصص في الانتاج على مدى فترة طويلة من الزمن. لهذا السبب يفضل أن تستفيد المنظمة المشتريّة من هذه الخبرة المتوفرة لدى المنتج الأصلي: من إمكانياته الفنية، ومن ثمرات البحث والتطوير الدائم الذي يجريه المنتجون عادة على منتجاتهم، والتي ينفقون في سبيلها أموالاً طائلة.

- في حالة كرم انتاج الصنف مرتبط بحق اختراع، نجد أنه لا بد للمنظمة صاحبة الحاجة إلا وأن تلجأ إلى شرائه من المورد، حتى ولو تأكدت من أن تصنيعه داخلياً لديها يحقق لها وفورات أكبر من شرائه. وتجدر الإشارة إلى أن هناك

بعض المنتجين من اصحاب براءات الاختراع، قد يعطون تراخيص لمنتجاتهم لعملائهم مقابل مبلغ مالي معين يتفق عليه.

- تلعب المرونة دوراً هاماً في تفضيل الشراء عن الصنع، فتغيير مواصفات الصنف المطلوب من المورد يكون سهلاً أكثر فيما إذا كانت المنظمة صاحبة الحاجة تقوم بتصنيعه، نظراً لتوفر الإمكانيات والتسهيلات الصناعية لديه لاستيعاب التغيير في مواصفات الجودة.

الكمية:

تختلف الاعتبارات الخاصة بالكمية عن اعتبارات الجودة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الشراء أو الصنع. فالجودة المرغوب فيها يمكن أن تتحدد مقدماً وبطريقة قاطعة، ولكن الأمر يختلف تماماً بالنسبة لاعتبارات الكمية. والسبب في ذلك أن الكمية يجب أن ينظر إليها من خلال الزمن، بمعنى أن الكمية الصحيحة في وقت محدد وفي ظروف معينة، يمكن ان تكون خاطئة في وقت آخر وفي ظروف أخرى. ومن ثم فإن كمية المشتريات تعتبر عاملاً متغيراً بعكس مواصفات الجودة التي تعتبر ثابتة نسبياً.

ومن وجهة نظر الكمية، نجد أن السبب العام الذي يفضل الصنع بدلاً من الشراء، هو كون حجم المشتريات صغيراً أو كبيراً، ومدى استعداد الموردين لتلبية حاجة المنظمة في كلتا الحالتين. فقد يرفض المورد التعامل بكميات صغيرة نظراً لأنها لا تحقق له وفورات، والعكس صحيح قد تكون الطاقة الإنتاجية للمورد محدودة بشكل لا يمكنه من سداد طلبات المنظمة الكبيرة الحجم. ففي كلتا الحالتين نجد أن المنظمة مضطرة لتلبية احتياجاتها عن طريق الصنع داخلياً، والعكس مر ذلك صحيح.





- قد يكون من الأرخص للمنظمة أن تنتج بعض مستلزماتها بدلاً من شرائها إما في فترة معينة أو بشكل مستمر، وذلك فيما إذا اكتشف المسؤولون فيها طريقة جديدة لإنتاج صنف معين بتكاليف أرخص بكثير مما يتحمله الموردون في السوق، حتى مع تخصصهم في إنتاج هذا الصنف.

- قد تعتمد المنظمة على استخدام الطاقة الإنتاجية العاطلة في مصانعها في أوقات الكساد وفي إنتاج مستلزماتها أو بعضها بدلاً من شرائها. وبذلك تستطيع أن توزع تكاليفها الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، بما يرفع من مستواها التنافسي في السوق.

- سياسة تعدد المصادر، ويقصد بها أن هناك بعض المنظمات قد تقوم أحياناً بصنع وشراء نفس الأصناف التي تحتاج إليها، ويتم اتباع هذه السياسة عادة بهدف محدد وهو الاحتفاظ بمصدر ثان يمكن الاعتماد عليه للتوريد دائماً. وتذكر المنظمات التي تتبنى سياسة الشراء والصنع معاً، أنه قد لا يكون بمقدورها دائماً مقابلة جداول الإنتاج الداخلية بالنسبة لبعض الأجزاء، ومن ثم يكون أمامها المصدر الخارجي في حالة الطوارئ.

بشكل عام يمكن القول إن اتخاذ قرار الصنع أو الشراء، ليس بالقرار الذي يمكن اتخاذه بسهولة، لأنه قرار هام وخطير ويؤثر تأثيراً مباشراً في نجاح المنظمة أو فشلها، ويعتبر في الحقيقة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ فيها، حيث من الضروري دراسة جميع العوامل المؤثرة، ومن جميع جوانبها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ثم تقويمها، وذلك من فترة إلى أخرى مع تغيير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

وفي الختام نود الإشارة إلى أن استراتيجية الشراء أم الصنع، قرار تشترك فيه عدة إدارات في المنظمة، وإدارة المواد هي إحدى هذه الإدارات، التي تقدم معلومات وافية عن الأصناف، والأسعار، والموردين، وظروف السوق، التي تساعد

إلى حد كبير في اتخاذ القرار المناسب. كما نود الإشارة أيضاً إلى ضرورة تقييم استراتيجية الشراء أم التصنيع، وإعادة النظر فيه بين الحين والآخر، وذلك للتأكد من أن القرار المتخذ ما زال يحقق منافع للمنظمة ولا شك أن عملية التقويم (بل أية عملية تقويم كانت) هذه تحتاج إلى وضع معايير محددة من قبل الإدارة العليا، على ضوءها تتم عملية المراجعة للنتائج المحققة، ثم التقويم. وترجع ضرورة عملية التقويم المستمرة، إلى أن جميع العوامل المؤثرة التي سبق أن شرحناها قابلة للتغير، أي إنها ليست قواعد جامدة بل تتغير بمرور الزمن وبتغير الظروف، فما كان ملائماً ومناسباً منذ سنة أو سنتين مثلاً، قد يكون غير مناسب في الوقت الحاضر والعكس صحيح، فعناصر التكلفة والعرض والطلب على سبيل المثال، لا يمكن أن تكون ثابتة جامدة لا تتغير مع التغيرات التي تحدث في الأسواق والعمالة والتكنولوجيا.. الخ

### استراتيجية الشراء للتخزين:

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام المنظمة بشراء المواد اللازمة للإنتاج بكميات كبيرة واقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية، أي أن الشراء هنا يكون بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية، ويتوقف ذلك على مدى دقة التنبؤ بأنواع المواد المطلوبة وكمياتها، وبوجه عام يمكن تحديد أهداف هذه الاستراتيجية بما يلي:

١- الحد من خطر نفاذ المخزون، واحتمال ببطء أو توقف العمليات الإنتاجية، وذلك نتيجة العديد من الأسباب مثل: تأخر عمليات الشحن والنقل، حدوث أعطال فنية لدى المورد.. الخ

٢- الحصول على خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

٣- تخفيض نفقات النقل على أساس مبدأ الحمولة الواحدة.

٤- ثبات التكاليف في الفترة المقبلة، ويعني ذلك أن الشراء للتخزين يعمل على التعاقد مع الموردين على إرسال أحجام محددة من الطلبات في تواريخ

معروفة طبقاً لأسعار يتفق عليها، ومن ثم يصبح من الممكن تحقيق  
الشراء بطريقة عملية وواقعية، مما يسمح معه إعداد الميزانيات  
بمستوى أعلى من الدقة.

وفي مقابل الأهداف التي تسعى سياسة الشراء للتخزين الى تحقيقها والتي  
تمثل فوائد يمكن تحقيقها من جراء استخدامها، قد يحدث استخدام هذه السياسة بعض  
المشاكل أو الأخطار التي يمكن تلخيص أهمها بما يلي:

١- خطر التقادم والخسارة، نتيجة تخزين المواد لفترة طويلة.

٢- تجميد نسبة معينة من رأس المال في المخزون دون استثمار.

٣- زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون وحمايته، وذلك بسبب الشراء بكميات  
كبيرة.

#### ٤ استراتيجية الشراء لغرض المضاربة:

بموجب هذه الاستراتيجية يتم شراء المواد بكميات كبيرة تفوق احتياجات  
المنشأة، بهدف تحقيق الربح عند ارتفاع سعر المواد، فالمواد المشتراة لا تستخدم  
في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما يتم إعادة بيع جزء منها عند ارتفاع السعر.  
وبهذا تتمكن الإدارة من تحقيق أرباح من عملية إعادة بيع الجزء الآخر الفائض عن  
الحاجة المستقبلية.

إن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من مخاطر، فقد يتعرض المشتري إلى  
خسارة في حالة انخفاض أسعار المواد أو عدم زيادتها في المستقبل، الأمر الذي  
يتطلب للحذر عند اتخاذ قرار يتعلق باتباع هذه الاستراتيجية.

إن هذه الاستراتيجية تتشابه مع الاستراتيجية السابقة (الشراء للتخزين) من  
حيث اعتمادها على حركة الأسعار في المستقبل، إلا أنها تختلف عنها من حيث

فهي تهدف إلى تحقيق الربح إذا كان هناك توقع بارتفاع أسعار المواد، في حين تهدف الاستراتيجية السابقة الذكر إلى منع حدوث خسارة نتيجة ارتفاع أسعار المواد.

### استراتيجية المبادلة في الشراء:

بموجب هذه الاستراتيجية يتم الإتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهما، بمعنى أن المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد أو المستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة إليها بشكل دوري أو بشكل مؤقت من المشتريين الذين يتعاملون معه ويحصلون على احتياجاتهم من المواد أو المستلزمات المختلفة منه.

إن هذه الاستراتيجية معروفة بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، حيث تساعد في إيجاد استقرار في عملياتها الصناعية والبيعية، سواء أكانت مشترياً أم بائعاً. وعلى سبيل المثال إذا كانت شركة الشرق للمواد الكيماوية تعد مصدراً دائماً لتوريد المواد الكيماوية لشركة الأصباغ الحديثة لاستخدامها في صناعة مواد الطلاء، وظهرت حاجة شركة الشرق إلى كمية من مواد الطلاء لطلاء المصنع الخاص بها خلال كل ثلاث سنوات، فإن هذه الشركة يجب أن تحصل على احتياجاتها من شركة الأصباغ الحديثة، بجودة مناسبة وبمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار معتدلة.

ويؤخذ على هذه الاستراتيجية أن المشتري لن تكون لديه حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، الأمر الذي يتطلب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق، والعيوب التي قد تنجم عنه، وفي ضوء هذه الدراسة تقرر إدارة المنظمة اتباع أو عدم اتباع هذه الاستراتيجية.