

## المحور الرابع- سلوك المشتري الصناعي

### 1 - تعريف الشراء الصناعي:

الشراء الصناعي هو عملية تتضمن التعاقد مع جهاز معين من أجل الحصول على مواد وخدمات معينة تستخدمها المؤسسة في تصنيع المنتجات التي يحتاجها زبائنها، أو يمكن القول بأن الشراء الصناعي هو وظيفة تتضمن بضعة مهام يجري تنفيذها كلياً أو جزئياً في أحد أقسام المنظمة -والذي يطلق عليه قسم الشراء- من أجل تلبية احتياجاتها من المواد والخدمات.

كما أن الشراء الصناعي هو عملية امتلاك أو اكتساب السلع والخدمات، التي ينبغي أن تحقق ما يلي:

المساعدة في تحديد السلع والخدمات التي يمكن تحصيلها من الخارج.  
تطوير وتقييم وتحديد أفضل (مجهز، سعر، تسليم) لتلك السلع والخدمات.

### 2 - مسؤوليات وظيفة الشراء للمؤسسة الصناعية: يمكن إيجاز مهام وظيفة الشراء فيما يلي:

- توفير كافة احتياجات المؤسسة.

-التوازن بين الأداء الأمثل لوظيفة الشراء وتحقيق الاستخدام الأمثل لأموال المؤسسة.

-تجنب التكرار عند الشراء وكذلك تجنب التعرض للتقادم والتلف.

-الحصول على الاحتياجات اللازمة بمستوى الجودة المناسب.

-الحصول على المواد المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.

-الشراء في الوقت المناسب.

-تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

### 3 - حالات الشراء: إن قرار الشراء للمنتجات الصناعية قد يتخذ لأول مرة وتكون في هذه الحالة عملية الشراء

جديدة على المؤسسة، أو قد يكون قرار الشراء متكرر وسبق وأن اتخذت قرارات مماثلة، أو قد يكون قرار سابق يتطلب إجراء عملية تعديل لكي يصبح أكثر تلبية لحاجات المؤسسة الصناعية، وبالتالي تنقسم حالات الشراء إلى ثلاثة حالات هي:

#### أ- عملية الشراء الجديدة (المهمة الجديدة):

تقوم الشركة في هذه المرحلة بالشراء للمرة الأولى، إن الحاجة للقيام بعملية شراء جديدة تعود إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية مثال على ذلك، عندما تقوم الشركة بتنويع خدماتها أو منتجاتها فإنها تستدعي ضرورة شراء آلة جديدة، مواد جديدة أو قطع جديدة.

يملك المشترون خبرة محدودة وقليل من التجارب في حالة الشراء الجديد بما أن ذلك يحتم عليهم البحث عن معلومات مختلفة عن المنتج والمجهزين وكذلك عن الأسعار وهكذا، وفيما يخص القرارات المتعلقة بالشراء الجديد تكون الشركة في وضع:

- تصبح المخاطر التي ستواجهها أكبر.
  - قد تأخذ القرارات وقتاً أطول، ويصبح الأشخاص المشتركون في عملية صنع القرار أكثر.
- ب- إعادة الشراء المعدل (إعادة صفقة معدلة):**

تحدث حالة إعادة الشراء المعدل عندما تكون الشركة (المشترية) غير راضية عن أداء المجهزين الحاليين (البائعين) أو عندما تدعو الحالة إلى تقليل التكاليف أو تحسين الجودة.

وقد يكون تغيير المجهز ضرورياً إذا قام الفنيون في الشركة المشترية بطلب بعض التغييرات في خصائص المنتج، أو إذا قام قسم التسويق بطلب مميزات إضافية في المنتج للحصول على ميزة تنافسية لمنتجاته، ونتيجة لذلك يصبح البحث عن مصدر بديل للتجهيز ضرورياً وعلى الرغم من وجود عوامل معينة يمكن أن تستخدم لتقييم المجهزين إلا أنه يوجد شكوك حول أي مجهز يمكن اعتباره الأفضل لتلبية متطلبات الشركة، ومع ذلك فإن التعديل على عملية الشراء يحدث عندما تكون الشركة غير راضية عن أداء المجهزين الحاليين.

#### **ج- إعادة الشراء المباشر (إعادة الصفقة):**

تحدث عملية أو حالة إعادة الشراء المباشر عندما تقوم الشركة المشترية بإعادة طلب الخدمات أو المنتجات بشكل مستمر ومن نفس المجهز، حيث يقوم المشتري بتكرار شراء المنتجات من المجهزين الذين تتوفر لديهم تلك المنتجات، وهذا يعني بأن المنتج، السعر، فترة التسليم وشروط الدفع تبقى كما هي في طلب الشراء. ولهذا يعتبر قرار الشراء في هذه الحالة نمطياً وقليل المخاطر، كذلك لا يتطلب الحصول على كثير من المعلومات ويتم اتخاذه أيضاً من قبل التنفيذيين الجدد (المبتدئين) في قسم المشتريات في الشركة، وبشكل عام فإن الشركات المشترية لا تقوم بتبديل المجهزين إذا كان أداءهم مرضياً تبعاً لمعيار الأداء السابق لهم.

#### **4 -مركز الشراء (وحدة صنع القرار):**

يعرف مركز الشراء أو وحدة صنع القرار بأنه الكيان أو الهيئة الذي يحوي جميع الأفراد والمجموعات المشاركة في عملية صنع القرار الشرائي والتي تجمعهم أهداف مشتركة ويتشاركون في نفس المخاطر. وهذا المركز هو الذي يجب على سؤال: من هم المشتركون في عملية صنع القرار الشرائي؟، حيث أن معرفة من

يشارك في اتخاذ قرارات الشراء لدى الزبون الصناعي، وكذلك من يشارك في إجراءات تنفيذ عمليات الشراء، سوف تساعد السوق الصناعي أو الموزع من تحديد أولئك الذين يجب أن يتم الاتصال بهم وأن توجه إليهم الجهود الترويجية، وذلك حسب نوعية ومستوى هؤلاء الذي يشاركون في اتخاذ قرارات الشراء.

يحتاج التسويق الصناعي الكفؤ إلى معرفة من هم الأشخاص في كل مؤسسة الذين يؤثرون في قرارات شراء السلع والخدمات، حيث يعرف هؤلاء الأشخاص بمؤثري الشراء.

حيث من النادر أن يتولى عملية الشراء في الم مؤسسة الصناعية فرد واحد، ولهذا فإن الشراء الصناعي يتضمن تأثيرات الشراء المتعددة: حيث يوجد الأشخاص ذوي التأثير والسلطة بشكل رسمي أو غير رسمي. ويمكن تعريف تأثير الشراء على أنه: "هو أي شخص في المنظمة المشتري ليس فقط لديه السلطة في اتخاذ قرار لصالح شراء المنتج المقصود، وإنما كذلك الشخص الذي قد يصوت ضد شراء هذا المنتج أو ذاك"<sup>1</sup>. فالعدد الفعلي المؤثر في الشراء يختلف من منظمة صناعية لأخرى، ويعتمد على عدة عوامل منها<sup>2</sup>:

- حجم المنظمة المشتري، من حيث عدد الإدارات، عدد الموظفين...
- اتساع أو كثرة استخدام المنتج المقصود من طرف المؤسسة الزبون، فكلما زاد عدد الإدارات التي تستخدم المنتج، كلما زاد عدد مؤثري الشراء المحتملين.
- كلما زادت قيمة المنتج المراد شراؤه كلما زادت احتمالية كثرة مؤثري الشراء.
- كلما زادت خصوصية المنتج تقنيا كلما قل عدد الأفراد الذين يفهموه، وبالتالي قلت درجة تأثير الأطراف الأخرى على عملية الشراء.

فمن المعروف أن المؤثرين التقليديين على عملية الشراء الصناعي هم: مهندسي المصنع، مهندسي الإنتاج، أفراد وعمال الإنتاج كالمراقبين، وكذا مندوبي المبيعات، قسم المشتريات، الإدارة المالية وهكذا.

- أدوار مركز الشراء: هناك ستة أدوار لأعضاء مركز الشراء:

- **المبادرون:** تتضمن هذه الفئة الأفراد الذين قاموا بتحديد وتمييز المشكلة أو الحاجة، وعادة ما يكونوا مستخدمي المنتج أو الفنيين داخل الشركة.
- **المشترين:** ويقومون بعدة أدوار إرسال طلبيات للمجهزين، تقييم واختيار المجهزين، المفاوضات، واستكمال طلبيات الشراء، وتعجيل التسليم، وتنفيذ سياسات الشراء للمؤسسة، وعادة ما يكون قسم المشتريات.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، مرجع سابق، ص.103

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.104

- **المستخدمون:** هم الأفراد الذين يستعملون المنتج، ويساعدون في تعريف المواصفات، مثل الفنيين في قسم الإنتاج.
- **المؤثرون:** الذين يؤثرون في القرار الشرائي وتعريف المواصفات، وتوفير المعلومات لتقديم البدائل، مثل الفنيين (مهندسو التصميم، مهندسو ضبط الجودة)، وكلما زاد تعقيد المنتج زاد المؤثرين مثل قسم المشتريات، الإنتاج، التسويق، الإدارة العليا.
- **المقررين:** لدى هؤلاء قوة رسمية لاختيار المورد النهائي، عادة ما يكون المشتريين عندما تكون المنتجات نمطية، أما في حالة المنتجات المعقدة تقنيا يكونوا التنفيذيون الأعلى في الشركة.
- **الحاجبون (حراس البوابة):** أو حافظوا المعلومات، هم الأشخاص الذين يستطيعون التحكم في تدفق المعلومات الخاصة بالمنتجات إلى أعضاء مركز الشراء، مثل المهندسين والعاملين ذوي المهارة العالية. يجب على المسوقين الصناعيين تحديد الأشخاص أو المجموعات الأعضاء في مركز الشراء وفهم دور كل واحد منهم.

## 5 - مراحل عملية الشراء الصناعي:

تمثل عملية الشراء الصناعي سلسلة من النشاطات التي تؤدي لاتخاذ قرار الشراء المناسب، وتشكل هذه النشاطات مراحل متتابعة ومتعاقبة بهدف الوصول على القرار الملائم، وتتكون من المراحل التالية:

### 5 1 تحديد الاحتياجات:

لكل مؤسسة احتياجاتها الخاصة من السلع والخدمات التي تساعد في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، وبذلك يمكن لها أن تستمر في نشاطها، فربما يحتاج المصنع إلى شراء آلة جديدة من أجل زيادة طاقتها الإنتاجية وتلبية زيادة الطلب، أو ربما تحتاج المؤسسة إلى شراء خدمات بحوث التسويق من شركة متخصصة التي تساعد في فهم السوق الذي تعمل فيه بشكل أكبر، أو ربما تحتاج البلدية (مؤسسة عمومية) شراء حاسبات أسرع من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، أو ربما تحتاج المستشفى إلى شراء أسرة جديدة أكثر راحة لمرضاها؛ لهذا يعتبر ظهور هذا الاحتياج والرغبة في تلبية بداية لعملية الشراء الصناعي.

تتضمن مرحلة تحديد الاحتياجات الصناعية خطوتين رئيسيتين هما:

أ - **تمييز المشكلة:** الخطوة الأولى في مرحلة الاحتياج الصناعي هي تمييز المشكلة، إذ فيها يرى شخص ما أحد التقنيين أو الإداريين في المؤسسة- أن هناك سلع أو خدمات معينة يمكن أن يحتاجها الآن أو بعد حين لأداء عمل معين في أحد أجزاء المؤسسة، وقد يكون سبب هذه الخطوة دوافع أو محفزات داخلية: فمثلا

قد تحتاج المؤسسة لاستبدال الحواسيب القديمة، أو قد تكون دوافع خارجية كأن يرى مدير أحد الإدارات ماكنة جديدة في معرض تجاري يمكن أن تختصر خطوات الإنتاج وتسهل العمل داخل المؤسسة.

با - إعداد مواصفات المنتج: الخطوة الثانية تتضمن وصف الخصائص والصفات العامة للمنتجات المطلوبة والكمية اللازمة منها، وقد تحتاج هذه الخطوة إلى اشتراك قسم الشراء مع عدد من الخبراء والتقنيين في المؤسسة في تحديد خصائص الاحتياج وترتيبها نسبة لأهميتها كالنوعية والمعولية والتكلفة...، ومن ثم يجري الاتفاق على تحديد صفات المنتج الذي يلبي ذلك الاحتياج.

## 5 2 مرحلة تحليل المجهز:

يبحث قسم الشراء عن أماكن وجود المجهزين، ويجري عمليات تقييمهم ويتأكد من توافر المنتجات التي تلبى احتياج مؤسسته لديهم، ثم يختار من هؤلاء المجهز المناسب، ففي معظم الأحيان تتضمن مرحلة تحليل المجهز الخطوات الرئيسية التالية:

- البحث عن المجهزين المحتملين.
- تقييم المجهزين ومنتجاتهم.
- اختيار المجهز المناسب.

وغالبا ما يكون البحث عن المجهزين سهلا في الأسواق الصناعية، لأن هؤلاء المجهزين عادة ما يقدمون منتجاتهم على أساس احتياج المؤسسة لها، كما أنهم يعلنون عن منتجاتهم في المجالات الصناعية المتخصصة ويقومون بإرسال كتالوجاتهم لهذه المؤسسة، أو حتى عن طريق الانترنت، ويحاولون ترغيب المشتري الصناعي بمنتجاتهم وإمكانياتهم المتزايدة في خدمته وتحقيق رضاه؛ ثم يقوم قسم الشراء بتحليل الخيارات والعطاءات المتاحة في السوق ثم يختار المجهز الذي سيشتري منه، بعد أن يقوم بترتيب المجهزين وفقا لمعايير معينة مثل: النوعية، الخدمات الإضافية، موعد التسليم، سمعة المجهز وغيرها.

وفي معظم الأحيان يحدد قسم الشراء بالتنسيق مع باقي الأقسام في المؤسسة المعيار الذي يستخدم في تقييم المجهز واختياره، وأن ذلك المعيار يتغير تبعا لموقف الشراء الذي تواجهه المؤسسة، والذي قد يكون واحد من المعايير التالية:

جدول رقم 01: المعايير التي تستخدم في تحليل وتقييم المجهزين

المعيار	مضامينه
سعر المنتج	سعر الوحدة، سعر الكميات الكبيرة، الخصم المتاح
نوعية المواد	امتلاك المجهز لتأكيد النوعية، مثل ISO-9000
المعولية	ماضي المجهز في تلبية التسليم في مواعيده
خدمات ما بعد البيع	استبدال الأجزاء المعيبة، تعليمات الاستخدام، تصليح المنتج...
موقع المجهز	تكاليف النقل والشحن، زمن الاستجابة للطلب...
توفر المخزون	تأخر الاستلام بسبب نفاذ مخزون المجهز
مرونة التجهيز	استجابة المجهز للتغيرات التي قد تحصل في الطلب من حيث الكمية والنوعية...
الاستقرار المالي	مدة بقاء المجهز في صناعته، مستوى أرباحه وديونه
المقدرة التقنية	طاقة المجهز في البحث والتطوير، التكنولوجيا التي يستخدمها في التصنع والنقل...
النطاق الإنتاجي	عدد خطوطه الإنتاجية...

يتضح من الجدول أن المؤسسة المشتريّة تبحث عن سعر الوحدة الأقل والخصم المتاح الأعلى للمنتج الذي تريد أن تشتريه، كما أنها تفضل التعامل مع المجهز الذي يمتلك تأكيد النوعية في عملياته التصنيعية، ويلتزم في التسليم، ويقدم خدمات الصيانة والتصليح، وتكون تكاليف نقل منتجاته قليلة، وليه مستوى مناسب من المخزون، ويستطيع تلبية الطلبات بمختلف الكميات، وليده خبرة طويلة في مجال عمله، ويستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمله، ويستطيع تقديم تشكيلة منتجات واسعة، ويمكن أن تستخدم نتائج تحليل المجهز السابقة في تحقيق ثلاثة فوائد أساسية للمؤسسة المشتريّة كما يلي:

- إعداد وتطوير قائمة المجهزين الجيدين، الذين تعاملت المؤسسة المشتريّة معهم سابقاً، وأثبتوا جدارة عالية في تحقيق التزاماتهم كافة.
- توليد حالة التنافس بين المجهزين وتحفيزها عن طريق عمليات المقارنة والتفضيل التي يتضمنها تحليل المجهز.
- تقويم عملية اختيار المجهز علاوة على تقييم أداء المجهز، إذ يمكن إجراء التحليل قبل الشراء وبعده.

### 3 5 تفعيل أو تنشيط الشراء :

بعدما يتم اختيار المجهز، يصدر قسم الشراء الطلب ويحدد تعليمات وشروط التسليم وقراراته المالية وصفات المشتريات المطلوبة من المجهز من حيث النوعية والكمية... بشكل تفصيلي، وعند استلام المشتريات، يجري فحصها للتأكد من أنها مطابقة للشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المجهز، أما في حالة حدوث مشكلة لا بد من إعلام المجهز فوراً بها حتى يتمكن من معالجتها وتوضيح أسبابها.

إن العلاقة بين المجهز والمشتري في الأسواق الصناعية غالباً ما تتصف بالثقة الأعلى من جانب المشتريين مقابل رغبة أعلى في الريح من جانب المجهز، لذا يتوجب أن يدرك قسم الشراء في المؤسسة هذه الحقيقة، ويأخذها بعين الاعتبار عندما ينفذ نشاطات الشراء التي يفضل أن تبنى على أساس تقوية العلاقة بين طرفيها واعتماد مبدأ (فائز - فائز)، فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق الريح والنمو معاً، يتوجب عليها أن تبنى علاقات مع مجهزي مشترياتها تتصف بالثقة والوفاء المتبادلين.

ولعل النقطة الحساسة في هذه المرحلة -تفعيل الشراء- هي اعتقاد الموظف المسؤول عن الشراء أن مؤسسته بحاجة لمنتجات المجهزين بشكل كبير، متناسياً أن المجهزين بحاجة لمؤسسته بشكل أكبر، لأنها من يشتري نتائج أعمالهم، لذا لا ينبغي تقديم التنازلات الكثيرة والتضحية ببعض المطالب التي يراها قسم الشراء مكتملة لعملية تنفيذ نشاطات الشراء.

### 4 5 تقييم ما بعد الشراء :

في المرحلة الأخيرة من مراحل الشراء الصناعي يكون من الضروري أن يجري قسم الشراء تقييماً لأداء المجهز بعد أن تتم صفقة الشراء منه، لأن هذا الأمر سيحدد المشتريات وقراراتها المستقبلية مع المجهز نفسه، ويقرر فيما إذا سيستمر تعامل المؤسسة المشتريّة مع المجهز أو يتغير أو يتوقف، لذا يحتاج المشترون والمستخدمون لأن يراقبوا أداء المجهزين.

حيث يجري تقييم المجهز ومنتجاته التي اشترتها المؤسسة بأحد معايير التقييم التي جرى استخدامها في تحليل المجهز، فإن حصل على تقييم مقبول جرى إضافة اسمه في قائمة المجهزين الجيدين إن لم يكن مسجلا فيها، بخلاف ذلك يحذف اسمه منها أو لا يضاف إليها.

إن أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه قسم الشراء هو الحكم على قبول أو رفض التعامل مرة أخرى مع المجهز نفسه، يعزى ذلك غالبا للمجالات الوظيفية المختلفة داخل كل مؤسسة، إذ تمتلك تلك المجالات (مثل الإنتاج، التسويق، المالية...) معايير تقييم مختلفة ووجهات نظر متباينة بشأن الأداء المطلوب من المجهز، ويعرض الجدول الموالي ابرز اهتمامات المجالات الوظيفية في المؤسسات بشأن المشتريات والمجهز:

جدول رقم 02: الاهتمامات الأساسية للمجالات الوظيفية في تقييم المشتريات ومصدر تجهيزها

المجالات الوظيفية	الاهتمامات الأساسية
هندسة التصميم	العلامة التجارية للمجهز، قدرته في تلبية مواصفات التصميم.
الإنتاج	تسليم المجهز بما يتناسب مع جدولة الإنتاج.
التسويق	تأثير المنتجات المشتراة في إمكانية تسويق منتجات المؤسسة.
الصيانة	تلاؤم المشتريات مع الوسائل والمعدات الحالية للمؤسسة، خدمات الصيانة التي يقدمها المجهز، تعليمات السلامة والاستخدام.
المالية	تأثير المشتريات في التدفق النقدي، كشف الدخل والميزانية، خيارات الشراء والصنع والاستئجار.
الشراء	الحصول على اقل سعر ممكن لمستوى نوعية مقبول، توثيق العلاقة مع المجهزين الجيدين.
رقابة النوعية	التأكد من مطابقة المشتريات للمواصفات، ضمان عدم تجاوزها للسماحات المحددة في التعاقد مع المجهز.

ربما كانت النقطة المحورية التي تشغل اهتمام قسم الشراء، في معظم المؤسسات هي كيف يتحقق التوازن في تلبية المطالب المتباينة للمجالات الوظيفية المختلفة، لذا عندما تجري المؤسسة تقييم ا بعد الشراء لابد أن يتم التأكد بان كل المجالات الوظيفية جرى الاهتمام بتلبية حاجاتها قدر الإمكان من المجهز وقسم الشراء على حد سواء.