

رابعاً: مفهوم دورة أمر أو طلب الشراء

أن كثيراً من العناصر الملموسة في نشاط خدمة الزبون يمكن تحديدها والتعرف عليها من خلال متابعة أمر أو طلب الشراء الذي يصدره الزبون ويرسله الى المنظمة للتنفيذ. والوقت الذي يتم استغراقه بين عملية ارسال امر الشراء بواسطة الزبون الا ان تتم عملية تسليمه للنتجات التي يطلبها يطلق عليه زمن دورة امر الشراء. ويستطيع الافراد المسؤولين عن نشاط الامدادات أن يؤثروا على ذلك الزمن من خلال تصميم نظام جيد لاستقبال الاوامر والطلبات، وكيفية ارسالها الى المنظمة للتنفيذ، والطريقة التي سوف تتبعها لتسليم المستهلك طلباته ويطلق على تلك العملية صطلح دوره أمر الشراء.

وتتكون دورة الأمر من المراحل الآتية:-

- 1- اعداد أمر الشراء وارساله بواسطة المشتري:- ويشمل كل الانشطة الخاصة بجمع المعلومات المتعلقة بالمنتجات المطلوبة بواسطة الزبون، وذلك تمهيدا لطلبها رسمياً من المنظمة ومن ثم تتضمن تلك المرحلة بحصول الزبون على نموذج خاص يطلق عليه أمر الشراء ويتم ارساله للمنظمة باليد او عن طريق مندوبي المبيعات او عن طريق البريد الالكتروني، ومع التطور التكنولوجي وظهور نظم المعلومات الحديثة في ذلك المجال فلا توجد حاجة الى ارسالها لان بمجرد املاءها تصل الى المنظمة.
- 2- استقبال أمر الشراء من الزبون (المشتري):- ويتم ذلك سواء كان يدويا أو

الكثرونيا فتتعلق تلك المرحلة بـ
وضع الاصناف المطلوبة ومواصفاتها، والكمية والعدد المطلوب والتأكد من مكان التسليم المطلوب بواسطة الزبون، وفحص حالة الائتمان الخاصة بالزبون، وتجهيز باقي النماذج المطلوبة لتنفيذ طلب الشراء داخل المنظمة.

٣- التأكد من وجود الاصناف المطلوبة في المخازن وارسال تلك الاصناف التي توجد في المخازن الى المشتري:- تتمثل تلك المرحلة بالانشطة المتعلقة بانجاز الامر في حالة توافر الاصناف لمطلوبة في المخازن لدى المنظمة او لدى تجار تابعين لها من خلال ارسال اوامر الطلب التي توضح الصنف والكمية المطلوبة بواسطة الزبون ومكان التسليم ومواعيد الشحن وتحديد مسارات والجداول الزمنية للشحن والتسليم طبقا لامكانيات المنظمة واعداد وثائق الشحن بواسطة المخازن.

٤- ارسال قائمة بالمطلوب من الاصناف والتي لا توجد في المخازن الى المصانع حتى يمكن تصنيعها:- في حالة عدم توافر كافة الاصناف من المنتجات المطلوبة من قبل الزبون في مخازن المنظمة يتم القيام بما يسمى تجزئة الامر ويتم إبلاغ الزبون بذلك ويتم القيام بعمل أمر تشغيل للمصانع للقيام بانتاج الاصناف المطلوبة.

٥- ارسل الاصناف المطلوبة الى المشتري مباشرة من المصانع (مخازن الانتاج):- بعد القيام بانتاج الاصناف المطلوبة ثم شحن البضائع المطلوبة من المخازن الملحقة بأقسام الانتاج يتم عمل كافة العمليات في الخطوة رقم (٣).

ومن خلال ماتقدم يمكن القول بأن زمن دورة الامر يتكون من أربعة أزمنة رئيسية

هي:-

أ- زمن اعداد وارسال أمر الشراء الى الشركة. X

ب- زمن تلبية وتنفيذ الطلبية وتجميع الاصناف من المنتجات المطلوبة وكذلك X

اعداد قوائم الاسعار.

ج) زمن الحصول على بعض الوحدات والتي قد لا تتوافر لدى المنظمة في مخازنها
توزيعها.

د) زمن التسليم ويشمل الوقت اللازم لاعداد الاصناف لعملية شحنها وأيضا
الوقت اللازم لنقل المنتجات المطلوبة من المخازن أو من المصانع الى الزبون.

سادساً: قياس وتحديد طبيعة حاجة الزبون للخدمة

سبق وأن ذكرنا أن المنظمة يجب عليها أن توازن بين التكاليف التي سوف تتحملها لخدمة الزبون ودرجة تأثير تلك الخدمة على حجم المبيعات الخاصة بالمنظمة للزبون. والمشكلة الخاصة بذلك تتمثل في صعوبة قياس وتحديد درجة تأثير مستوى الخدمة على المبيعات.

وأحد البدائل التي يمكن ان تستخدمها المنظمة لتحسين فعالية مستوى الخدمة هو أن تقارن بين ذلك المستوى الذي تقوم المنظمة بتقديمه، مع ذلك الذي يرغب الزبون في الحصول عليه.

١ - قياس وتقييم الخدمة

تواجه المنظمة صعوبة في قياس كل العوامل التي تتكون منها خدمة الزبون التي تقدمها بأستخدام قيمة واحدة. بمعنى انه من الصعب ترجمة كل جوانب الخدمة التي تقدمها المنظمة في صورة قيمة واحدة. ففي المثال السابق المتعلق بدورة أمر الشراء كأحد أبعاد خدمة الزبون يمكن للمنظمة قياس متوسط كل الأزمدة المكونة دورة أمر الشراء بمعنى الوقت المستغرق بين اصدار الزبون لأمر الشراء وحتى وصول الطلبية اليه. وفي هذه الحالة فان متوسط الزمن الذي تستغرقه الطلبية وتليبتها أو الاختلافات الخاصة بزمن الطلبيات المختلفة، ولكن في الواقع أن هذا المقياس يعد مقياساً واسعاً لقياس مستوى أداء خدمة الزبون التي تقدمها المنظمة حيث يشتمل على العديد من الأزمنة.

ولكن المقياس الاكثر شيوعاً في قياس مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة فهو ذلك المقياس المرتبط بقياس بعض العناصر الفردية والتي توجد في دورة الامر السابق الحديث عنها. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة استخدام مقياس يقيس

درجة توافر الوحدات المطلوبة في المخزون. ويمكن التعبير عن أما باستخدام مقياس نسبة الطلبات التي يتم الوفاء بها فوراً عند الطلب (من المخزون دون حاجة الى انتظار انتاجها أو طلبها من مخازن الشركة) أو نسبة الوحدات المطلوبة والتي لا توجد في المخازن عند طلبها الى كل الوحدات التي تطلب من الشركة (نسبة العجز في المخزون). فمثلا اذا قامت الشركة باستقبال ٥٠٠ طلبية واستطاعت ان تحقق ٤٥٠ منها فوراً من المخازن فان نسبة تلبية الطلبات تكون ٩٠٪ ونسبة العجز في هذه الحالة تكون ١٠٪ والواقع أن هذا المقياس من السهل تميمه واستخدامه بواسطة المنظمات.

وفي بعض الاحيان الاخرى فانه يمكن قياس مستوى الخدمة باستخدام زمن التسليم ويقصد به ذلك الزمن الذي يمر بين ارسال البضاعة المطلوبة من المخازن حتى موعد وصولها وتسليمها بواسطة المشتري. وعادة ما تستخدم أيضا بعض النسب للتعبير عن هذا الزمن. فمثلا يمكن استخدام نسبة الطلبات التي يتم تسليمها في مدة محددة (مثلا خمسة أيام) من وقت استلام طلب الشراء، على سبيل المثال تلقت المنظمة عدد من الطلبات وهي ٢٠٠٠ طلبية وتم تسليم ١٥٠٠ منها خلال (الخمسـة ايام) والباقي يتم تسليمه في الايام اللاحقة فان نسبة زمن التسليم ٧٥٪ تقريبا.

المشكلة الاساسية في تقييم مستوى الخدمة المقدمة بواسطة المنظمة تكمن في إمكانية المنظمة في الحصول على بيانات ومعلومات من زبائنهم تمكنها من تقييم مستوى خدماتها. ويفرض الحصول على مثل هذه المعلومات فعادة ما يتم استخدام بعض استمارات الاستبيان، والتي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات بعدة طرق. قد تقوم المنظمة بتوجيه الاستمارة الى المستهلك الذي يقوم أملاءها واعادتها وذلك كل فترة زمنية محددة (٦ أشهر على سبيل المثال)، أو يمكن للمنظمة أن ترفق الاستمارة مع أمر التجهيز (الطلبية) عندما ترسلها مع البضاعة المطلوبة الى المستهلك وتطلب منه أن يقوم بأملائها واعادتها، وعادة ما تكون الاستمارة متعلقة

بالحالة التي وصلت البضاعة اليها عند استلامها، أو تتعلق بالاجراءات التي يتبناها الفرد في ارسال أمر الشراء الى المنظمة، أو بالزمن الذي استغرقته البضاعة من تاريخ اصدار أمر شرائها الى تاريخ استلامها، أو تتعلق بدرجة صحة وكمال الطلبية كما حددها المستهلك وعادة ماتقوم المنظمة بخزن هذه البيانات في الحاسوب بعد وصولها من المشتري.

٢- تحديد الخدمة المطلوبة بواسطة الزبون

لا يمكن تحديد وقياس خدمة الزبون من قبل المنظمة، الا أن يتم تحديد مستوى الخدمة التي يحتاج اليها أو يطلبها الزبون من المنظمة. ومن الناحية الايجابية فالمفروض أن يتم تحديد مستوى الخدمة من خلال التحديد الدقيق للعلاقة بين معدلات المبيعات المقدرة ومستويات خدمة الزبون المرتبطة بها، ومن خلال ذلك التحديد يمكن للمنظمة تحديد مستوى المبيعات التي ترغب في الوصول اليه ثم تحديد مستوى خدمة المستهلك المرتبط بذلك الحجم للمبيعات التي ترغب في الوصول اليه. ولكن هذا الوضع لاجابي المثالي من الصعب تطبيقه نظرا لصعوبة تحديد مقدار الزيادة في المبيعات الناتجة بشكل مباشر عن مستوى خدمة الزبون المقدمة من قبل المنظمة. ولذلك فان البديل لهذا الوضع أن تقوم المنظمة بقياس مدى حاجة الزبون للخدمة ثم تضع مستوى ماتقدمه من خدمات للزبون عند هذا المستوى المطلوب. تلجأ معظم المنظمات الى أسهل الطرق لتحديد مستوى خدمة الزبون وأكثرها واقعية هو أن تقوم المنظمة بتوجيه الاسئلة الى رجال البيع الذين هم على صلة دائمة بهؤلاء الزبائن، ولكن المشكلة الاساسية من استخدام رجال البيع هي أنهم قد يحرفون من مستوى الخدمة التي يطلبها الزبائن لأنهم عادة مايكافئون زبائنهم على المبيعات التي يحققوها، ولكي يضمنوا دخلاً أكبر فلا بد وأن يضمنوا قدرأ أكبر من المبيعات، ومن ثم فقد يبالغون في مقدار الخدمة التي يجب على المنظمة أن تقدمها لزبائنهم

من أجل زيادة المبيعات المتحققة. وعندما تشعر المنظمة أن مثل هذه المشكلة توجد لدى رجال البيع التابعين لها فإن هناك بعض الطرق الأخرى والتي يمكن استخدامها في جمع معلومات عن مستوى الخدمة التي يطلبها الزبون، وبطبيعة الحال فإن من البدائل المشهورة في استخدام أسلوب المسح أو الاستبيان سواء تم ملء الاستمارة بالمقابلة الشخصية أو من خلال البريد. وعلى الرغم من أن هذا البديل أكثر تكلفة من البديل الأول (سؤال رجال البيع) إلا أن البيانات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من استخدامه تكون أقل تحيزاً، وبطبيعة الحال فإن درجة صحة البيانات التي تحصل عليها المنظمة تتوقف على المقام الأول على قدرة الزبون في ادراك حاجاته للخدمة وأيضاً في قدرته على التعبير عن هذه الحاجات.

ينبغي أن تتضمن الفقرات التي تحتويها استمارة الاستبيان على الجوانب الأساسية الآتية:-

- 1- ما هو الزمن الحقيقي الذي تستغرقه عملية تلبية الطلبات بواسطة المنظمة، وما هو الزمن الخاص بالمنافسين الآخرين للمنظمة، وما هي درجة الاعتماد على المخزون في تلبية هذه الطلبات بالنسبة للمنظمة وللمنافسين؟
- 2- ما هي درجة الأهمية التي يعطيها الزبون للاختلاف في مستوى الخدمة بين المنافسين؟
- 3- ما هي العوامل الأخرى غير خدمة الزبون والتي يمكن أن تؤثر على نجاح المنظمة في البيع لأحد الزبائن؟
- 4- ما هو وضع المنظمة بالنسبة للمنافسين فيما يتعلق بالعوامل الأخرى المؤثرة على البيع؟
- 5- ما هي القيمة النقدية التي يراها الزبون لخدمة زمن التسليم وما هي القيمة النقدية النسبية للعناصر الأخرى (غير الوقت) الخاصة بخدمة الزبون؟

٣- وضع سياسة خدمة الزبون
يتطلب بطبيعة الحال بعض الجهود الادارية عندما ترغب المنظمة الاحتفاظ
بمستوى الخدمة المرغوب فيه، وهذا يتطلب بالضرورة أن تقوم الادارة بوضع بعض
الأهداف الواضحة والدقيقة والتي يمكن استخدامها في تقييم الاداء الخاص بنظام
لخدمة، ومثل هذه الأهداف عادة ماتأخذ شكلين أساسين وهما المعايير، وبعض
العبارات التي تعكس سياسة الخدمة للمنظمة.

١- المعايير

هي عبارة عن مقاييس يتم وضعها كأهداف تسعى الادارة الى تحقيقها في مجال
خدمة الزبون مثل نسبة الطلبات التي يتم الوفاء بها من المخزون ٨٠٪، أو ان يتم
تلبية الطلبات خلال ٢٤ ساعة من استلامها، أو ان دورة أمر الطلبية يستغرق يوماً
واحداً وذلك بالنسبة لكل الزبائن المتواجدين ضمن رقعة جغرافية واحدة قريبة من
المخزن الذي تصل اليه الاوامر. وينبغي ان نعرف ان الاداء اذا كان اقل او اعلى من
المعايير فهو يمثل سوء في الاداء. فمستوى الخدمة الاقل يعني عدم تقديم الخدمة
بشكل مناسب، والمستوى الاعلى من المعايير يعني ان تكلفة الاداء ستكون مرتفعة ومن
ثم يرتفع سعر البيع للوحدة الواحدة.

٢- السياسة

عادة ما تقوم المنظمة بطبع بعض الجمل التي تعكس المعايير الخاصة بمستويات
عناصر الخدمة المختلفة ثم تقوم بتعريف الزبائن بها، فقد تكون هذه الجمل بسيطة،
أو تكون تفصيلية، وقد تكون منفصلة، عن سياسة المنظمة حول كيفية معاملة المنظمة
للزبون، ومن امثلتها تقوم المنظمة بالتعبير عنها كالاتي (أن كل الطلبات التي سوف
تستقبلها المنظمة من زبائننا قبل الظهر سوف يتم شحنها الى الزبون في نفس
اليوم). من هذه السياسة هي من السياسات البسيطة أما السياسة التفصيلية فهي

تتناول العديد من عناصر الخدمة في الجملة التي تكتبها المنظمة مثل الزمن الخاص بالتسليم، ودرجة الاعتماد على المنظمة في تلبية الطلبات، والحالة التي تصل فيها البضاعة الى المشتري ودرجة سهولة نظام إرسال طلبيات الى المنظمة... وغيرها..