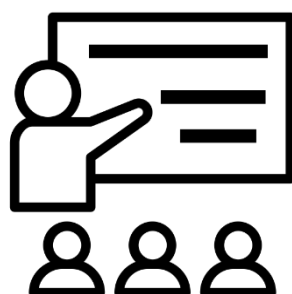


دليل سياسات

المشتريات – Procurement قطاع التصنيع



قائمة المحتويات

3	المشتريات PROCUREMENT
3	1. المقدمة والمبادئ العامة
4	2. أنواع المشتريات PURCHASING TYPES
5	3. خطوات عملية الشراء PROCUREMENT STAGES
6	4. أنواع طلبات الشراء PURCHASE ORDERS' TYPES
8	5. إدارة طلبات الشراء ORDER MANAGEMENT
9	6. إدارة علاقات الموردين (SRM) SUPPLIER RELATIONS MANAGEMENT
11	7. مؤشرات أداء عملية المشتريات PROCUREMENT KPI's
14	8. التوريد الاستراتيجي STRATEGIC PROCUREMENT/ SOURCING
17	9. اعتبارات أثناء عملية الشراء PROCUREMENT CONSIDERATIONS
20	10. تخطيط الطلب DEMAND PLANNING
22	11. الشحن والأمور اللوجستية LOGISTICS

المشتريات Procurement

1. المقدمة والمبادئ العامة

بالنسبة للشركات في أي صناعة أو أي مجال بشكل عام، تعتبر ممارسات الشراء الذكية ضرورية لضمان كفاءة العمليات والنتيجة النهائية المثلى. ببساطة، تشتمل المشتريات على جميع الأنشطة والعمليات التي ينطوي عليها الحصول على السلع والخدمات المطلوبة من الأطراف الخارجية؛ قد يشمل ذلك كل شيء من اللوازم المكتبية والأثاث والمرافق إلى المعدات الثقيلة والمواد الخام الأولية والثانوية والخدمات الاستشارية والتدريب.

إن إدارة جميع أنشطة المشتريات بشكل صحيح لا يحافظ فقط على سير العمليات التجارية بسلاسة؛ بل أنه يوفر المال والوقت والموارد. تضمن إدارة المشتريات الحصول على جميع العناصر والخدمات بشكل صحيح بحيث يمكن المضي قدمًا في الأنشطة التجارية والعمليات بكفاءة ونجاح. باختصار، تعد الإدارة السليمة للمشتريات أمرًا ضروريًا لتجنب التأخيرات والأخطاء المكلفة.

تعرف إدارة المشتريات بأنها النهج الاستراتيجي لإدارة وتحسين إنفاق الشركة؛ إنه يتعلق بالحصول على سلع وخدمات عالية الجودة من الموردين المفضلين ضمن ميزانية محددة، في الموعد النهائي أو قبله. وتتضمن عملية إدارة المشتريات عادة تحديد المصادر وطلب الشراء ومتابعة وصول المواد المشتراة ومعاينتها وتسوية فواتير الموردين.

حيث يعد الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين والبقاء منظمًا طوال كل خطوة من عملية الشراء أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاح جميع العمليات التجارية، مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة مع تلبية جميع توقعات أصحاب العمل بسهولة. فعند إنشاء عمليات شراء ذكية، يمكن للشركات تجنب فترات التوقف المكلفة مع تعزيز أرباحها النهائية.

تتضمن عملية الشراء عادة ثلاثة مكونات رئيسية (3 P's: People, Process & Paperwork): ومن الممكن استخدام الأحرف العربية لتشكيل كلمة "نعم" أي ن: ناس، ع: العملية و م: مستندات

1.1 الناس People

قد يبدو هذا واضحًا، ولكن أثناء إنشاء عملية الشراء، يجب مراعاة الجداول الزمنية المزدحمة والتعقيدات للأشخاص المعنيين. على سبيل المثال، إذا كان أحد صانعي القرار الرئيسيين هو المدير العام، وسيكون في رحلة عمل خلال الأسبوعين المقبلين، فستحتاج إلى مراعاة هذا الوضع في دورة المشتريات والأخذ بعين الاعتبار توقيت الموافقات اللازمة حتى لا يتم أي تأخير.

يجب أن نتذكر أيضًا أن تكلفة ومخاطر الشراء ستحدد عدد الأشخاص الذين من المحتمل أن يشاركوا. إذا كنت تشتري خط إنتاج بقيمة 750 ألف دولار، فستحتاج إلى موافقات أكثر مما تحتاجه لشراء تراخيص جديدة لبرنامج Microsoft Office. فقد يشمل صانعو القرار مدير الدائرة الطالبة والموارد البشرية ودائرة المشتريات والمالية والقانونية والعمليات.

3. خطوات عملية الشراء Procurement Stages

تتضمن كل عملية إدارة مشتريات عدة عناصر، بما في ذلك تحديد المتطلبات، والبحث عن الموردين، وتحليل القيمة، وإعداد طلب الشراء، ومرحلة المراجعة، والتحويل إلى أمر الشراء، وإدارة العقد، ومراقبة / تقييم الطلب المستلم، والمطابقة الثلاثية، والوفاء بالدفع، وأخيراً حفظ السجلات. هذه هي المراحل المهمة في تدفق عملية الشراء وهي كما يلي بشيء من التفصيل:

- تحديد المتطلبات: Needs Recognition

تمكّن مرحلة التعرف على الاحتياجات في عملية الشراء الشركات من رسم خطة دقيقة لشراء السلع والخدمات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة.

- البحث عن الموردين: Supplier Search

من الأمور المهمة في عملية الشراء هي البحث عن الموردين المناسبين والتواصل معهم؛ من الممكن القيام بهذا الأمر من خلال استخدام محركات البحث أو سؤال المختصين أو الشركات التي تستعمل نفس المواد أو الخدمات التي يتم البحث عنها (ليس بالضرورة أن تكون شركات منافسة).

بعد البحث يتم وضع قائمة بالموردين المحتملين مع أي معلومات متعلقة بهم مثل البلد التي يعملون منها وعملائهم ومواصفات منتجاتهم أو خدماتهم، ومن ثم تصفية القائمة لاختيار ثلاث إلى خمس موردين يتم إرسال طلبات الشراء لهم.

- إعداد طلب الشراء: Purchase Request

طلب الشراء عبارة عن مستندات مكتوبة أو إلكترونية يقدمها المستخدمون الداخليون / العملاء الذين يسعون للحصول على مساعدة فريق المشتريات لتلبية الحاجة الحالية. وهو يشتمل على المعلومات الأساسية المطلوبة لشراء السلع مثل المواصفات الفنية أو الخدمات أو الأعمال المناسبة.

- المراجعة: Review

لن تبدأ عملية الشراء رسميًا إلا بعد الموافقة على طلب الشراء والتحقق من توفر الميزانية. في مرحلة المراجعة ، يقوم المديرون المعنيون أو رؤساء الأقسام بمراجعة الطلب والتحقق مرة أخرى مما إذا كانت هناك حاجة حقيقية للسلع أو الخدمة المطلوبة والتحقق أيضًا من توفر التمويل اللازم.

تصبح طلبات الشراء المعتمدة أوامر شراء، بينما يتم إرسال الطلبات المرفوضة إلى مقدم الطلب مع ذكر سبب الرفض.

- أمر الشراء: Purchase Order

بمجرد الموافقة على الميزانية، يقوم فريق المشتريات بإرسال العديد من طلبات عروض الأسعار (Request For Quotation) إلى الموردين بهدف استلام العروض ومقارنتها من أجل اختيار المورد المثالي.

- تقييم عروض الاسعار : Evaluation of Received Offers / Qoutations

بمجرد إغلاق عملية تقديم العطاءات رسميًا، يقوم فريق المشتريات بالاشتراك مع لجنة التقييم بمراجعة وتقييم عروض أسعار الموردين لتحديد المورد الأنسب لتلبية الاحتياجات الحالية.

قد ينشأ أمر الشراء عن طلب سابق أو إعلان أو عرض من المورد أو من مفاوضات الأطراف بشأن السعر والكمية. في هذا الصدد، يعد طلب الشراء طريقة رائعة للتوثيق لما اتفق عليه المشتري والمورد. أوامر الشراء هي في الأساس عروض تعاقدية. عندما يختار المورد قبول أمر الشراء، يصبح أمر الشراء هذا هو الأساس لعقد بين المشتري والمورد.

الأنواع الأربعة الرئيسية لأوامر الشراء

1. أوامر الشراء القياسية

عادةً ما يتم استخدام أمر الشراء القياسي للمشتريات غير المنتظمة أو غير المتكررة أو لمرة واحدة. كما ذكر أعلاه، يحتوي على مواصفات كاملة للشراء، تحدد السعر والكمية والأطر الزمنية للدفع والتسليم.

قد يقوم مطعم برفع طلب شراء من هذا النوع عند شراء طاوولات وكراسي جديدة. إذا سارت الأمور على ما يرام، فيجب أن تكون هذه عملية شراء لمرة واحدة للمطعم، وسيتم الوفاء بالعقد بمجرد تسليم الكراسي في حالة جيدة.

2. أوامر الشراء المخطط لها

مثل أمر الشراء القياسي، يكون أمر الشراء المخطط شاملاً نسبياً. يتطلب أمر الشراء المخطط تفاصيل كاملة عن السلع والخدمات التي سيتم شراؤها وتكليفها. يتم أيضاً تضمين تواريخ الدفع والتسليم في أمر الشراء المخطط لها، ولكن يتم التعامل معها على أنها تواريخ مؤقتة. يؤدي إصدار تحرير مقابل أمر الشراء المخطط له إلى وضع أوامر فردية متزامنة مع كل تاريخ تسليم ودفع.

على سبيل المثال، قد تحتاج شركة إلى 1000 مادة دعائية يمكن أن تنفذ خلال أشهر قليلة، وبالتالي يمكن لمدير المشتريات إنشاء أمر شراء مخطط للمطبعة توضح السعر والكمية بجدول تسليم مؤقت. بعد استخدام أول 500 مادة، سترسل الشركة أمر شراء لطلب المزيد.

3. أوامر الشراء الشاملة

يتضمن أمر الشراء الشامل موافقة المشتري على شراء سلع أو خدمات معينة من بائع معين، ولكن ليس بأي كمية محددة. قد يتم تأكيد الأسعار أو لا يتم تأكيدها في أمر شراء شامل. يتم استخدام هذا النوع من الطلبات عادةً للمشتريات المتكررة لمجموعة محددة من العناصر من مورد مثل المواد الأساسية والإمدادات.

من الممكن أن يستخدم هذا النوع في حالات المواد الأولية أو المواد المستهلكة مثل الأحبار والأوراق والأموار المكتبية، حيث أن الاضطرار إلى عدم تأكيد كمية معينة في وقت معين قد يجعل هذا الخيار المفضل إذا كانت الكمية المطلوبة غير واضحة.

4. أوامر الشراء التعاقدية

يعمل أمر الشراء التعاقدية على تحديد المورد ويحدد المنتجات أو الخدمات المراد شرائها ويحدد أيضاً شروط الدفع والتسليم. يتم استخدام أمر الشراء التعاقدية لإنشاء اتفاقية وشروط التوريد بين المشتري والمورد كأساس

لعلاقة تجارية مستمرة. لطلب منتج أو خدمة، يمكن للمشتري الرجوع إلى أمر الشراء التعاقدى عند وضع وإرسال أمر شراء قياسي.

فعلى سبيل المثال، عند شراء عقود صيانة للمباني أو السيارات أو الأنظمة المعلوماتية، يتم إرسال أمر شراء عند الحاجة بناء على البنود المتفق عليها في العقد.

5. إدارة طلبات الشراء Order Management

بدأت الشركات في استخدام أوامر الشراء كوسيلة لتقليل الإنفاق الزائد وعدم الكفاءة في الشراء، حيث تساهم أوامر الشراء فيما يلي:

- الغرض الأساسي هو فرض الاتفاق بين المشتري والمورد، حيث إنها اتفاقية ملزمة قانوناً
- تساعد على مراقبة وإدارة جميع النفقات ضمن المشتريات
- يساعد استخدام نظام مبني على أمر الشراء للشراء في تحديد جميع حالات الطلبات المكررة والتخلص منها من خلال تحويلها إلى عقود شاملة
- تعزز الكفاءة العامة للشركة من خلال القيام بما ورد أعلاه

وبالنظر إلى مدى تكاملها مع المشتريات، من الأهمية بمكان أن يتم تنفيذ أوامر الشراء بشكل صحيح. فيما يلي أفضل 5 ممارسات لتحقيق أقصى استفادة من المشتريات في عملية إدارة أوامر الشراء:

1.5 وضع مبادئ توجيهية مكتوبة للمشتريات

يمكنك تطوير كتيب مطبوع للشراء أو صياغة دليل إلكتروني (مثل هذا)؛ فمهما كانت الوسيلة، من المفيد أن توجد قواعد وسياسات محددة بوضوح حول العملية الشرائية.

يمكن أن يتضمن ذلك إرشادات عامة حول أمور مثل تسلسل الموافقات لأوامر الشراء من حيث نوعها أو قيمتها وطبيعة المسميات الوظيفية التي ستكون معنية بالموافقة عليها.

تساعد الإرشادات المقدمة بوضوح مؤسستك على تحقيق نتائج متسقة في إدارة أوامر الشراء وتنفيذها. وهذا يضمن أن جميع أعضاء فريق المشتريات يتبعون باستمرار نفس الإجراءات، سواء كانوا يرسلون أوامر الشراء أو يقومون بعملية اختيار المورد.

2.5 إنشاء واستخدام قواعد بيانات الموردين

يجب على فريق المشتريات الاحتفاظ بسجلات لجميع الموردين الذين تم الطلب منهم في أي وقت، حتى يساهم ذلك في تبسيط إدارة المشتريات من خلال اختيار مورد بسهولة، وفي نطاق أوامر الشراء، يعد هذا توفيرًا كبيرًا للوقت.

تساعد سجلات سلوك الموردين الواضحة والتي يمكن الوصول إليها على إنشاء أوامر الشراء بشكل أسرع بكثير مما لو كان على فريق المشتريات البحث عن البيانات السابقة الموزعة في أكثر من مكان فقط للحصول على

بالنسبة للعديد من المعنيين في هذا المجال، فإن العامل الوحيد في إدارة علاقات الموردين هو التواصل؛ فعلى الرغم من أن الاتصال الفعال جزء لا يتجزأ من العلاقات التجارية، إلا أنه لا يشكل سوى جزء من النهج العام لإدارة علاقات الموردين. هناك عدد من القواعد الأخرى التي يجب مراعاتها عند بناء العلاقة بين الشركة والموردين:

1.6 التواصل:

هذا هو مفتاح العلاقات التجارية الناجحة؛ فالنقطة المهمة هنا هي أنه يجب أن يكون الاتصال الفعال. حيث يعد التعبير عن الأفكار بوضوح ودقة باستخدام أنسب قناة اتصال بداية جيدة مقترنة بمهارات الاستماع الجيدة. ولكن ليكون الاتصال فعالاً، يجب فهم الرسالة والإشارة إليها بوضوح مع مراعاة كيفية إرسال الرسالة واستلامها والتفاعل معها، بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى من وجهة نظر إدارة العلاقة مع الموردين والمتمثلة في وقت الاتصال ومكانه وتواتره.

2.6 الاحترام:

ستنجح أكثر في علاقة تحترم فيها الطرف الآخر ويحترمك، حيث سيرغب الموردون في العمل مع المشتريين الذين يظهرون النزاهة ويقدرونهم للقيمة المضافة التي يقدمونها للشركة. فيساعد الاحترام على بناء الثقة ومع هذه الثقة تأتي إمكانيات لا حصر لها لزيادة الأداء من خلال الابتكار وحل المشكلات سواء في الجودة أو التكلفة أو الوقت. يمكن أن يكون هذا ممكناً فقط عندما يفهم الطرفان مساهمتهما في الاتفاقية ويتقنان ببعضهما البعض.

3.6 الانفتاح:

لكسب الاحترام من المهم أن يكون الطرفان منفتحين مع بعضهما البعض. حيث تظهر مشاركة المعلومات بما في ذلك النتائج والمشاكل الرغبة في العمل معاً لتحقيق أهداف الاتفاقية. وبالتالي لا يجب أن يكون الاتصال منفتحاً فحسب، بل يجب أن يكون أيضاً صادقاً. فإذا كانت هناك مشكلة يجب ذكرها، حتى إذا كانت المشكلة من جانب الشركة، فيجب عليها الاعتراف بها وإيجاد حل لها ونفس الشيء متوقع من المورد.

4.6 الإنصاف:

بناء الثقة من خلال الاحترام والانفتاح يجني الفوائد. ومع ذلك، يمكن إبطال هذا في حالة عدم رضا أحد الطرفين أو كليهما عن العلاقة؛ إذا شعر المورد أنه لا يتم معاملته بشكل عادل، فقد يكون غير راضٍ عن العلاقة ولا يعمل وفقاً لمتطلبات الاتفاقية. وكذلك إذا شعر المشتري (أي الشركة) أنه يتم معاملته بشكل غير عادل، فقد يستاء من الاتفاق مع المورد ويتطلع إلى مصدر آخر. هذا لا يعني أنه يجب على أي من الطرفين أن يتراجع عند كل مطلب للطرف الآخر، بل يعني الإنصاف أن يتم التعامل معها بشكل معقول ومقبول مهنيًا بناءً على متطلبات العقد والعلاقة.

5.6 الشروط:

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات نوعًا من أدوات قياس الأداء التي تُستخدم لتقييم ومراقبة كفاءة إدارة المشتريات في الشركة. تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على تحسين وتنظيم الإنفاق والجودة والوقت والتكلفة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات الشركة على مواكبة أهداف عملية إدارة المشتريات الشاملة واستراتيجيات الشراء وأهداف العمل.

في حين أن توفير التكاليف يعد هدفًا واضحًا لأداء المشتريات، إلا أنه لا يقتصر على ذلك فقط. فمن خلال قياس أداء عملية الشراء، يمكن للشركة العثور على إجابات لأسئلة مهمة أخرى مثل:

- ماذا يحتاج ليتحسن؟
- كيف نقارن أنفسنا مع الشركات الأخرى؟
- هل نحن في تحسن أم تراجع؟

مدرج أدناه أحد عشر مؤشر أداء للمشتريات التي يجب على الشركة تتبعها:

- معدل الامتثال
- معدل عيوب المورد
- دقة أمر الشراء والفاتورة
- معدل مشتريات الطوارئ (الغير محددة في الميزانية)
- مهلة المورد
- وقت دورة أمر الشراء
- توافر المورد
- التكلفة لكل فاتورة وأمر شراء
- الإنفاق تحت الإدارة (SUM - Spending Under Management)
- عائد الاستثمار والمزايا للمشتريات
- تنافسية الأسعار

اعتمادًا على الغرض منها، يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات هذه إلى ثلاث فئات رئيسية: ضمان الجودة وتحسين التسليم والتوفير. جميع الفئات الثلاث مترابطة، لذا فإن التركيز على فئة واحدة فقط قد يضر بالفئتين الأخرين ويقلل من استدامة العملية.

1.7 مؤشرات الأداء الرئيسية الجودة: ضمان الجودة

معدل الامتثال:

يعد الامتثال التعاقدية أمرًا محوريًا، فإذا انخفضت معدلات الامتثال هذه، فيمكنها زيادة الإنفاق غير المباشر على أمور ثانوية من المفترض أن يكون العقد قد غطاها بالفعل. حيث من الممكن أن يؤدي عقد الشراء مع عقوبات محددة بوضوح في حال عدم الامتثال إلى تحسين معدل الامتثال.

المقاييس المتعلقة بالامتثال التي يجب ملاحظتها:

- نسبة الفواتير المتنازع عليها إلى إجمالي الفواتير
- الفرق الإجمالي بين السعر المدفوع والسعر المعروض
- معدل عيوب المورد = عدد المنتجات دون المستوى / إجمالي عدد الوحدات التي تم اختبارها

دقة أوامر الشراء:

قد يؤدي انخفاض دقة أوامر الشراء إلى زيادة تكاليف التشغيل من خلال وصول طلبيات غير مطابقة أو التأثير سلباً على العلاقة مع الموردين.

مؤشرات لتتبع دقة أوامر الشراء:

- نسبة المنتج / الخدمة المقدمة خارج هدف الخدمة المحدد مسبقاً في أمر الشراء
- النسبة المئوية للتسليم الخاطئ على إجمالي عدد أوامر الشراء في فترة زمنية معينة

2.7 مؤشرات الأداء الرئيسية للتسليم: تحسين التسليم

أولاً: معدل مشتريات الطوارئ:

المشتريات الطارئة هي تلك الطلبات غير المخطط لها التي يتم الحصول عليها لمنع النقص في المنتجات / الخدمات. يتم قياس هذا المقياس من خلال نسبة المشتريات الطارئة إلى إجمالي عدد المشتريات خلال فترة زمنية محددة.

من خلال خفض معدل أوامر الطوارئ ، يمكن للشركة توفير التكاليف وتحسين خطة الشراء وتقليل مخاطر نقص العرض وضمان الاستمرارية

ثانياً: مهلة المورد:

مهلة المورد هي مقدار الوقت الذي ينقضي بين الوقت الذي يتلقى فيه المورد طلباً ووقت شحن الطلب. غالباً ما يتم قياس KPI هذا بالأيام. تبدأ مهلة البائع بتأكيد التوفر والطلب وتنتهي بتسليم البضائع.

مهلة المورد = وقت التسليم (تسليم البضائع والإيصالات) - وقت الطلب (قبول أمر الشراء)

ثالثاً: وقت دورة أمر الشراء:

يتم قياس وقت دورة أمر الشراء بالساعات أو الأيام من وقت إرسال طلب الشراء إلى الوقت الذي يتم فيه إرسال أمر الشراء إلى المورد. يغطي مؤشر الأداء الرئيسي هذا عملية الطلب من البداية إلى النهاية والتي تشكل دورة أمر الشراء بأكملها.

رابعاً: توافر المورد:

يتم استخدام توافر البائعين لقياس قدرة المورد على الاستجابة لطلبات الطوارئ. يساعد KPI للمشتريات الشركة على تحديد درجة الموثوقية التي يمكن أن تضعها على المورد.

تساعد المصادر الاستراتيجية الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع مورديها. من خلال تعزيز التركيز على القدرات الأساسية للموردين وضمان الموردين المناسبين لهدف التوريد الصحيح، تساعد المصادر الاستراتيجية على خلق تآزر بين الشركة ومورديها. العلاقة المستمرة مع الموردين تعني أيضًا أنه عندما يتم تقييم الموردين وأخذهم في الاعتبار في قرارات التوريد المختلفة؛ يشعرون بالحافز لتحسين أدائهم لتلبية أهداف الشركة.

إذن كيف تتم عملية بناء المصادر الاستراتيجية؟

يقودنا فهم مزايا التوريد الاستراتيجي إلى تصميم عملية لتنفيذ التوريد الاستراتيجي في المؤسسة. في حين أن عملية واحدة قد لا تتطابق مع مواصفات ومتطلبات كل شركة، إلا أنه يمكن تحديد هيكل أساسي يمكن أن يوجه عملية تحديد المصادر الاستراتيجية:

تحديد ملفات تعريف الإنفاق وتصنيفها

لبدء عملية الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية، حدد مجالات الإنفاق الموجودة في جميع مجالات العمل في الشركة وقم بتصنيفها على أساس مدى أهمية / عدم أهمية منطقة الإنفاق. سيساعد التصنيف في تحديد أولويات أنشطة المصادر لكل منطقة إنفاق.

إذا لزم الأمر، يمكن أيضًا تطوير معايير تصنيف أخرى تناسب متطلبات العمل بشكل أفضل (على سبيل المثال: الإنفاق المحلي / الدولي، والإنفاق المباشر / غير المباشر). في مثل هذه الحالات، من المهم إجراء تحليل مخاطر لفئات الإنفاق المختارة للمساعدة في تحديد الأولويات وتطوير الاستراتيجيات.

بناء استراتيجية المصادر

تتضمن الخطوة الثانية بناء إستراتيجية حول كيفية التعامل مع كل منطقة إنفاق مصنفة. يتضمن ذلك تحديد متطلبات وحدات العمل التي تتطلب الإنفاق وتحديد الأهداف والغايات والجدول الزمني المقابل للوفاء بالمتطلبات. وهذا يستلزم أيضًا بناء سير عمل اتصالات بحيث يكون لدى جميع أصحاب الشركة ذوي الصلة بالمصادر المعنية رؤية واضحة للتحديات القادمة.

تحليل سوق الموردين

تتمثل الخطوة الثالثة في إجراء تحليل متعمق للموردين الحاليين والمستقبليين لفهم وتقييم ملفات تعريف الموردين ذات الصلة. يتضمن ذلك تحليل الإيرادات أو الحصة السوقية للموردين لفهم وضعهم في السوق وأدائهم جنبًا إلى جنب مع المخاطر والفرص المحيطة بسوق الموردين.

طلب معلومات المورد وتحديد معايير الاختيار

بمجرد الانتهاء من أبحاث سوق الموردين، فإن الخطوة الرابعة هي طلب RFI / RFP / RFQs من الموردين (Request for Information, Request for Proposal, Request for Quotation). من المهم توصيل المتطلبات الدقيقة للمؤسسة بالإضافة إلى الأهداف النهائية وتوقعات الأداء بحيث يكون لدى الموردين فهم واضح لما تحتاجه الشركة. هذا مهم حتى يقدموا خريطة طريق دقيقة ويطورون استراتيجيات لتحقيق أهداف العمل.

ستوفر المعلومات المقدمة بيانات مهمة مثل هيكل التسعير، وأحكام التسليم والضمان، ومواصفات المنتج / الخدمة وما إلى ذلك. بعد تجميع البيانات المقدمة، يمكن تحديد معايير الاختيار لاختيار المورد.

اختيار الموردين وتنفيذ عملية التعاقد

بعد تحديد معايير الاختيار، تتمثل الخطوة الخامسة في اختيار الموردين الذين يمكنهم تقديم أعلى مستوى من التوفير في التكاليف إلى جانب تقديم الجودة. بعد اختيار المورد لمناطق الإنفاق ذات الصلة، تبدأ عملية التعاقد مع الموردين.

القياس والتتبع الدوري لأداء الموردين

لا تنتهي عملية تحديد المصادر الاستراتيجية عند اختيار المورد. تتمثل الخطوة السادسة في قياس كيفية أداء الموردين بشكل فعال فيما يتعلق بمتطلبات وأهداف الشركة. من المهم الانخراط في التتبع الدوري لأداء الموردين وتحديد مجالات التحسين. يمكن أن يساعد هذا المؤسسات بشكل كبير على فهم مخاطر الموردين وتصميم استراتيجيات للتخفيف من جميع الاضطرابات المحتملة في سلسلة التوريد.

تنفيذ إدارة العلاقات مع الموردين (Supplier Relations Management)

تتمثل الخطوة السابعة في تحليل إدارة علاقات الموردين (SRM) في عملية التوريد الإستراتيجية التي تجعل العلاقة بين المنظمة والموردين حلقة بدلاً من عملية أحادية الاتجاه. يعزز SRM مستوى التعاون بين الشركة ومورديها من خلال تحويل مجرد علاقة العميل والمشتري إلى شراكة قيمة إستراتيجية. يشارك كلا الطرفين في بناء المقترحات والاستراتيجيات المبتكرة التي تعمل على تحسين احتياجات المصادر للشركة. العلاقات التي تنشأ عن هذا التعاون المتأزر طويلة الأجل ويمكن الاستفادة منها لزيادة تحسين أداء الموردين. أكثر من كونه مجرد خطوة أخيرة في عملية تحديد المصادر الاستراتيجية، يربط SRM الموردين والشركة بطريقة تلي المتطلبات الحالية والمستقبلية بأكثر الطرق كفاءة وتعظيم للقيمة.

9. اعتبارات أثناء عملية الشراء Procurement Considerations

تلعب الأخلاقيات المهنية دورًا رئيسيًا في الشراء: أن تكون أخلاقياً يعني أن تكون متوافقاً مع قواعد أو معايير السلوك أو الممارسة الصحيحة، وخاصة الأخلاقيات في المشتريات: ما الذي تفعله للحفاظ على أخلاقيات الشراء؟ معايير المهنة. على سبيل المثال: تشارك المشتريات في اختيار الموردين والتقييم والتفاوض وتوقيع العقود ومنح الأعمال للموردين. عند التعامل مع الموردين، يجب أن تعاملهم إدارة المشتريات بطريقة عادلة وغير متحيزة.

يجب على فريق المشتريات إجراء ممارساتهم التجارية بأكثر الطرق أخلاقية. حيث يمكن أن يؤدي عدم الالتزام بالممارسات الأخلاقية إلى ممارسات غير أخلاقية وغير قانونية مثل الرشوة والمحسوبية والتوريد غير القانوني وما إلى ذلك. رد الفعل الفوري على فكرة أخلاقيات الشراء غير المرضية هو أنها ستضر بالعلاقات العامة، إذا أصبحت تلك الأخلاقيات السلبية معرفة عامة. يتعين على المعنيين التأكد من اتخاذ الإجراءات لاتباع الأخلاقيات المناسبة لأن هذا لا يمكن إلا أن يساهم في نجاح أي عمل تجاري.

لماذا تعتبر الأخلاق مهمة لمهنيي المشتريات؟

يمثل فريق المشتريات مؤسستهم وهم مسؤولين عن منح الأعمال للموردين. أي سلوك غير أخلاقي سيكون له تأثير سلبي على صورة العلامة التجارية للمؤسسة. حيث يتعرض موظفو المشتريات لضغوط هائلة من القوى الداخلية والخارجية للتصرف بطرق غير أخلاقية لأنهم عادة ما يتحكمون في مبالغ كبيرة من المال.

بالإضافة إلى ذلك يساعد السلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال في إقامة علاقة طويلة الأمد وحسن نية مع الموردين، فالشخص الأخلاقي محترم في مجتمع الأعمال. بمجرد أن يكتسب المشتري سمعة داخل صناعة ما، من الصعب تغييرها. السمعة المهنية هي شيء يحمله المشتري طوال حياته المهنية.

أنواع السلوكيات السلبية التي يجب تجنبها:

قبول الهدايا من الموردين: قبول الهدايا والمزايا والهدايا المجانية من الموردين هو أكثر الممارسات غير الأخلاقية شيوعاً. قد يؤثر هذا على قرار المشتري لتقييم واختيار المورد.

تضارب المصالح: ينشأ تضارب المصالح عندما يكون للمشتريين أو عائلاتهم / أصدقائهم المقربين مصلحة مالية مباشرة في مؤسسة المورد. هذه ممارسة غير أخلاقية كبيرة وخرق لأخلاقيات العمل.

سرية المعلومات: لا ينبغي مشاركة المعلومات السرية إلا عند الحاجة ومع الأشخاص المسؤولين عن الحصول عليها كجزء من مهنتهم. يجب مشاركة المعلومات السرية بعناية مع العالم الداخلي والخارجي. هناك أنواع مختلفة من المعلومات التي يجب حمايتها؛ وإلا فإنه يمكن أن يعيق العمل بشكل سلبي. بعض الأمثلة هي التسعير، الشروط والأحكام، معلومات الموظفين الخاصة، المعلومات التجارية للموردين في حالة العطاءات، أي أسرار تجارية وتجارية، إلخ.

معاملة عادلة وغير متحيزة: يجب معاملة جميع الموردين بطريقة عادلة وغير متحيزة. أي معاملة متحيزة لأي بائع معين تثير سلوكاً غير أخلاقي.

النزاهة: النزاهة هي صفة الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية قوية. أي حل وسط بشأن النزاهة له تأثير سلبي على عملية الشراء الشاملة.

إذن ، كيف يتم التأكد من دعم أخلاقيات الشراء في الشركة؟

سياسة الأخلاقيات: يجب ألا يكون الخلاف الأخلاقي نتيجة لاختلاف في الرأي بين قسم المشتريات وموظف في الشركة. يجب أن يكون لكل شركة سياسة مكتوبة توضح ما تعتبره الإدارة العليا أخلاقياً وما تعتبره غير أخلاقي.

تدريب على الممارسات الأخلاقية: يعد التدريب على الأخلاقيات أحد أهم المكونات لضمان إدراك الموظفين لأهمية الممارسات الأخلاقية. سيوفر التدريب المبتكر للموظفين جميع المعلومات المهمة حول الأخلاق حتى يتمكنوا من التعامل مع وظائفهم اليومية بطريقة أخلاقية. الجزء الأكبر في وجود سياسة الأخلاق هو وضع القواعد في شكل ملموس لا جدال فيه. المؤسف أن لا أحد يقرأ سياسات الأخلاق! استكمل سياسة الأخلاقيات بتدريب على أخلاقيات الشراء لأي شخص يشارك في شراء المنتجات أو الخدمات و / أو يلتقي بالموردين.