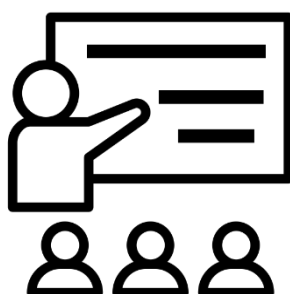


## دليل سياسات

# المشتريات – Procurement قطاع التجزئة



## 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 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 مستودع 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.

## 2.1 العملية Process

يجب اتباع العملية الخاصة بالشركة لإكمال عملية الشراء. إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد لا يتم الدفع للموردين في الوقت المحدد، وقد تتأخر عمليات الشراء، وقد تكون أرباحك النهائية على المحك. يعد اتباع العملية بشكل صحيح أمرًا حيويًا لصحة الشراء.

## 1.3 التوثيق والمستندات Paperwork

من أهم أجزاء عملية المشتريات وهي التوثيق لكل شيء من طلبات شراء وأوامر شراء ومراسلات وعقود وسندات استلام وفواتير وغيرها من المستندات المهمة. ومع أن الحرف P الثالث تسمية غير حديثة إلى حد ما لأنه غالبًا ما يكون هناك القليل جدًا من الورق الفعلي المستخدم وعادة في هذه الأيام ما نشير إليه هنا هو البرنامج المحوسب المستخدم في عملية الشراء؛ وفي النهاية وبغض النظر عن الآلية: يجب توثيق كل شيء.

## 2. أنواع المشتريات Purchasing Types

هناك العديد من المشتريات التي تتم في الشركة بحسب طبيعة عملها والتي من الممكن تحديدها كما يلي:

- مواد جاهزة: وهي المنتجات الجاهزة التي يتم شراؤها لتتمكن الشركة من بيعها أو توزيعها مثل وكلاء الأجهزة الكهربائية أو الإلكترونية أو السيارات.
- خدمات الصيانة والتوصيل: وهي التي لا تدخل بشكل مباشر في صناعة المنتج أو الخدمة التي يتم بيعها ولكنها مهمة لاستدامة الأعمال؛ مثل صيانة سيارات أو آلات أو مولدات.
- الخدمات المهنية: مثل خدمات التدقيق والتدريب والاستشارات.
- الإنفاق الرأسمالي: وهي الأصول التي يتم شراؤها مثل المباني أو السيارات أو الأجهزة على سبيل المثال.
- خدمات من طرف ثالث: مثل خدمات النقل أو النظافة أو الحراسة أو غيرها.

من جهة أخرى قد يتم تقسيم أنواع المشتريات حسب آلية الشراء عوضاً عن نوع المواد التي يتم شراؤها وهي كما يلي: (من الممكن ان تختلف التقسيمات بحسب طبيعة العمل والمتطلبات الخاصة بالمشتريات)

- المشتريات المحلية: وهي المشتريات التي يتم شراؤها من السوق المحلي بشكل مباشر ولا تكون ذات تكلفة عالية مثل قطع الغيار أو المستهلكات المكتبية أو متطلبات الضيافة. وتتم عادة من خلال "طلب شراء محلي" و يتم توضيح المواد المطلوب شرائها والتكلفة المتوقعة وأخذ الموافقة عليها، ومن ثم يقوم مندوب المشتريات بتنفيذ عملية الشراء وإحضار الفواتير للمحاسبة.
- المشتريات المبنية على عروض الأسعار: وفي هذه الحالة يتم تحول طلب الشراء إلى طلب عروض أسعار من الموردين المعتمدين سواء المحليين أو من دول أخرى (أو البحث عن موردين جدد) ومن ثم تقييم العروض (والتي لا تقل عن 3 عروض عادة).
- العطاءات: وفي هذه الحالة يتم الإعلان عن العطاء سواء في الصحف اليومية أو على منصات التواصل الاجتماعي التابعة للشركة ضمن شروط وآلية معينة.

### 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.

بمجرد تحديد المورد، يتم الانتهاء من التفاوض على العقد وتوقيعه، ثم يتم إعادة توجيه أمر الشراء إلى المورد الذي تم تحديده. يتم تفعيل العقد الملزم قانونًا مباشرة بعد قبول المورد لأمر الشراء والاعتراف به بحسب الشروط المتفق عليها.

#### - تحليل القيمة: Value Analysis

من المهم جدا عدم الإنجراف وراء السعر الأقل، بل تحليل القيمة التي يقدمها المورد مقابل السعر الذي أرسله وبالتالي أخذ الجودة بعين الاعتبار في معايير التقييم وترسية الشراء على المورد الذي يحقق الجودة الأفضل والسعر الأمثل. من الممكن أيضا النظر إلى أمور أخرى مثل الوقت اللازم للتسليم.

#### - إدارة العقد: Contract Management

يقوم المورد بتسليم البضائع / أو تنفيذ الخدمات المتفق عليها ضمن الجدول الزمني المحدد، وبعد استلامها، يقوم المشتري بالفحص وإخطار المورد بأي مشاكل تتعلق بالعناصر المستلمة.

#### - المطابقة الثلاثية: Three-Way Matching

في هذه الخطوة، يتم ترتيب وتسوية ثلاثة مستندات وهي أوامر الشراء، وإيصالات التسليم، وفواتير المورد لتحديد الاختلافات والتأكد من دقة العملية؛ يجب معالجة التناقضات بمجرد اكتشافها.

#### - الوفاء بالدفع: Payment Fulfillment

بعد الانتهاء من المطابقات، يتم تحويل فواتير المورد للإدارة المالية لتنفيذ عملية الدفع بحسب شروط الدفع في العقد الموقع.

#### - حفظ السجلات: Record Keeping

بعد عملية الدفع، تقوم الشركة بتسجيلها من أجل الدفاتر المحاسبية والتدقيق، ومن ثم يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المتعلقة بدءًا من طلبات الشراء وحتى الفواتير المعتمدة في مكان محدد يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.

## 4. أنواع طلبات الشراء Purchase Orders' Types

### ما هي أوامر الشراء؟

أمر الشراء هو عندما يقوم المشتري بإنشاء أمر وإرساله إلى المورد للحصول على سلع أو خدمات. في أمر الشراء القياسي، سيحدد المشتري، كحد أدنى، المنتجات التي يتم طلبها والكمية والسعر المتفق عليه وشروط التسليم والدفع.

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 طاولات 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 وتكاليفها. 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 التعاقدية 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 تفاصيل المورد. حيث يجب التأكد من أن السجلات تتضمن بيانات حيوية مثل تفاصيل الاتصال لكل مورد وشروط الدفع ومدى التزام المورد سابقًا بالوقت والجودة وأي أمور ذات علاقة.



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 التأخير سلبيًا على العلاقة مع الموردين.

مؤشرات لتتبع دقة أوامر الشراء:

- نسبة المنتج / الخدمة المقدمة خارج هدف الخدمة المحدد مسبقًا 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 طلبًا ووقت شحن الطلب. غالبًا 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.

يتم قياس توافر المورد (%) من خلال نسبة عدد مرات الأوقات المتاحة من جانب المورد إلى عدد الطلبات المقدمة للمورد.

## 10. تخطيط الطلب Demand Planning

تخطيط الطلب هو عملية ضمن إدارة سلسلة التوريد للتنبؤ بالطلب على المنتجات لضمان توفرها وبالتالي إمكانية تسليمها للعملاء. الهدف هو تحقيق التوازن بين وجود مستويات مخزون كافية لتلبية احتياجات العملاء دون وجود فائض.

### لماذا بعد تخطيط الطلب مهمًا؟

إذا لم يكن المنتج متاحًا للعملاء لشراؤه لأنه نفذ من المخزون، فستخسر الأنشطة التجارية جزءًا من إيراداتها، وبمرور الوقت، قد تفقد العميل لصالح أحد المنافسين. من ناحية أخرى، فإن وجود عدد كبير من المخزون الفائض والغير المستخدم يؤدي إلى زيادة تكاليف المساحة دون داع. مع تخطيط الطلب، يمكن لقادة الأعمال البقاء في مواجهة تحولات السوق واتخاذ قرارات أكثر استباقية، مع الاستجابة لاحتياجات عملائهم.

### جوانب تخطيط الطلب:

يتمد تخطيط الطلب على عدة جوانب، مع المجالات الأساسية الثلاثة التالية:

- إدارة المنتجات Product Portfolio Management
 

تشرف عملية إدارة المنتجات على دورة حياة المنتج الإجمالية، بدءًا من إدخال منتج جديد وحتى التخطيط لنهاية عمر المنتج سواء من ناحية الصلاحية أو انحسار الطلب. فمن المهم فهم كيفية تأثير المنتجات الجديدة على الطلب على المنتجات الأخرى لفهم مزيج المنتجات الإجمالي المطلوب لزيادة حصتها في السوق.
- التنبؤ الإحصائي Statistical Forecasting
 

باستخدام البيانات السابقة، ينشئ التنبؤ الإحصائي تنبؤات لسلسلة التوريد باستخدام خوارزميات إحصائية متقدمة. في هذا المجال، من المهم تحديد دقة كل نموذج وتحديد القيم المتطرفة والاستثناءات وفهم الافتراضات. يمكن أيضًا تقييم التحولات الموسمية (فكر في طفرة التسوق في الأعياد التي تحدث لتجار التجزئة، أو زيادة مبيعات مستلزمات المدارس في فترة ما قبل شهر سبتمبر) من خلال التنبؤ الإحصائي.
- إدارة الترويج Trade Promotion Management
 

يمكن أن تؤثر أحداث الترويج أو التسويق على الطلب، لا سيما في صناعة البيع بالتجزئة أو الأغذية. الهدف من الترويج التجاري هو مساعدة العلامة التجارية على التواصل مع العميل، غالبًا من خلال العروض داخل المتجر أو الخصم أو التوزيع المجاني، ويمكن أن تؤثر هذه الأحداث على الطلب على المنتج.

## 11. الشحن والأمور اللوجستية Logistics

نظرًا لأن سلسلة التوريد أصبحت أكثر دقة وتكاملاً، فإن إدارة الخدمات اللوجستية لها تأثير أكبر على المحصلة النهائية. يجب أن يكون كل مخصص مالي لإدارة النقل والمواد عالي الكفاءة. فعندما يتعلق الأمر بإدارة برنامج النقل الخاص بك، يجب أن يكون الموضوع الرئيسي هو التحكم. ومع ذلك، فإن العديد من الشركات لم تطبق نفس الجهود لإدارة النقل الوارد كما يتعين عليها إدارة النقل الصادر، مما يجعلها فرصة لتحقيق الكفاءة وتوفير التكاليف.

إن الهدف النهائي لأي عملية نقل وارد هو تلقي المواد بأسرع ما يمكن، بحيث يمكن نقلها إلى المخزون للبيع - كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

فيما يلي الإعتبارات الرئيسية لتحقيق الكفاءة في نقل البضائع الواردة: (لمتابعة الأمور المتعلقة بالنقل الصادر يرجى مراجعة دليل سياسات وإجراءات التوزيع ضمن منصة جروث بايتس)

### 1.1. 1 نظم شحناتك الحالية والمستقبلية حسب المنشأ والوجهة:

انتقل إلى مستندات البائع والعملاء لشركتك لتحديد نقاط الأصل والوجهة في شبكة التوزيع بأكملها، وتأكد من تحقيق الكفاءة في ترتيب المواد الواردة من حيث نوعها وبلد المنشأ والكميات.

1.1. 2 تحديد السعر مقابل الخدمة والقيود المفروضة على كل بائع خدمة شحن ونقل، بما يتوافق مع مستوى الخدمة والتكلفة المطلوبين:

تعرف على نقاط القوة والضعف لدى شركات النقل الخاصة بك. بعض الناقلات جيدة في نقل المواد سريعة التلف؛ قد يقدم البعض الآخر أفضل خدمة، ولكن فقط لمواقع معينة. قد تقدم شركات النقل الأخرى خدمة واردة رائعة، ولكن خدمة صادرة أقل من الأمثل. قد يتفوق عدد قليل في الخدمة بين عشية وضحاها؛ قد يكون للآخرين القوة في الخدمة النهارية. هناك العديد من متغيرات القدرة بقدر وجود شركات النقل. انقل الاحتمالات وحدد مكان الوصول إلى أفضل قيمة مقابل كل مبلغ تنفقه على النقل.

### 1.1. 3 تحديد حجم الشحنة ووزنها، وتكرارها، والاحتياجات الخاصة من مستندات وغيرها:

تعرف على التركيب العام لشحناتك ومتغيرات الوقت المستغرق في الوصول من منشأ معين وحدد مجموعات الوزن ومتطلبات الخدمة التي تنطبق على كل مجموعة من المواد التي يتم شراؤها. انتبه جيدًا لمزيج السلع الخاصة بك وحدد مدى التعرض للتلف والتلوث ودرجات الحرارة القصوى. إذا تعذر شحن بعض السلع مع الآخرين، أو كانت تتطلب معالجة فريدة نظرًا لطبيعتها الخاصة، فأنت بحاجة إلى توفير مخصصات مالية لها.

### 1.1. 4 تحديد فرص تجميع المواد ومحددات الوزن التي تدعم أسعارك واحتياجاتك في الأداء:

في كثير من الأحيان، يتم ترتيب الشحنات لأنها تأتي من المبيعات أو معالجة الطلبات. القاعدة الأساسية في النقل هي أن هناك حجم معين يتيح تخفيضات الحجم من شركات النقل. إذا كان من الممكن توحيد شحناتك، فستلقى خدمة وأسعارًا أفضل.