JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء

محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء دورة تدريبية مدتها أسبوع لمديري المشتريات والمشترين ومديري الإمداد الذين يصنفون ما تشتريه مؤسساتهم ويقررون ما يصنع داخليا وما يورد من الخارج، وتنتهي باستراتيجية شراء لفئة إنفاق محددة. فارتفاع تكاليف المدخلات وتركز قواعد التوريد والضغط لإسناد الأنشطة غير الأساسية جعلت هذه الخيارات محل اهتمام قادة المالية والعمليات. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء.

## لماذا تهم محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء الآن

ثلاث جهات تشكل محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء اليوم. يريد قادة المالية ربط الإنفاق بأهداف المؤسسة. ويتساءل مسؤولو العمليات عن الأنشطة التي يجب أن تبقى داخلية. ويندمج الموردون في الفئات الحرجة فتزداد قوتهم التفاوضية. المؤسسة التي تصنف محفظة مشترياتها بوعي تركز جهدها على البنود الحرجة والاستراتيجية، أما معاملة كل المشتريات بالطريقة نفسها فتهدر الجهد وتترك البنود النادرة مكشوفة. وتستند الدورة إلى مصفوفة Kraljic لتصنيف المشتريات، وتحليل الإنفاق، ومقارنة التكلفة الكلية للملكية بين التنفيذ الداخلي والإسناد الخارجي.

## المستفيدون من محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء

- مديرون مسؤولون عن استراتيجية الشراء عبر عدة فئات إنفاق
- مشترون يصنفون البنود والموردين ويحددون أسلوب التوريد لكل منها
- مديرو إمداد يوازنون بين الطاقة الداخلية والتوريد الخارجي
- محللون يعدون مكعبات الإنفاق وتقارير الاعتماد على الموردين
- أصحاب فئات في التصنيع والمرافق والرعاية الصحية وإدارة المنشآت يتفاوضون مع موردين حرجين

تستفيد إدارة المشتريات أكثر حين يحضر المشترون مع المدير الذي يعتمد قرارات التوريد ويتفقون على منطق تصنيف واحد.

## قدرات محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء

يحول المشاركون بيانات الإنفاق الخام إلى أرباع المحفظة ثم إلى توصيات مدعومة بالتنفيذ الداخلي أو الإسناد الخارجي.

- بناء مكعب إنفاق حسب المورد وعائلة البنود ووحدة العمل — أولويات الشراء
- تطبيق مصفوفة Kraljic لتصنيف البنود حسب الأثر على الربح ومخاطر التوريد — أسلوب التوريد لكل ربع
- تصميم استراتيجية لكل ربع: بنود الرافعة والروتينية والحرجة والاستراتيجية — أصحاب الفئات
- حساب التكلفة الكلية للملكية لخياري التنفيذ الداخلي والإسناد الخارجي — توصية التصنيع أو الشراء
- موازنة عوامل القدرة والطاقة والاعتماد إلى جانب التكلفة — قادة العمليات والمالية
- مواءمة كل فئة إنفاق مع أهداف المؤسسة وحدود تقبل مخاطر التوريد — الرعاة التنفيذيون

## مصطلحات محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء الأساسية

- محفظة المشتريات — جميع البنود والخدمات التي تشتريها المؤسسة، مجمعة بحيث تحصل كل مجموعة على أسلوب توريد مناسب.
- مصفوفة Kraljic — نموذج بمحورين يضع البنود المشتراة حسب الأثر على الربح ومخاطر التوريد في أربعة أرباع.
- البند الحرج — مشتريات منخفضة القيمة قليلة الموردين أو طويلة مدة التوريد، يوقف نقصها التشغيل.
- مكعب الإنفاق — عرض للإنفاق مقسم حسب المورد وفئة البند والوحدة المشترية، يكشف التركز والتشتت.
- قرار التصنيع أو الشراء — الاختيار بين إنتاج سلعة أو خدمة داخليا والحصول عليها من مورد خارجي.
- التكلفة الكلية للملكية — جميع تكاليف الحصول على البند أو الخدمة واستخدامه والخروج منه طوال عمره، لا سعره فقط.

## محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء يوما بيوم

### اليوم 1: وضوح الإنفاق وأهداف المؤسسة

- بناء مكعب الإنفاق — التركز والتشتت عبر الموردين
- مخطط تصنيف عائلات البنود — تجميع متسق للمشتريات
- ربط خطة الأعمال بالإنفاق — أولويات الشراء
- نسبة الاعتماد على المورد — التعرض لمصدر وحيد
- مقابلات متطلبات أصحاب المصلحة — الاحتياجات وراء كل فئة إنفاق

### اليوم 2: تصنيف المحفظة بمصفوفة Kraljic

- تقييم الأثر على الربح — مساهمة كل مجموعة بنود في القيمة
- تقييم مخاطر التوريد — الندرة ومدة التوريد وخيارات الاستبدال
- وضع البنود على مصفوفة Kraljic — ربع الرافعة أو الروتيني أو الحرج أو الاستراتيجي
- منظور تفضيل المورد — كيف يقيم الموردون حساب المؤسسة
- جلسة التحقق من الأرباع — تصنيف متفق عليه مع أصحاب الميزانيات

## اليوم 3: أساليب التوريد لكل ربع

- أساليب بنود الرافعة — المنافسة السعرية وتجميع الكميات
- تبسيط البنود الروتينية — الكتالوجات وبطاقات الشراء وتقليل المعاملات
- ضمانات البنود الحرجة — المخزون الاحتياطي والمواصفات البديلة
- شراكات البنود الاستراتيجية — التحسين المشترك والاتفاقيات طويلة الأجل
- سجل مخاطر التوريد لكل ربع — مسؤولو المعالجة ومؤشرات التدخل

## اليوم 4: تحليل التصنيع أو الشراء

- اختبار الكفاءة الجوهرية — الأنشطة التي تميز المؤسسة
- نموذج التكلفة الكلية للملكية — التكلفة الداخلية مقابل الخارجية
- تقييم الطاقة والقدرة — المهارات والأصول والكميات الداخلية
- مراجعة الخروج من الإسناد وإمكانية العودة — الاعتماد وتكلفة التحول
- مصفوفة القرار الموزونة للتصنيع أو الشراء — التوصية إلى القيادة

## اليوم 5: التطبيق العملي لاستراتيجية الشراء لفئة الإنفاق

- تطبيق مكعب الإنفاق على فئة إنفاق مختارة — خط الأساس والفجوات
- وضع بنودها على مصفوفة Kraljic — أسلوب التوريد لكل مجموعة
- حالة تصنيع أو شراء داخل فئة الإنفاق — خيار التنفيذ الداخلي أو الإسناد
- خارطة التنفيذ وورقة تتبع الوفورات — إجراءات متسلسلة ومسؤولون
- استكمال استراتيجية الشراء لفئة الإنفاق — توصية جاهزة لمجلس الإدارة

## تطبيق محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء بعد الدورة

- إعادة بناء مكعب الإنفاق لوحدة عمل واحدة ووضع أهم مجموعات بنودها على مصفوفة Kraljic مع أصحاب الميزانيات.
- إجراء مقارنة التكلفة الكلية للملكية لنشاط واحد منفذ داخليا أو مسند خارجيا وعرض مصفوفة القرار الموزونة.

## أسئلة حول محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء

### ما محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء ولماذا تهم الآن؟

هي أساليب تجميع ما تشتريه المؤسسة واختيار إنتاج كل نشاط داخليا أو توريده من الخارج. وتضعها تكاليف المدخلات واندماج الموردين اليوم أمام قادة المالية.

### ما الأدوار الأكثر استفادة من محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء؟

مديرو المشتريات والمشترون ومديرو الإمداد هم الأكثر استفادة. وتستفيد أكثر إذا كنت تحدد أساليب التوريد لعدة فئات أو تعد توصيات التنفيذ الداخلي والإسناد.

### كيف تختلف محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء عن تدريب استراتيجية سلسلة الإمداد؟

تركز على ما يشترى ومن يجب أن يوفره، لا على تصميم الشبكة أو المخزون أو النقل. وتعمل فيها ببيانات الإنفاق ومصفوفة Kraljic ونماذج التكلفة الكلية للملكية.

### ماذا تعود به من تدريب محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء؟

تعود باستراتيجية لفئة إنفاق واحدة، تتضمن حالة تصنيع أو شراء وخارطة تنفيذ.

### محفظة المشتريات وقرارات التصنيع أو الشراء: الطريق إلى الأمام

تمنح استراتيجية الشراء لفئة الإنفاق مدير المشتريات وثيقة واحدة تربط الإنفاق بموقع البنود في الأرباع وبخيارات التوريد. وأول ما تخدمه هو تحديد البنود التي تطرح للمنافسة السعرية وتلك التي تستحق جهد الشراكة مع الموردين. ويعتمد عليها المشترون وأصحاب الميزانيات وشركاء المالية. وبعد الدورة الأولى تستحق تقييمات مخاطر التوريد المراجعة، لأن أسواق الموردين تتغير أسرع من الأثر على الربح.