

إدارة الاحتياجات الفعالة



المحاضرة الأولى



مدير الاحتياجات الفعال

Effective Procurement Manager



محتويات الكورس:

- تعريفات ومفاهيم عن إدارة الاحتياجات
- أهمية دور إدارة الاحتياجات في تعظيم ثروات الشركات
- مهارات مدير إدارة الاحتياجات الفعال
- توقعات الإدارة العليا
- تحديات مدير إدارة الاحتياجات
- حيل وتكتيكات التفاوض الفعال
- أفكار خارج الصندوق

تعريفات ومفاهيم عن إدارة الاحتياجات

يوجد خلط في المفاهيم بين دور وظائف المشتريات والاحتياجات وسلاسل الإمداد نظراً لتشابك أدوار كل وظيفة مع الأخرى، ولكن العلم الحديث في الإدارة وضع تعريفات وأطر لبيان دور وحدود كل وظيفة.

تعريف إدارة الاحتياجات:

هي الإدارة المعنية بتوفير احتياجات الشركة من سلع وخدمات طبقاً للجودة المطلوبة، وفي الوقت المحدد، وبقيمة اقتصادية تكفل للشركة استمرار العمل مع تعظيم ربحية الشركة وتمكينها من تقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة طبقاً لمعايير الجودة التي التزمت الشركة بها أمام عملائها.

1. الاشتراك في تحديد احتياجات الشركة على المدى القصير والمتوسط والطويل

2. تحليل الاحتياجات وتحديد الأولويات

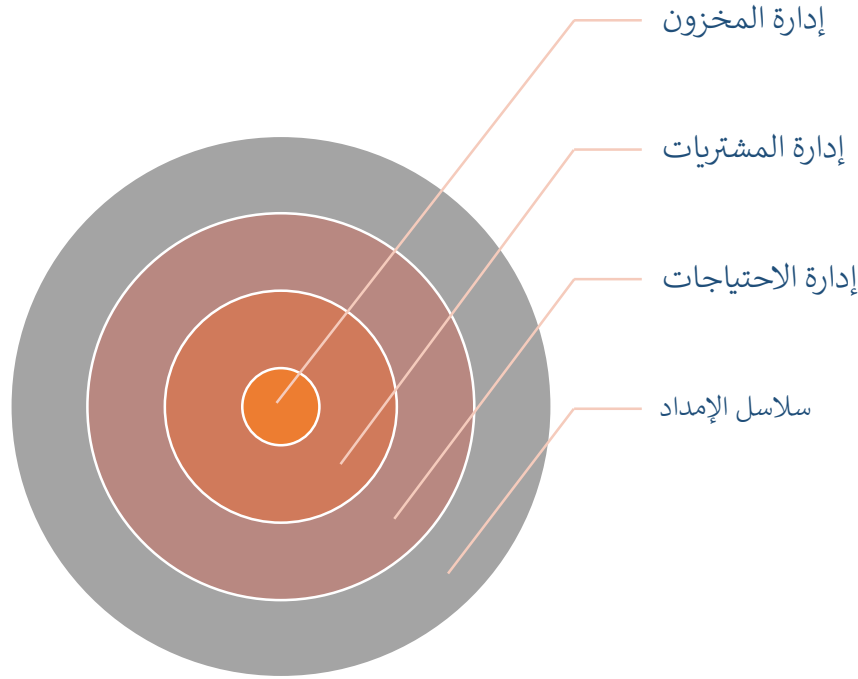
3. تحليل السوق وعناصر تكلفة توفير الاحتياجات

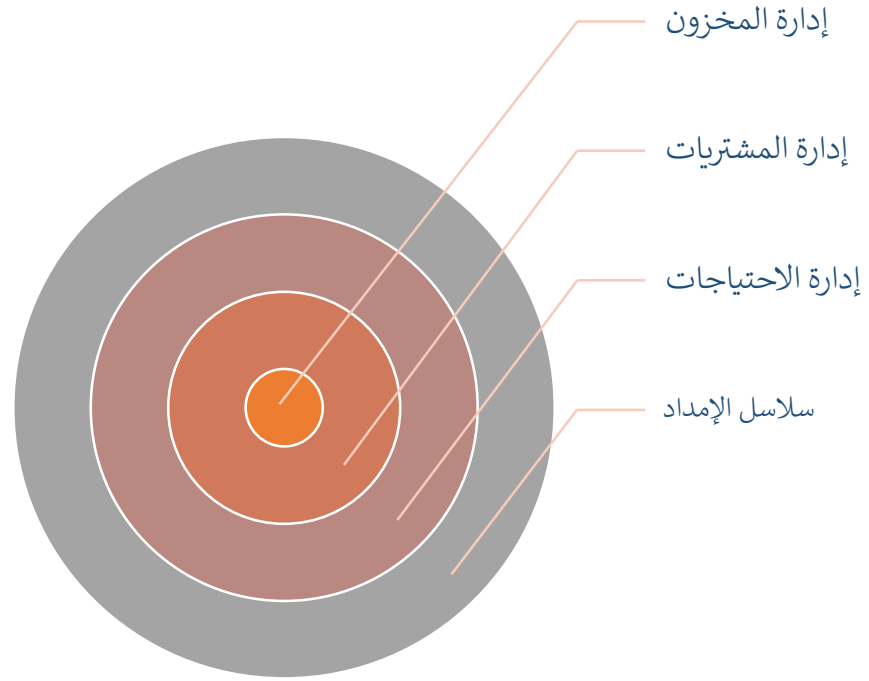
4. وضع خطة التوريد وموافقة الإدارة العليا عليها

5. اختيار الموردين الملائمين للعمل مع الشركة

6. تحديد واختيار استراتيجيات وتكتيكات عمليات التوريد المطلوبة

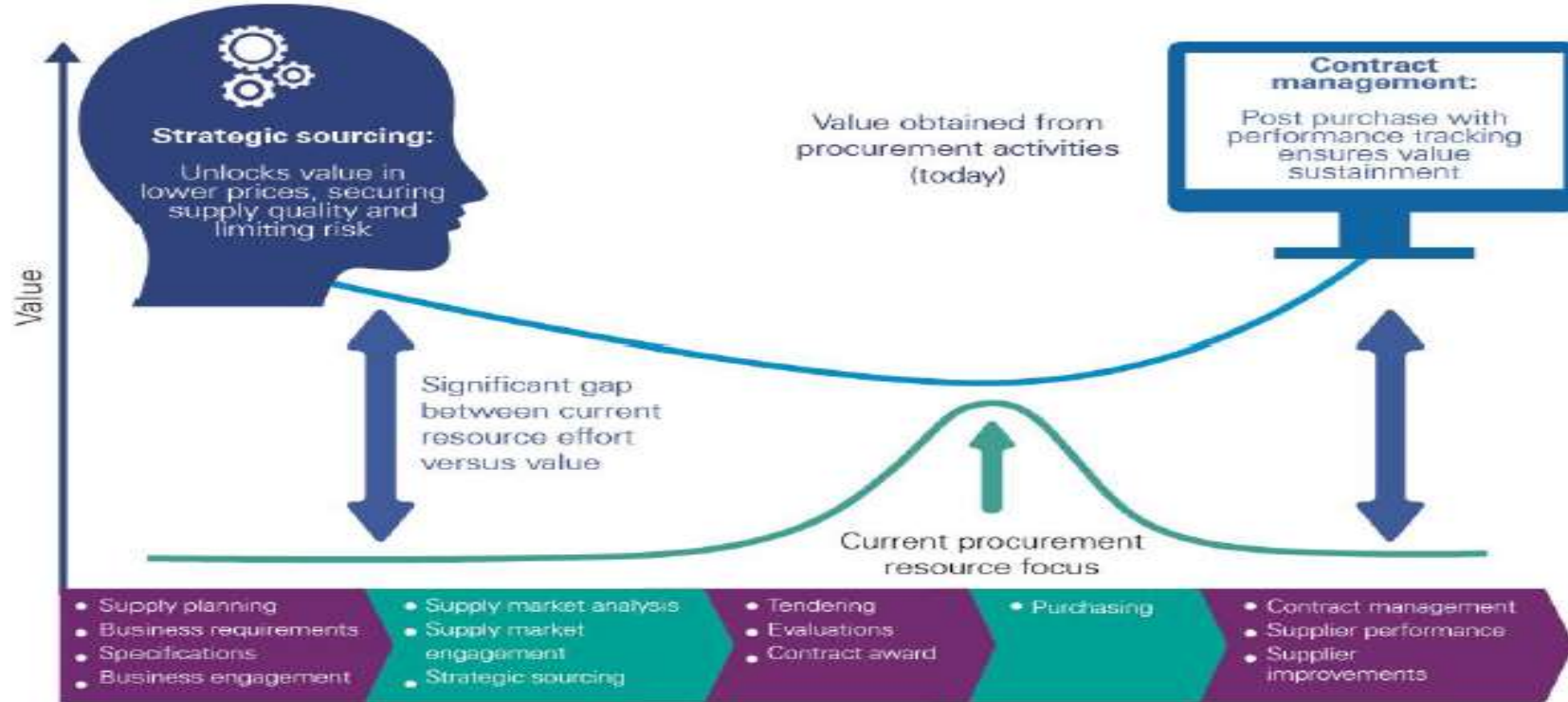
7. التفاوض على العقود وآليات تنفيذها





1. شروط الدفع والتزامات طرفي التعاقد
2. متابعة تنفيذ خطة الاحتياجات وتعديلها طبقاً لمتغيرات السوق
3. التأكد من سلامة الدورة المستندية من مرحلة إصدار أمر التوريد حتى إتمام عملية دفع المستحقات للموردين
4. مطابقة عمليات الشراء لاتجاهات الشركة وثقافة العمل واللوائح الداخلية الخاصة بها
5. تقييم أداء خطة التوريد والموردين بصفة دورية

دورة سلاسل الإمداد التقليدية والحديثة وتأثيرها على نتائج الشركات



مثال من الواقع: Do More With Less

بفرض أن شركة ستارز ش.م.م. تقوم بتصنيع وبيع منتجات بقيمة 100 مليون جنيه سنوياً. وتكاليف البضاعة المباعة 80 مليون جنيه سنوياً. وقام مجلس الإدارة بالإعلان عن رغبته بزيادة أرباح الشركة بواقع 40% وذلك لتمكين الشركة من الوفاء بالتزامات مالية واجبة السداد للعام القادم وإلا ستواجه الشركة مصاعب مالية تهدد بقاء الشركة في السوق.

مبيعات = 100 مليون جنيه

تكاليف الضاعة المباعة = 80 مليون جنيه

الأرباح = 20 مليون جنيه

الربح المستهدف = 28 مليون جنيه



إدارة المبيعات اقترحت:

- زيادة الأسعار (و ذلك قد يؤدي إلى تراجع حجم المبيعات)
- زيادة حجم المبيعات بواقع 60% مع زيادة حجم الإنفاق على حملات الدعاية وتقديم خصومات على الأسعار وزيادة الحصة السوقية للشركة (هدف يصعب تحقيقه في ظل المنافسة الشرسة بالسوق واحتمال حدوث حرب أسعار ضارية مع المنافسين).

إدارة الإنتاج اقترحت:

- ضخ استثمارات جديدة وتعيينات جديدة لشراء خطوط إنتاج لرفع جودة المنتجات لتكافئ الزيادة المطلوبة لسعر البيع (رأس مال مطلوب يقدر بـ 20 مليون جنيه)
- زيادة حجم الإنتاج وفق الجودة الحالية لتلبية طلبات البيع (رأس مال مطلوب يقدر بـ 15 مليون جنيه)
- (وهنا تجدر الإشارة إلى صعوبة تدبير التمويل اللازم نظراً لوضع الشركة)





إدارة الموارد البشرية اقترحت:

- تخفيض الرواتب والمزايا المقدمة للعاملين
- تخفيض الإنفاق على الخدمات الإدارية

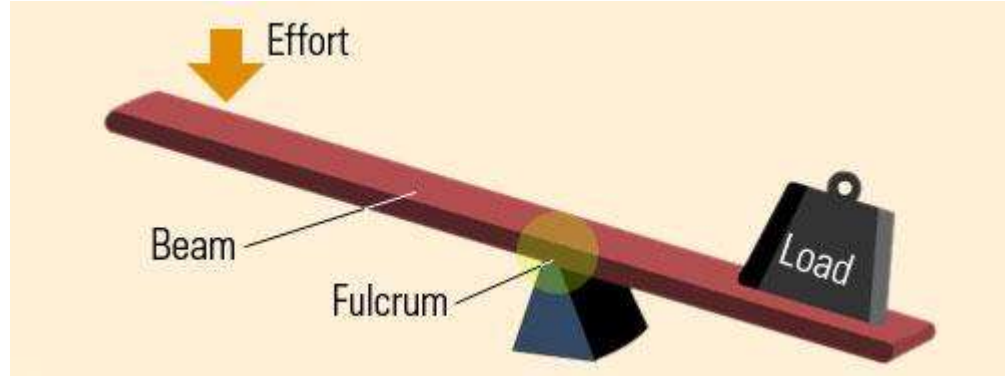


إدارة الاحتياجات اقترحت:

تخفيض التكاليف بواقع 10% (8 مليون جنيه) للوصول للهدف المنشود عن طريق:

- التفاوض الفعال وعمل عقود طويلة الأجل
- توفير بدائل جديدة أقل في التكلفة دون التضحية بجودة المنتج النهائي
- الاعتماد على مصادر محلية بدلاً من المستورد

قامت إدارة التخطيط بدراسة جميع المقترحات وعمل التحاليل والاختيارات الاستراتيجية SOWT وتبين أن أفضل الخيارات هو ما اقترحته إدارة الاحتياجات لكونه أقل مخاطرة وأعلى عائداً. من هنا يتبين لنا دور إدارة الاحتياجات في تحقيق أهداف الشركة وتنمية ثروات المستثمرين بفاعلية.





المحاضرة الثانية

مهارات مدير إدارة الاحتياجات الفعال:



1. الإلمام بنشاط الشركة

- نشاط الشركة ومنتجاتها وميزتها التنافسية
- عمليات الإنتاج
- إدارة الجودة
- قاعدة العملاء ومدى رضا العملاء عن جودة منتجات الشركة وخدماتها



2. القيادة

- الفرق بين القائد والمدير
- إدارة فريق العمل
- التفويض الفعال



3. التحليل

- بيانات ومعلومات احتياجات الشركة
- القوائم المالية للشركة والموردين
- متغيرات السوق العالمي والمحلي



7. المعاملات البنكية ووسائل الدفع والضمان والائتمان

- التحويلات البنكية

- خطابات الضمان

- خطابات الائتمان

8. النزاهة والشفافية

- سمعتك هي رأس مالك الرئيسي

9. إدارة الوقت

10. إتقان لغة أجنبية قراءة وكتابة

11. مهارات استخدام برامج الحاسب الآلي

12. الثبات الانفعالي

إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

من مهارات مدير الاحتياجات إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصالح (stakeholders) وهم جميع الجهات

التي تتأثر بقراراته وقراراتهم تؤثر عليه أيضاً:

Internal stakeholders

الموظفون في الشركة مثل مدير المشتريات وموظفين الحسابات وإدارة التصنيع والتصميم وصولاً إلى رئيس مجلس الإدارة والملاك.

Connected stakeholders

وهذه الجهات التي يكون بيننا وبينهم تعاقد، مثل البنوك (في حالة التمويل واستخراج بيانات الضمان والاعتمادات المستندية) والموردين والعمالة الخارجية وشركات التأمين.



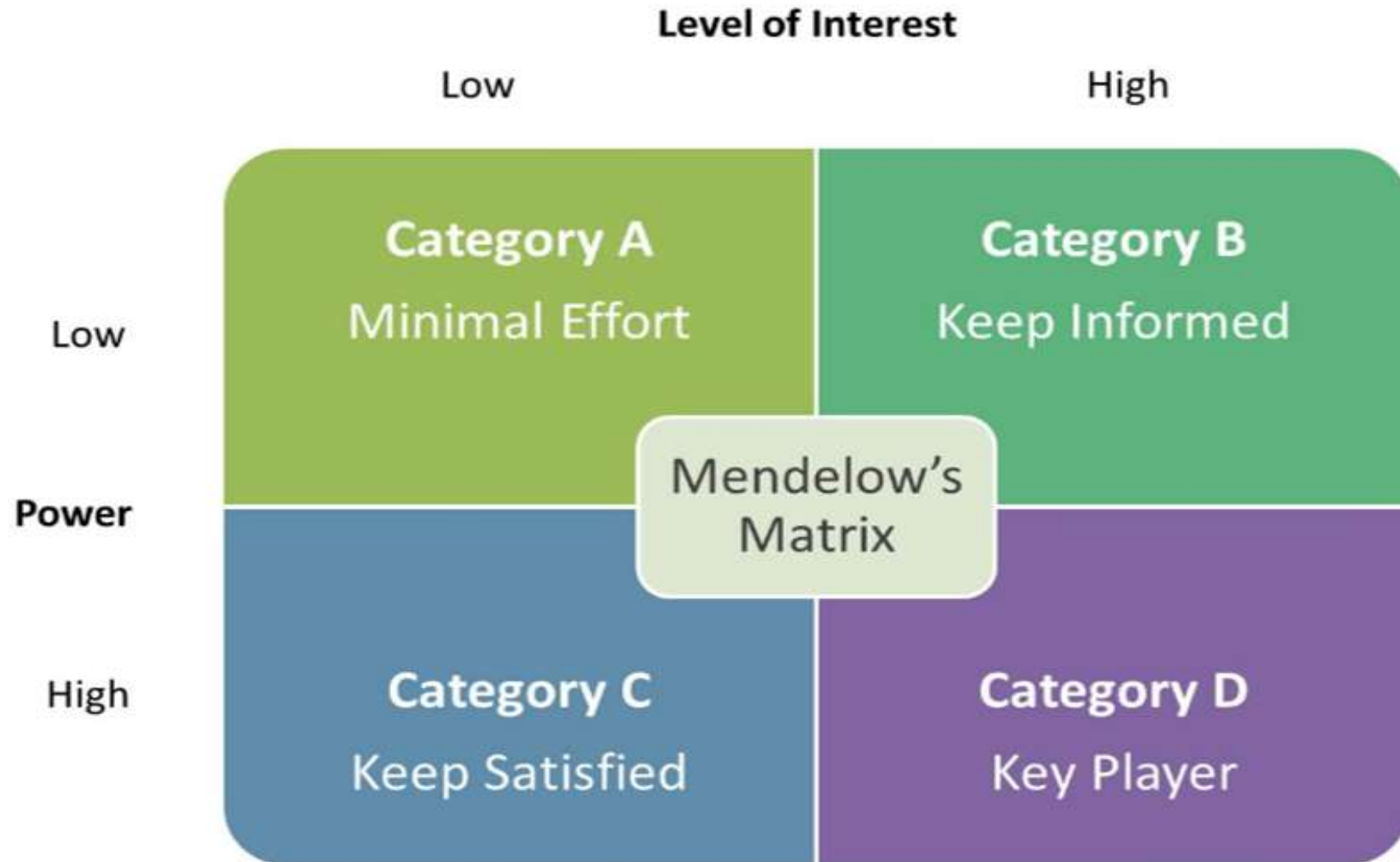
إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

External stakeholders

هي الجهات التي لا يوجد بيني وبينهم تعاقد ولكن يؤثرون ويتأثرون بقرارات محترفين المشتريات، مثل مصلحة الضرائب والهيئات الحكومية ومجموعات الحفاظ على البيئة.

هنا مدير الاحتياجات يحتاج إلى عمل خريطة لكلاً من ال stakeholders لتحديد أهمية وقوة كل من stakeholder ويضع خطة إدارتهم أثناء عمليات الشراء.

Mendelows power/interest matrix



إدارة العلاقات مع الموردين

الحرص على الفوز بفوائد إيجابية للطرفين

○ فوائد الشركة:

- زيادة المرونة في التعامل
- العلاقة الإيجابية تشجع المورد على تقديم الأفضلية للشركة في حالة وجود كميات محدودة عند الأزمات
- مشاركة الاستثمار والتحسين المستمر

○ فوائد المورد:

- الاستقرار والاستمرارية تشجع المورد على التخطيط لاستثمارات جديدة
- الاستفادة من خبرات الشركة في تطوير منتجه
- تحسين الدورة المالية للمورد عن طريق مساعدة الشركة له في تنفيذ أفكار مبتكرة لتقليل التكلفة والدفع في مواعيد محددة

مؤشرات الأداء:

عند التعاقد مع مورد يجب أن يدرج في العقد مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء "KPIs" لعدة أسباب :

- وسيلة تواصل مستمر وفعال مع المورد بما يخدم مصالح الطرفين
- يحفز المورد أنه يبذل مجهود أكبر لتحقيق أداء أفضل، خصوصاً لو كان المقابل المادي يزيد مع تحسن الأداء
- (مثال أن يكون السعر مربوط بالجودة أو سرعة التوريد)
- في حالة العقود الطويلة مؤشرات الأداء تمكّنك من قياس أداء المورد بشكل شهري أو سنوي، وما يطرأ من تغيرات ودلالات في تحسن أو تراجع في الأداء، واتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- تقليل حجم المشاكل المتعلقة بعدم تحديد الأهداف من البداية (يمكن للمورد أن يقلل في الجودة أو يورد بكميات أقل، أو في حالة شراء الخدمات يمكنه أن يستخدم أشخاص غير مؤهلة ولا توجد لديها الخبرة الفنية لأداء الخدمة بشكل صحيح)

التقييم المالي لقدرات الموردين وتحديد وتصنيف كل منهم، واستراتيجية التعامل معهم عن طريق الاطلاع على :

- الميزانيات السنوية السابقة

- بيان الأرباح والخسائر

- بيان التدفقات النقدية

ومن خلال التحليل والتدقيق يمكن استخلاص أحد النتائج التالية:

1. نسب الربحية: (نسبة الربح الإجمالي أو الصافي، العائد على رأس المال المستثمر، والعائد على الأصول)

2. نسبة السيولة والإقراض: (نسبة السيولة قصيرة الأجل ومعدل الاقتراض)

3. نسب الكفاءة: (معدل دوران الأصول، معدل دوران المخزون، متوسط فترة التحصيل)

4. معدل الاستثمار: (الربح الفعلي للسهم، وغطاء ربح السهم)

تحليل وقراءة معطيات السوق المحلي والعالمي

العالم قرية صغيرة. ما يحدث حول العالم من تغيرات غالباً ما يؤثر على معطيات السوق المحلي فعلى سبيل المثال:

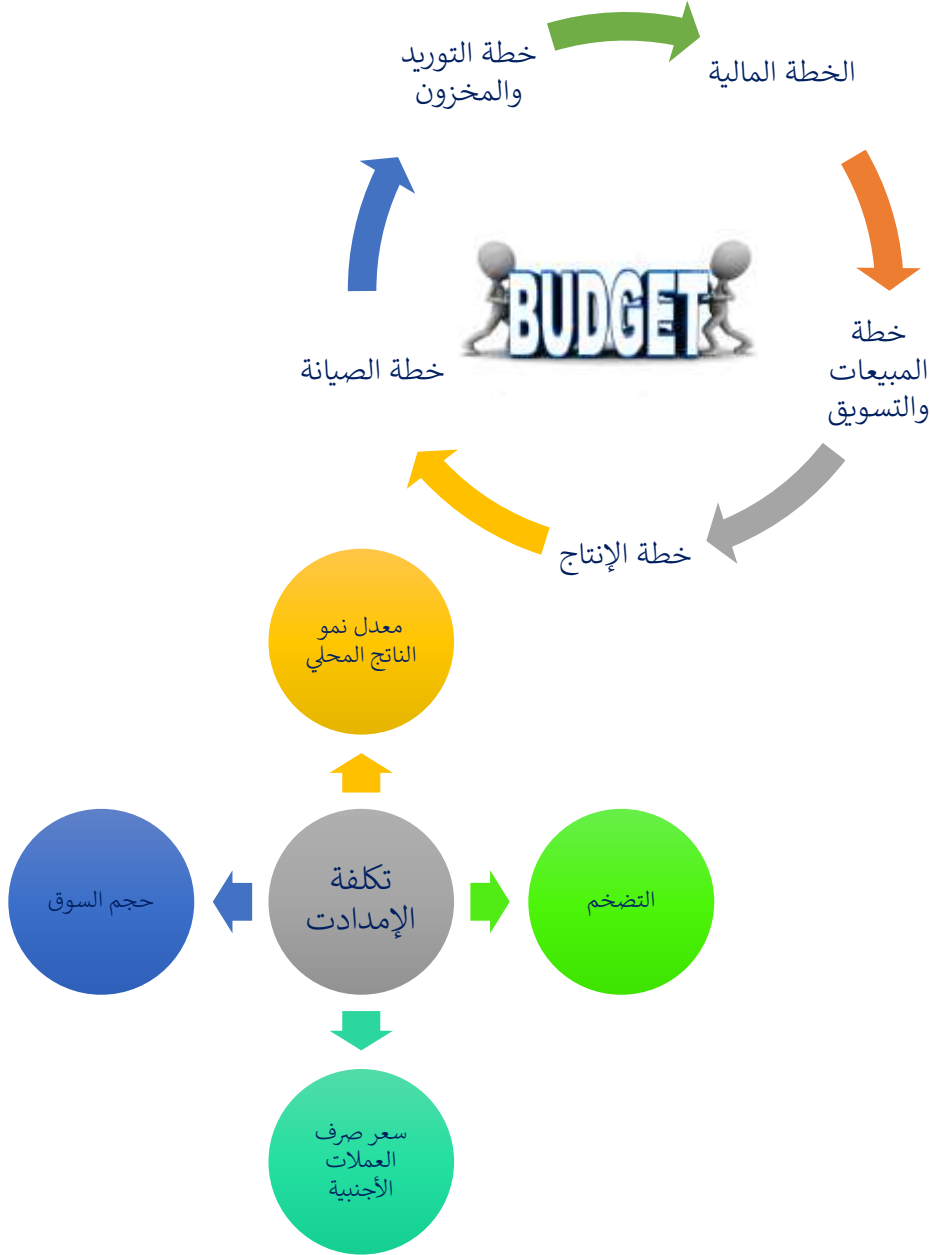
- كوارث طبيعية في ماليزيا تؤثر سلباً على صناعة المطاط في العالم
 - اضطرابات سياسية في بنما تؤثر سلباً على صناعة النحاس بالعالم
 - الانتخابات الأمريكية تؤثر سلباً على أسعار خامات الورق والكرتون
 - تقلبات سياسية في منطقة الخليج تؤثر سلباً على أسعار المواد البترولية والبتروكيماويات
- ولهذا يجب على مدير الاحتياجات الفعال الاطلاع الدائم على ما يحدث حول العالم لاستقراء وتوقع المستقبل.

المحاضرة الثالثة



أهمية التخطيط





كيفية إعداد خطة التوريد

في نهاية كل سنة مالية تشرع الشركات في إعداد الموازنة للعام التالي. تبدأ الموازنة بإعداد الخطة المالية وحساب الأرباح المستهدفة. يتم ترجمة الخطة المالية لخطط مبيعات وإنتاج وصيانة. وبناء على مخرجات جميع الخطط يتم إعداد خطط الاحتياجات لحساب التكاليف والتدفقات النقدية المتوقعة.



تأثير دور إدارة الإحتياجات على القوائم المالية

يجب على مدير الاحتياجات الإلمام الكامل بجميع الخطط، ويتم ترجمة الخطط لأرقام مستهدفة للقوائم المالية للشركة. ويمكن تلخيص تأثير دور إدارة الاحتياجات في ما يلي:

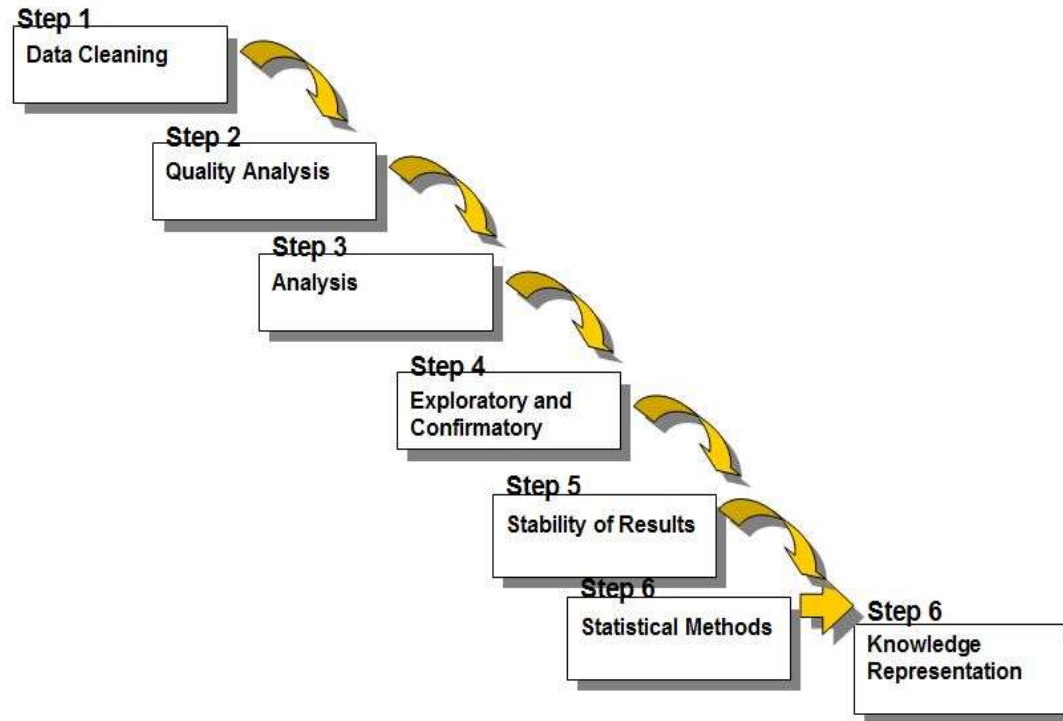
1. تكاليف التشغيل.
2. رأس المال العامل:
 - قيمة المخزون
 - ميزان المدفوعات والالتزامات المالية على الشركة
3. التدفقات المالية:
 - التدفقات النقدية للتشغيل
 - التدفقات النقدية الحرة
4. هيكل التمويل والالتزامات المالية
 - التمويل الذاتي
 - التمويل من الغير
5. إدارة المخاطر والتأمين

The image shows three financial statement templates in Arabic. The first is the 'قائمة الدخل' (Income Statement) with columns for 'صافي المبيعات' (Net Sales), 'خصم للمصاريف' (Less Expenses), and 'صافي الربح' (Net Profit). The second is the 'قائمة المركز المالي' (Balance Sheet) with columns for 'الأصول' (Assets), 'الالتزامات' (Liabilities), and 'حقوق المساهمين' (Shareholders' Equity). The third is the 'قائمة التدفق في النقد' (Cash Flow Statement) with columns for 'التغير في النقد' (Change in Cash) and 'التدفعات' (Payments).



تحديات مدير إدارة الاحتياجات

- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها
 - تحديد الاحتياجات وجودة مواصفاتها
 - خامات
 - مواد
 - قطع غيار
 - خدمات
 - سلع رأس مالية
 - طاقة
 - قائمة الموردين المحتملين
 - استراتيجية العمل لكل مفاوضة
 - قائمة الأولويات
 - دراسة عناصر التكلفة وتوقعات السوق
- المقاومة الداخلية والخارجية
- الموارد المتاحة لتمويل عمليات الشراء
- التفاوض الفعال
- التكلفة والسعر والقيمة المضافة



تحديد المواصفات قبل الشراء:

- تأكد أن الإدارة الطالبة حددت احتياجاتها بدون زيادة. في حال المواصفات المبالغ فيها لا بد من مراجعة الإدارة الطالبة عن مدى احتياجهم الحقيقي والمعايير الفنية للاختيار، ونسبة تأثير كل معيار على قرار الاختيار والمفاضلة بين العروض.



- تحديد المواصفات يقلل التكاليف مثل تكاليف الجودة غير المطابقة أو توريد سلع أو خدمات بمواصفات غير مطلوبة في السوق.

- المواصفات وسيلة لتقييم جودة المورد وتحديد النقاط المطلوب تحسينها، ومن الممكن أن نستفيد بخبرة الموردين في تحديد المواصفات لأقرب مواصفات موجودة في السوق، مما يسهم في سرعة الاتفاق عليها في حالة التعاقد.



تحديد المواصفات قبل الشراء:

- ربط الاستهلاك الماضي بالحاضر والمستقبل للوصول لخطة واقعية بدون إفراط أو تفريط.
- تقسيم الاحتياجات إلى مجموعات تفاوضية متجانسة لتوزيعها بشكل متوازن على فريق العمل.
- تحليل وتقييم الأولويات وتقييم المخاطر باستخدام مصفوفة مخاطر التوريد مع التأثير المالي على الشركة.
- حسن استغلال وتوظيف الموارد المتاحة (فريق عمل – وقت – موارد مالية – خدمات لوجستية.....).
- تحديد الجدول الزمني للاحتياجات، وتحديد المدى الزمني للتوريدات.



توقعات الإدارة العليا:

- خطة وحجم الإنفاق المطلوب لتلبية احتياجات الشركة
- الوفورات المالية والمزايا المتوقعة تحقيقها للشركة وتأثيرها على تكاليف الإنتاج
- التفاعل مع جميع الإدارات لتحديد ما يمكن عمله لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية
- زيادة حجم التمويل الخارجي من خلال تحسين شروط الدفع الآجل للموردين
- إدارة المخاطر وبناء خطط طوارئ بديلة. في حالات فشل الموردين الوفاء بالتزاماتهم تجاه الشركة
- إدارة العلاقات مع الموردين ومتابعة تنفيذ التعاقدات بفاعلية



المحاضرة الرابعة

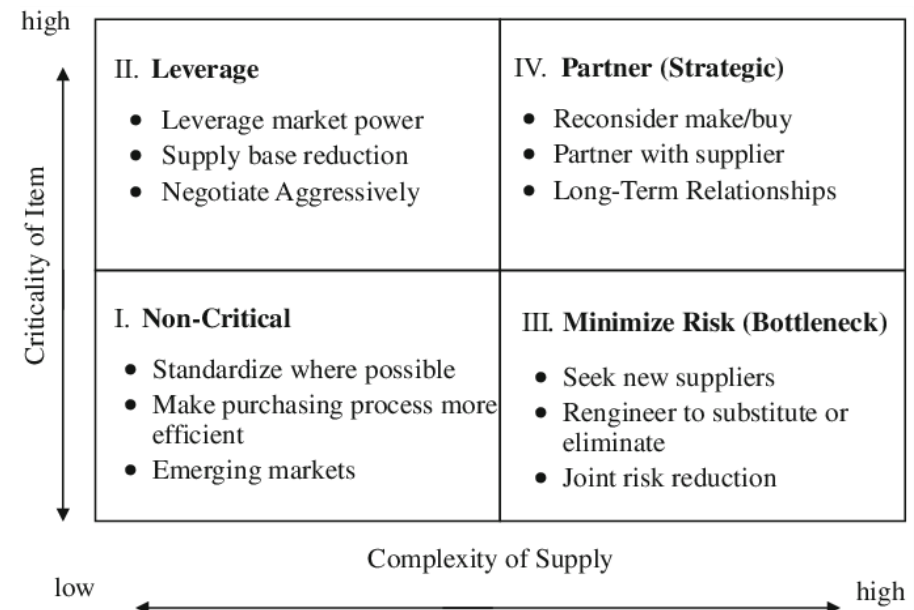
أدوات وأساليب التحليل للمعطيات:

عناصر التحليل والتقييم لضمان فعالية نشاطات إدارة الاحتياجات

Supplier Performance	Procurement Performance
Purchase Order to Purchase Receipt Variance	Outstanding POs by Purchasing Organization
Supplier Payment Analysis	Non-Agreement Purchase by Purchase Organization by Purchase Category
Supplier Performance Key Metrics	PO Amount Trend
Top 20 Performing Supplier	PO Amount, Non-Agreement Amount and Leakage Amount Trend
Top 10 Off-Contract Spend by Supplier	Supplier Payment Analysis
PO and Receipt Amount Comparison by Top 20 Suppliers	Supplier Payment Trend
Supplier Payment Analysis and Trend	AP Aging Analysis
AP Aging Analysis	Bottom 10 Received On-Time Rates by Supplier
Bottom 10 Received On Time Rates By Supplier	Current Total Supplier Base
Spend Analysis	
Spend Details by Item, Category	Off-Contract Spend by Top Business Units
Spend by Top Categories	Spend by Top Supplier
Off-Contract Spend by Top Business Units, Top Categories	Total Contract Leakage Trend
Spend by supplier	Top 10 Saving Potential by Supplier by Item

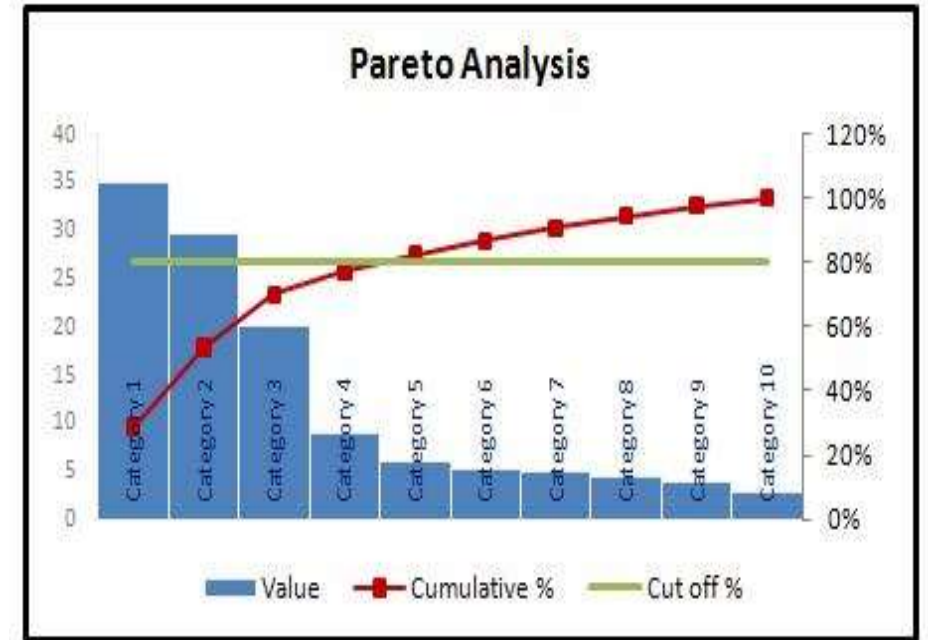


تحليل وتقييم الأولويات وتقييم المخاطر باستخدام مصفوفة
مخاطر التوريد مع التأثير المالي على الشركة (Kraljic
(matrix



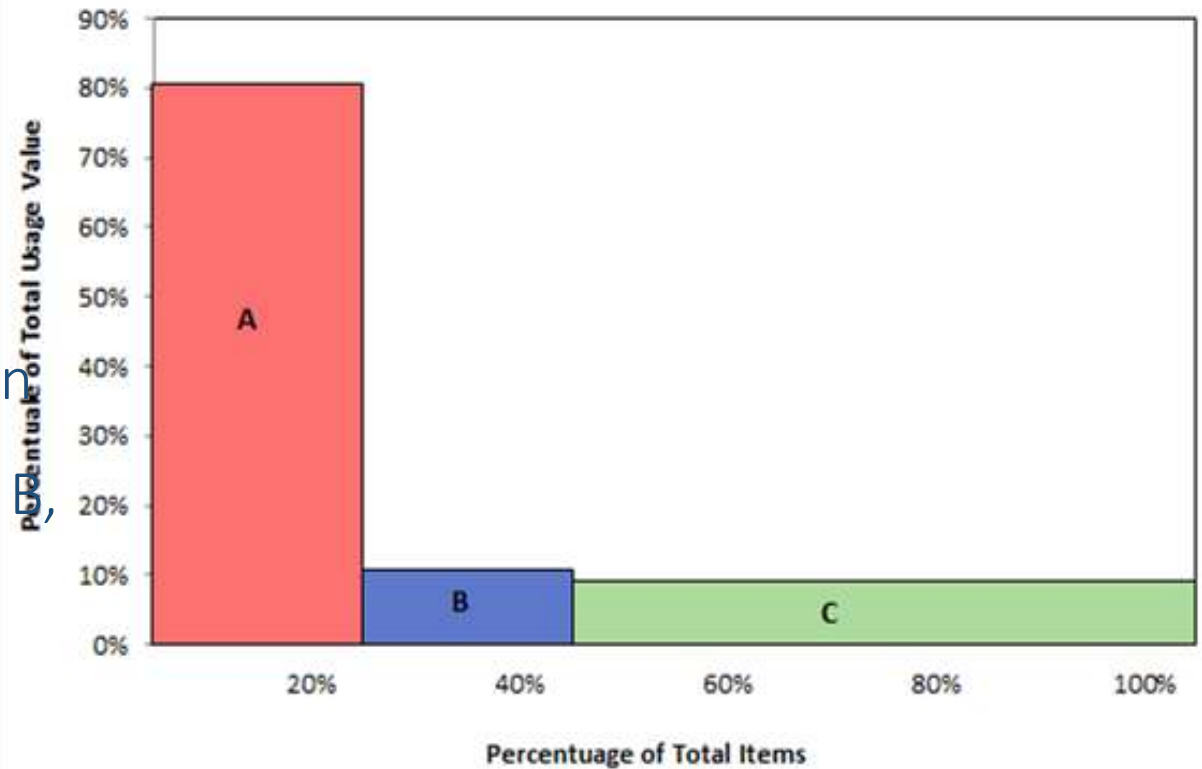
تطبيق نظرية الـ 80/20 (Pareto analysis)

Pareto Analysis is a statistical technique in decision-making used for the selection of a limited number of tasks that produce significant overall effect. It uses the Pareto Principle (also known as the 80/20 rule) the idea that by doing 20% of the work you can generate 80% of the benefit of doing the entire job.



تحليل ABC

ABC analysis is an inventory categorization method which consists in dividing items into three categories (A, B, C): A being the most valuable items, C being the least valuable ones



النتيجة المرجحة

Weighted score

A weighted score or weighted grade is merely the average of a set of grades, where each set carries a different amount of importance.

		Requirement score				
Criteria	Weight	A	B	C	D	E
Value	20%	80	45	40	15	35
Risk	20%	60	85	30	20	75
Difficulty	15%	55	80	50	15	25
Success	10%	30	60	55	65	30
Compliance	5%	35	50	60	50	50
Relationships	5%	80	70	50	85	80
Stakeholder	15%	25	50	45	60	60
Urgency	10%	60	25	40	65	80
Weighted Scores	100%	54.8	60.0	43.3	38.0	52.3

مصفوفة الأولويات

Priority Matrix

The Priority Matrix has two dimensions: urgency and importance. Quadrant I is for the most immediate and important deadlines. Quadrant II is for long-term strategizing and development, which means tasks that are not urgent, but are important nonetheless. Quadrant III, which is for urgent but not important tasks, is for time-pressured distractions that must be done immediately even though they are not urgent. Quadrant IV is for the kind of tasks that yield little, if any, value.

	Urgent	Not urgent
Important	I Important deadlines Crises Pressing important meetings Emergencies Last minute preparations	II Relationship building Personal development Employee training Exercise and health Prevention and planning
Not important	III Some emails and phone calls Many interruptions Some popular activities Some meetings	IV Trivia Some phone calls Excessive TV Time wasters



المحاضرة الخامسة

حيل وتكتيكات التفاوض الفعال

في هذه المرحلة لديك ما يلي:

- بيان بالاحتياجات مصنفة بأكثر من طريقة
- بيان بالأولويات
- بيان بالأهداف المطلوب تحقيقها
- قائمة بالموردين المحتملين مع تحليل لكل مورد
- فريق عمل مدرب وجاهز لتنفيذ مهامه
- خطة توريد واضحة المعالم
- بيان بمعلومات السوق وعناصر التأثير على التكاليف محلياً وعالمياً
- استراتيجيات التفاوض لكل مفاوضة



- التفاوض هو نوع من أنواع العلوم وليس فناً فحسب
- حيل التفاوض عبارة عن خطوات استراتيجية تحتوي على قدر من المخاطرة
- التفاوض القوي هو ما يمكنك من الحصول على ما تريد بينما يشعر الطرف الثاني أنه الفائز
- تمر عملية التفاوض عادة بثلاث مراحل:
 - بداية التفاوض
 - وسط التفاوض
 - نهاية التفوض

- احمل الطرف الآخر على أن يسبقك في الالتزام
- من الذكاء التظاهر بالحماسة
- يميل الناس إلى تصديق ما هو مكتوب
- انتقد دائماً الفكرة ولا تنتقد الأشخاص
- عليك دائماً أن تهنيء الطرف الآخر وتغذية إحساسه بالانتصار
- استخدم عامل الوقت وقوة المعلومات كأوراق ضغط على الطرف الآخر
- تذكر دائماً أنك العميل وأنت صاحب اليد العليا على مائدة التفاوض
- لا تضع البيض كله في سلة واحدة
- ما لا يدرك كله لا يترك كله
- لا تغفل سمات الثقافات الأخرى عند الدخول في مفاوضات مع طرف أجنبي

- والآن نبدأ مرحلة التفاوض.
- وفي هذه المرحلة يتم توزيع المهام على فريق العمل لديك بصورة متوازنة من حيث:
- القيمة المالية لعدد المفاوضات لكل مفاوض.
 - عدد المفاوضات المتجانسة لكل مفاوض.
 - تناسب عدد وقيمة المفاوضات مع الإمكانيات الشخصية لكل مفاوض.
 - تحديد المستهدف من كل مفاوضة كما يلي:
 - أهداف يجب تحقيقها ولا يمكن التنازل عنها.
 - أهداف يمكن تحقيقها إلى حد كبير.
 - أهداف صعبة لكن ممكنة مع بعض المجهود.
 - معايير التقييم والاختيار.



كيفية الحصول على موقف تفاوضي قوي قبل البدء في التفاوض:

- تذكر دائماً أنك تمثل العميل بالنسبة للمورد، وعليه السعي لكسب رضا العميل وليس العكس.
- لا تبادر بالإفصاح عن مطالبك من أول جولة تفاوض، ودع المورد يقدم عرضه أولاً.
- لا تنه التفاوض من أول جولة واعط نفسك فرصة للتقييم.
- ركز على أهدافك ولا تتشتت وتحكم في انفعالاتك.
- استخدم أحد أو بعض أساليب التأثير لتولي زمام التفاوض، ومنها ما يلي:

- التأثير بالإقناع
- التأثير بالاستشارة
- التأثير بالانطباع
- التأثير بالتعزيز
- شرعية الطلب
- الاستشارة
- الإهمال

مراحل عملية التفاوض:

بعد تمام الخطوة السابقة بنجاح أصبح الوضع ملائماً لبدء جولات التفاوض.
وإليك بعض الحيل التي تساعدك على كسب جولات التفاوض وتحقيق أهدافك باحترافية:

حيل بداية التفاوض: (الإمساك بزمام المفوضة)

- لا تبادر بالإفصاح عن أهداف التفاوض وانتظر عرض الطرف الآخر أولاً
- لا تقبل بأول عرض، وإن كان يحقق أهدافك فهناك المزيد من المكاسب في انتظارك
- اظهر صدمتك من العرض المقدم وارفض قبوله
- اطلب عرض محسن بأكثر مما تتوقع الحصول عليه (الفعالية على مائدة التفاوض تعتمد على المبالغة في عرض الطلبات لكسب مساحة تفاوضية كبيرة)
- في حالة البائع المتحفظ الذي يصر على معرفة أهدافك أولاً، اطلب عرضاً بأكثر مما تتوقع الحصول عليه.
انه الجولة الأولى دون إعطاء أمل أو إحساس بالقبول للعرض المقدم.

حيل وسط التفاوض: (كيف تميل كفة الميزان باتجاهك)

- حيلة البطاطا الساخنة، ويتم فيها طلب المعونة من المورد للبحث عن حل أو أية حلول للوصول إلى تحقيق أهدافك من التفاوض.
- حيلة المعلومة المقصودة، ويتم فيها توصيل معلومة بطريقة مباشرة لتحفيز الطرف الآخر على تقديم تنازلات للفوز بالتعاقد.
- حيلة التقاط الكرز، وتتم عند الحصول على مجموعة عروض التوريد من المورد من مختلفين، وتوجد في كل عرض ميزة خاصة عن باقي العروض. يمكنك جمع المميزات وجعلها المستهدف الجديد من جميع الموردين.
- اطلب دائماً مقابل لكل طلب يقدمه الطرف الآخر.
- استكشف الدوافع المحركة للطرف الآخر واستعملها كأوراق ضغط. الدوافع قد تكون:
 - التنافس
 - الرغبة في التوصل لحل
 - دوافع شخصية
 - إرضاء العميل
 - الحالة النفسية

حيل نهاية التفاوض: (إتمام الصفقة)

- يمكنك مع فريق العمل لعب أدوار الطيب والشرير للضغط على الطرف الآخر لتقديم تنازلات مناسبة لتحقيق الهدف المنشود وإنهاء التفاوض بأفضل مكاسب ممكنة.
- إذا تعثرت المفاوضات يمكنك تقديم تنازلات تدريجياً، ويفضل أن يقدم الطرف الآخر تنازلاته أولاً.
- في حالة تأزم المفاوضات ولم تصل إلى تحقيق أهدافك تعلل بأنك لا تملك سلطة القرار وأنت يجب أن تصعد الأمر للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من قرارات.
- الاقتناص.
- العقد شريعة المتعاقدين (عقد قانوني) ولا تدع الطرف الآخر يحرر العقد.



المحاضرة السادسة

أفكار خارج الصندوق

بضاعة الأمانة

الفكرة:

يمكن الاحتفاظ بمخزون من سلعة ما بصفة أمانة لدى الشركة، على أن يتم سداد المقابل المادي للمورد عن كل ما تم استهلاكه خلال مدة زمنية متفق عليها مسبقاً.

فوائد الشركة:

1. مخزون متاح طول الوقت وبالجودة المتفق عليها
2. قيمة المخزون لا تؤثر على رأس المال العامل
3. تلاشي مخاطر التأخير في التوريد
4. تكلفة معروفة مسبقاً



فوائد المورد:

1. الاستحواذ على حجم توريدات ومبيعات مؤكدة مع الشركة
2. تقليل تكاليف التخزين والمخاطر
3. تقليل مصاريف الشحن والإشراف على التوريدات

أفكار خارج الصندوق

نقطة بيع داخل الشركة
الفكرة:

يمكن إتاحة الفرصة للمورد بتوفير نقطة بيع لمجموعة من السلع الرخيصة وسريعة الحركة وطبقاً للجودة والأسعار المتفق عليها مسبقاً على أن يتولى إدارة نقطة البيع بنفسه. يتم دفع المقابل بناء على تقارير المبيعات بصفة دورية متفق عليها.

فوائد الشركة:

1. مخزون متاح طول الوقت وبالجودة المتفق عليها
2. قيمة المخزون لا تؤثر على رأس المال العامل
3. تلاشي مخاطر التأخير في التوريد
4. تكلفة معروفة مسبقاً
5. توفير الوقت والمجهود للتركيز على التوريدات ذات القيم المرتفعة

أفكار خارج الصندوق

فوائد المورد:

1. الاستحواذ على حجم توريدات ومبيعات مؤكدة مع الشركة
2. تقليل تكاليف إنشاء نقطة بيع جديدة
3. تقليل مصاريف الشحن والإشراف على التوريدات

أفكار خارج الصندوق

برنامج تمويل الموردين الفكرة:

في حالة وجود مورد أو مقاول ملتزم يقدم خدمة أو سلعة للشركة بصفة دائمة وبشروط دفع آجل لتحسين شروط الدفع، يمكن إدراج طرف ثالث (مؤسسة مالية) للقيام بعملية تمويل المورد بضمان من الشركة مقابل الحصول على نسبة تمويل تخصم من المورد، على أن يتم الدفع بصورة فورية للمورد. ويتم التحصيل من الشركة بعد مدى زمني أطول.

فوائد الشركة:

1. زيادة مدة الدفع الآجل بدون تكاليف إضافية
2. تحسين قيمة رأس المال العامل
3. استخدام هذا التعاقد لتحفيز الموردين الملتزمين وزيادة حجم التعامل معهم

أفكار خارج الصندوق

فوائد المورد:

1. تمويل بدون إجراءات بنكية معقدة
2. تقليل رأس المال العامل
3. سرعة دوران رأس المال وزيادة الأرباح

أفكار خارج الصندوق

النطاق الأخضر

الفكرة:

في حالة السلع التي يقوم باستيرادها المورد بشكل كلي أو جزئي ورغبة الشركة في الدفع بالعملة المحلية. تجدر الإشارة إلى الخوف من مخاطر تغيرات سعر الصرف؛ لذلك يمكن الاتفاق على سعر صرف معين عند توقيع العقد وتحديد نطاق آمن لكل الطرفين، حيث يسري سعر الصرف المتفق عليه آنفاً. أما إذا تجاوز التغير الحد الآمن فمن حق الطرف المتضرر الحصول على تعويض متفق عليه مسبقاً من الطرف الآخر.

أفكار خارج الصندوق

فوائد الشركة:

1. الحصول على تعاقد طويل الأجل
2. تقليل حجم المخاطر من تقلبات الأسعار
3. استخدام هذا التعاقد لتحفيز الموردين الملتزمين وزيادة حجم التعامل معهم
4. في حالة معرفة التوقعات المستقبلية لسعر الصرف يمكن تحقيق مكاسب جيدة مع الزمن

فوائد المورد:

1. الحصول على تعاقد طويل الأجل
2. تقليل حجم المخاطر من تقلبات الأسعار

أفكار خارج الصندوق

خصم بأثر رجعي

الفكرة:

في حالة المورد الراض لتخفيض الأسعار عند بداية التعامل يمكن الاتفاق على الحصول على خصومات بأثر رجعي على كامل الكميات الموردة عند تحقيق مستهدف معين. حاول أن يكون المستهدف لا يزيد عن 70% من كمية العقد، وألا يتجاوز زمن تحقيق المستهدف السنة المالية عند توقيع العقد.

فوائد الشركة:

1. الحصول على تعاقد طويل الأجل
2. تقليل حجم المخاطر من تقلبات الأسعار
3. تكلفة معروفة مسبقاً
4. استخدام هذا التعاقد لتحفيز الموردين وزيادة حجم التعامل معهم

أفكار خارج الصندوق

فوائد المورد:

1. الحصول على تعاقد طويل الأجل
2. حجم مبيعات مضمون
3. اقتسام الأرباح بعد تحقيق المستهدف من الشركة

أفكار خارج الصندوق

حل أم سلعة
الفكرة:

كثيرا ما نتعرض لتوفير احتياج معين لسلعة أو خدمة ليس لها توصيف دقيق. لذلك يجب معرفة المشكلة التي نتج عنها هذا الاحتياج وتعريفها بشكل سليم. بعد ذلك يتم استدعاء الموردين المحتملين وعرض المشكلة عليهم وطلب حل لها، على أن يكون هناك نتيجة محددة يجب تحقيقها.

فوائد الشركة:

1. تقليل التكلفة حيث يتسابق الجميع لتحقيق النتيجة المطلوبة بأقل تكلفة
2. التركيز على النتيجة وليس على طريقة الحل
3. تحفيز الموردين على المنافسة والإبداع

أفكار خارج الصندوق

فوائد المورد:

1. الأفضل يفوز بالتعاقد
2. التشجيع على الابتكار والحلول الذكية
3. فرصة للموردين الصغار للمنافسة مع الكبار

شكراً لكم