مصفوفة كراليك للمشتريات

مصفوفة كراليك أداة تصنف ما تشتريه الشركة في أربع مجموعات، لتحصل كل مجموعة على استراتيجية توريد خاصة بها. وقد قدمها بيتر كراليك، الذي عمل في ماكينزي، في مقال نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 1983 بعنوان «يجب أن تصير المشتريات إدارة للإمداد». والفكرة أن شراء كل شيء بالطريقة نفسها يهدر الجهد على البنود الصغيرة ويخاطر كثيرا في البنود المهمة. ونتابع كريم، مدير المشتريات في مصنع للأثاث المكتبي.

1. سؤالان

تبدأ المصفوفة بسؤالين عن كل بند نشتريه. الأول هو مدى تأثير البند في الربح، من خلال حصته في إجمالي الإنفاق وأثره في منتجنا. والثاني هو حجم مخاطر التوريد التي يحملها: مدى ندرته، وعدد الموردين الموجودين، ومدى صعوبة التحول عنه. ونقيم كل بند بدرجة مرتفعة أو منخفضة في السؤالين.

مثال: قبل أن تشتري أسرة غسالة، تطرح السؤالين: هي تكلفة كبيرة على الميزانية، فالتأثير في الربح مرتفع، لكن متاجر كثيرة تبيع طرزا متشابهة، فمخاطر التوريد منخفضة. وتشير الإجابتان بالفعل إلى أن مقارنة العروض تستحق الوقت.

في العمل: يطرح كريم السؤالين عن الخشب والمحركات الكهربائية ومفصلة خاصة وأقلام المكتب. ويقيم كلا منها بدرجة مرتفعة أو منخفضة في التأثير في الربح وفي مخاطر التوريد. والآن أصبحت القائمة جاهزة للتصنيف.

2. أربعة مربعات

تضع الدرجتان كل بند في أحد أربعة مربعات. البنود الروتينية تأثيرها في الربح منخفض ومخاطر توريدها منخفضة، مثل القرطاسية. وبنود الرافعة تأثيرها في الربح مرتفع ومخاطر توريدها منخفضة، لأن الموردين كثيرون والمبلغ المنفق كبير. وبنود عنق الزجاجة تأثيرها في الربح منخفض لكن مخاطر توريدها مرتفعة، أما البنود الاستراتيجية فدرجتها مرتفعة في الاثنين. وقد سمى كراليك نفسه المربع الأول بنودا غير حاسمة.

مثال: تصنف أسرة مشترياتها: الصابون روتيني، والبقالة الأسبوعية من بنود الرافعة، ودواء نادر تبيعه صيدلية واحدة من بنود عنق الزجاجة، والرسوم المدرسية استراتيجية. وتتطلب المربعات الأربعة أربع طرق مختلفة للشراء.

في العمل: يضع كريم الأقلام في الروتينية، وألواح الخشب في الرافعة، والمفصلة الخاصة في عنق الزجاجة، والمحركات الكهربائية في الاستراتيجية. وأصبح لكل بند الآن مربعه.

3. استراتيجية لكل مربع

يتطلب كل مربع نهجه الخاص. ففي البنود الروتينية، الهدف توفير الجهد بتوحيد المواصفات وتجميع الطلبات واستخدام أنظمة طلب بسيطة. وفي بنود الرافعة، نستفيد من قوتنا الشرائية بمقارنة الموردين وإجراء مناقصات تنافسية والتحول حين

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

يظهر عرض أفضل. وفي بنود عنق الزجاجة، نركز على ضمان التوريد بمخزون أمان ومصدر ثان وخطط بديلة، ولو بسعر أعلى قليلا. وفي البنود الاستراتيجية، نبني شراكات وثيقة طويلة الأمد ونشارك الخطط مع قلة من الموردين الرئيسيين.

مثال: تستخدم أسرة استراتيجية الرافعة في مشتريات الطعام: تقارن أسعار ثلاثة متاجر كبرى وتتسوق حيث تكون السلة أرخص. فتنخفض الفاتورة دون أي تغيير في طعام الأسرة.

في العمل: يطبق كريم استراتيجية الرافعة على ألواح الخشب: يدعو أربعة موردين لتقديم عروض ويختار أفضل عرض. وفي المحركات الكهربائية، يطبق النهج الاستراتيجي ويوقع عقدا طويل الأمد مع تخطيط مشترك. وتطلب الأقلام ببساطة من كتالوج إلكتروني.

4. المراجعة والانتقال

المصفوفة لقطة للحاضر وليست وسما دائما. تنتقل البنود بين المربعات عندما تتغير الأسواق أو الأسعار أو التقنية، لذلك ينبغي مراجعة التصنيف بانتظام. فيصبح بند عنق الزجاجة روتينيا عندما يوجد مورد ثان، وقد يتحول بند الرافعة إلى عنق زجاجة عندما يضيق السوق. والمصفوفة تبسيط أيضا، لذلك تؤدي أفضل مع حكم المشترين ومعرفتهم بالعمل.

مثال: الدواء النادر بند من عنق الزجاجة ما دامت صيدلية واحدة فقط تحتفظ به. وعندما تبدأ صيدليتان أخريان في تخزينه، تراجع الأسرة المربع وتعامله كمشترى روتيني.

في العمل: يراجع كريم المصفوفة كل سنة ويؤهل موردا ثانيا للمفصلة الخاصة. فتنتقل المفصلة من عنق الزجاجة إلى الروتينية، ويستطيع الفريق صرف وقته على المحركات الكهربائية.

الخاتمة

وخلاصة القول، تصنف مصفوفة كراليك المشتريات بحسب التأثير في الربح ومخاطر التوريد إلى بنود روتينية وبنود رافعة وبنود عنق زجاجة وبنود استراتيجية. وتطبق في أربع خطوات: طرح السؤالين، ووضع البنود في المربعات الأربعة، واختيار استراتيجية لكل مربع، والمراجعة والانتقال. وعندما تستخدم مع الحكم الشخصي، تتيح للشركة أن تصرف جهدها حيث المال والمخاطر.

المصادر

• بيتر كراليك (1983): Purchasing Must Become Supply Management، مجلة Harvard Business Review، عدد سبتمبر وأكتوبر – https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management
• Kraljic matrix: نظرة عامة على الفئات الأربع والاستراتيجيات المعتادة (ويكيبيديا) – https://en.wikipedia.org/wiki/Kraljic_matrix

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)