

سيرورة التسويق الشرائي دراسة حالة مؤسسة Clas vit

سعيد عريف

أستاذ مساعد -أ- بجامعة جيجل

مسجل بالدكتوراه بالمدرسة العليا للتجارة

المخلص

التسويق الشرائي عبارة عن نشاطين أساسيين، الأول يهتم بتحديد احتياجات المؤسسة بدقة و تقسيمها بالاعتماد على تقنيات و وسائل متخصصة مثل دفتر الأعباء، مصفوفة الخبرة و مصفوفة خطر/ربح، أما النشاط الثاني فهو عبارة عن دراسة بيئة الموردين لاختيار المورد الأمثل الذي ستتعامل معه المؤسسة. تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسة يتطلب تكوين مزيج شرائي يتكون من المشتريات، المورد، السعر و الاتصال، و اختيار سياسة الشراء التي ستتبعها المؤسسة لكل صنف من المشتريات، إما سياسة وضع الموردين في حالة تنافس أو سياسة الشراكة مع المورد.

الكلمات المفتاحية

التسويق الشرائي، مصفوفة الخبرة، مصفوفة خطر/ربح، المزيج الشرائي، الشراكة.

abstract

Purchasing Marketing contains two main activities. The first concerns the determination of the organization's needs and its segmentation using the technics such as tender specifications, matrix of experience and matrix risk/profit. The second activity

is the study of suppliers environment to select the optimal resource that will have relation with the firm.

The application of Purchasing marketing in the firm requires a purchasing mix which consists of purchases, suppliers, price and communication, and the choice of the Purchasing policy for each class of purchases. It puts suppliers in competition or creates partnership with them.

Key words: Purchasing Marketing, matrix of experience, matrix risk/profit, purchasing mix, partnership.

المقدمة

خلال السنوات الأخيرة تغير مفهوم الشراء كثيرا، فمنذ أن كانت عملية الشراء ضمن الوظيفة التجارية (فايول1916) تطورت إلى أن أصبحت تحتل وظيفة منفصلة عن باقي الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بعدها أتت دراسات Kotler et Levy (1973) و Davies et Santi (1974) التي تناولت الجانب التجاري لعملية الشراء، ثم نشرت دراسات أخرى لـ Marcel et Nassosoy (1985) عالجت الجانب الاستراتيجي للتسويق الشرائي حيث حددت المتغيرات الداخلية و الخارجية لعملية الشراء. في سنة 1988 ظهر مصطلح التسويق العكسي أو الخلفي و هو نفسه التسويق الشرائي من طرف Leenders et Blenkxon، أما سنة 1994 قام Sostenes بتحديد سيرورة التسويق الشرائي عن طريق التوفيق و الربط بين سوق الموردين من جهة و احتياجات المؤسسة من جهة أخرى، حيث اعتبر التسويق الشرائي مجموعة من التقنيات التي يستعملها المشتري لتكييف احتياجات المؤسسة مع ما هو معروض في سوق الموردين، أو التأثير على الموردين لأجل التكيف مع

احتياجات المؤسسة و العمل على إشباعها. هذا ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

ما هي سيرورة التسويق الشرائي، و ما هو واقع تطبيقه في مؤسسة **Clas vit** ؟

التسويق الشرائي مصطلح حديث، و هو غريب عن المؤسسات الجزائرية لذا سنحاول في هذا المقال تقديم بعض التعاريف المرتبطة به، شرح و تفصيل سيرورته، أهم مراحل تطبيقه و المزيج الشرائي، كما سنحاول إسقاط ما يتم الحصول عليه من معلومات نظرية على الواقع و ذلك من خلال محاولتنا تطبيق ما تم الحصول عليه في مؤسسة **Clas vit** و هي مؤسسة متخصصة في إنتاج و توزيع منتجات الأرشيف و الترتيب، المستلزمات و المعدات المكتبية و المدرسية.

1- الجزء النظري: التسويق الشرائي

1-1 مفهوم التسويق الشرائي

يمكن تعريف التسويق الشرائي على أنه مجموع التقنيات التي تهدف إلى جمع المعلومات حول سوق الموردين، للقيام بعملية الشراء في أحسن الظروف مع تجنب الأخطار الداخلية و الخارجية التي قد تتعرض لها المؤسسة، كما يهدف لتحديد سياسات الشراء الخاصة بكل صنف من المشتريات. (J.paul durand, 2003, P101)

التسويق الشرائي له نفس مبادئ التسويق العادي لكن موجه إلى الخلف أي إلى الموردين، فبدلا من دراسة حاجات الزبائن سوف ندرس المشتريات و نقوم بتصنيفها، أي تقسيمها و استهدافها، و محاولة تشكيل مزيج شرائي قد يتكون من المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع أو الموردين. يمكن اعتبار الزبائن في التسويق الشرائي المصالح و الوظائف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف إلى إشباع حاجات المؤسسة الداخلية بالاعتماد على الموردين و

المشتريات، كما يهدف أيضا إلى تحسين جودة و كفاءة عرض المؤسسة. (A.Marchel, 2007,P34)

للتسويق الشرائي عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية (P.Malaval et al: C.Bénaroya, 2005, P65)

- توفير متطلبات عملية الإنتاج و البيع بالكميات و الجودة المطلوبة.
- متابعة و دراسة أسواق الموردين لمعرفة المورد الأمثل للمؤسسة.
- تقديم و عرض المؤسسة للموردين لأجل تعريفهم بها و بنشاطها.
- تعريف و تحديد حاجات المؤسسة بدقة.
- تسهيل عمل الموردين عن طريق الإجابة على تساؤلاتهم و توصيف المشتريات بشكل مفصل.
- تشجيع و تحفيز الموردين على التعامل مع المؤسسة عن طريق إبراز إيجابياتها و قدراتها التجارية، و بالتالي محاولة خلق جو من التنافس بين الموردين.
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العلاقات مع الموردين و العمل على اشباع حاجات المؤسسة في أمثل الظروف.

1-2 مراحل و سيرورة التسويق الشرائي.

قبل القيام بعملية الشراء يجب تحديد الحاجيات الواجب شراؤها بدقة، و ذلك يعتمد على المعلومات التي تصل مصلحة الشراء من مختلف المصالح الأخرى. فمثلا مصلحة التسويق يمكنها تحديد المنتجات المراد شراؤها بما يتوافق و حاجات و رغبات الزبائن، حسب الجودة و الخصائص المطلوبة في المنتج، و نوعية الغلاف المطلوب، كذلك وظيفة الإنتاج تهدف إلى تحسين جودة المنتجات المصنعة، التخفيض من الوحدات المعيبة و التالفة، صيانة آلات الإنتاج، و المحافظة على البيئة، و بالتالي قد تفرض شروط و قيود على

مصلحة الشراء عن طريق تحديد الخصائص الواجب توفرها في المشتريات (P.Malaval et C.Bénaroya, 2005, P42). بعدها تأتي عملية دراسة و تحليل سوق الموردين لاختيار المورد الأفضل و الأمثل للمؤسسة بحيث يقوم بإشباع احتياجاتها و إرضاء الزبائن الداخليين.

يجب على وظيفة الشراء تطبيق التسويق الشرائي بالتعاون مع وظائف أخرى خاصة الوظيفة التجارية، وظيفة التسويق و وظيفة الإنتاج. الشكل التالي يبين أن التسويق الشرائي له مستويين الأول داخلي يهتم بمحاولة فهم احتياجات المؤسسة ثم تكييفها و تعديلها لتتوافق مع ما هو موجود في سوق الموردين، و الثاني يتناول مهمة البحث و اختيار الموردين، ثم محاولة تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة و خلق شراكة معها.

الشكل 01: مستويات التسويق الشرائي

داخلي	تحديد و تحليل الاحتياجات	تعديل و توجيه احتياجات المؤسسة، خلق علاقات داخلية جيدة
خارجي	دراسة سوق الموردين و مكانة المؤسسة بالنسبة لهم	تشجيع الموردين على التعامل مع المؤسسة، محاولة خلق شراكة معهم، مساعدتهم على التطور
	فهم	فعل

المصدر: Barriol Nathalie, LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, ESA Grenoble.

3-1 السياسات المطبقة في التسويق الشرائي

في مقال لـ Barriol Nathalie بعنوان " Le marketing achat : Vingt cinq ans d'histoire " عالجت سياستين يمكن الاعتماد عليهما أثناء تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسة هما:

● سياسة الشراكة: تهدف هذه السياسة إلى البحث عن التعاضد بين المؤسسة و المورد لأجل تقاسم الأخطار، الموارد، و الأرباح و رفع القدرة التنافسية، و هي تعتمد على إنشاء علاقة على المدى الطويل لتحقيق نجاحات و أرباح للطرفين.

● سياسة وضع الموردين في حالة منافسة: ونقصد بها جعل الموردين في حالة تنافس أي خلق حرب تنافسية بين الموردين، لإرضاء و توريد المؤسسة و ذلك عن طريق استهداف الموردين المراد استشارتهم و البحث باستمرار عن موردين جدد.

4-1 المزيج الشرائي

1-4-1 المورد

تهتم المؤسسة بالبحث عن مصادر الشراء الملائمة لها حيث تقوم بالبحث عن الموردين أو المنتجات التي تتوافق و حاجات المؤسسة، و المورد المناسب هو المورد الذي يضمن توفير منتجات بأسعار تنافسية و يعمل دائما على تطوير و تحسين منتجاته و عروضه فهو لا تهتمه مصلحته فقط بل يهتم بالمصلحة المشتركة بينه و بين المؤسسة، و على المؤسسة رصد ميزانية للبحث المستمر عن الموردين الجدد و تجميع البيانات و المعلومات المرتبطة بسوقهم و العمل على تصميم و وضع قاعدة بيانات خاصة بجميع الموردين. عملية البحث عن الموردين قد تكون على المستوى الدولي أي في بلدان أخرى، خاصة بالنسبة للمؤسسة التي لها فروع في عدة بلدان أو المؤسسات المتعددة الجنسيات، ما قد يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها و

الحصول على الميزة التنافسية. عملية اختيار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة مهمة أساسية للمشتري، فعليه أولاً جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، تحديد قائمة طويلة بالموردين المحتملين، تحضير و إعداد استقصاء لتقييمهم، تحليل الإجابات و تقليص القائمة الأولى، ثم تأتي بعدها عملية طلب العروض من الموردين المختارين، تقييم و تحديد العرض الأفضل و أخيراً اختيار المورد الأمثل وفق عدة معايير متعلقة أغلبها بالسعر، الأجل و الجودة. (A.Alleau, 2013, P125) لتقييم و اختيار المورد الأمثل للمؤسسة يمكن الاعتماد على

مصفوفة تدعى مصفوفة الخبرة توضح كيف يمكن تصنيف الموردين حسب مستوى خبرتهم و قدراتهم التنافسية. مستوى خبرة المورد يترجم من خلال كفاءته المالية، التكنولوجيا المستعملة، خدماته مرتفعة الجودة و قدراته على التطوير و الابتكار، أما قدراته التنافسية فتعكس على الأسعار المطبقة مقارنة بأسعار المنافسين.

الشكل 02 : مصفوفة الخبرة

مستوى القدرة التنافسية	مورد "الأفضل في القائمة" يضمن الجودة و القيمة المضافة بأفضل الأسعار	مورد "خبير" يضمن جودة المنتجات بأسعار عالية
	مورد "الصفقة المربحة" يوفر منتجات بأسعار تنافسية بدون قيمة مضافة	مورد "الحذف من القائمة" منتجات مرتفعة السعر بدون أي ميزة تنافسية

المصدر: Stéphane Canonne et Philippe Petit , **La boîte à outils de l'acheteur**,

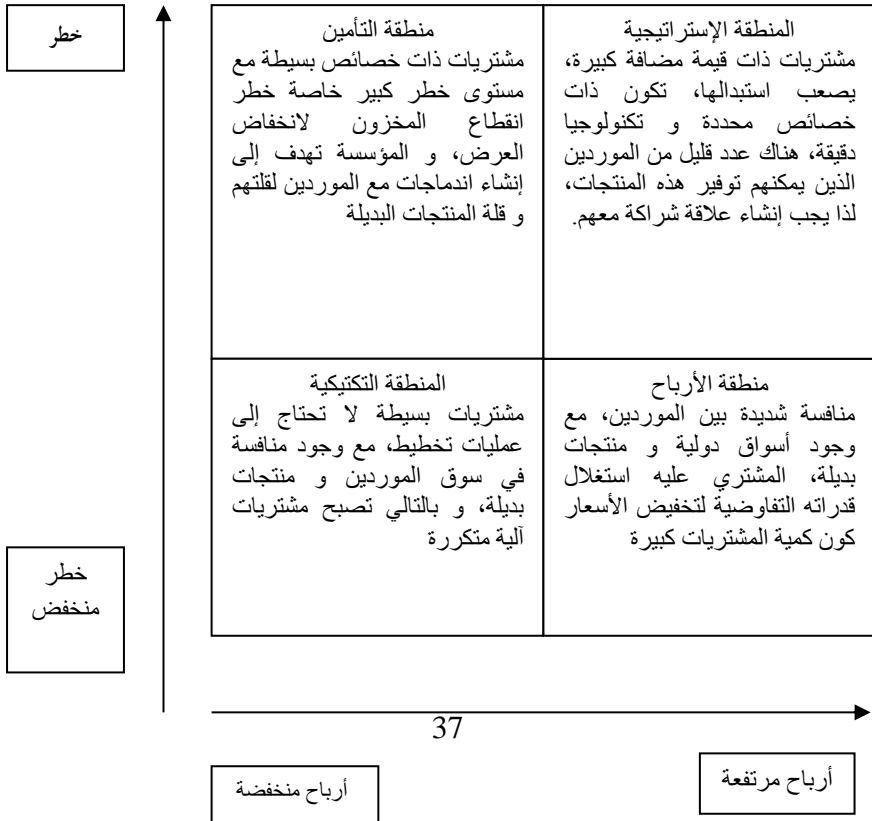
2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 68

يجب الاهتمام بتحديد المشتريات أو الاحتياجات منذ بدأ عملية تصميم المنتجات أو وضع السياسة التجارية للمؤسسة، بعبارة أخرى وظيفة الشراء يجب أن تكون على علاقة بوظيفة البحث و التطوير، ووظيفة الإنتاج و الوظيفة التجارية في المؤسسة، حيث يمكن لوظيفة الشراء أن تقترح حلول و منتجات جديدة أو منمطة لا يعلم بوجودها في السوق و تساهم في خفض التكاليف، أو تحاول تعديل احتياجاتها للاستفادة من المشتريات في عدة مجالات. لوصف الاحتياجات بدقة تلجأ المؤسسة إلى ما يسمى بدفتر الأعباء و الذي يساعد على تقييم و وصف دقيق للنتائج المراد الوصول إليها و التطلعات التي يصوبوا إليها الزبائن الداخليين. دفتر الشروط يستعمل بكثرة في حالة تدويل المشتريات و هو يهدف للحصول على مشتريات بالخصائص الضرورية فقط. كما تعتمد المؤسسة على دفتر الشروط الوظيفي وهو تطور لدفتر الشروط حيث يسمح للمشتري بمعرفة الوظيفة التي ترقى من المشتريات و يتم إعداده بتعاون المشتريين مع التقنيين، الصناعيين، و رجال البيع لأجل تخفيض درجة المخاطرة.

المؤسسة لا يمكنها أن تتعامل مع جميع مشترياتها بنفس الطريقة، و بالتالي على المؤسسة تقسيم مشترياتها إلى عائلات أو أصناف حسب متغيرات خاصة بها لدراستها و تحليلها على حدى. و يمكن اعتبار تقسيم المشتريات أول خطوة لتحسين و رفع كفاءة وظيفة الشراء، حيث نقصد بها تصنيف احتياجات المؤسسة و تجزئتها إلى فئات متجانسة فيما بينها من ناحية الخصائص و حجم المشتريات تدعى عائلات المشتريات، و المقترحة من طرف الموردين المتشابهين من حيث التكنولوجيا المستعملة، الكفاءات و طبيعة النشاط. (R.Perrotin,2002, P78)

يمكن تقسيم المشتريات و فق مصفوفة خطر/ربح و هي تتكون من معيارين الأول يعبر عن مستوى الأخطار المرتبطة و الناتجة عن عملية الشراء و الثاني يمثل المرودية أو الربح المتوقع من المشتريات.

الشكل 03 : خصائص مصفوفة خطر/ربح



المصدر: Roger Perrotin, E ACHAT, Edition d'organisation, France, 2002, p 31

1-4-3 السعر

التسويق الشرائي لا يهتم بدراسة و متابعة السعر فقط كالشراء التقليدي، بل يهتم بالتكاليف و سعر التنازل الداخلي. تكاليف وظيفة الشراء يمكن تحديدها في التكاليف التالية (L.Laurent, 2004, P18-19):

- التكاليف المفوترة: تتمثل في سعر شراء المشتريات.
- تكلفة النقل: تشمل تكاليف النقل و التأمين بالإضافة إلى التكلفة المفوترة.
- تكلفة الحيازة: بالإضافة للتكاليف السابقة نأخذ بعين الاعتبار التكاليف المرتبطة بعملية التخزين و حقوق الجمارك.
- تكلفة اللاجودة: و تكون في حالة وجود وحدات معيبة نتيجة لانخفاض جودتها.

أما سعر التنازل الداخلي فيعتبر سعر فوترة المنتوجات و الخدمات المتداولة بين مختلف المصالح أو الوظائف داخل المؤسسة، و هو يستعمل بكثرة في المؤسسات التي تكون فيها مراكز المسؤولية محددة و معرفة بدقة، كذلك يعتبر من بين أهم وسائل مراقبة كفاءة الوظيفة المعنية بإعداد هذا المتغير. و هناك عدة طرق لحساب سعر التنازل الداخلي هي (C.Horngren, 2006, P13):

- **سعر السوق:** المؤسسة قد تتحصل على المنتج قيد التنازل من خارج المؤسسة أي من عند مورديها و بالتالي فهي تقوم بتحديد سعره بالاعتماد على سعر السوق المحدد من طرف الموردين.
- **تكلفة المنتج:** أي أن سعر التنازل الداخلي لا يكون إلا عبارة عن تكاليف الإنتاج أو الشراء.
- **سعر المردودية مضاف إليه هامش ربح:** و ذلك في حالة كون المنتج محل التداول غير متوفر في السوق الخارجي.
- **السعر المتفاوض عليه:** في هذه الحالة هناك أقسام أو مصالح في المؤسسة تتصرف تصرف المؤسسات فهي تتفاوض فيما بينها على تحديد سعر التنازل الداخلي مع إمكانية الشراء من مورد خارجي أو البيع لزبائن خارجيين.

1-4-4 الاتصال

تعتبر Barriol Nathalie في مقالها المعنون بـ " Le marketing achat : Vingt cinq ans d'histoire" الاتصال بالنسبة لوظيفة الشراء أمر مهم، إذ يجب عليها أن تعلم جميع المتدخلين في قرار الشراء بأهدافها، طبيعة تنظيمها و سياسات الشراء المتبعة، كذلك عليها أن تكون على اتفاق مع الإدارة العليا للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية. ما سبق ذكره يخص الاتصال الداخلي، لكن وظيفة الشراء تقوم أيضا بالاتصال بأطراف خارجية تتمثل عادة في الموردين بغرض خلق تنافس بينهم و تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة و تحقيق أهدافها. الاتصال في ما يخص عملية الشراء يجب أن يكون محدد الأهداف، الآجال، الوسائل المستعملة، النصوص و الرسائل. فهو يهدف لإعطاء صورة جيدة و حسنة لوظيفة الشراء سواء داخل المؤسسة للزبائن

الداخليين أو خارج المؤسسة للموردين. عملية البحث و الاتصال بالموردين الجدد تكون إما بطريقة مباشرة عن طريق الانترنت (وثائق و رسائل المورد)، المعارض، الزيارات المبرمجة لمواقع الموردين، رجال بيع الموردين، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق فروع المؤسسة المنتشرة بدول أخرى أو مؤسسات مختصة بتوزيع و بيع المعلومات المتعلقة بمختلف الأسواق.

لا يمكن التكلم عن الاتصال في وظيفة الشراء دون التطرق لنظام المعلومات الخاص بها، و الذي يهتم بالإجراءات الإدارية و تسيير العلاقات مع الموردين، و يضمن أيضا توفير قاعدة بيانات خاصة بالمشتريات و الموردين، و هو يهدف إلى تخفيض التكاليف و الرفع من أداء و كفاءة وظيفة الشراء. كثيرا ما تلجأ المؤسسة لاستعمال تقنيات التسويق الالكتروني و نقصد به استعمال مختلف التقنيات و الوسائل المتاحة عبر الانترنت من طرف المشتري للحصول على السلع و الخدمات من خارج المؤسسة، و غالبا ما يتم الاعتماد عليه في حالة كون المشتريات عادية غير إستراتيجية. استعمال الانترنت يساهم في تحسين أداء وظيفة الشراء من خلال تخفيض التكاليف و التقليل من الأعمال الإدارية و تسهيل عملية البحث عن الموردين. مواقع الشراء الالكتروني تسمح للمؤسسة بالاتصال بعدد كبير من الموردين المحتملين، معرفة التطورات التي تحدث في الأسواق، الحصول على القوائم الالكترونية للمشتريات و الكتالوجات، إعداد الطلبات مباشرة مع إمكانية مراقبتها. (F.Blondel, 2006, P227)

2-الجزء التطبيقي: واقع التسويق الشرائي في مؤسسة Clas vit

2-1 تقديم مؤسسة Clas vit

مؤسسة "CLAS VIT" شركة ذات مسؤولية محدودة أنشأت عام 1972، يقع مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر العاصمة،

توظف حاليا 100 عامل. هي مؤسسة إنتاجية و تجارية، بدأت نشاطها الرئيسي بإنتاج و تسويق منتجات الترتيب و الأرشيف بعلامة خاصة بها هي CV، بعدها أصبحت تسوق منتجات تامة تتمثل في الأدوات، المعدات، و المستلزمات المكتبية، أجهزة و معدات و مستلزمات تسيير المخازن و المحلات و ذلك سنة 1994، و في سنة 2013 بدأت بتسويق الأدوات المدرسية. تسوق المؤسسة حاليا العلامات التالية:

1. **CV** : و هي علامة خاصة بالمؤسسة تضم منتجات الترتيب و الأرشيف المصنوعة محليا في مصانع المؤسسة، مثل علب الأرشيف و حافظات الأوراق.

2. **Fares** : علامة جزائرية خاصة بالأظرفة (Les enveloppes) بجميع أنواعها.

3. **Tecmeca** : خاصة بمؤسسة محلية تنتج و تسوق المنتجات البلاستيكية كسلة المهملات.

4. **Pelikan** : هي علامة تخص الأدوات المدرسية و المكتبية، كالسيالات ، و أقلام التلوين.

5. **Goss** : هي علامة خاصة بالمؤسسة لكن مصنوعة في الصين، تضم بالإضافة للأدوات المدرسية، الأدوات و المستلزمات المكتبية مثل الكماشات (Les agrafeuses) حامل الشريط اللاصق (Lesdévidoirs) و المشابك (Les trombones).

6. **Dymo** : هي علامة ألمانية خاصة بمعدات، أجهزة، و مستلزمات تسيير المحلات و المخازن (Imprimantes et lecteurs codes barres).

7. **Apli** : علامة اسبانية تضم منتجات ورقية كالبطاقات اللاصقة بجميع أنواعها، ورق خاص بالصور (Papier photo)، و منتجات التنظيف المكتبية (Les lingettes).

8. **Esselte et leitz** : و هما علامتان فرنسيتان خاصتان بمنتجات الترتيب، و المعدات المكتبية كـمـزقات الأوراق (Destructeur de documents) و أجهزة تغليف الوثائق بالبلاستيك (Plastifieuse).

في سنة 2014 بلغ رقم أعمال المؤسسة 397 مليون دينار جزائري أما سنة 2015 فقد شهد رقم الأعمال ارتفاعا طفيفا حيث بلغ 402 مليون دينار. حيث حقق هذا الرقم 400 زبون ناشط لدى المؤسسة، و قد قام مسؤول المصلحة التجارية بتقسيم هؤلاء الزبائن إلى أربع فئات رئيسية تتمثل في المساحات الكبرى، تجار الجملة و الموزعين، كبار تجار التجزئة، المؤسسات و الإدارات العمومية.

2-2 واقع الشراء في مؤسسة Clas vit

قام المسؤولون عن المؤسسة بتقسيم وظيفة الشراء إلى مكتبين منفصلين من حيث الهدف، حيث يهدف المكتب الأول لشراء المنتجات التامة أما الثاني فيهدف لشراء المواد الأولية و المنتجات النصف مصنعة. يقع كل مكتب ضمن المصلحة التي تعتمد على نشاط المكتب بصفة أساسية، فـشراء المنتجات التامة يكون بغرض بيعها و بالتالي مكتب شراء المنتجات التامة يقع ضمن المصلحة التجارية، لأن أهم المتدخلون في عملية الشراء هم قوى البيع و مسؤول التسويق، أما عملية شراء المواد الأولية فلها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج لذا جعل مكتب الشراء تابع لمصلحة الإنتاج. يشترك المكتبين في بعض العمال و ذلك لأجل تخفيض التكاليف مثل المكلف بتسيير العقود، المكلف بإعداد الطلبات و المكلف باللوجستيك و العبور.

بلغ رقم أعمال الشراء لسنة 2015 حوالي 320 مليون دينار جزائري، و هو مقسم إلى قسمين، قسم خاص بالمنتجات التامة بلغ 170 مليون دينار و آخر خاص بالمواد الأولية بلغ حوالي 150 مليون دينار، يتم دفع جزء من مبالغ

الشراء بالدينار الجزائري لأن بعض عمليات الشراء محلية و الجزء الآخر مدفوع بالعملة الصعبة سواء بالأورو أو الدولار حسب بلد الموردين المتعامل معهم.

تعتمد مؤسسة CLAS VIT عند شرائها للمنتجات التامة على سياسة الشراكة مع مورديها، فهي تعمل على تطوير علاقتها بهم و الحصول على ميزة الحصرية في توزيع منتجاتهم (L'exclusivité)، إلا مورد العلامة Goss فقد تم اختياره حديثا على أساس أنه قدم أفضل عرض من ناحية الثنائية جودة/سعر و المؤسسة دائما تقوم بمقارنة عروضه مع عروض موردين آخرين، فالعلاقة معه لم ترتق إلى حد الشراكة بعد. أما بالنسبة لشراء المواد الأولية فالمؤسسة دائما تعمل على وضع الموردين في حالة تنافس لأجل الحصول على أفضل العروض خاصة من ناحية السعر. و تعتمد وظيفة الشراء على طريقتين للشراء هما:

● الشراء المباشر: غالبا ما يتبع هذه الطريقة مسؤول شراء المنتجات التامة، لأن الموردين المتعامل معهم معروفين و تربطهم مع المؤسسة علاقة شراكة، لذا فالمسؤول يطلب مباشرة عروض من عند المورد في شكل فواتير شكلية، إلا مورد العلامة Goss فمازال المسؤول عن الشراء يقوم بإعداد استشارات و مقارنات مع بعض عروض موردين آخرين قبل القيام بأي عملية شراء.

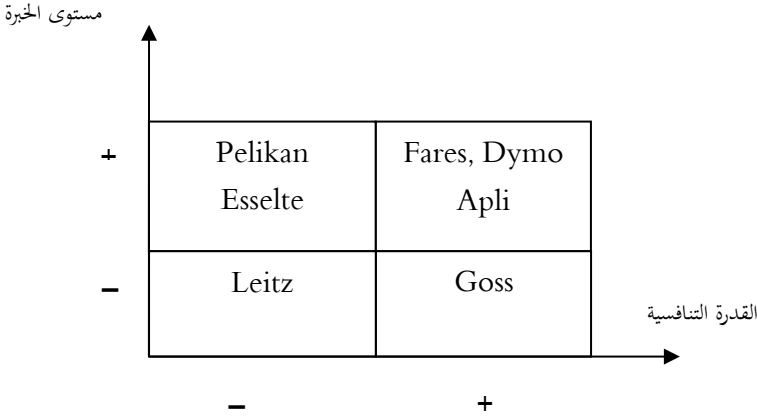
● الشراء عن طريق الاستشارات: تستعمل هذه الطريقة لشراء المواد الأولية بغرض البحث عن الأسعار المنخفضة، إلا في حالة كون عملية الشراء غير مبرمجة نتيجة لطلبية استثنائية فإن المسؤول يقوم بالشراء مباشرة من عند آخر مورد متعامل معه بغرض ربح الوقت.

2-3 المزيج الشرائي للمؤسسة

2-3-1 المورد

تتعامل المؤسسة حاليا مع سبعة موردين للمنتجات التامة، و خمسة عشر مورد للمواد الأولية و المنتجات نصف مصنعة، و هناك منهم المحلي و الأجنبي. بالنسبة للمواد الأولية و المنتجات نصف مصنعة، مسؤول الشراء هو الذي يقوم بالبحث و اختيار الموردين بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج أما بالنسبة للمنتجات التامة فالمسؤول عن اختيار المورد اختلف باختلاف العلامة التي يسوقها المورد، فهناك علامات قام مسؤول الشراء باختيارها في حين أن أغلبية العلامات كان المدير العام المسؤول عن اختيارها. تعمل المؤسسة على التعامل مع عدة موردين للصنف الواحد من المنتجات التامة و هذا لاستهداف أكبر قدر ممكن من المستهلكين، فمثلا بالنسبة لأقلام التلوين تتعامل المؤسسة مع المورد Goss الذي يوفر منتجات بأسعار منخفضة كما تتعامل مع المورد Pelikan الذي يضمن منتجات ذات جودة عالية و لكن بأسعار مرتفعة. عموما المؤسسة تقوم بجمع معلومات حول مورديها لضمان حسن اختيار المورد الملائم لها، كما تهتم بتطور نشاط و التغييرات التي تصيب البيئة الداخلية و الخارجية للموردين الحاليين الذين تتعامل معهم. و تقوم المؤسسة باختيار مورديها وفق عدد من المعايير أهمها: القدرة المالية للمورد، شروط الدفع، الموقع الجغرافي للمورد (تكاليف النقل و سمعة البلد)، الجودة، السعر، مستوى البحث و التطور التكنولوجي، آجال التسليم و سمعة المورد. كما تعتمد المؤسسة في تقييمها للموردين على نفس معايير تقييمها لوظيفة الشراء لديها، و المتمثلة في أسعار الشراء، جودة المنتجات، توفر المنتجات و المواد الأولية و عدم انقطاع في المخزون، كما تركز على معيار المرونة و سرعة الاستجابة للطلبات و الاحتياجات، فبالنسبة للمؤسسة أداء المورد مرتبط بمدى سرعته في إتمام صفقة البيع بين الطرفين مع احترام دفتر الشروط. و يمكن تصنيف موردي المنتجات التامة في مصفوفة الخبرة كالتالي:

الشكل 04 : مصفوفة الخبرة لمؤسسة Clas Vit



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ أن الموردين Pelikan، Esselte، Leitz، قدراتهم التنافسية ضعيفة و يعود ذلك إلى المشاكل المالية التي يعاني منها المورد الأول ما عطل عمليات البحث و التطوير لديه، و لارتفاع أسعار منتجات باقي الموردين ما صعب عليهم تسويق منتجاتهما في السوق. نلاحظ أيضا أن المورد Goss رغم مستوى خبرته المتدني نتيجة حداثة نشاطه إلا أن قدراته التنافسية جيدة و مرتفعة لانخفاض أسعاره و تلاؤمها مع الجودة المقترحة، أما بالنسبة للموردين Fares، Apli، Dymo فهي تعتبر الأفضل في القائمة لارتفاع مستوى خبرتها و قدراتها التنافسية.

2-3-2 المشتريات

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن مؤسسة CLAS VIT مختصة بإنتاج و تسويق منتجات الأرشيف و الترتيب، الأدوات و المعدات المكتبية، الأدوات المدرسية، أجهزة و معدات تسيير المحلات و المخازن. و بالتالي تتمثل

احتياجات و مشتريات المؤسسة في قسمين أساسيين حسب الهدف من الشراء،
هما:

1. المنتجات التامة و هي المشتريات التي توجه مباشرة للبيع، و يمكن

تقسيمها إلى خمس فئات أساسية هي:

• منتجات الترتيب و الأرشيف و الأدوات المكتبية صنف -أ- : و هي
المنتجات التي يكون معدل دورانها كبير أي أن الطلب عليها كبير جداً، حيث أن
الكميات المباعة تكون معتبرة و أسعارها منخفضة، مثلاً علب الأرشيف،
حافظات الأوراق، السيالات، المشابك.

• منتجات الترتيب و الأرشيف و الأدوات المكتبية صنف -ب- : و هي
عكس الصنف الأول حيث يكون معدل الطلب و الكميات المطلوبة منخفضة و
لكن قيمة الصفقات تكون معتبرة، مثل خزانات الأرشيف، حامل السيالات، و
الكماشات.

• الأدوات المدرسية: حيث يكون الطلب عليها موسمياً.

• المعدات و الأجهزة المكتبية، و معدات تسيير المحلات و المخازن.

• منتجات الفن الجميل: و هي منتجات موجهة للفنانين، الحرفيين

و الهواة.

2. المواد الأولية و المنتجات نصف مصنعة و التي تدخل في عملية إنتاج

منتجات الأرشيف و الترتيب في مصانع المؤسسة، و يمكن تقسيمها إلى:

• الكارتون: يمثل النسبة الكبرى من المشتريات لأنه يستعمل في إنتاج

جميع منتجات الأرشيف.

• الورق: تقوم المؤسسة بشراء الورق بجميع أنواعه لأنها تقوم بإنتاج

منتجات ورقية.

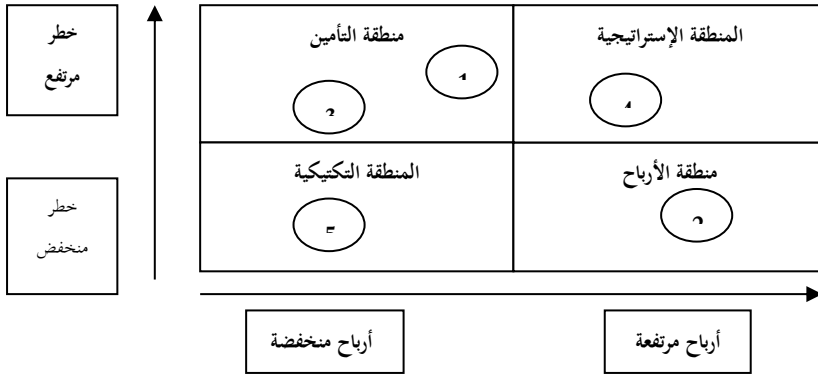
• الغراء: سواء كان سائلاً أو في شكل بودرة.

- **الخيطة:** و هو يستعمل كثيرا في عملية إنتاج علب الأرشيف.
- **البلاستيك:** أغلب منتجات المؤسسة تحتوي على البلاستيك سواء كغلاف خارجي لها أو كمكونات.
- **الميكانيزم:** و يتمثل في منتجات نصف مصنعة حديدية تستعمل في إنتاج مصنف الأرشيف بمختلف أنواعه (Classeur chrono).

لا يعتمد مسؤولي وظيفة الشراء أي تقنية لتحليل حقيبة المشتريات الخاصة بها، و قد حاولنا بالتعاون مع مسؤول شراء المنتجات التامة تكوين المصفوفة الموضحة في الشكل التالي حيث أن الدوائر بالأرقام تمثل عائلات المشتريات للمنتجات التامة كما تم تقسيمها بالترتيب سابقا:

الشكل 05 : مصفوفة خطر/ربح لمؤسسة

Clas Vit



المصدر: من إعداد الباحث

تمثل هذه المصفوفة مصفوفة ربح/خطر، حيث نلاحظ أن المؤسسة تمتلك مصفوفة متوازنة، ففئة المعدات و الأجهزة المكتبية تنتمي للمنطقة الإستراتيجية لأنها ذات قيمة مضافة كبيرة، ذات خصائص محددة و تكنولوجيا دقيقة، كما أن عدد الموردين الذين يمكنهم توفير هذه المنتجات بالجودة المطلوبة قليل، ما جعل مستوى الخطر المرتبط بعملية الشراء مرتفع، لذا يجب على المؤسسة أن تحافظ و تطور علاقة الشراكة الحالية مع مورديها. أما بالنسبة لفئة منتجات الترتيب و الأرشيف و الأدوات المكتبية صنف أ- و فئة الأدوات المدرسية فهي مشتريات ذات خصائص بسيطة مع مستوى خطر كبير خاصة خطر انقطاع المخزون و المنافسة الشديدة من حيث السعر، و المؤسسة تهدف إلى إنشاء اندماجات خلفية مع الموردين، كمشروع انشاء مصنع السبورات البيضاء و السيالات الذي هو طور الانجاز. المشتريات المتمثلة في منتجات الترتيب و الأرشيف و الأدوات المكتبية صنف ب- تأتي في خانة الأرباح لأنها تساهم في رفع أرباح المؤسسة لارتفاع هامش ربحها كما أن مستوى الخطر منخفض لوجود منافسة في سوق الموردين ما يشجع المؤسسة على استغلال قدراتها التفاوضية. الفئة الأخيرة و المتمثلة في منتجات الفن الجميل تأتي في المنطقة التكتيكية لأنها مشتريات بسيطة، تمتاز بوجود منتجات بديلة مع وجود منافسة في سوق الموردين.

تعتمد المؤسسة على دفتر الشروط الوظيفي لتوصيف احتياجاتها، حيث تقوم بتحديد تكلفة الهدف و تحديد الخصائص المرغوبة في المنتج من طرف المستهلكين النهائيين و الزبائن (بالاعتماد على بحوث التسويق)، أما بالنسبة للمواد الأولية فهي تعتمد على دفتر الشروط التقليدي و هذا راجع لبساطة المشتريات من المواد الأولية و لكون الهدف الرئيسي هو تخفيض التكاليف.

2-3-3 السعر

يعتبر مسؤولي الشراء أن المعلومات حول أسعار المشتريات متوفرة و سهلة الحصول عليها إلا في حالة وجود ممثل حصري لعلامة ما في الجزائر فإن المورد يتحفظ عن إعطاء الأسعار لأن المؤسسة ملزمة بالتعامل مع ممثل العلامة في البلد، هذا ما يسهل للمسؤولين بمقارنة دورية لأسعار مورديها الحاليين بما هو موجود في السوق. أما بالنسبة لهامش ربح الموردين المتعامل معهم فيختلف من مورد لآخر و من منتج لآخر، و هو يتراوح من 15% إلى 40%، فمثلا المورد Pelikan يطبق نسبة 40% كهامش ربح على السيالات. و عموما أسعار بيع الموردين تختلف باختلاف بلد المورد، فالموردين المتواجدين بالصين و البلدان الآسيوية تمتاز بانخفاض أسعارها لانخفاض تكلفة اليد العاملة، ارتفاع عمليات التقليد بها، و لوجود منتجات بدون علامات تجارية. أما بالنسبة للموردين الأوروبيين فيمتازون بارتفاع أسعار منتجاتهم لارتفاع مستوى جودتها، و رغم أن بعضهم يقوم بإنتاج منتجاته في الصين إلا أن أسعارهم تبقى مرتفعة نتيجة لتكاليف النقل و نتيجة لاشتراطهم خصائص و صفات عالية الجودة بها. تعتمد المؤسسة على القرض السندي لدفع مستحقات الموردين، و قد أجمع مسؤولي الشراء على صعوبة التنبؤ بتكاليف و أعباء عملية الشراء و هذا لما تمتاز به بيئة الأعمال الجزائرية من حالة عدم التأكد و اللاستقرار خاصة في ما يخص البيئة القانونية، و يقوم مسؤولا الشراء بحساب تكلفة الشراء الإجمالية متمثلة في سعر الحيازة كالتالي:

سعر الحيازة = سعر الشراء + حقوق الجمارك + تكاليف البنك + حقوق وكيل العبور + رسوم ضريبية أخرى + تكاليف النقل

تجدر الإشارة إلى أن تكاليف النقل قد يتحملها المورد حسب الاتفاق المبرم بين الطرفين، كما تتم مراقبة سعر الحيازة دائما، بمقارنته مع سعر الهدف أو التكلفة الهدف المحددة مسبقا من المسؤولين على الوظيفة لأجل تحديد الانحرافات و العمل على تصحيحها. مسؤول شراء المواد الأولية و المنتجات

نصف مصنعة يهتم كثيرا بمصطلح "سعر التنازل الداخلي"، حيث أنه يقوم بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج بمقارنة سعر التنازل الداخلي لكل صنف مع التكلفة التقديرية لصناعته و إنتاجه محليا من طرف المؤسسة و ذلك بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج.

2-3-4 الاتصال

تعتمد المؤسسة على المعارض و الصالونات للبحث و الاتصال مع مورديها خاصة معرض فرانكفورت الدولي بألمانيا و معرض شانغهاي بالصين. كذلك يعتمد مسؤولي الشراء على الانترنت كوسيلة فعالة و سريعة للاتصال بالموردين عن طريق استعمال البريد الالكتروني و الكتالوجات الالكترونية، حيث يقوم مسؤولي الشراء بإرسال دفتر الشروط إلى المورد الذي يرجعه بدوره لهم بعد الإجابة عليه معتمدا البريد الالكتروني. كذلك تقوم وظيفة الشراء بتنظيم زيارات ميدانية و دورية لمقرات الموردين المتعامل معهم من أجل مراقبة عمليات الإنتاج، و التأكد من جودة المنتجات و احترام دفتر الشروط المتفق عليه. تمتاز مؤسسة CLAS VIT بالرسومية في اتصالاتها، فجميع علاقات وظيفة الشراء مع باقي الوظائف الأخرى تكون في إطار رسمي بالاعتماد على التقارير المرسلة بالبريد الالكتروني، و المعلومات و الإحصائيات المنشورة بالاعتماد على برنامج Intellix المرتبط بشبكة اتصال داخلية بين جميع مصالح المؤسسة (Intranet)، ما يزيد في فعالية المؤسسة و يسهل عملية المراقبة. هذا البرنامج تعتبره وظيفة الشراء كنظام معلومات مشترك مع باقي وظائف المؤسسة، و يعتمد عليه كثيرا مسؤول شراء المنتجات التامة لتسيير عمليات الشراء، أما بالنسبة لتسيير و شراء المواد الأولية فبالإضافة للبرنامج السابق هناك برنامج آخر يدعى Scrable و هو برنامج مشترك بين وظيفة الشراء و الإنتاج فقط، يحدد كميات المواد الأولية الواجب شراؤها و تاريخ الشراء حسب برنامج الإنتاج المسطر، حيث يقوم

المسؤول عن عملية شراء المواد الأولية بالتخطيط و التحضير لعملية الشراء بالتنسيق بين البرنامجين يعتمد مسؤولي مختلف الوظائف، بما فيهم المسؤولين عن وظيفة الشراء، في حالات نادرة على الهاتف كوسيلة اتصال سريعة للاتصاف بالمرونة و الفعالية في تسيير المواقف و الأزمات، سواء اتصال مختلف المسؤولين مع بعضهم البعض أو اتصال مسؤولي الشراء مع الموردين

3. الخاتمة

من خلال الدراسة السابقة اتضح لنا أن مفهوم وظيفة الشراء تطور كثيرا، حيث أصبحت لها مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنها تعمل على تجميع، تحليل و دراسة المشتريات و الاحتياجات الخاصة بمختلف الوظائف الأخرى (الوظيفة التجارية و وظيفة الإنتاج)، و مراقبة تطور سوق الموردين و تشجيعهم على التعامل مع المؤسسة و هذا ما يعكس سيرورة التسويق الشرائي. هذا الأخير يعمل على تدعيم مجموعة الموردين المتعامل معهم بموردين جدد أفضل أو مشاركتهم طرق و تقنيات عملهم لأجل إنشاء علاقة شراكة تعود بالفائدة للطرفين.

مؤسسة CLAS VIT تعتبر من بيبين أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال إنتاج و تسويق منتجات الأرشيف و الترتيب، المستلزمات و المعدات المكتبية و المدرسية، و هي تهتم كثيرا بوظيفة الشراء لأنها تعتبرها مصدر مهم للميزة التنافسية حيث تعتمد على بعض تقنيات التسويق الشرائي بمستوييه الداخلي و الخارجي مع إهمالها لبعضها، و هذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 06: واقع مستويات التسويق

داخلي	المؤسسة تحرص على تحديد و تقسيم الاحتياجات لكن دون الاعتماد على تقنيات التحليل كمصفوفة خطر/ربح	تقوم المؤسسة بتجميع احتياجاتها و استعمال دفتر الشروط، كما تعمل على خلق علاقات داخلية جيدة و اعتماد وسائل اتصال رسمية و برامج متخصصة
خارجي	تقوم المؤسسة بدراسة و تحليل سوق الموردين و مكانة المؤسسة بالنسبة لهم لكن دون استعمال مصفوفة الخبرة	تعمل المؤسسة على تشجيع الموردين للتعامل معها، و اختارت سياسة الشراكة مع الموردين بالنسبة للمنتجات التامة، و وضعهم في حالة تنافس بالنسبة للمواد الأولية
	فهم	فعل

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين لنا من خلال الشكل أن المؤسسة أهملت بعض تقنيات التحليل أثناء قيامها بعمليات الشراء لذا على مسؤولي الشراء القيام بما يلي:

- ضرورة التركيز على عنصري المورد و المشتريات أثناء إعداد المزيج الشرائي نظرا لأهميتهما في عملية الشراء.
- تحليل دوري و مستمر لمشتريات المؤسسة باستعمال وسائل متخصصة كمصفوفة خطر/ربح.
- دراسة معمقة و مستمرة لسوق الموردين بالاعتماد على مصفوفة الخبرة و هذا للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

قائمة المراجع

- 1- Alain Alleaume, ACHAT POUR NON SPECIALISTE, Dunod, Paris, 2013.
- 2- André Marchal, MARKETING ACHAT, Ellipses édition, France ,2007.
- 3- Barriol Nathalie, LE MARKETING ACHAT : VINGT CINQ ANS D'HISTOIRE, Cahier N°98-05, ESA Grenoble.
- 4- Barriol Nathalie, LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, ESA Grenoble.
- 5- Charles horngren et autres, CONTROLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE, 3^{eme} édition, Person education, France, 2006.
- 6- DAVIES O, THE MARKETING APPROACH TO PURCHASING, Long Range Planning, juin 1974, p. 2-11.
- 7- François blondel, AIDE MEMOIRE : GSTION INDUSTRIELLE, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2006.
- 8- Jean Paul Durand, LES ACHATS, 3^{eme} édition, Gualino éditeur, Paris, 2003.
- 9- KOTLER P. et LEVY S, BUYING IS MARKETING TOO, Journal of Marketing, vol.37, p. 54-59, 1973.
- 10- LEENDERS M.R. et BLENKHORN D.L, REVERSE MARKETING, New York, The Free Press, 1988.
- 11- Louis Laurent, GUIDE D'ACHETEUR INDUSTRIEL, 2eme édition, Dunod, Paris, 2004.
- 12- MARCEL C. et NASSOY B, STRATEGIE MARKETING DE L'ACHAT INDUSTRIEL, Paris -C.D.A.F. 1985.
- 13- Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, MARKETING BUSINESS TO BUSINESS , 3^{eme} édition, Pearson Education, France, 2005.
- 14- Roger Perrotin, E ACHAT, Edition d'organisation, France, 2002.
- 15- SANTI M, LA MERCATIQUE ACHAT, Le management, mars 1974, p 41-45.
- 16- SOSTENES M-J, LE PARTENARIAT DANS L'OPTIQUE MARKETING ACHAT, Revue française de gestion, janvier-février 1994, p. 5-19

- 17- SOSTENES M-J, MARKETING ACHAT ET PARTENARIAT, Thèse doctorat nouveau régime, Sciences de gestion, Grenoble 2, ESA , 1994.
- 18- Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013.