

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص تسويق

أثر التسويق الشرائي على اكتساب المؤسسة الجزائرية للميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

لجنة المناقشة

| | | |
|------------------------|--------------|-------------------|
| المدرسة العليا للتجارة | رئيسا | أد لعلاوي عمر |
| المركز الجامعي تيبازة | مشرفا ومقررا | أد بلحيمر ابراهيم |
| المدرسة العليا للتجارة | ممتحنا | أد عنابي عيسى |
| المدرسة العليا للتجارة | ممتحنا | د لحرش الطاهر |
| جامعة البليدة 02 | ممتحنا | د قاشي خالد |
| جامعة جيجل | ممتحنا | د بولحية الطيب |

مقدمة من طرف الباحث:

سعيد عريف

السنة الجامعية 2016/2017

كلمة شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المؤطر "أ.د بلحيمر براهيم" الذي لم يبخل علي بتقديم المساعدة والمعلومات اللازمة.

كذلك لا يمكنني تجاهل مساعدة أساتذة المدرسة العليا للتجارة وأخص بالذكر: أ.د لعلاوي عمور، أ لحرش الطاهر، أ.د عنابي عيسى، أ قاسم كريم، فشكرا جزيلا لهم.

كما لا أنسى شكر مسؤولي المؤسسات محل الدراسة على مساعدتهم لنا خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، والذين لم يبخلوا علي بالمعلومات والوثائق اللازمة لإتمام هذا البحث.

أخيرا أشكر اللجنة التي وافقت على مناقشة الأطروحة.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أبي وأمي رعاهما
الله وأطال في عمرهما.
إلى زوجتي وابني نجمو.
إلى كل أفراد العائلة، كبير وصغير.
إلى جميع أصدقاء الطفولة، الدراسة والعمل.
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من
قريب أو من بعيد.

سعيد عريف

الفهرس

| | | |
|---------|----------------------------------------------------------------------|----|
| | قائمة الجداول | I |
| | قائمة الأشكال | II |
| | مقدمة | أ |
| 01..... | الفصل التمهيدي: مدخل عام لوظيفة الشراء | |
| 02..... | المبحث الأول: أساسيات وظيفة الشراء | |
| 02..... | المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بوظيفة الشراء | |
| 06..... | المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالمشتريات | |
| 09..... | المطلب الثالث: وظيفة التخزين | |
| 13..... | المبحث الثاني: تنظيم وظيفة الشراء | |
| 13..... | المطلب الأول: هيكل المؤسسة ووظيفة الشراء | |
| 15..... | المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء | |
| | المطلب الثالث: موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها | |
| 17..... | مع باقي الوظائف | |
| 21..... | الفصل الأول: الشراء التقليدي والتسويق الشرائي | |
| 22..... | المبحث الأول: الشراء التقليدي | |
| 22..... | المطلب الأول: أهم نماذج عملية الشراء | |
| 29..... | المطلب الثاني: سيناريو عملية الشراء وطرق الشراء | |
| 33..... | المطلب الثالث: التفاوض والمساومة في عملية الشراء | |
| 37..... | المبحث الثاني: التسويق الشرائي | |
| 37..... | المطلب الأول: تطور التسويق الشرائي | |
| 40..... | المطلب الثاني: مراحل التسويق الشرائي | |
| 44..... | المطلب الثالث: سياسات التسويق الشرائي | |
| 47..... | المبحث الثالث: المزيج الشرائي | |
| 47..... | المطلب الأول: المورد | |
| 54..... | المطلب الثاني: المشتريات | |
| 61..... | المطلب الثالث: السعر | |
| 63..... | المطلب الرابع: الاتصال | |

71.....الفصل الثاني: وظيفة الشراء مصدر للقيمة والميزة التنافسية

72.....المبحث الأول: تحليل كفاءة وظيفة الشراء

72.....المطلب الأول: وسائل المراقبة في المؤسسة

79.....المطلب الثاني: تقييم أداء وكفاءة وظيفة الشراء

83.....المبحث الثاني: مصادر القيمة لدى وظيفة الشراء

83.....المطلب الأول: حلقة القيمة

87.....المطلب الثاني: خيار الشراء، الإنتاج والتعاقد

89.....المطلب الثالث: العلاقات زبون / مورد

93.....المبحث الثالث: التسويق الشرائي مصدر للميزة التنافسية

93.....المطلب الأول: الميزة التنافسية

96.....المطلب الثاني: مسؤوليات وظيفة الشراء وخصائص الشراء الفعال

100.....المطلب الثالث: طبيعة الميزة التنافسية المستخرجة من وظيفة الشراء

108.....الفصل الثالث: تحليل وظيفة الشراء لدى مؤسسات العينة

109.....المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

109.....المطلب الأول: تحديد نوع الدراسة الميدانية وأهدافها

111.....المطلب الثاني: تقديم مؤسسة Clas vit

114.....المطلب الثالث: تقديم مؤسسة Office line

116.....المطلب الرابع: تقديم مؤسسة Techno moderne

118.....المطلب الخامس: تقديم مؤسسة Fabs

120.....المبحث الثاني: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسات العينة

120.....المطلب الأول: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة Clas vit

122.....المطلب الثاني: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة Office line

123...المطلب الثالث: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة Techno moderne

125.....المطلب الرابع: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة Fabs

127.....المبحث الثالث: سيرورة عملية الشراء في مؤسسات العينة

127.....المطلب الأول: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة Clas vit

130.....المطلب الثاني: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة Office line

132.....المطلب الثالث: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة Techno moderne

133.....المطلب الرابع: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة Fabs

- المبحث الرابع: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسات العينة.....135
المطلب الأول: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة Clas vit.....135
المطلب الثاني: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة Office line.....137
المطلب الثالث: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة Techno moderne.....138
المطلب الرابع: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة Fabs.....139

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

- المبحث الأول: مفهوم التسويق الشرائي بالنسبة لمؤسسات العينة.....143
المطلب الأول: وجهة نظر مؤسسة Clas vit للتسويق الشرائي.....143
المطلب الثاني: وجهة نظر مؤسسة Office line للتسويق الشرائي.....144
المطلب الثالث: وجهة نظر مؤسسة Techno moderne للتسويق الشرائي.....146
المطلب الخامس: وجهة نظر مؤسسة Fabs للتسويق الشرائي.....148

- المبحث الثاني: تحليل مصادر الشراء لمؤسسات العينة.....149
المطلب الأول: تحليل ودراسة موردي مؤسسة Clas vit.....149
المطلب الثاني: تحليل ودراسة موردي مؤسسة Office line.....155
المطلب الثالث: تحليل ودراسة موردي مؤسسة Techno moderne.....158
المطلب الرابع: تحليل ودراسة موردي مؤسسة Fabs.....162

- المبحث الثالث: تحليل مشتريات مؤسسات العينة.....164
المطلب الأول: تحليل مشتريات مؤسسة Clas vit.....164
المطلب الثاني: تحليل مشتريات مؤسسة Office line.....168
المطلب الثالث: تحليل مشتريات مؤسسة Techno moderne.....170
المطلب الرابع: تحليل مشتريات مؤسسة Fabs.....172

- المبحث الرابع: تحليل عنصري السعر والاتصال بالنسبة لوظيفة الشراء لمؤسسات
العينة.....174
المطلب الأول: تحليل السعر وتكاليف الشراء الخاصة بمجال نشاط المؤسسات.....174
المطلب الثاني: تحليل نشاطات الاتصال المرتبطة بوظيفة الشراء لكل مؤسسة.....175

- المبحث الخامس: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسات العينة للميزة
التنافسية.....180
المطلب الأول: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Clas vit للميزة
التنافسية.....180

المطلب الثاني: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Office line للميزة التنافسية.....183

المطلب الثالث: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Techno moderne للميزة التنافسية.....184

المطلب الرابع: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Fabs للميزة التنافسية.....187

خاتمة عامة.....190

قائمة المراجع.....196

الملاحق

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------------------------------------------------|-------|
| 8 | بعض طرق التنبؤ بالمبيعات | 1 |
| 12 | التكاليف الناتجة عن التخزين | 2 |
| 14 | مزايا وعيوب مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة | 3 |
| 17 | مزايا المركزية واللامركزية في الشراء | 4 |
| 19 | علاقة وظيفة الشراء مع أهم وظائف المؤسسة | 5 |
| 46 | علاقة سياسة الشراء بالميزة التنافسية للمؤسسة | 6 |
| 52 | سياسة اختيار المورد | 7 |
| 55 | مثال عن دفتر الشروط | 8 |
| 58 | بعض الأخطار المتعلقة بعملية الشراء | 9 |
| 88 | معايير المفاضلة بين الإنتاج أو الشراء | 10 |
| 100 | الفرق بين الشراء التقليدي والشراء حسب سياسة JIT | 11 |
| 102 | مكونات سعر الحيازة | 12 |
| 112 | توزيع رقم أعمال مؤسسة CLAS VIT حسب الزبائن | 13 |
| 127 | توزيع رقم أعمال الشراء لمؤسسة CLAS VIT حسب العملة | 14 |
| 144 | الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة CLAS VIT | 15 |
| 145 | الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة OFFICE LINE | 16 |
| 147 | الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة TMS | 17 |
| 149 | الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة FABS | 18 |
| 150 | مدة علاقة مؤسسة CLAS VIT مع بعض مورديها | 19 |
| 151 | المعلومات التي تريدها مؤسسة CLAS VIT عن مورديها | 20 |
| 162 | مدة تعامل مؤسسة FABS مع موردي المنتجات التامة | 21 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|------------------------------------------------------------|-------|
| 3 | وظيفة الشراء والتمويل | 1 |
| 6 | بعض المتدخلين في قرار الشراء | 2 |
| 10 | مستويات المخزون | 3 |
| 11 | طريقة ويلسون لتسيير المخزونات | 4 |
| 24 | نموذج OZANNE ET CHURCHILL | 5 |
| 26 | نموذج SHETH لسلوك الشراء لدى المستهلك الصناعي | 6 |
| 27 | نموذج اختيار المورد | 7 |
| 28 | نموذج التبادل في التسويق الصناعي | 8 |
| 30 | إجراءات عملية الشراء لأول مرة | 9 |
| 32 | إجراءات إعداد الاستشارة والمناقصة | 10 |
| 34 | مصفوفة التفاوض | 11 |
| 35 | قوى التنافس لبورتر بالنسبة لسوق الموردين | 12 |
| 39 | التسويق الشرائي والاستهلاكي | 13 |
| 42 | مراحل عملية الشراء | 14 |
| 43 | مراحل التسويق الشرائي | 15 |
| 44 | الجانب الاستراتيجي والعملي لعملية الشراء | 16 |
| 45 | نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات المرتبطة بوظيفة الشراء | 17 |
| 49 | مراحل اختيار المورد | 18 |
| 50 | أنواع الموردين | 19 |
| 53 | مصفوفة الخبرة | 20 |
| 56 | العلاقة بين الاحتياجات والمشتريات | 21 |

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------|----|
| 59 | خصائص مصفوفة خطر/ربح | 22 |
| 61 | مصفوفة التحليل الاستراتيجي للمشتريات | 23 |
| 66 | نظام المعلومات الشرائي | 24 |
| 68 | طبقات نموذج PRIME | 25 |
| 75 | طريقة OVAR لإعداد لوحة القيادة | 26 |
| 77 | العلاقات السببية بين مؤشرات محور الزبائن وأهداف المؤسسة | 27 |
| 78 | لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة | 28 |
| 82 | مثال للوحة القيادة المتوازنة الخاصة بوظيفة الشراء | 29 |
| 84 | حلقة القيمة لبورتر | 30 |
| 85 | حلقة القيمة للقطاع | 31 |
| 86 | مراحل ومصادر خلق القيمة من وظيفة الشراء | 32 |
| 91 | هدف الشراكة بالنسبة للمؤسسة والمورد | 33 |
| 92 | أنواع الشراكة بين المؤسسة والمورد | 34 |
| 94 | طريقة اختيار الميزة التنافسية | 35 |
| 95 | شروط نجاح الميزة التنافسية | 36 |
| 101 | مصادر الميزة التنافسية لوظيفة الشراء | 37 |
| 104 | الميزة التنافسية الممكن استخراجها من الشراكة مع المورد | 38 |
| 113 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة CV | 39 |
| 118 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة TECHNOMODERNE | 40 |
| 129 | سيرورة عملية شراء المنتجات التامة لمؤسسة CLAS VIT | 41 |
| 131 | سيرورة عملية شراء لدى مؤسسة OFFICE LINE | 42 |
| 134 | سيرورة عملية شراء لدى مؤسسة FABS | 43 |
| 152 | مصفوفة الخبرة لمؤسسة CLAS VIT | 44 |
| 153 | تصنيف موردي مؤسسة CLAS VIT | 45 |

| | | |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 154 | مراحل اختيار مورد العلامة GOSS | 46 |
| 155 | تصنيف موردي مؤسسة OFFICE LINE | 47 |
| 156 | مراحل اختيار موردي العلامة XONE | 48 |
| 157 | مصنوفة الخبرة لمؤسسة OFFICE LINE | 49 |
| 159 | مصنوفة الخبرة لمؤسسة TMS | 50 |
| 160 | مراحل اختيار موردي العلامة TECHNO | 51 |
| 161 | تصنيف موردي مؤسسة TMS | 52 |
| 163 | مصنوفة الخبرة لمؤسسة FABS | 53 |
| 166 | مصنوفة ربح/خطر لمؤسسة CLAS VIT | 54 |
| 167 | مصنوفة KRALJIC لمؤسسة CLAS VIT | 55 |
| 169 | مصنوفة ربح/خطر لمؤسسة OFFICE LINE | 56 |
| 169 | مصنوفة KRALJIC لمؤسسة OFFICE LINE | 57 |
| 171 | مصنوفة ربح/خطر لمؤسسة TMS | 58 |
| 171 | مصنوفة KRALJIC لمؤسسة TMS | 59 |
| 173 | مصنوفة KRALJIC لمؤسسة FABS | 60 |
| 182 | أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة CLAS VIT | 61 |
| 184 | أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة OFFICE LINE | 62 |
| 186 | أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة TMS | 63 |
| 188 | أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة FABS | 64 |

مقدمة

مقدمة

شهد الاقتصاد العالمي ابتداء من سبعينات القرن الماضي تغيرات جذرية، حيث أصبحت ميزته الأساسية حالة عدم التأكد، وهذا ما يميز السوق الجزائرية حالياً. حيث شهدت المؤسسات الجزائرية تحولات هيكلية للدخول إلى اقتصاد السوق لأجل التأقلم مع المحيط الذي تنشط فيه والذي يتميز بالاستقرار، السرعة وعدم الثبات.

في هذه البيئة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواء الإنتاجية أو التجارية تواجه وضعيات تنافسية شديدة وبالتالي لا بد لها من الاهتمام ببعض الأنشطة والعمل على تطويرها، خاصة وظيفة الإنتاج، البحث والتطوير، ووظيفة التسويق، وهذا لضمان حصولها على حصة معتبرة من السوق، والبقاء فيه.

من بين أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة والتي اعتبرها "بورتر" أنشطة رئيسية في حلقة القيمة نجد عملية الإنتاج التي تهدف إلى توفير منتجات ذات خصائص وجودة ترضي الزبائن، وبأقل تكلفة ممكنة. كذلك وظيفة التسويق بالاشتراك مع وظيفة البحث والتطوير تهدف إلى البحث المستمر عن حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ومحاولة تكييف عرض المؤسسة معها سواء بتطوير، ابتكار، أو إنتاج منتجات بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية، أو بتوفير منتجات بالنسبة للمؤسسة التجارية أو الخدمية لأجل إشباع هذه الحاجات والرغبات. يتمثل هدف أي مؤسسة اقتصادية في الاستمرار والبقاء عن طريق تحقيق ربح مالي، والوصول إلى هذا الهدف يتطلب رفع حجم المبيعات وتخفيض التكاليف. ويمكن ربط هذا الهدف بوظيفة الإنتاج والتسويق كالتالي:

1. وظيفة الإنتاج تعمل على خفض تكاليف الإنتاج للحصول على سعر تكلفة أقل ما يمكن.
2. وظيفة التسويق تعمل على رفع المبيعات بالاختيار بين توفير منتجات نمطية بسعر منخفض مقارنة مع المنافسين، أو توفير منتجات متميزة بسعر مرتفع نوعاً ما، لكن مقبول من طرف القطاع السوقي المستهدف.

نجاح الوظيفتين السابقتين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة أخرى اعتبرها "بورتر" نشاطاً رئيسياً أيضاً في حلقة القيمة ألا وهي وظيفة الشراء. فوظيفة الإنتاج لا يمكنها أن توفر منتج بتكلفة منخفضة إذا كانت المواد الأولية المشتراة، المنتجات نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج، ومختلف مستلزمات الإنتاج متحصل عليها بسعر مرتفع أو بجودة غير كافية ترفع من تكلفة الإنتاج. كذلك وظيفة التسويق لا يمكنها الحصول على ميزة تنافسية إذا كانت هذه الوظيفة (وظيفة الشراء) لا تمكنها من الحصول على منتجات مميزة، أو منتجات ذات سعر منخفض تلبي حاجات ورغبات الزبائن، ومن هنا ظهر مفهوم التسويق الشرائي، وأهم ما يميز هذا النوع من التسويق كونه يبحث عن القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة بالرجوع إلى الخلف أي إلى موردي المؤسسة، والعمل على إقامة علاقة مستمرة معهم لتحقيق ذلك.

وبالتالي دور وظيفة الشراء تطور كثيرا في الآونة الأخيرة، حيث أصبح ينظر إليها على أنها مصدر محتمل للقيمة والميزة التنافسية، وليس مصدرا للتكاليف. فقد تحول مهامها من مجرد عمليات الشراء الروتينية إلى عمليات التخطيط للشراء، رسم السياسات المتعلقة بالشراء، اختيار مصادر الشراء المناسبة، وذلك بغرض تخفيض تكلفة الشراء إلى أدنى حد ممكن، وهدفها لا يكمن فقط في توفير المنتجات بسعر منخفض بل لها أهداف عديدة حسب كل مؤسسة وطبيعة نشاطها، فهي تعتبر مفتاح نجاح باقي الوظائف، وذلك حسب Christophe Bénaroya و Philippe Malaval في كتابهما Marketing B to B، وبالتالي يمكن اعتبارها وظيفة إستراتيجية في المؤسسة ما يجعلها مصدر محتمل للقيمة والميزة التنافسية لأنها قد تساهم في التأثير على هامش ربح المؤسسة، مدى رضا الزبون، وزيادة الميزات التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكننا طرح الإشكال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسة الجزائرية بحيث تتمكن من اكتساب ميزات تنافسية تدعم بها وضعيتها في السوق؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تختلف طرق الشراء بالنسبة لمؤسسة إنتاجية وأخرى تجارية؟
2. هل تقوم المؤسسة الجزائرية بمراقبة أداء وظيفة الشراء؟
3. هل رجل التسويق الجزائري يساهم في إعداد سياسة الشراء للمؤسسة؟
4. ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لاختيار مورديها؟
5. هل يتم تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسات الجزائرية؟
6. ما هو مزيج التسويق الشرائي الملائم للمؤسسة الجزائرية؟
7. ما هي الميزة التنافسية التي يمكن استخراجها من وظيفة الشراء لتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تبعاً لإشكالية البحث المطروحة، يمكننا وضع واقتراح الفرضيات التالية:

1. لا يؤثر طبيعة نشاط المؤسسة على طريقة الشراء.
2. تقوم المؤسسة الجزائرية بمراقبة أداء وظيفة الشراء.
3. لا يتدخل المسوق الجزائري في إعداد سياسة الشراء للمؤسسة.
4. تختار المؤسسة الجزائرية المورد الأقل سعرا.
5. لا يتم تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسة الجزائرية.
6. يتمثل مزيج التسويق الشرائي للمؤسسة الجزائرية في السعر والمنتج.
7. أهم ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية يمكن استخراجها من وظيفة الشراء هي دقة آجال التسليم.

أهمية الموضوع:

انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، جعل المؤسسات الجزائرية تنشط في محيط متغير، أهم ما يميزه تغير سلوك المستهلكين، ظهور منافسة شديدة بين المنتجات المحلية والمنتجات الأجنبية، التطور التكنولوجي، والسلطة المتزايدة لقنوات التوزيع وبالتالي فالمؤسسة يجب عليها العمل على اكتساب ميزات تنافسية لتقديم عرض مناسب مع رغبات المستهلك، وهنا يكمن دور وظيفة الشراء، حيث يجب التنسيق بينها، وبين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج لتوفير منتجات في مستوى تطلعات المستهلك.

كذلك حسب ما توصل إليه الباحث André Marchal في كتابه Marketing achat فإن من 70% إلى 80% من تكاليف المؤسسة حالياً تتمثل في المشتريات وما يتعلق بها، أما باقي النسبة فتمثل تكاليف أخرى (يد عاملة، اهلاكات، تكاليف استثنائية....) وبالتالي فوظيفة الشراء لها علاقة مباشرة بمرودية المؤسسة. ولكي تقوم المؤسسة برفع كفاءتها المالية وتحقيق أهدافها عليها باتباع أحد الخيارات التالية:

1. رفع رقم أعمال المؤسسة، سواء برفع الكميات المباعة أو برفع السعر وهي عملية صعبة نتيجة المنافسة الشديدة إلا في حالة كون المنتج مميز، ووظيفة الشراء قد تساهم في الحصول على منتجات مميزة.
2. خفض تكاليف الاستغلال خاصة المتعلقة بوظيفة الشراء لأنها تمثل النسبة الأكبر.
3. خفض حجم وتكاليف المخزونات إلى أقصى ما يمكن بالتنسيق مع وظيفة الشراء.

والتسويق الشرائي يعتبر أيضا مصطلح حديث، وهو غريب عن المؤسسات الجزائرية، لذا فإن دراسته وشرحه مضمونه قد يسهل على المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية تدعم مكانتها في السوق وتحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

1. ارتباط الموضوع بتخصصنا ورغبتنا الشخصية في تنمية معلوماتنا في هذا المجال والتعمق فيه.
2. دراسة ومعرفة خصائص ونشاطات ووظيفة الشراء لتسهيل عملية مراقبتها ورفع كفاءتها.
3. مكانة الإستراتيجية التسويقية لدى اهتمامات رجال التسويق والمسير العصري إذ أصبح انتهاج إستراتيجية تسويقية إلزاميا في أي مؤسسة تشهد منافسة شديدة، خاصة بعد فتح الأسواق، ومصالحة الشراء تعتبر من بين أهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية التي قد يتم إهمالها أثناء إعداد الإستراتيجية.
4. التسويق الشرائي مصطلح حديث، والكثير من المؤسسات تجهل أسسه ومبادئه، لذا سنحاول شرحه وتلخيص مضمونه.

منهج وأسلوب الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة محل الدراسة، باستخدام العديد من المصادر والأدبيات التي تناولت موضوع الشراء، التخزين، مراقبة التسيير، الإستراتيجية التسويقية، والتسويق الشرائي.

أما في الجانب التطبيقي ولإعطاء البحث مصداقية أكبر قمنا باختيار عينة من المؤسسات الجزائرية، لمحاولة تطبيق ما تم معرفته في الجانب النظري عليها، ولمحاولة تشخيص وتحليل وظيفة الشراء عند كل مؤسسة، وذلك لأجل الإجابة عن إشكالية البحث. وتتكون العينة من المؤسسات الناشطة في مجال صناعة وتوزيع المنتجات المكتبية، الأدوات المدرسية، المنتجات الورقية، ومنتجات الترتيب والأرشفة، وهذا القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء كانت منتجة وموزعة لمنتجات محلية أو موزعة لمنتجات مستوردة. المؤسسات التي سنختار منها عينة الدراسة تمارس نشاط البيع بالجملة فقط فهي إما مستوردة، أو مستوردة ومنتجة معا. وقد تم اختيار هذه العينة على أساس عدة معايير أهمها:

1. نشاط وطبيعة المؤسسات متنوع، أي توجد مؤسسات تجارية، وأخرى مختلطة إنتاجية تجارية.
2. المؤسسات تشترك في بعض وحدات النشاط الإستراتيجية، وبالتالي يمكن إجراء مقارنة لأدائها (Benchmarking).
3. سوق هذه المؤسسات يتميز بالمنافسة، سواء من طرف المنتجات المحلية أو المستوردة وبالتالي فالمستهلك له عدة خيارات لإشباع رغباته.
4. الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات جيدة أو كانت كذلك.
5. المؤسسات لها علامات تجارية خاصة بها.
6. توفر الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات على مصلحة أو مكتب خاص بوظيفة التسويق ووظيفة الشراء.

وقد تم اختيار أربع مؤسسات من أصل ستة، هي كالتالي Office line، Clas vit، Technomoderne TMS، Fabs. بالإضافة للمؤسسات السابقة توجد مؤسستين هما مؤسسة Geant ومؤسسة Al asseel، تسوقان منتجات بعلامتهما الخاصة والتي تتمثل في Geant وVertex على التوالي، لم نتمكن من إجراء مقابلات مع مسؤولي الشراء لديهما رغم محاولتنا المتكررة، والوعود التي تحصلنا عليها ولم تستوفى من طرف المؤسسة الثانية. حيث تعتبر هذه المؤسسات معروفة في هذا المجال، وكل مؤسسة تتحقق فيها الشروط التالية:

1. لها سجل تجاري، واسم المؤسسة مسجل لدى مركز السجل التجاري.
2. المؤسسة في وضعية قانونية اتجاه مصالح الضرائب.
3. المؤسسة تزاوّل نشاطها باستمرار وبنفس الوتيرة خلال كل السنة.
4. المؤسسة لها هيكل تنظيمي واضح وتشغل أكثر من عشر عمال.
5. المؤسسة لها مقر رئيسي أو عدة نقاط بيع.

و للحصول على المعلومات اللازمة للقيام بهذا البحث فقد اعتمدنا على مصدرين هما:

1. المصادر الثانوية: وأهمها:
 - أ- الكتب والمقالات، بغرض الوقوف على آخر ما تم كتابته في هذا المجال.
 - ب- وثائق المؤسسات من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات والمعلومات.
2. المصادر الأولية: تتمثل هذه المصادر في:
 - أ- استعمال الملاحظة لجمع بعض البيانات من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسات العينة.
 - ب- مقابلات شخصية مع مسؤولين داخل هذه المؤسسات، بالاعتماد على قائمة الأسئلة الموجودة في الملاحق.

أهداف الدراسة:

اعتمادا على مشكلة البحث سنحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف هي:

1. إعطاء وتقديم مفاهيم وتعريف مرتبطة بنشاط وظيفة الشراء.
2. تحديد مكانة وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، طبيعة نشاطها وسبل مراقبة أدائها.
3. معرفة طرق التنبؤ، الشراء والتخزين المتاحة أمام المؤسسات محل الدراسة، ومزايا وعيوب كل طريقة.
4. محاولة شرح مفهوم وسيرورة التسويق الشرائي.
5. محاولة استخراج ميزات تنافسية بالاعتماد على وظيفة الشراء لتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
6. الخروج بتوصيات لصالح المؤسسات محل الدراسة وذلك بالتركيز على المجالات التي يجب ويمكن تحسينها، حسب قدرات وإمكانيات كل مؤسسة.

دراسات وبحوث سابقة:

توجد بعض الدراسات والبحوث الحديثة الخاصة بموضوع وظيفة الشراء، وقد قمنا بتلخيص مجموعة منها والتي تناولت هذه الوظيفة من الجانب التنظيمي، الرقابي والتسويقي، وهي:

1. Anna Dubois و Finn Wynstra كتبنا مقالا بعنوان "تنظيم وظيفة الشراء لجعلها واجهة بين المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي" قاما بنشره على الموقع الإلكتروني التالي (www.impgroup.org) يوم 2011/11/23، وهو موقع متخصص في الدراسات وبحوث التسويق والشراء، حيث اعتبرا التخصص المستمر للمؤسسات وتعدد هيكل السوق أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات إلى تقسيم وتوزيع مهام وظيفة الشراء على عدة وحدات تنظيمية داخل المؤسسة للتخفيف من أثر العلاقات المعقدة والمتنوعة بين المصالح الداخلية للمؤسسة والموردين من الجهة الخارجية. فوظيفة الشراء تعتبر واجهة باقي وظائف المؤسسة خاصة وظيفة الإنتاج، التسويق، ووظيفة البحث و التطوير اتجاه الموردين. كذلك تناول الباحثان سؤالان مهمان الأول يتمثل في موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة وطريقة تسييرها، أي هل هي وظيفة مركزية أو لامركزية؟، الثاني متعلق بطبيعة مهام هذه الوظيفة هل هي مهام عملية ميدانية أو مهام إستراتيجية؟ وقد توصل الكاتبان إلى أن وظيفة الشراء قد تأخذ ثلاث أبعاد هي:

أ- أن تقوم بتلقي المعلومات حول حجم، طبيعة، نوعية الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة و تقوم بطلبها فقط، أي أنها منفذ لعملية الشراء فقط.

ب- أن يكون لها دور في عملية التسيير وبالتالي فهي تحدد الحاجات الواجب شراؤها بالتنسيق مع باقي المصالح ثم تقوم بعملية الشراء، أي أنها مخطط ومنفذ للعملية.

ت- أن يكون للوظيفة دور ديناميكي، أي أن تعمل على جعل باقي المصالح تقوم بعملية الشراء وجعلهم يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه العملية وبالتالي ستكون وظيفة غير مركزية.

2. "نماذج تسيير الكفاءة ووظيفة الشراء"، هو عنوان لدراسة قام بها مجموعة من الباحثين (Arjan J. van Weele ، Erik M. van Raaij ، Etienne JH Lardenoije) حيث نشرت هذه الدراسة على الموقع (www.cairo.telaterrae.com/arjanvanweele/include/file) يوم 2011/12/29 وقد اعتبروا دراسة وتحليل وظيفة الشراء موضوع مهم، كان وما زال قابل للنقاش. وكباقي المصالح الأخرى في المؤسسة فمصلحة الشراء عليها تحمل مسؤوليتها بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي مسؤولي هذه المصلحة عليهم دراسة كفاءة الوظيفة وربط أهدافها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتوجد عدة وسائل وطرق لمراقبة التسيير والكفاءة، وكل وسيلة لها خصائصها، ميزات، ومجال تطبيقها، حيث أن كل مؤسسة عليها اختيار أحسن الطرق الملائمة حسب طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة لديها. ولكن السؤال الذي يبقى مطروح هو حول اختيار معايير الرقابة والتقييم حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

3. Cristina S. Rodrigues في دراسة لها تم نشرها على الموقع التالي (www.repositorium.com) وهو متخصص في نشر البحوث والمقالات العلمية، تعتبر تغير هيكل السوق وارتفاع شدة المنافسة أهم الأسباب التي أدت إلى تغيير دور وظيفة الشراء وتعقيده خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن ميزات تنافسية. حيث يمكن للمؤسسة أن تجد في وظيفة الشراء مصدرا للميزة التنافسية كالحصول على منتجات ذات جودة، سرعة التسليم، وتخفيض التكاليف.... الخ. وبالتالي يمكن القول أن وظيفة الشراء لها دور جديد استراتيجي له ثلاث أبعاد هي: طريقة تفاعل وظيفة الشراء مع باقي الوظائف ومع الموردين، أهمية وظيفة الشراء في الحصول على الميزة التنافسية، والبعد الأخير يتمثل في النشاطات العملية للوظيفة. تحديد الأبعاد السابقة بدقة يمكن المسيرين من:

أ- إيجاد أفضل وسيلة لمراقبة وظيفة الشراء.

ب- جعلها وسيلة للبحث عن النقاط التي يمكن تطويرها لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة .

4. حسب دراسة قامت بها كلية العلوم الإدارية بجامعة لافال، والتي تم نشرها في جوان 2001، حول دور وظيفة الشراء في عملية تصميم وتطوير المنتجات، تم التوصل إلى أن دور

وظيفة الشراء قد انتقل من مجرد الحصول على الاحتياجات والأسعار والكميات المطلوبة وفي الأجل المحددة إلى المساهمة في عملية تصميم وتطوير المنتجات الجديدة، وذلك عن طريق ضمان الجودة والخصائص التقنية التي يجب أن تتوفر في المشتريات. كذلك السماح لوظيفة الشراء بالمساهمة في هذه العملية قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستفادة من غلة الحجم وبالتالي تخفيض تكاليف البحث والتطوير، أيضا وظيفة الشراء قد تلعب دور الناصح أو المرشد في اختيار المواد التي تدخل في عملية إنتاج المنتج الجديد ما يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج، وأخيرا هذه الوظيفة وبحكم علاقاتها مع مختلف الموردين قد تكون السبب في تحقيق اندماج خلفي مع أحدهم لتخفيض تكاليف البحث والتطوير.

5. قامت مؤسسة "Groupe Nicollin" وهي مؤسسة متخصصة بجمع ومعالجة النفايات المنزلية والصناعية بدراسة تطبيقية حول وظيفة الشراء قامت بنشرها على الموقع الإلكتروني التالي (www.groupenicollin.com) في ديسمبر 2011 حيث حاولت من خلالها معرفة الأسباب التي تؤدي إلى رفع كفاءة هذه الوظيفة وتأثيرها على نشاط المؤسسة ككل. حيث توصلت إلى أن تخفيض تكاليف الشراء ومعالجة الطلبات بـ 50% يؤدي إلى تخفيض التجاوزات في الميزانية بـ 95%، ووجدت أيضا المؤسسة أن الوظيفة كانت تعاني من مركزية تامة وعدم وجود تنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى في حين يوجد عدة مسؤولين وأشخاص يمكنهم إعطاء رأيهم ومساعدة مسيري هذه الوظيفة على أداء مهامها أفضل (قد تم إهمال رأيهم). كذلك تم ملاحظة أن عمليات الشراء والتخزين غير متجانسة وغير منسقة مع بعضها البعض. هذه الدراسة سمحت للمؤسسة بمعرفة نقاط ضعف هذه الوظيفة لديها، وبالتالي العمل على تطويرها.

مساهمة الباحث:

من خلال دراسة وملاحظة نتائج الأبحاث والدراسات السابقة يمكننا القول بأنها جميعها تناولت موضوع وظيفة الشراء من جانب واحد أي من وجهة نظر واحدة، إما الجانب التنظيمي، أو الإداري (الرقابة)، أو الجانب التسويقي (تطوير منتجات جديدة)، دون محاولة الربط والتنسيق بين وظيفة الشراء ووظيفة التسويق والجمع بينهما للحصول على ما يسمى بالتسويق الشرائي وتأثيره على تنافسية المؤسسة. فنجد بعض الدراسات تناولت الجانب التنظيمي لهذه الوظيفة، أي موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، درجة المركزية واللامركزية التي يجب الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، مع إهمال طرق ووسائل مراقبة هذه الوظيفة ودورها في اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية. هناك أيضا دراسات اهتمت بدراسة كفاءة وطرق مراقبة الوظيفة دون التفريق بين طبيعة نشاط المؤسسة، هل هي مؤسسة إنتاجية، تجارية أو خدمية، مع إهمال دورها في الحصول على الميزة التنافسية. في حين هناك دراسات تناولت دور وظيفة الشراء في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية سواء بالتعاون والتنسيق مع وظيفة الإنتاج، وظيفة البحث والتطوير، أو الوظيفة التجارية، لكنها لم تعط أهمية لكيفية تنظيم ورقابة هذه الوظيفة.

لذا سنحاول في بحثنا هذا وبالاعتماد على فرضيات الدراسة تحديد طرق مراقبة وتسيير هذه الوظيفة بما يتوافق وثقافة المؤسسة الجزائية، تحديد سياسات الشراء، محاولة شرح سيرة التسويق الشرائي ومراحله وأهم نشاطاته وتقنياته، وإبراز دور التسويق الشرائي في اكتساب

المؤسسة الجزائرية للميزة التنافسية، خاصة إذا كانت لها تنظيم ملائم وطرق ووسائل مراقبة فعالة لوظيفة الشراء.

حدود البحث:

تناولت هذه الدراسة موضوع التسويق الشرائي، وبالضبط شراء المنتجات التامة بغرض إعادة بيعها أو شراء المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة بغرض الإنتاج. ولم تتناول عملية شراء الاستثمارات من آلات ومعدات أو احتياجات المؤسسات لأداء مهامها والتي يكون الهدف من شرائها هو الاستهلاك.

كذلك الدراسة تناولت موضوع الشراء في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وليس في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الحكومية غير الربحية.

لم تتناول الدراسة الجانب التجاري والقانوني لعملية الشراء، حيث لم نركز على مرحلة التفاوض والتعاقد بل ركزنا على الجانب الاستراتيجي لعملية الشراء من تحديد الاحتياجات واختيار الموردين المتعامل معهم.

خطة البحث:

لتجسيد ما تم التطرق إليه في الفقرات السابقة، وحتى يتسنى لنا الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى قسمين:

1. قسم أول: يشمل الجانب النظري للبحث، وسيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول هي:
 - أ- الفصل التمهيدي: يتناول وظيفة الشراء في المؤسسة، حيث ينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول يشرح تقنيات، طرق التنبؤ والتخزين، المبحث الثاني تم تخصيصه لتحديد مكانة وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف التنظيمات المتاحة للمسير، وعلاقة وظيفة الشراء مع باقي المصالح الأخرى.
 - ب- الفصل الأول: يختص بدراسة عملية الشراء والتسويق الشرائي ويتكون من ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول الشراء بمفهومه التقليدي، المبحث الثاني يشمل مختلف التعاريف وأسس ومبادئ التسويق الشرائي، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة مزيج التسويق الشرائي.
 - ت- الفصل الثاني: يهتم بكيفية استخراج الميزة التنافسية بالاعتماد على وظيفة الشراء في المؤسسة، وهو يتكون من المبحث الأول الذي يتناول تحليل ودراسة مختلف طرق ووسائل مراقبة هذه الوظيفة، المبحث الثاني يهتم بتحليل القيمة الممكن الحصول عليها من وظيفة الشراء، والمبحث الثالث يحدد كيفية الاعتماد على وظيفة الشراء لاستخلاص الميزة التنافسية للمؤسسة.

2. القسم الثاني: يتمثل في فصلين تطبيقيين، حيث سيتم دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي سبق ذكرها سابقا وسنحاول إسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري عليها وذلك كالتالي:

أ- سنقوم في أول فصل تطبيقي بتعريف المؤسسات محل الدراسة، وصف مجال نشاطها، شرح ونقد هيكلها التنظيمي في مبحث أول، يليه المبحث الثاني الذي يركز على تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء ومختلف المتدخلين في قرار الشراء في المؤسسات، ثم يأتي مبحث ثالث يعالج سيرورة الشراء المتبعة في كل مؤسسة، المبحث الرابع والأخير يتناول مختلف طرق وتقنيات مراقبة أداء وظيفة الشراء في المؤسسات محل الدراسة.

ب- الفصل الثاني من القسم التطبيقي قسم إلى خمس مباحث تتناول مفهوم التسويق الشرائي لدى مسؤولي المؤسسات، تحليل ودراسة مختلف عناصر المزيج الشرائي لها، الميزات التنافسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة ومدى مساهمة التسويق الشرائي في تحقيقها.

الفصل التمهيدي: مدخل عام لوظيفة الشراء

مقدمة الفصل

تطور دور وظيفة الشراء كثيرا حيث أصبحت تعتبر وظيفة إستراتيجية في المؤسسة، خاصة أن حوالي 80% من تكاليف المؤسسة تعود للمشتريات، لذا يجب الاهتمام بهذه الوظيفة وتحديد مهامها بدقة. عملية الشراء لا تكون إلا بعد تحديد الاحتياجات الواجب شراؤها وذلك يتطلب من وظيفة الشراء إعداد تنبؤات بالمشتريات وكمياتها باعتماد الطرق المتاحة لها.

كذلك وظيفة الشراء أصبح لها مكانة خاصة ومهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي أصبح المسؤولون في المؤسسة يهتمون بموقعها فيه وبطرق تنظيمها، وتسيير مختلف علاقاتها بالمصالح الأخرى، وسنحاول في هذا الفصل التمهيدي تناول النقاط التالية:

1. أساسيات وظيفة الشراء في مبحث أول، حيث سنقوم بتعريف مختلف المصطلحات المرتبطة بها، تقنيات التنبؤ بالمشتريات وكيفية تسيير المخزونات.
2. تنظيم وظيفة الشراء في المبحث الثاني، وسنقوم بإبراز مكانة الوظيفة في الهيكل التنظيمي، وكيفية تنظيمها وعلاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات وظيفة الشراء

كثيرا ما يتم الخلط بين الشراء، التموين والإمداد، لذا سنحاول في هذا المبحث إبراز الفرق بين مختلف المصطلحات، كما سنقوم بشرح طرق ووسائل التنبؤ بالمشتريات وتسيير المخزونات وهذا لتسهيل عملية الشراء، ونتيجة للارتباط الوثيق الموجود بين وظيفة الشراء والتخزين.

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بوظيفة الشراء.

تعمل وظيفة الشراء على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تسييرها لمختلف عمليات الشراء مع الأخذ بعين الاعتبار لآراء جميع المتدخلين في العملية.

الفرع 01: تعريف وظيفة الشراء

يجب التمييز بين ثلاث وظائف وهي:¹

وظيفة الشراء: هي عملية تخطيط، تنظيم وانجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى توفير جميع المواد سواء كانت أولية، مصنعة، نصف مصنعة، آلات ومعدات، أو لوازم التشغيل من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات بالنوعية المحددة حسب المواصفات المطلوبة، السعر الملائم وبالوقت والمكان الملائمين.

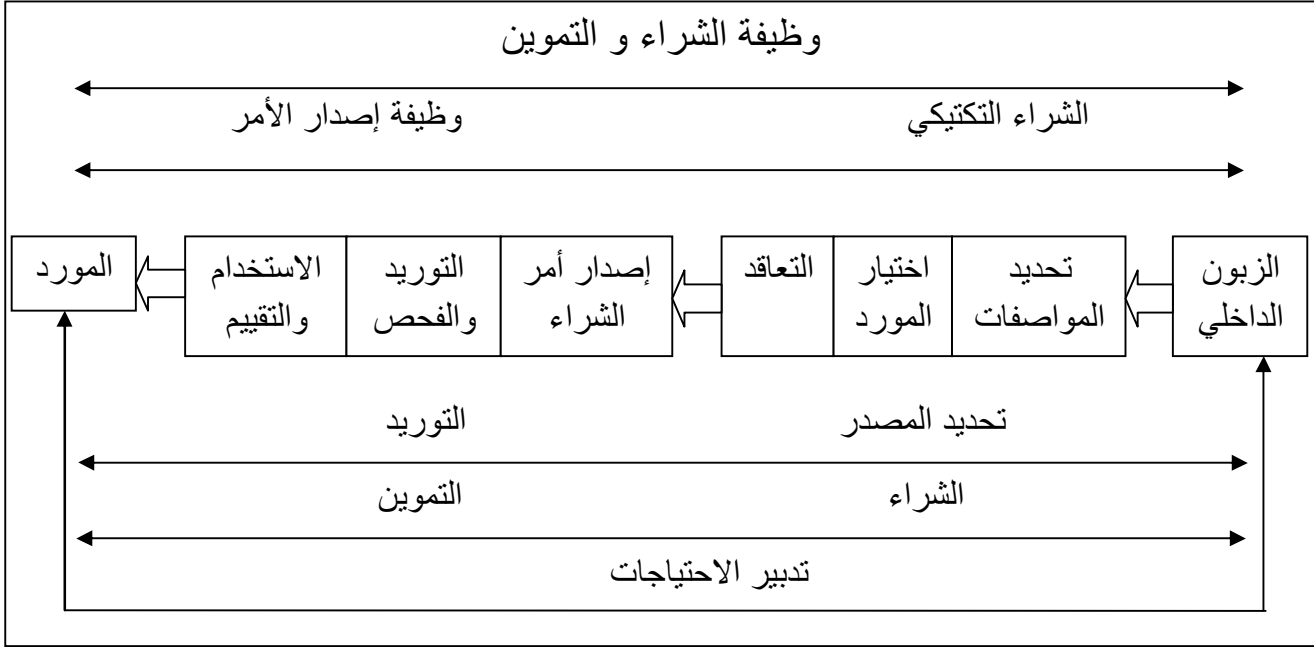
وظيفة التموين: هي أشمل، فبالإضافة لوظيفة الشراء تهتم بضمان مختلف أنشطة التخزين من تنظيم المخازن، استقبال المشتريات وفحصها، تسيير المخزونات وإعداد الطلبيات.

وظيفة الإمداد: هي تضم الوظيفتين السابقتين بالإضافة إلى أنها تضمن انتقال السلع والمنتجات إلى الزبائن النهائيين، أي أن وظيفة الإمداد تشمل جميع الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب المواد الأولية والمنتجات من الموردين إلى مخازن المؤسسة ثم إلى وحدات الإنتاج من جهة، وانسياب المنتجات من مخازن المؤسسة إلى المستهلك النهائي من جهة أخرى، فهي تشمل أنشطة الشراء، التموين والتوزيع.

الشكل التالي يوضح الفرق بين وظيفتي الشراء والتموين:

¹ Gérard Baglin et autres, MANAGEMENT INDUSTRIEL ET LOGISTIQUE, 5^{eme} édition, Economica, Paris, 2007, p 25.

الشكل 01: وظيفة الشراء والتمويل



المصدر: محمد جاد الرب، إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 10.

يتضح لنا من خلال الشكل أن وظيفة الشراء تهتم بالقرارات المتعلقة بالمشتريات والموردين، من تحديد مواصفات المشتريات إلى اختيار المورد والتعاقد معه، عكس وظيفة التمويل التي تركز على التدفقات المادية للمشتريات.

وظيفة الشراء تهتم بالحصول على ثلاث أنواع من المشتريات:¹

1. مشتريات خاصة بالإنتاج: تشمل المواد الأولية، المنتجات نصف مصنعة والمنتجات التامة وهي تتطلب معاملة خاصة لضمان عدم توقف عمليات الإنتاج.
2. مشتريات خاصة بالبيع والتوزيع: تتمثل في المنتجات التي يتم شراؤها بغرض إعادة بيعها وبالتالي على وظيفة الشراء أن تكون على علم بحاجات ورغبات زبائن المؤسسة.
3. مشتريات لأسباب غير مرتبطة تماما بالإنتاج والبيع: نقصد بها شراء منتجات وخدمات لا تكون مرتبطة بالاستغلال (الإنتاج والبيع) ولكن تعتبر مهمة لأداء وظائف ونشاطات المؤسسة كخدمات النقل، المنتجات الطاقوية، الخدمات الاستشارية سواء قانونية أو تسويقية. هذه المشتريات لا تكون مطلوبة من طرف وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية، بل تكون من وظائف ومصالح أخرى كالتسويق والمالية.

¹ Brigitte Faultrier et Françoise rousseau, **FONCTION ACHETEUR**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p7.

يمكن حصر مهام وظيفة الشراء في مهمتان أساسيتان هما الحصول على السلع والخدمات المطلوبة من طرف المؤسسة بالجودة والسعر المطلوب، بالكميات المحددة، بأقل تكلفة، في الأجل المحددة، وبضمان خدمة ما بعد البيع، المهمة الثانية هي بيع الخدمات والمنتجات إلى باقي المصالح الأخرى في المؤسسة، والتي يمكن اعتبارها زبائن داخليين لوظيفة الشراء، المهمة الأخيرة تكون في المؤسسات الإنتاجية الكبيرة الحجم.¹

تطورت وظيفة الشراء في السنوات الأخيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها وظيفة إستراتيجية وذلك كونها تهتم بالبحث المستمر عن الميزة التنافسية، البحث عن مومنين أو موردين من خارج الوطن، الاهتمام بالجانب الأخلاقي لهذه الوظيفة والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة التنمية المستدامة، مساهمتها في تخفيض التكاليف نتيجة لتطور وسائل وطرق التنبؤ وتسيير المخزونات.²

الفرع 02: دوافع وأهداف عملية الشراء

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن المؤسسة تقوم بالشراء لعدة دوافع أساسية، قد يكون بقصد الإنتاج وذلك في حالة المؤسسات الإنتاجية والصناعية حيث تهتم المؤسسة بشراء المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة وكافة لوازم الإنتاج. الشراء أيضا يكون بقصد إعادة البيع في حالة مؤسسات تجارية حيث تقوم بشراء منتجات تامة و سلع جاهزة للتسويق، أما الدافع الأخير المحتمل للشراء فيكون بغرض الاستهلاك بحيث يتم شراء المواد، السلع، والمعدات التي لا تدخل في عملية الإنتاج بطريقة مباشرة ولكنها تستخدم للمساعدة في عمليات الإنتاج وتسويق المنتجات أو تقديم الخدمة للمستهلك. وتبدأ المؤسسة التخطيط لعملية الإنتاج عند انخفاض مستوى المخزون، ظهور حاجات أو رغبات جديدة لدى المستهلكين، وعند ظهور منتجات جديدة.³

هناك عدة أهداف لوظيفة الشراء كلها ترمي إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁴

1. التحكم في التكاليف المرتبطة بعملية الشراء لتحقيق أكبر قدر من الأرباح.
2. تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وذلك بالبحث عن ميزة تنافسية يمكنها أن تدعم المكانة التنافسية للمؤسسة كجودة المنتجات المصنعة، تنوع التشكيلة المعروضة، انخفاض سعر المنتجات... الخ.
3. اختيار مصادر الشراء والتوريد المناسبة لضمان مرونة الموردين واحترامهم لأجل التسليم وبالتالي لا يكون هناك تجميد للأموال في المخازن أو انقطاع في المخزون.
4. مراقبة السوق الأمامي للمؤسسة (سوق الموردين) وضمان اليقظة التكنولوجية.

¹ Marie debourg, **PRATIQUE DU MARKETING**, 2^{ème} édition, Berti édition, Algérie, 2004, P360.

² Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P34.

³ راجع كلا من:

- حمد الغدير، **تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص5، 4.
- عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 56.

⁴ Philippe Petit, **TOUTE LA FONCTION ACHAT**, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2012, P24

5. وضع سياسات للتعامل مع الموردين، إنشاء وتحسين العلاقات معهم.
6. التنسيق مع الإدارات والمصالح الأخرى في المؤسسة لإشباع وإرضاء حاجات الزبائن الداخليين.

يتضح لنا أن الهدف الرئيسي لوظيفة الشراء يتمثل في تحقيق هدف المؤسسة في البقاء ولا يتم ذلك إلا بامتلاكها ميزة تنافسية تضمن لها موقع جيد في السوق، عن طريق اختيار مصادر الشراء الملائمة وتحسين علاقاتها مع باقي الوظائف الأخرى.

الفرع 03: المتدخلون في قرار الشراء الصناعي (المؤسستي)

ابتداء من السبعينات ظهر مصطلح وحدة صنع القرار الشرائي، ونقصد به مجموع الأفراد أو الوحدات العملية والوظيفية التي تؤثر على قرار الشراء النهائي بالإضافة إلى مصلحة الشراء. قرار الشراء الصناعي يتميز عن قرار شراء المستهلك العادي بالعقلانية والرشادة، حيث يهدف أساسا إلى تخفيض السعر، تنظيم عملية الإنتاج، ورفع الجودة... الخ. فالمشتري في هذه الحالة يهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة، وإرضاء جميع المشاركين في عملية اتخاذ قرار الشراء.¹

هناك عدة أفراد ومصالح تتدخل في اتخاذ قرار الشراء لدى المؤسسة الإنتاجية، الخدمية، أو التجارية وهم:²

1. المستعمل: هم العمال أو المصلحة التي سوف تقوم باستهلاك أو استعمال المشتريات، ويختلف دوره حسب مستواه وحجم المؤسسة.
2. المقرر: يتمثل في أحد المصالح التالية: المالية، الشراء، والإدارة العليا. وهو الجهة التي تتخذ القرار النهائي بالشراء، وعموما يتم اتخاذ هذا القرار بعد دراسة دقيقة ومطولة لمختلف الاقتراحات والعروض، سواء من داخل أو خارج المؤسسة. في حالة كون عملية الشراء معقدة وحجم المؤسسة كبير جدا دور المقرر يقل أهمية.
3. المشتري: هو الجهة أو المصلحة المسؤولة عن عملية الشراء ويتمثل دورها في:
 - أ- جمع المعلومات حول مختلف الحلول والاقتراحات الممكنة للمؤسسة والمتوفرة في السوق مع مراعاة القيود المالية وشروط العمل والإنتاج.
 - ب- البحث عن الموردين والمؤسسات التي يمكن أن تحقق هذه الرغبات أو تشبع حاجات المؤسسة سواء محلية، إقليمية، وطنية أو دولية.
4. الواصف: هو الأفراد أو المصالح التي قد تتدخل في تحديد الخصائص التقنية للمنتج المراد شراؤه، وقد يكون من داخل المؤسسة كمصلحة الجودة والصيانة أو مصلحة البحث والتطوير، كما قد يكون من خارج المؤسسة ممثل في الخبراء والمهنيين.

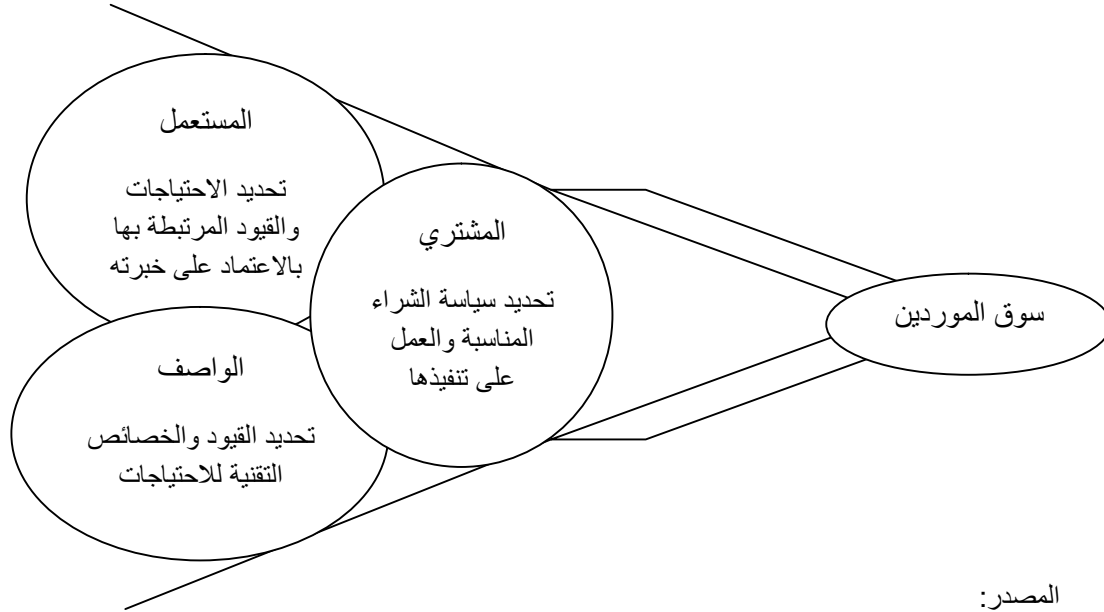
¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Op.cit,P P30,31.

² Philippe Malaval et Jen marc Décaudin, PENTACOM, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2009.P P382-384.

كما يمكن أن نجد متدخل آخر يدعى الناصح وهو الجهة التي قد توجه قرار الشراء نحو علامة أو مورد معين.¹

الشكل الموالي يوضح مثال عن بعض المتدخلين في القرار الشرائي للمؤسسة ودور كل واحد منهم:

الشكل 02: بعض المتدخلين في قرار الشراء



المصدر:

Roger Perrotin et François Soulet, **LE MANUEL DES ACHATS**, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2007, p 117.

المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالمشتريات.

لا يمكن لوظيفة الشراء أن تؤدي عملها دون حصولها على تنبؤات المبيعات وتقارير وظيفة التخزين لأجل أن تعدد دورها تنبؤات للمشتريات.

الفرع 01: التنبؤ بالمشتريات

مشاكل التنبؤ بالنسبة للتسويق متعددة، أهمها كيفية تقييم وقياس السوق الحالي والمتوقع للمؤسسة. التسويق هو الفهم الجيد والتكيف مع السوق، أي حاجات الزبائن، هذان النشاطان يتوافق معهما وجهتان للتنبؤ هما التطور العفوي والتلقائي المتوقع للسوق، ورد فعل المستهلكين اتجاه نشاطات المؤسسة. عملية التنبؤ تكون على ثلاث أبعاد، على المدى القصير (بالأيام أو الساعات) كما هو الحال بالنسبة للبورصة أو منتجات الموضة والأزياء، على المدى المتوسط (من سنة إلى خمس سنوات)، وأخيرا على المدى الطويل (خمس سنوات فما فوق) كالمؤسسات المختصة في إنتاج

¹ Marie debourg, Op.cit , P19.

برامج الإعلام الآلي. عملية تحديد المشتريات أو التنبؤ بها تبدأ بتحديد الكميات الممكن بيعها، وبعدها يأتي الدور على تحديد الكميات الواجب إنتاجها أو شراؤها.¹

الفرع 02: طرق التنبؤ بالمشتريات

تنبؤ المشتريات يكون مرتبط بالتنبؤ للمبيعات، هذا الأخير قد يكون كمي يعتمد على النماذج والطرق الإحصائية، والنتائج السابقة، أو يكون نوعي يعتمد على كفاءات وخبرات العمال والمسؤولين داخل وخارج المؤسسة. عملية التنبؤ تعتبر من وسائل التسيير المتعددة الطرق والمناهج، وهي تعتمد على طرق تقريبية تركز كلها على تحليل معطيات الماضي أو توقعات المستقبل. ويمكن تصنيف طرق التنبؤ كالتالي:²

1. الطرق التي تعتمد على الماضي: وهي تركز على عوامل داخلية وأخرى خارجية.
أ- الطرق المعتمدة على العوامل الداخلية: حيث تتم عملية التنبؤ بالتركيز على التحليل الإحصائي للمبيعات أو المشتريات في الفترات القديمة والحالية، وهي بدورها تنقسم إلى عدة طرق:

- حذف معامل انخفاض العملة: (Dépréciation Monétaire) فالمبيعات المدروسة بالقيمة الحالية يجب إعادة صيغتها بحذف تأثير معدل التضخم على العملة.
- البحث عن اتجاه النمو للمبيعات أو المشتريات: وذلك بالاعتماد على التمثيل البياني أو الطرق الإحصائية التقليدية كالتعديل الخطي (ماير والمربعات الصغرى) وطريقة التمثيل.
- الاهتمام بالتغيرات المستمرة: هذه الطريقة تستعمل في حالة توفر معلومات لعدة فترات زمنية حيث يتم تحديد التغيرات الفصلية، الدورية، والعشوائية، وهذا لأجل تحديد معاملات الموسمية ومتوسط المجاميع المتحركة لتحديد منحني مبيعات أقرب للحقيقة.

ب- الطرق المعتمدة على العوامل الخارجية: تهتم بالبحث على عوامل ومتغيرات قد تبرر ارتفاع أو انخفاض المبيعات، غالبا ما تكون من سوق المؤسسة وهي تركز على:

- المؤشرات: كمعدل التضخم، مؤشر الثروة، مؤشر توزيع الاستهلاك.
- معامل المرونة: سواء المرونة السعرية أو الدخلية.
- الطرق النظرية: تستعمل بالنسبة للمنتجات الجديدة وتعتمد على الإحصائيات والمعلومات السابقة لمنتجات مشابهة أو المبيعات المتحصل عليها في مناطق وبلدان أخرى لإسقاطها على المبيعات المحتملة للمنتجات الجديدة، كذلك تأخذ

¹ Landrevie, Lévy et Lindon, **MERCATOR**, 9^{ème} édition, Dunod, France, 2009, PP199-202.

² راجع كلامن:

- Marie debourg, Op.cit, PP 87-90
- Landrevie, Lévy et Lindon, Op.cit, 2009,P P203-205

- بعين الاعتبار معدل إعادة الشراء من طرف المستهلكين الحاليين للمنتجات الحالية أو المختبرة.
- الطرق السببية: تهتم بإيجاد العلاقة بين ظاهرتين معينتين عن طريق تحديد معامل الارتباط بينهما.
 - الطرق النموذجية: تعتمد أيضا على تحديد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة عن طريق علاقات إحصائية متمثلة في معادلات الانحدار الخطي، أي أن هناك متغير تابع ومتغيرات مستقلة.

2- الطرق التي تعتمد على المستقبل: تعتمد هذه الطرق على عكس سابقتها، على الدراسات والآراء البشرية، فهي نوعية لا إحصائية، ورغم ذلك يتم التنبؤ بالمستقبل عن طريق:

أ- رجال البيع والموزعين: وذلك لكونهم على علاقة مباشرة بالسوق، فهم على دراية بسلوك المستهلكين الحاليين للمؤسسة وبالتالي يمكنهم تقدير المبيعات المحتملة، لكن هذه الطريقة قد تتضمن تحيز البائعين خاصة كونهم على علاقة مع زبائنهم فقط، و تستعمل هذه الطريقة بكثرة في المؤسسات التي لها هيكله حسب الأقسام أي القوة البيعية مقسمة حسب المناطق الجغرافية.

ب- الخبراء: تعتمد هذه الطريقة على قيام المؤسسة بطلب معلومات حول التطور المحتمل للسوق من طرف خبراء في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، هؤلاء الخبراء قد يكونوا من داخل أو خارج محيط المؤسسة.

ت- استقصاءات حول نية الشراء لدى الزبائن: يمكن للمؤسسة التنبؤ باتجاهات تطور السوق، عن طريق القيام باستقصاءات موجهة مباشرة للمستهلكين حول نية الشراء المستقبلية، لكن هذه الطريقة تعتبر مكلفة للمؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لها جمهور كبير لأنها تعتمد على وكالات الدراسات والاستشارات التسويقية والإحصائية.

الجدول التالي يلخص بعض أهم الطرق المستعملة للتنبؤ :

الجدول 01: بعض طرق التنبؤ بالمبيعات

| الطريقة | الوصف | المزايا و العيوب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| آراء البائعين | طريقة تعتمد على تقدير المبيعات المستقبلية بالاعتماد على البائعين والموزعين | تعتمد على العلاقة المباشرة مع الزبائن لكن هناك احتمال الحصول على معلومات متحيزة |
| آراء الخبراء | طريقة تعتمد على تقدير المبيعات المستقبلية بالاعتماد على الإطار والمسيرين داخل أو خارج المؤسسة | تسمح بالحصول على عدد كبير من الآراء المختلفة، ولكن هناك إمكانية الانحياز إلى بعضها |
| طريقة Delphi | طريقة تعتمد على الحصول على آراء وفرضيات من مستشارين وخبراء من خارج المؤسسة | تقلل من خطر التحيزات ولكن تتطلب وقت طويل. |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| تتعتمد على معلومات متحصل عليها من السوق، ولكن النتائج المتحصل عليها في العينة لا تعبر عن المجتمع ككل في بعض الحالات | تتعتمد على استقصاء زبائن سوق معين حول قرارات ونية الشراء لديهم | استقصاء المستهلكين |
| من مزاياها أنها تجمع معلومات واقعية لكن يمكن أن تكون متحيزة نتيجة تدخل المنافسة أو متغيرات أخرى | تركز على دراسة مبيعات منتج معين في منطقة معينة والمتغيرات المؤثرة على عملية الشراء | اختبارات السوق |
| تعتبر طريقة سريعة، تعتمد على معطيات واقعية، لكنها تركز على فرضية عدم تغير توجهات وسلوكات الشراء بالنسبة للمستهلكين | طريقة إحصائية تعتمد على التنبؤ للمبيعات بتحليل التوجهات والمبيعات في الفترات السابقة | السلاسل الزمنية |
| توضح وتحدد العلاقات بين الطلب والمتغيرات الأخرى المستقلة لكنها تتطلب عدد كبير من المعطيات | طريقة إحصائية تعتمد على التنبؤ للمبيعات عن طريق تحديد العلاقة بين الطلب والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيه | الدراسات التجريبية |

المصدر:

Marian Burk Wood, **MARKETING PLANNING**, Pearson Education, France 2005, P267.

المطلب الثالث: وظيفة التخزين.

وظيفة التخزين لها علاقات مهمة مع وظيفة الشراء لأنها قد تكون مصدر الأمر بالشراء، ولأن جميع المشتريات تكون مخازن المؤسسة محطتها الأخيرة في عملية الشراء.

الفرع 01: مفاهيم مرتبطة بالتخزين¹

وظيفة التخزين هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ والمحافظة على المخزون، بالإضافة إلى عمليات تخطيط، تنظيم ومراقبة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات المطلوبة من مختلف الأقسام الأخرى في المؤسسة. تدفق المخزونات قد يكون في شكلين، مدخلات أو مخرجات. المدخلات ونقصد بها تدفق المخزون من الموردين إلى المؤسسة أو من مصلحة الإنتاج إلى مخازن المؤسسة، أما المخرجات فتتمثل في تدفق المنتجات من المؤسسة إلى الزبائن. هذه الوظيفة تقوم بدور تنظيمي لعملية الإنتاج والشراء، التي تتأثر بقيود تقنية، تنظيمية، ثقافية،

¹ راجع كلامن:

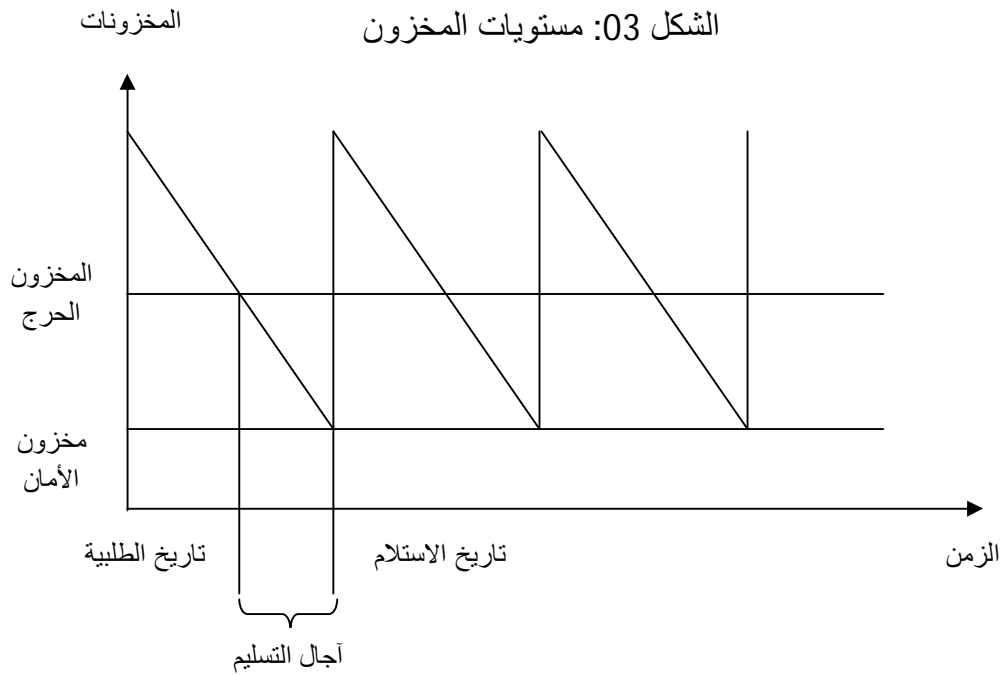
• حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص272.

- Yves de Rongé et Karine Cerrada, **CONTROLE DE GESTION**, Person education, France, 2009, p125
- Marie debourg, Op.cit, P377.

وبيعية، وأهم أهدافها تتمثل في ضمان حصول وظيفة الإنتاج على المواد الأولية والمنتجات النصف المصنعة والمستلزمات في الوقت المحدد، وبأقل التكاليف سواء تكاليف الشراء أو التسير، كما تعمل على تجنب انقطاع المخزون، وتخفيض قيمة رأس المال العامل وذلك بتخفيض قيمة المخزونات. ويمكن تقسيم المخزون إلى ثلاثة أنواع :

1. المخزون الأدنى: هو المخزون اللازم والكافي للمؤسسة إلى حين بلوغ أجل التسليم، وهو يغطي الفترة الممتدة من وقت تقديم الطلبية إلى وقت استلام المشتريات.
2. مخزون الأمان: هو المخزون الذي يضمن عدم انقطاع المخزون في حالة تأخر تسليم المشتريات.
3. المخزون الحرج: و هو مستوى المخزون الذي عنده تقوم المؤسسة بإعداد طلبية الشراء، و هو يضم مخزون الأمان والمخزون الأدنى.

ويمكن إيضاح المستويات السابقة في الشكل التالي:



المصدر:

Piere zermati et Fabrice mocellin, **PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P13.

الفرع 02: بعض طرق تسيير المخزونات¹

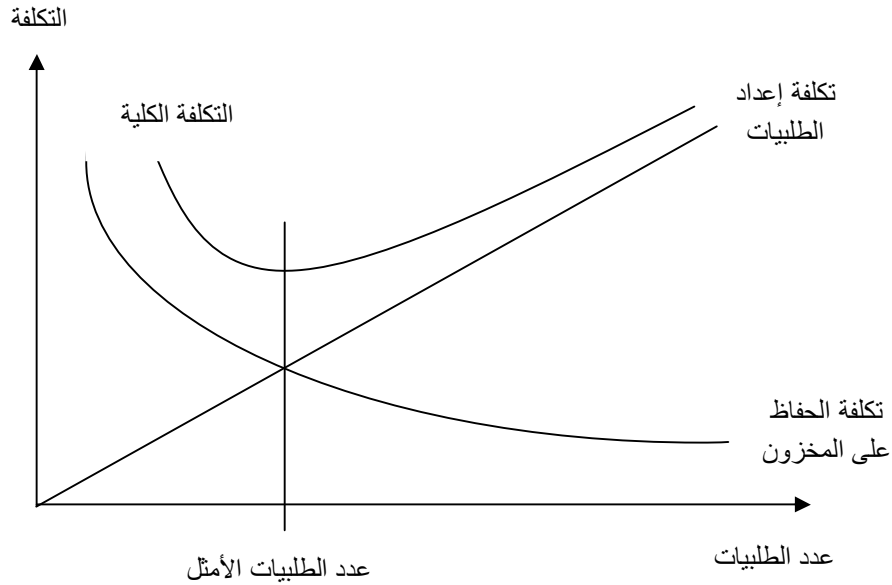
أهم إشكال يواجه المسير في تسيير المخزونات، هو تحديد عدد الطلبيات الأمثل لأجل تخفيض التكاليف إلى حدها الأدنى. هناك طريقة كثيرة الاستعمال تتمثل في طريقة ويلسون (Wilson) حيث تفترض أن الاستهلاكيات منتظمة و مستقرة، كميات الشراء ثابتة، تكلفة إعداد الطلبية ثابتة، والسعر الوحدوي لا يتأثر بالكميات المشتراة، وهي تهدف أساسا إلى تحديد عدد الطلبيات الأمثل.

$$N = \sqrt{QPt/2A}$$

1. N عدد الطلبيات في السنة
2. Q الكمية المستهلكة سنويا
3. P سعر الوحدة
4. A تكلفة الطلبية الواحدة
5. t نسبة تكلفة التخزين

الشكل الموالي يوضح العلاقة بين عدد الطلبيات الأمثل، تكلفة إعداد الطلبية وتكلفة التخزين:

الشكل 04: طريقة ويلسون لتسيير المخزونات



المصدر:

François blondel, **AIDE MEMOIRE : GESTION INDUSTRIELLE**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p322.

¹ راجع كلامن:

- François blondel, **AIDE MEMOIRE : GESTION INDUSTRIELLE**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, p321.
- Piere zermati et Fabrice mocellin, Op.cit , 2005, P41.

كما توجد طريقة أخرى تدعى طريقة ABC لتسيير المخزونات حيث تهدف إلى تقسيم المشتريات لقسم يضم عدد قليل من الأصناف يمثل الحصة الأكبر من المخزون بالقيمة، وقسم آخر يضم عدد كبير من الأصناف لكن يمثل الحصة الأصغر من المخزون بالقيمة كالتالي:

1. المجموعة A : تضم 10% من الأصناف والتي تمثل حوالي 75% من الاستهلاكات، هذه الأصناف تتطلب جهود كبيرة لتسييرها والعمل على ضمان عدم حدوث انقطاع ونفاذ في المخزون، لأنها تمثل الحصة الكبيرة من رقم الأعمال أو المواد الأولية التي تدخل في إنتاج منتجات أخرى.
2. المجموعة B : يحتوي على 25% من الأصناف المخزنة والتي تمثل حوالي 20% من الاستهلاكات، هذه الأصناف تتطلب مستوى تسيير منخفض مقارنة بالمجموعة الأولى.
3. المجموعة C : حيث 65% من الأصناف تمثل تقريبا 5% من الاستهلاكات، فعدد الأصناف المخزنة كبيرة ولكن قيمتها المالية ضعيفة وبالتالي تكاليفها المالية منخفضة، ورغم ذلك يجب عدم إهمالها لأنها قد تتسبب في توقف عمليات الإنتاج.

الفرع 03: تكاليف التخزين

وظيفة التخزين لها مجموعة من التكاليف، لا بد على المشتري أن يعلمها ويحددها بدقة، الجدول التالي يلخص أهمها:

الجدول 02: التكاليف الناتجة عن التخزين

| سببها | مصدر التكاليف |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| كلما زاد عدد الطلبيات ارتفعت تكاليف معالجتها | المعالجة الإدارية للطلبات |
| متمثلة في تكاليف الكراء، التخزين، واستقبال المشتريات | المباني أو المنشآت المخصصة للتخزين |
| حيث كلما طالت مدة الاحتفاظ بالمخزونات كلما نتجت عنها تكاليف مالية | مدة الحفاظ على المخزون |
| وهي تكاليف التوقف عن الإنتاج، والمبيعات الملقاة | نقص المخزونات |

المصدر:

Marie debourg, **PRATIQUE DU MARKETING**,
2^{eme} édition, Berti édition, Algérie, 2004, P375.

لتخفيض تكاليف المخزونات يمكن إتباع النقاط التالية:¹

1. محاولة جعل عملية التخزين تتم لدى الموردين أو الزبائن، وبالتالي تجنب التكاليف المرتبطة بتسيير المخزونات.
2. الإنتاج أو الشراء حسب الطلبيات.

¹ Marie debourg, Op.cit, P376.

3. التقليل من المخزون برفع عدد الموردين المتعامل معهم لتقليل الأخطار المرتبطة بانقطاع المخزونات.
4. الاستغلال الأمثل للمخازن بالاعتماد على الطرق العلمية للتسيير.

المبحث الثاني: تنظيم وظيفة الشراء.

إن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات يعتمد بشكل أساسي على توفر المواد، الآلات، المعدات وكافة المستلزمات اللازمة للعمل في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية. وبالتالي أصبحت وظيفة الشراء من الوظائف المهمة في المؤسسة شأنها شأن الوظائف الأخرى، وقد أعطيت لها مكانة بارزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة.

المطلب الأول: هيكل المؤسسة ووظيفة الشراء.

المؤسسة هي مجموع المتعاملين المرتبطين مع بعضهم البعض لأداء مهمة معينة وفق هيكل تنظيمي محدد، كذلك يمكن اعتبارها نظام يعمل على تحقيق هدف معين كالنمو وتحقيق الربح، وهذا النظام مفتوح على المحيط الخارجي، ويتكون من أنظمة أخرى صغيرة.¹ هيكل المؤسسة يقصد بها طريقة توزيع وتنظيم مكونات المؤسسة، أي طرق توزيع، تنسيق، ومراقبة مختلف وظائف المؤسسة. الهيكل التنظيمي يحدد الخطوط العريضة لتقسيم وتوزيع المسؤوليات، ويحدد أيضا مختلف العلاقات الموجودة بين مكونات المؤسسة.² يجب مراعاة خمس عناصر في تصميم أي هيكل تنظيمي للمؤسسة هي:³

1. التخصص: ويقصد به مدى تقسيم وتوزيع العمل داخل المؤسسة إلى أقسام ثم إلى نشاطات تحتاج نفس الكفاءات والقدرات، هذه الأقسام قد تكون حسب نوع الوظيفة، المنتج، العلامة، أو الزبائن. تخصيص العمل يسمح للمؤسسة برفع كفاءة العمال وبالتالي رفع الإنتاجية، كذلك يؤدي إلى رفع مستوى الخبرة حسب كل قسم أو وظيفة، لكن بالمقابل تكاليف التنسيق ونقل المعلومات بين مختلف الوظائف تكون مرتفعة.
2. التنسيق: ويقصد به طرق ووسائل اتصال، تعاون وتشارك مختلف مصالح أو أقسام المؤسسة لتأدية مهامها.
3. الرسمية: هي وسيلة لتحديد وتوضيح دور ومسؤولية كل فرد في المؤسسة، فمستوى عال من الرسمية يترجم بوضع عدد كبير من الإجراءات والقوانين التي تحكم المؤسسة وبالتالي جعل عدة علاقات بين قمة الهرم في المؤسسة والعمال البسطاء، لكن في هذه الحالة هناك احتمال ظهور البيروقراطية.

¹ Barabel, Meier, **MANAGEOR**, Dunod, Paris, 2010, p82.

² Gerry JOHNSON, **STRATEGIQUE**, 8^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008, P516.

³ Barabel, Meier, Op.cit, 2010, p84.

4. النمطية: أو توحيد المعايير، وهي تعتبر كوسيلة لترشيد قرارات المسيرين عن طريق توحيد إجراءات اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها عن طريق تحديد الكفاءات والقدرات الواجب توفرها في كل منصب أو وظيفة.
5. المركزية: فالمؤسسة التي تتميز بالمركزية تعتمد على جعل القرار في أعلى هرم الهيكل التنظيمي لها وبالتالي مستوى المركزية مرتبط بدرجة توزيع أو توكيل المسؤولية على مختلف المسؤولين كذلك المركزية تسمح باتخاذ قرارات شاملة ومتكاملة تسهل من عملية المراقبة. أما اللامركزية فتسمح بانتقال سريع للمعلومة وبرد فعل سريع نحو المتغيرات والمستجدات خاصة في محيط يمتاز بعدم التأكد. يتم اختيار وتحديد درجة المركزية حسب ثقافة المؤسسة (عائلية، تساهمية، مستوى البيروقراطية... الخ)، والخيارات الإستراتيجية (التخصص، التنوع، التدويل... الخ).

توجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية يمكن للمؤسسة اختيار أحدها وذلك حسب حجمها، التكنولوجيا المستعملة، وبيئة المؤسسة، الجدول التالي يوضح أهمها:

جدول 03: مزايا وعيوب مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة

| نوع الهيكل | طريقة التنظيم | المزايا | العيوب |
|-------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوظيفي | التخصص حسب وظائف المؤسسة | <ul style="list-style-type: none"> سهولة التسيير الفعالية التقنية تحديد دقيق للمسؤوليات الاستفادة من غلة الحجم تطوير كفاءات متخصصة | <ul style="list-style-type: none"> غير مرنة وصعبة التكيف مع تغيرات المحيط مركزية شديدة ظهور البيروقراطية قلة الاتصالات بين المسؤولين |
| حسب الأقسام | حسب: المنتج السوق المنطقة الجغرافية | <ul style="list-style-type: none"> اللامركزية معرفة كفاءات وتكاليف كل قسم سهولة التكيف مع المحيط | <ul style="list-style-type: none"> تشتت الموارد عدم الاستفادة من غلة الحجم تكاليف الخدمات المزدوجة عدم الاستفادة من الخبرات ظهور مشاكل بين الأقسام |
| المصفوفي | حسب: المنتج/السوق وظيفة/منطقة جغرافية | <ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من مزايا الهيكلين المندمجين المرونة وسهولة التكيف مع المحيط اللامركزية داخل القسم الواحد | <ul style="list-style-type: none"> اتخاذ القرار يتخذ وقت طويل هيكل معقد وعدم وضوح دقيق للمسؤوليات تكاليف التنسيق مرتفعة |
| المشروع | فرق مؤقتة حسب زمن المشروع | <ul style="list-style-type: none"> المرونة وسهولة التكيف مع المحيط التركيز على ارضاء الزبون | <ul style="list-style-type: none"> صعوبة نقل الخبرة |

المصدر:

Barabel, Meier, **MANAGEOR**, Dunod, Paris, 2010, p96.

- ويتم اختيار نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعاً لعدة متغيرات هي:¹
1. حجم المؤسسة: حيث كلما كان حجم المؤسسة صغير كلما كان هيكلها التنظيمي بسيط، فالمؤسسة صغيرة الحجم يكون لها مسير واحد يتخذ القرارات وينسق بين العمال الذين ينتظرون الأوامر منه.
 2. البيئة: محيط المؤسسة يتميز بعدم التأكد أي هو في تغير وتطور مستمر، كذلك من بين خصائص محيط المؤسسة التعقد، و نقصد به تجانس مكوناته، فكلما كان المحيط شديد التغير ومعقد كان على المؤسسة اختيار هيكل تنظيمي كبير ومعقد.
 3. عدد وطبيعة المنتجات التي تتعامل معها المؤسسة.
 4. طبيعة الأسواق، هل هي محلية أو خارجية، هل هناك تقلبات موسمية أم لا.
 5. مدى توفر الكفاءات الفنية والإدارية في المؤسسة.
 6. عناصر التكلفة في المؤسسة، فمثلاً إذا كانت المشتريات تمثل النسبة الأكبر من التكاليف وجب الاهتمام بتنظيم هذه المصلحة.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء.

تعمل كل مؤسسة على تنظيم وتقسيم وظيفة الشراء بما يخدم أهدافها، وهي تختار بين عدة أنواع من التنظيمات، ينتهي بتحديد مستوى المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملية الشراء.

الفرع 01: كيفية تنظيم وظيفة الشراء

- يختلف التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء حسب حجم هذه الوظيفة، حجم المؤسسة، نوع الأصناف المشتراة، نوعية الأسواق والظروف السائدة فيها ويمكن شرح الحالات الممكنة كالتالي:²
1. التنظيم حسب المنتجات: يتم تقسيم المهام والوظائف على أساس مجموعات من المنتجات متجانسة، ما يجعل المؤسسة تستفيد من غلة الحجم، والتخصص الكبير.
 2. التنظيم حسب الوظائف: حيث يتم بناء الهيكل التنظيمي لهذه الوظيفة حسب أهم نشاطاتها.
 3. التنظيم حسب مصادر التمويل: ويكون في المؤسسات كبيرة الحجم، التي تتعدد فيها مصادر الشراء سواء على المستوى المحلي، أو على المستوى الدولي.

¹ راجع كلا من:

• حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-45.

• Jean-Pierre Détrie, **STRATEGOR**, 4^{ème} édition, Dunod, France, 2005, PP 417-424.

² محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 73.

مصلحة الشراء يجب أن تتكون من خمس وظائف أساسية هي:¹

1. وظيفة إدارية: تهتم بعمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، والتنسيق بين مختلف الوظائف الأخرى.
2. وظيفة فنية: تشمل مراجعة الاحتياجات والمواصفات المطلوبة واختيار مصدر التوريد المناسب، واستلام السلع وفحصها.
3. وظيفة المتابعة: تقوم بمتابعة أوامر الشراء حتى وصول المشتريات إلى المخازن بما فيها عمليات الاتصال بالموردين لضمان احترامهم لأجل التسليم.
4. وظيفة البحث: تهتم بالقيام بدراسات خاصة بالسوق والأسعار والموردين.
5. وظيفة الأعمال الكتابية: تهتم بالمراسلات والاحتفاظ بالسجلات والملفات والبيانات المتعلقة بالمشتريات وأسعارها.

الفرع 02: المركزية واللامركزية في الشراء

يمكن وصف المركزية واللامركزية من منظورين، الأول تنظيمي وهو يعبر عن موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هل هناك مصلحة واحدة مركزية أم هناك عدة وحدات فرعية لكل قسم أو مصلحة في المؤسسة. الثاني إداري يهتم بسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء هل هو مدير مصلحة المشتريات أم مدير المؤسسة أم الكل له سلطة اتخاذ القرار.²

مركزية الشراء نقصد بها تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء وتنفيذها في وظيفة واحدة متخصصة يشرف عليها مدير يكون مسؤولاً مباشرة أمام المدير العام للمؤسسة، أما اللامركزية في الشراء فتعني تفويض السلطة الخاصة بعمليات الشراء إلى الأقسام أو الفروع أو الوحدات الأخرى في المؤسسة بحيث يقوم كل فرع بتوفير الاحتياجات الخاصة به.³

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات تتوقف عليها عملية المفاضلة بين السياستين السابقتين أو الجمع بينهما، حيث يجب أن نأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط المؤسسة، عدد فروعها ومدى انتشارها جغرافياً، مدى تطور إجراءات وأساليب الرقابة فيها وأهمية السرعة في اتخاذ القرارات. كذلك طبيعة أصناف المشتريات تؤثر في اختيار السياسة المتبعة، حسب درجة تنميطها، عددها ومواصفاتها. حجم ميزانية الشراء، عدد الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وموقعهم الجغرافي قد تؤدي إلى تفضيل سياسة على أخرى، فكلما كانت ميزانية الشراء كبيرة والموردين المتعامل معهم منتشرون جغرافياً تطلب ذلك لامركزية في تسيير وظيفة الشراء.⁴

¹ مصطفى نجيب شوايش و سليمان خالد عبيدات، إدارة المواد الشراء و التخزين، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص 26.

² حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ مصطفى نجيب شوايش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 36.

⁴ راجع كلا من:

- محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 68.

يمكن المزج بين المركزية واللامركزية في تنظيم وظيفة الشراء عن طريق إنشاء إدارة مركزية للشراء تكون تابعة للإدارة العليا، وتتمثل مهامها في وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالوظيفة، القيام بالأبحاث والدراسات الخاصة بالموردين واحتياجات المؤسسة، شراء الأصناف المشتركة بين مختلف مصالح المؤسسة للاستفادة من غلة الحجم والخصومات. وخلق إدارات ووحدات فرعية للإدارة المركزية للشراء في كل مصلحة من مصالح المؤسسة الأخرى تكون مهمتها محصورة في شراء الأصناف التي تحتاج إليها المصلحة والتي لا يتم شراؤها من طرف المركز الرئيسي، تنمية وتطوير مصادر التمويل المحلية والاستفادة منها، بحيث تكون لها حرية التصرف في الحالات الطارئة حسب متطلبات الإنتاج والبيع.¹

الجدول التالي يوضح مزايا المركزية واللامركزية في الشراء:

جدول 04: مزايا المركزية واللامركزية في الشراء

| مزايا اللامركزية | مزايا المركزية |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● السرعة في عملية الشراء واتخاذ القرارات ● الاستفادة من المصادر المحلية بالنسبة للمؤسسات الكبرى التي لها عدة فروع ● معرفة الاحتياجات المحلية جيدا ● المساعدة على توفير الخبرة والمعرفة لدى الإدارات الفرعية ● توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات على الإدارات والأقسام الفرعية | <ul style="list-style-type: none"> ● الحصول على تخفيضات وخصومات نتيجة لتجميع المشتريات ● تخفيض تكاليف النقل ● تخصص العمل في مصلحة الشراء ● إمكانية إجراء دراسات متعلقة بالتكاليف والأسواق ● تنمية وتحسين العلاقة مع الموردين ● المساهمة في تحقيق الرقابة الفعالة |

من إعداد الباحث بالاعتماد على:

حمد الغدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 68-72.

المطلب الثالث: موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها مع باقي الوظائف الأخرى.

تم تعريف وظيفة الشراء على أنها عملية الحصول على خدمة أو منتج مقابل ثمن، بالإضافة إلى عملية تحديد الاحتياجات، اختيار المورد المناسب، مع إشراك الزبائن الداخليين في عملية الشراء لأجل إشباع احتياجاتهم.² وبالتالي فوظيفة الشراء لها علاقات خارجية مع موردي المؤسسة، وعلاقات داخلية مع الزبائن الداخليين ممثلين في وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية. موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يختلف باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها (إنتاجي، خدمي، تجاري)، فقد تنفرد بمصلحة خاصة بها في حالة المؤسسات الكبيرة الحجم، وقد

¹ محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² Jean Paul Durand, LES ACHATS, 3^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, 2003, PP14.

تكون تابعة لوظيفة الإنتاج أو التمويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو التجارية، كذلك نوع وتكلفة المنتجات والخدمات المشتراة يلعب دور في تحديد تنظيم هذه الوظيفة، وهذه بعض الحالات الممكنة:¹

1. وظيفة الشراء تابعة لوظيفة الإنتاج: وتكون في حالة المؤسسات الصناعية حيث تكون وظيفة الشراء تابعة لوظيفة الإنتاج لأن هذه الأخيرة تقوم بتحديد الأصناف المطلوب شراؤها، مواصفاتها، كمياتها ومواعيد الحاجة إليها، لكي تنفذ برامجها وخطتها الإنتاجية كما هو مطلوب منها وفي المواعيد المحددة، فالمحضر الرئيسي لدمجوظيفتين معا هو تقليل التباين والاختلافات والمغالاة في توصيف الاحتياجات.
2. وظيفة الشراء تابعة لوظيفة المالية والمحاسبة: يتم تبرير هذا الخيار كون قيمة المشتريات كبيرة وتمثل نسبة عالية من المصاريف الإجمالية للمؤسسة، ولضرورة توفير الأموال وتسهيل الرقابة على النفقات.
3. استقلالية وظيفة الشراء: نظرا للدور الهام والكبير الذي تلعبه وظيفة الشراء في التأثير على ربحية المؤسسة كباقي الأنشطة الأخرى، ونظرا للعلاقات العديدة التي تملكها مع مختلف المصالح الأخرى، هناك من يدعو إلى جعلها في مصلحة منفصلة عن أي نشاط آخر وفي نفس مستواها.
4. استقلالية وظيفة الشراء وفق المفهوم الحديث لإدارة المواد: هذا التنظيم يشبه التنظيم السابق في كون وظيفة الشراء مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى لكن الاختلاف يكمن في جمع هذه الوظيفة مع وظيفة أخرى هي وظيفة التخزين في وظيفة واحدة تدعى إدارة المواد أو وظيفة التموين.

وظيفة الشراء لها علاقات عديدة ومختلفة مع وظائف المؤسسة، فمثلا وظيفة التخزين يمكنها الاندماج مع وظيفة الشراء فيما يسمى وظيفة التموين وإدارة المواد أو العمل منفصلين، كذلك وظيفة المحاسبة والمالية تهدف دائما للحفاظ على أموال المؤسسة على عكس وظيفة الشراء التي تعمل دائما على تحويل هذه الأموال إلى مخزونات لضمان عدم توقف عمليات الإنتاج والبيع ولكن يمكنهما التعاون على تخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى متوازن من التدفقات المالية للمؤسسة دون التأثير على حسن استمرار العملية الإنتاجية والبيعية، أما وظيفة الموارد البشرية فعلاقتها ضعيفة مع وظيفة المشتريات تتمثل أساسا في توفير المؤهلات البشرية لأداء هذه الأخيرة مهامها كما يجب. والجدول التالي يوضح بعض هذه العلاقات:

¹ مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 2019.

الجدول 05: علاقة وظيفة الشراء مع أهم وظائف المؤسسة

| علاقة وظيفة الشراء مع وظيفة الإنتاج | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دور وظيفة الشراء | دور وظيفة الإنتاج |
| <ul style="list-style-type: none"> توفير عينات أو بدائل حول المنتجات المطلوبة التبليغ عن العقود التي تم إبرامها مع الموردين | <ul style="list-style-type: none"> إبلاغ وظيفة الشراء بجميع خطط وبرامج الإنتاج وجميع التعديلات الطارئة عليها تقديم ملاحظات وشكاوي على المشتريات الموردة التنسيق مع وظيفة الشراء على تحديد مواصفات وشروط تخزين المشتريات |
| علاقة وظيفة الشراء مع الوظيفة التجارية | |
| دور وظيفة الشراء | دور الوظيفة التجارية |
| <ul style="list-style-type: none"> توفير الاحتياجات المطلوبة بالكمية والنوعية المطلوبة و في الوقت المناسب تبادل المعلومات حول تكاليف الشراء لأجل إعداد سياسة التسعير | <ul style="list-style-type: none"> إبلاغ وظيفة الشراء بالمبيعات المتوقعة نقل معلومات حول الأسواق المستهدفة لوظيفة الشراء كتغيير أذواق المستهلكين |
| علاقة وظيفة الشراء مع وظيفة التخزين | |
| دور وظيفة الشراء | دور وظيفة التخزين |
| <ul style="list-style-type: none"> التبليغ عن العقود التي تم إبرامها مع الموردين التنسيق مع وظيفة التخزين لتحديد مستويات المخزون الإسراع في عمليات فحص واستلام المشتريات | <ul style="list-style-type: none"> إبلاغ وظيفة الشراء عن الأصناف الكاسدة والبطيئة الحركة والتالفة إبلاغ وظيفة الشراء عن المواد المستلمة إبلاغ وظيفة الشراء عن أرصدة المخزون |
| علاقة وظيفة الشراء مع وظيفة المالية والمحاسبة | |
| دور وظيفة الشراء | دور وظيفة المالية و المحاسبة |
| <ul style="list-style-type: none"> المساهمة في إعداد الميزانيات التقديرية إخبار وظيفة المحاسبة والمالية بأوامر الشراء لأجل الاستعداد لدفع الفواتير | <ul style="list-style-type: none"> إعلام وظيفة الشراء بالوضع الحالية للمؤسسة تسهيل عملية تسديد الفواتير للموردين |
| علاقة وظيفة الشراء مع الإدارة العليا | |
| دور وظيفة الشراء | الإدارة العليا |
| <ul style="list-style-type: none"> المشاركة في تهديد أهداف المؤسسة العمل على جعل تبادل المعلومات سهل بينها وبين الإدارة العليا | <ul style="list-style-type: none"> تحديد أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف وظيفة الشراء تقييم أداء وظيفة الشراء المصادقة النهائية على عقود المشتريات |

من إعداد الباحث بالاعتماد على
حمد الغدير، تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين، دار زهران
للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 51-64.

خلاصة الفصل التمهيدي

وظيفة الشراء تعمل على توفير احتياجات المؤسسة من منتجات تامة ومواد أولية بالكمية والجودة المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين. وهي ذات واجهتين، واحدة خارجية تكون اتجاه الموردين وأخرى داخلية تكون اتجاه الزبائن الداخليين ممثلين في وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق والوظيفة التجارية.

لا يمكن التخطيط لعملية الشراء دون معرفة احتياجات المؤسسة، لذا تهتم هذه الأخيرة بإعداد تنبؤات للمشتريات باستعمال طرق تعتمد على الماضي أغلبها ذات توجه إحصائي، وأخرى تعتمد على المستقبل ذات توجه نوعي وشخصي. كذلك لا يمكن الشراء دون معرفة القدرات التخزينية للمؤسسة ما يحتم عليها التنسيق جيدا بين وظيفتي التخزين والشراء لأجل تخفيض التكاليف وضمان عدم انقطاع المخزون وتكديسه.

تحتل وظيفة الشراء مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي تملك علاقات مع عدد من الوظائف أهمها وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية والمالية، ويتم تنظيم وظيفة الشراء حسب عدد من المتغيرات بحيث تضمن أداء مهامها كما يجب مع مراعاة درجة المركزية الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة وكيفية توزيع السلطة في المؤسسة.

الفصل الأول:
الشراء التقليدي والتسويق
الشرائي

مقدمة الفصل

نظرا لأهمية وظيفة الشراء في المؤسسة واحتلالها مكانة مهمة في هيكلها التنظيمي، اهتم الباحثون والمسكرون بإجراءات الشراء وعملوا على تطويرها، حيث تم تصميم وإعداد عدّة نماذج لتسيير عملية الشراء تعتمد على متغيرات داخلية وأخرى خارجية، وركزت هذه النماذج على إجراءات ومراحل عملية الشراء وكيفية تنظيمها. بعدها ظهر مصطلح التسويق الشرائي والذي يهتم بإعداد وتكوين مزيج شرائي خاص بالمؤسسة يتكيف مع محيطها ومتطلباتها، وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث كالتالي:

1. المبحث الأول يتناول الشراء التقليدي، حيث سنشرح بعض نماذج عملية الشراء، مختلف طرق وسيناريوهات الخاصة بالعملية، ونشاطي التفاوض والمساومة لما لهما من تأثير على قرارات الشراء.
2. سنعالج في المبحث الثاني تطور مفهوم التسويق الشرائي، وشرح سيرورته ومختلف سياسات الشراء المتاحة للمؤسسة.
3. المبحث الثالث سيتناول تحليل وشرح مفصل لعناصر المزيج الشرائي المتكون من المورد، المشتريات، السعر والاتصال.

المبحث الأول: الشراء التقليدي

نظرا لازدياد الاهتمام بوظيفة الشراء قام العديد من الكتاب والباحثين بتصميم نماذج لضبط عملية الشراء ومختلف السيناريوهات الممكنة لها، وفق متغيرات يتم تحديدها مسبقا حسب كل مؤسسة.

المطلب الأول: أهم نماذج عملية الشراء.

النموذج عبارة عن شكل مبسط للتفاعلات والنتائج المباشرة أو الرجعية لعناصر نظام اتخاذ قرار الشراء¹.

نماذج عملية الشراء تسمح للمؤسسة بتخفيض درجة المخاطرة في عملية شراء واستهلاك السلع والخدمات إلى مستوى يمكن قبوله ومن بين أهم المخاطر المتوقعة الخسارة المادية والمالية وخسارة الوقت (في حالة فشل إشباع الحاجة عملية الشراء سوف تتكرر)². كانت أغلب البحوث والدراسات المتعلقة بنماذج عملية الشراء لدى المؤسسات تتمحور حول عنصرين هما:³

1. الزبائن والمستهلكين الصناعيين: وذلك لأجل فهم سلوكهم الشرائي والعوامل المؤثرة على اختيار مورديهم.
2. القرارات التسويقية للمورد خاصة في ما يخص المزيج التسويقي.

حاليا هناك عدة نماذج مستوحاة من العنصرين السابقين، منها ما هو عام وشامل، ومنها ما يهتم بدراسة عنصر واحد أو مرحلة معينة تخص قرار الشراء، وسنحاول ذكر أهمها:⁴

1. نموذج Robinson et Faris

يعتمد هذا النموذج على الأنواع الثلاثة لعملية الشراء (الشراء لأول مرة، شراء متكرر مشابه للمرة الأولى، شراء متكرر مختلف عن المرة الأولى)، حيث تم ربطها مع مختلف مراحل العملية. في البداية يهتم النموذج بتحديد نوع الشراء الذي ستقوم به المؤسسة والمرحلة التي بلغتها سيرورة عملية الشراء، لجعل كل من المورد والمؤسسة يختاران الأنشطة والقرارات الواجب اتخاذها لربح الوقت وتخفيض التكاليف. ما يعاب على هذا النموذج أنه لا يأخذ بعين الاعتبار، مختلف المتدخلين في قرار الشراء، والمتغيرات الشخصية لهم كمستوى تكوينهم وخبرتهم، المتغيرات الخاصة بالمؤسسة كحجمها وطبيعة نشاطها، والمتغيرات الخاصة بالمنتج.

2. نموذج Webstar et Wind

يعتمد هذا النموذج على معالجة عملية الشراء كأنها عملية اتخاذ القرار (جمع المعلومات وتقييم البدائل المتاحة)، حيث يركز على أربعة متغيرات هي:

- أ- الخصائص الشخصية والفردية لكل عضو في وحدة صنع قرار الشراء.
- ب- العلاقات الشخصية والوظيفية بين أفراد وحدة صنع قرار الشراء.

¹ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 269.

² عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Op.cit,P49.

⁴ Ibid,P49-61.

ت- الخصائص التنظيمية للمؤسسة.

ث- العوامل البيئية ممثلة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

هذا النموذج يهمل دور المعلومات خاصة المتعلقة بالموردين، عروضهم التقنية والتجارية وطرق تقييمهم.

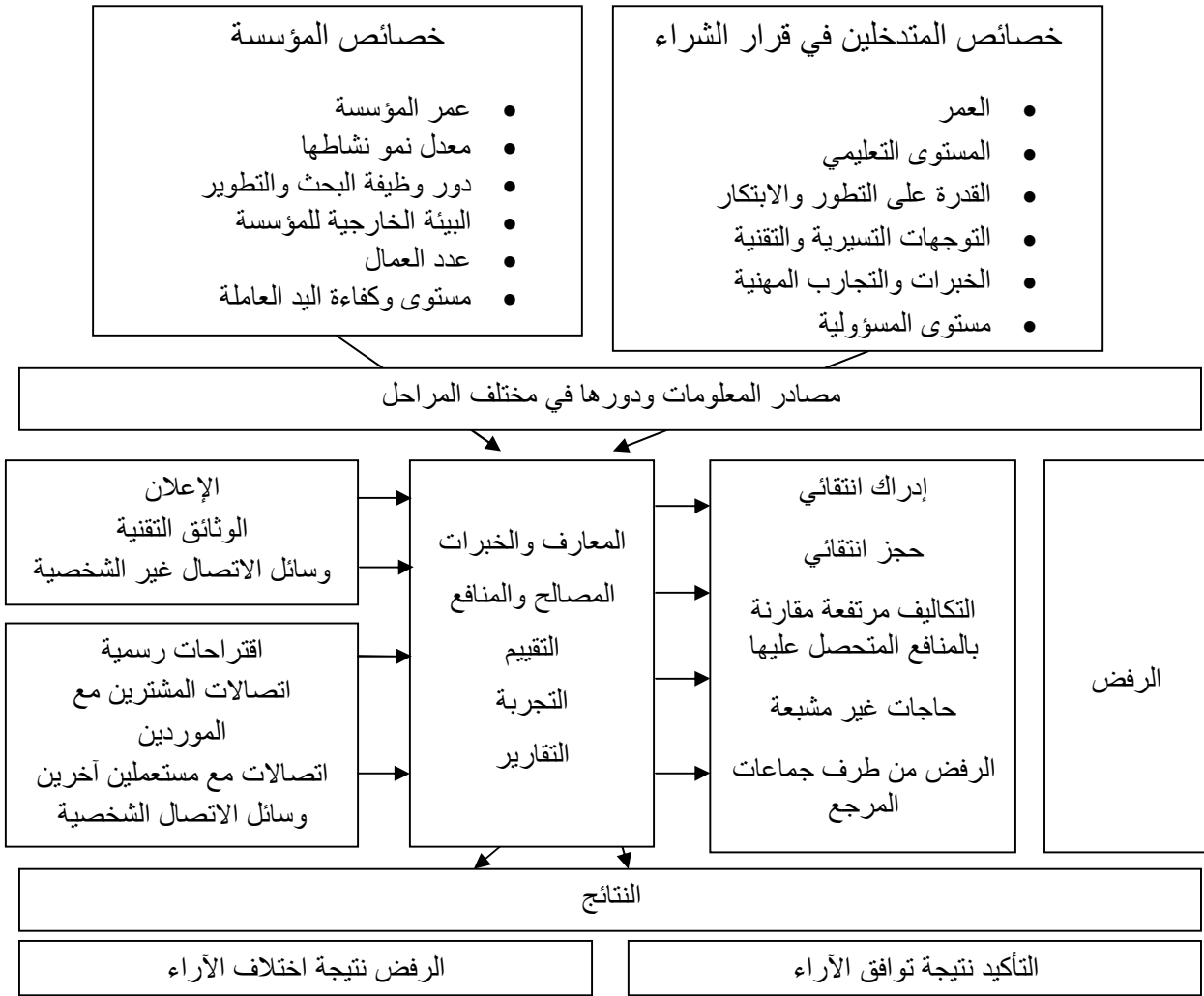
3. نموذج Ozanne et Churchill

يركز هذا النموذج على بعض العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الشراء هي:

- أ- عوامل تساعد في الحصول على المعلومات، حيث يلخص النموذج مختلف مصادرها، وكيفية تأثيرها على تقييم البدائل.
- ب- عوامل تؤثر على عملية الاختيار، وهي مرتبطة بخصائص المؤسسة والمتدخلين في القرار الشرائي.

والشكل التالي يلخص هذا النموذج:

الشكل 05: نموذج Ozanne et Churchill



المصدر:

Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P51.

يتضح لنا من خلال الشكل أن النموذج اهتم بدراسة مختلف خصائص المتدخلين في قرار الشراء، ومصادر جمعهم وحصولهم على المعلومات، وكيفية تحليلهم ومعالجتهم لها. حيث يعتمد قرار الشراء النهائي على نتائج تحليل المعلومات بالإضافة لخصائص المؤسسة، والمتغيرات الخارجية التي تقيد عملية الشراء. ويهمل النموذج كل المتغيرات المرتبطة بالموردين وكيفية اختيارهم، وخصائص المشتريات المراد شراؤها.

4. نموذج Sheth

هذا النموذج يلقي نظرة شاملة حول عملية الشراء حيث يصف مختلف العوامل المتدخلة في قرار الشراء والعلاقة بينها، ويعتمد هذا النموذج على تحليل العنصرين التاليين:

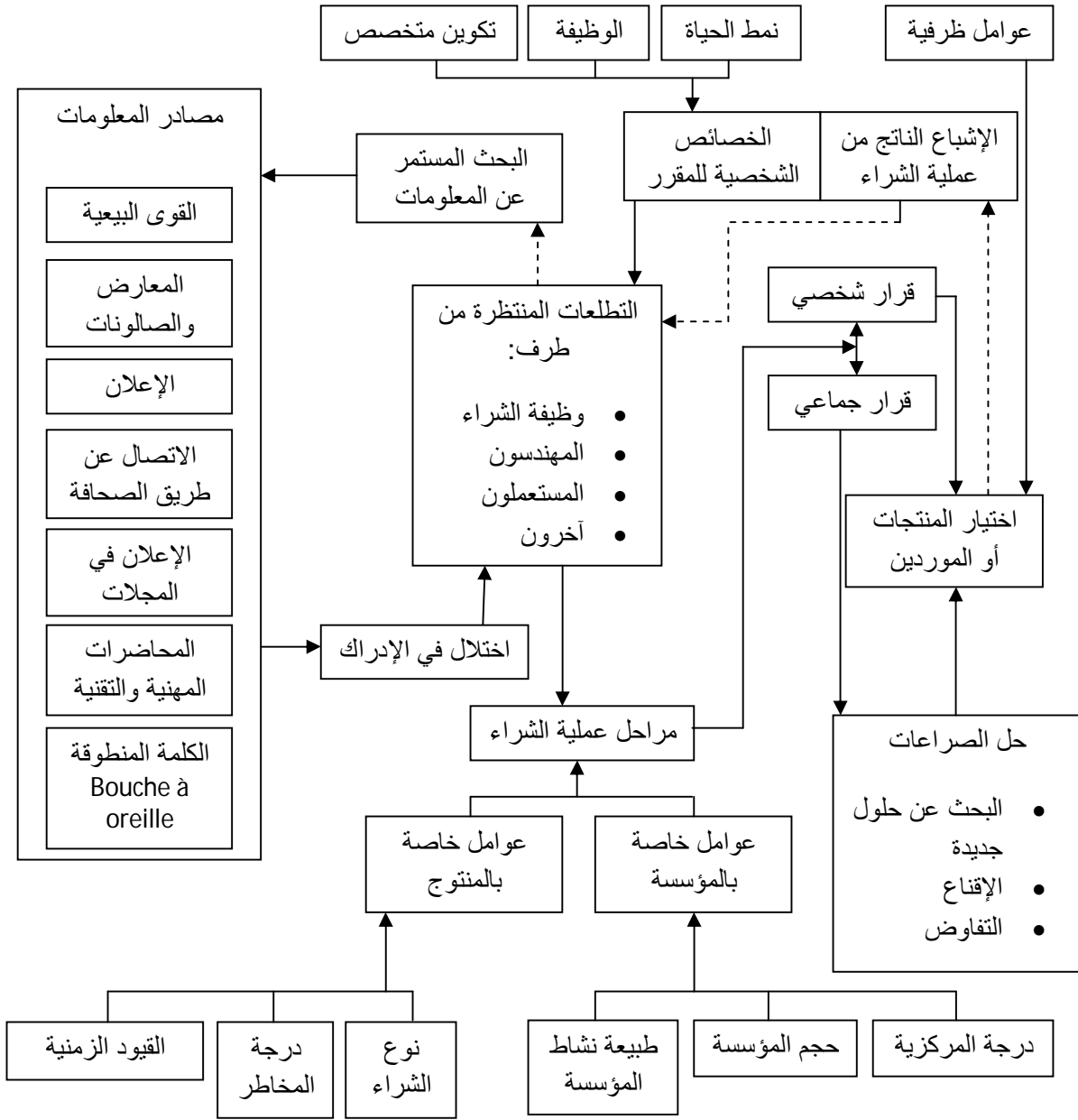
أ- وحدة صنع قرار الشراء: المتدخلون في قرار الشراء لهم تطلعات وحوافز مختلفة من فرد إلى آخر حسب مستوى التكوين، الخبرة، ودور هذا الفرد في المؤسسة. وبالتالي عملية البحث، اختيار الموردين، واتخاذ قرار الشراء مرتبطة بهذه العوامل. هذه التطلعات يمكن تقسيمها إلى تطلعات ظاهرة (جودة المنتج، السعر، الخدمات المرفقة، آجال التسليم)، وأخرى مخفية (شهرة المورد، حجمه، موقعه الجغرافي، العلاقات الشخصية مع المورد السابق). وبالنسبة للشراء الصناعي، عملية اتخاذ قرار الشراء تكون جماعية، حيث ينتج عنها نزاعات وصراعات عديدة، هذا النموذج اقترح أربع حلول ممكنة الأول والثاني عقلانية ورشيقة والباقي غير ذلك:

- البحث عن المعلومات لحل المشاكل والخلافات.
- حل المشاكل عن طريق الإقناع بالحجج والأدلة.
- المفاوضة على القرار والتداول على اتخاذ القرار حسب الوضعية.
- المساومة عن طريق الاعتماد على الخلافات الشخصية والسياسية بين أصحاب القرار لاستعمالها كوسيلة ضغط.

ب- تأثير وضعية الشراء: نقصد بها نوع قرار الشراء هل هو فردي أم جماعي. فالقرار الفردي يكون في حالة المؤسسات الصغيرة والمشتريات المستعجلة، حيث تكون وظيفة الشراء تتميز بالمركزية. أما القرار الجماعي فيفضل الاعتماد عليه في حالة كون حجم المؤسسة كبير، درجة المخاطرة كبيرة، أو منتج جديد.

ويتضح لنا من خلال الشكل الموالي أن هذا النموذج أخذ بعين الاعتبار وبالإضافة لعناصر نموذج Ozanne et Churchill عدد المتدخلين في قرار الشراء والعلاقة بينهم، حيث أن اتخاذ قرار الشراء من طرف شخص واحد يختلف عن الشراء في حالة كون عدد المتدخلين في عملية الشراء كبير، وهذا يعود أساسا للعلاقات والصراعات الوظيفية بينهم وتطلعات كل واحد منهم. كما يهمل هذا النموذج أيضا كل المتغيرات المرتبطة بالموردين وكيفية اختيارهم، وخصائص المشتريات المراد شراؤها.

الشكل 06: نموذج Sheth لسلوك الشراء لدى المستهلك الصناعي



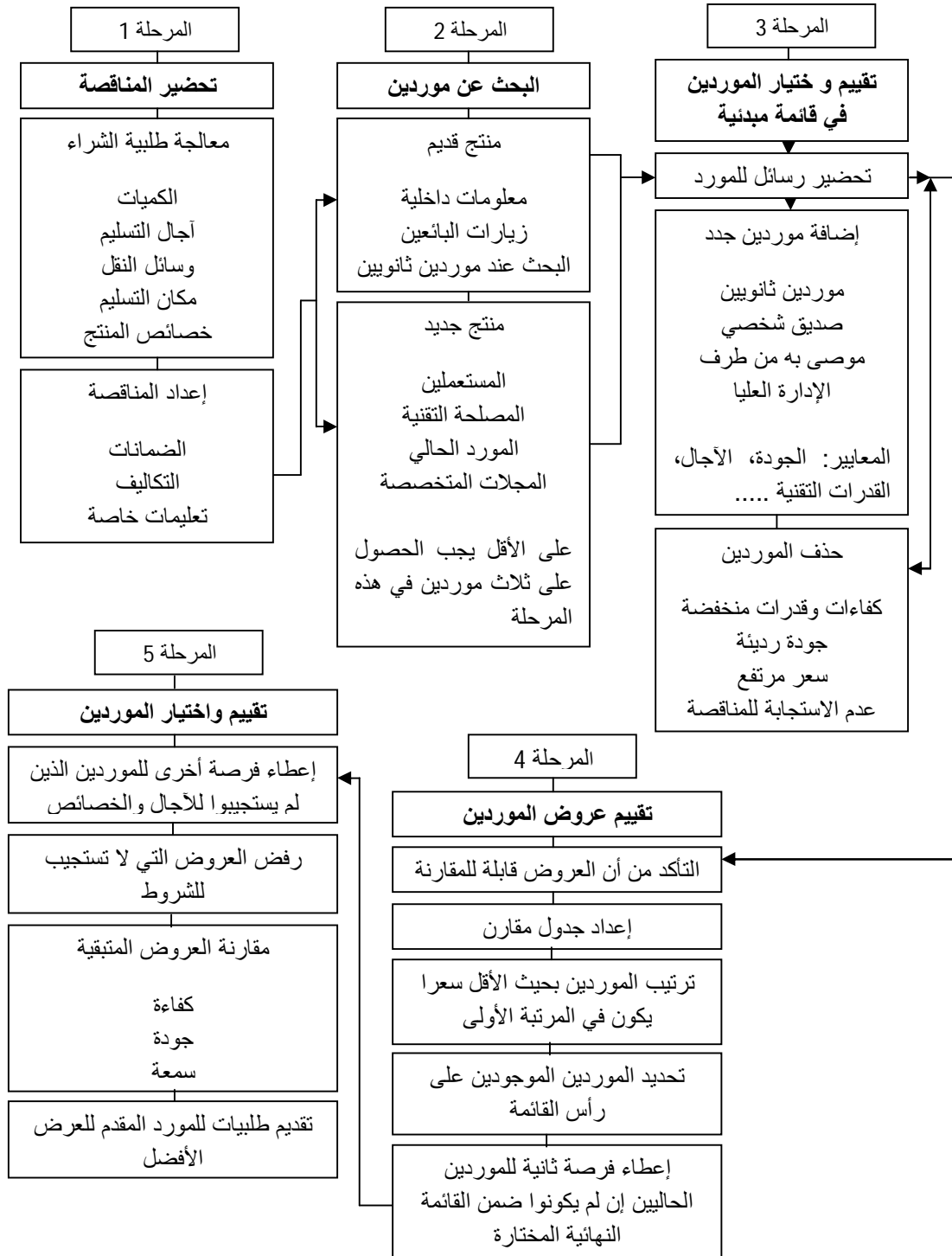
المصدر:

Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P53.

5. النماذج الجديدة المطورة: تمحورت النماذج الحديثة حول اتجاهين هما:

- أ- الاتجاه استنباطي: يركز هذا الاتجاه على النظريات والنماذج السابقة حيث يقسم عملية الشراء إلى عدة مراحل تتمحور كلها حول عملية البحث عن الموردين وجمع المعلومات بدقة لتقييم واختيار المورد المناسب للمؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 07: نموذج اختيار المورد



المصدر:

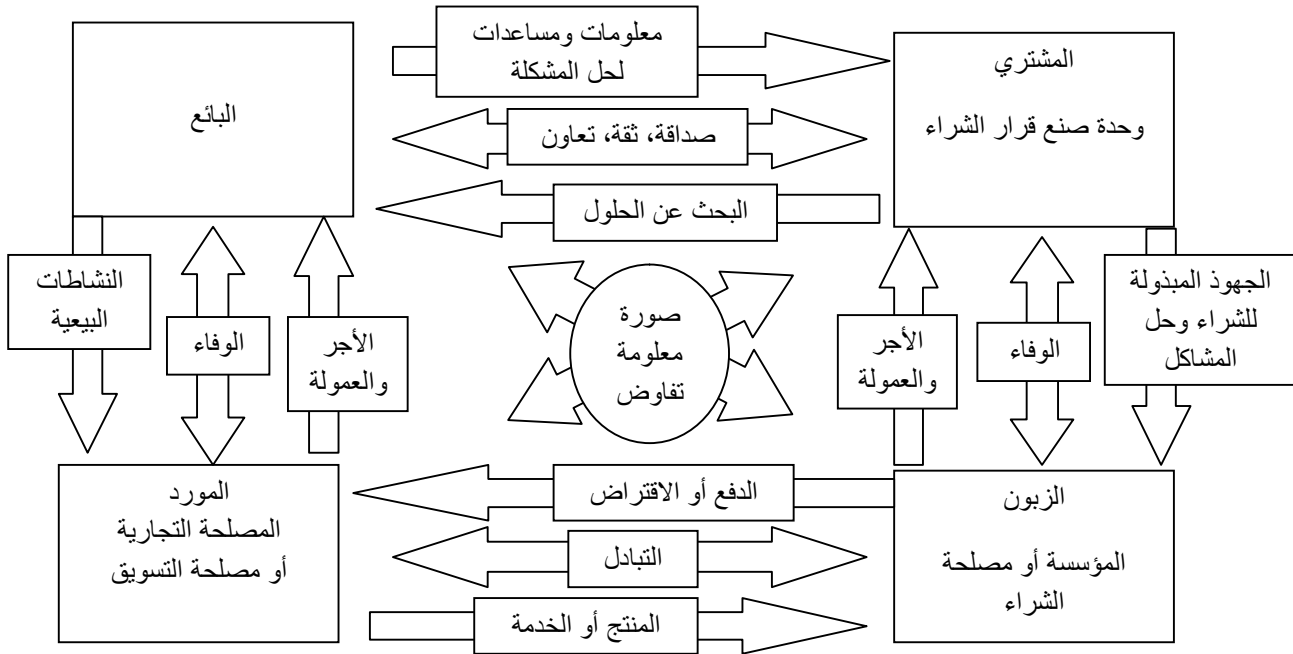
Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P57.

هذا النموذج يعتمد على تقسيم عملية الشراء إلى خمس مراحل أساسية حيث تبدأ بالتحضير للمناقصة عن طريق تحديد شروط وخصائص المشتريات من جهة وقيود عملية الشراء من جهة

أخرى، ثم تليها مرحلة البحث عن الموردين فيقوم المشتري بتحديد عدد كبير من الموردين المحتملين لاختيار عينة منهم في قائمة مبدئية ثم استشارتهم وتقييم عروضهم لاختيار المورد الأمثل. ما يعاب على هذا النموذج عدم أخذه بعين الاعتبار للمتدخلين في قرار الشراء، خصائصهم ودور كل واحد منهم.

ب- الاتجاه تفاعلي: يعتمد الباحثون في هذا الاتجاه على دراسة العلاقات الموجودة بين المورد والمؤسسة وبالتحديد العلاقات الموجودة بين البائع والمشتري التي يجب أن تكون أساس دراسة وتحليل عملية الشراء والتي تعتمد على متغيرات وعوامل غير عقلانية كالوفاء، الصداقة، عمولات البيع والشراء، الثقة، التعاون... الخ. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 08: نموذج التبادل في التسويق الصناعي



المصدر:

Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P59.

يشمل هذا النموذج المتغيرات الخاصة بالمورد والمؤسسة ممثلين بالبائع والمشتري وجميع التفاعلات الداخلية الخاصة بكل مؤسسة أو التفاعلات المشتركة بين الطرفين. ولم يتناول النموذج المتغيرات الخارجية المتعلقة بسوق الموردين، والمتغيرات الداخلية المرتبطة بالاحتياجات ووحدة صنع قرار الشراء.

المطلب الثاني: سيناريو عملية الشراء وطرق الشراء.

قبل البدء بالتخطيط لعملية الشراء يجب تحديد سيناريو وطرق الشراء التي سوف تقوم بها المؤسسة لأجل استغلال أمثل لمواردها والفرص الموجودة في السوق.

الفرع الأول: سيناريو عملية الشراء

عملية شراء منتج أو خدمة لأول مرة أو الشراء لمرات متكررة تكون مختلفة، حيث نميز ثلاثة حالات ممكنة من سيناريو الشراء حسب Levitt هي:¹

1. عملية إعادة الشراء مماثلة لعملية الشراء الأولى: هذا النوع هو الأكثر تكرارا لدى

المؤسسات، ويكون في حالة عملية شراء مماثلة للعملية الأولى، حيث تكون معايير الشراء معروفة لدى المؤسسة، التي تملك قائمة من الموردين الذين تتعامل معهم. هذا النوع المورد قد يقترح مسبقا عملية إعادة تموين المؤسسة لضمان وفائها. المسؤول عن عملية اتخاذ قرار الشراء في هذه الحالة هو مسؤول مصلحة الشراء يليه المستعمل، إلا في حالة كون المشتريات منتجات معقدة فيكون صاحب القرار هو المستعمل.

2. عملية إعادة الشراء مختلفة عن عملية الشراء الأولى: المسؤول عن عملية الشراء في هذه

الحالة هو مصلحة الشراء لكن هناك تدخل من مصالح أو وظائف أخرى والتي تهدف إلى التغيير نتيجة عدم شعورها بالرضا من عملية الشراء السابقة. وبالتالي فمصلحة الشراء تهدف إلى تغيير مصدر مشترياتها أو نوعيتها:

أ- تغيير المورد: فالمشتري يبحث عن موردين جدد نتيجة لعدم رضاه بما قدم المورد الحالي للمؤسسة.

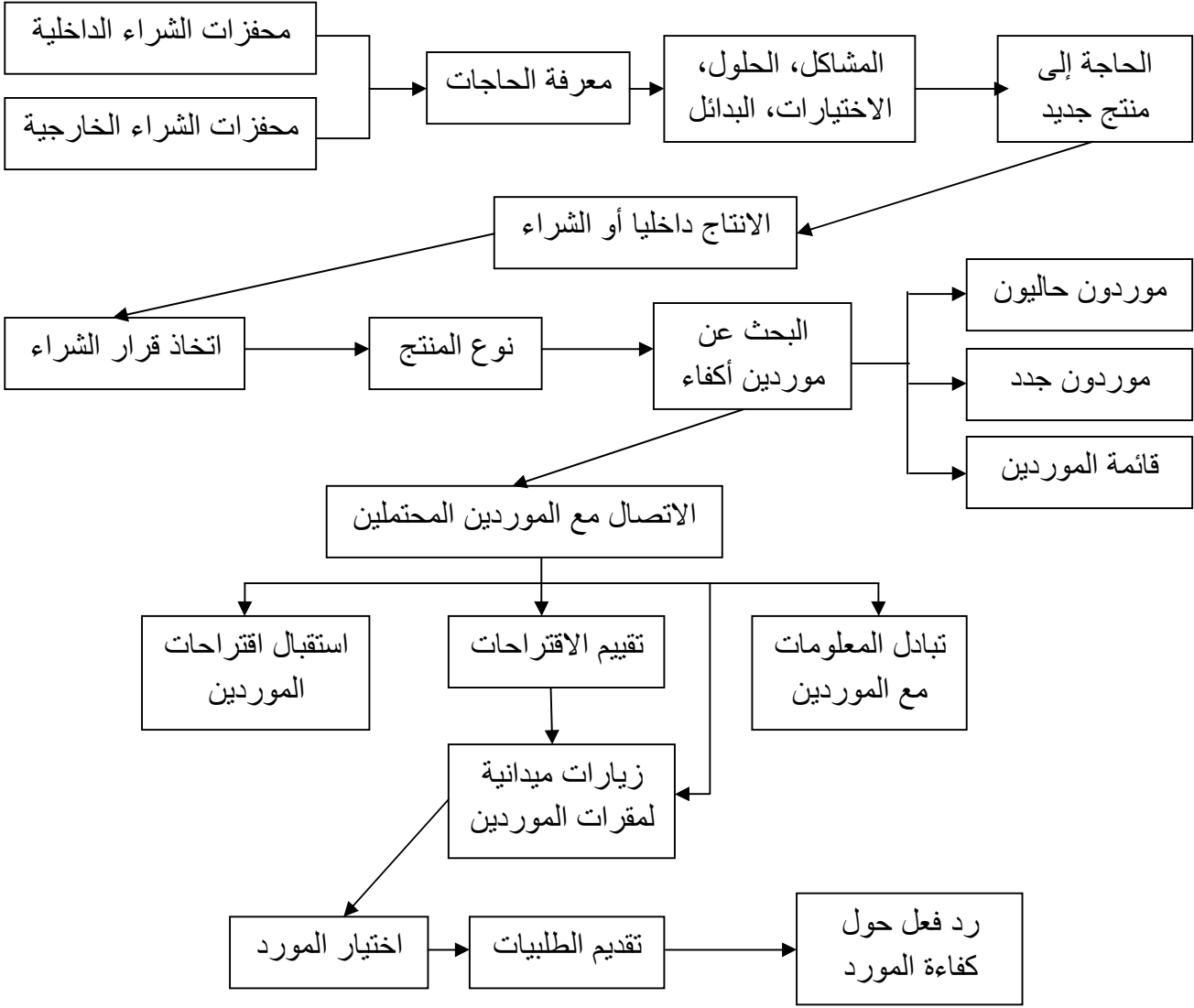
ب- تغيير المشتريات: في حالة البحث عن مشتريات ذات جودة أعلى، أو في حالة كون المشتريات الحالية في مرحلة النضج وبالتالي المشتري يبحث عن مشتريات جديدة أكثر تطورا.

3. الشراء لأول مرة: في هذا النوع عملية الشراء تمر بجميع مراحلها من تحديد الاحتياجات

واتخاذ القرار بالشراء أو الإنتاج داخليا إلى غاية إصدار الأمر، وبالتالي المتدخلون في قرار الشراء كثر حسب طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة المشتريات. الشكل التالي يشرح ما تم ذكره سابقا:

¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya .Op.cit,PP 47,48.

الشكل 09: إجراءات عملية الشراء لأول مرة



المصدر:

Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, P48.

عملية الشراء لأول مرة تتطلب إجراءات عديدة تتمحور كلها حول تحديد وضبط الاحتياجات، البحث عن الموردين المحتملين، اختيار المورد الأفضل الذي ستتعامل معه المؤسسة والاتصال به. عكس عمليات الشراء المتكررة التي تكون فيها المشتريات والموردين معروفين لدى المشتري ومحددتين مسبقاً.

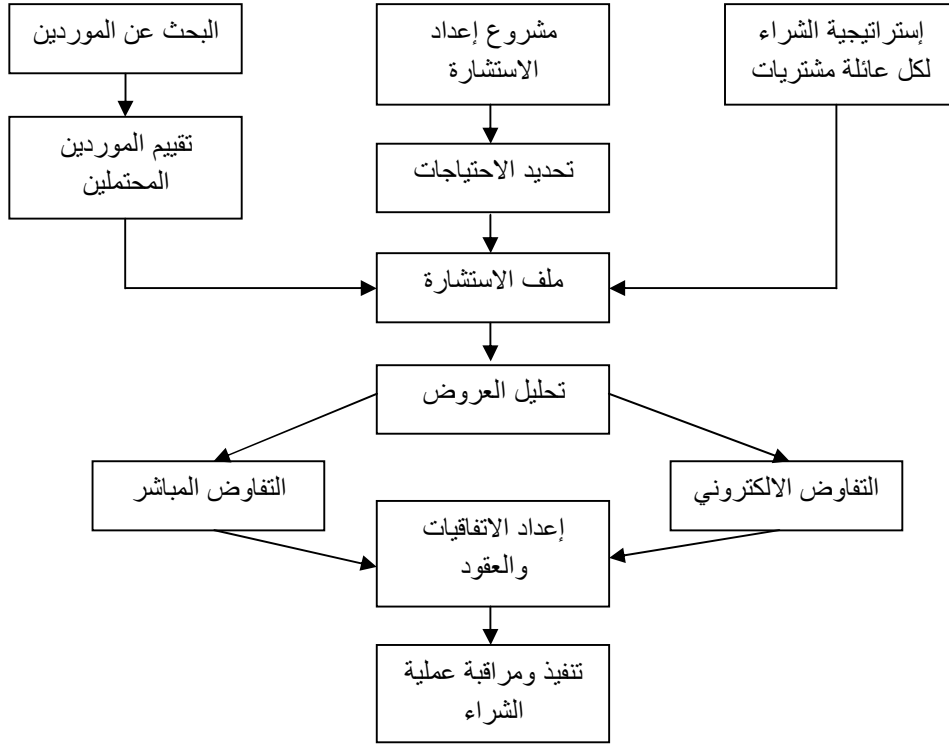
الفرع الثاني: طرق الشراء

مهما يكن مصدر الشراء محلي أو دولي، فإن عملية الشراء تتم بإحدى الطرق التالية:¹

1. الشراء عن طريق الممارسة: ويكون في حالة كون قيمة وأهمية المشتريات منخفضة، حيث توكل مهمة الشراء إلى لجان فرعية تتصل مباشرة بالموردين لطلب عروضهم عن المواد المطلوبة، وغالبا ما تتكون اللجان من ممثل عن الجهة الطالبة ومندوب المشتريات والمالية وتستعمل هذه الطريقة في حالة ظهور حاجة مفاجئة أو اضطرارية، وجود عدد قليل ومحدود من الموردين، أو كون المشتريات منخفضة القيمة أو تكميلية.
2. الشراء المباشر: وتطبق هذه الطريقة في حالة وجود مورد وحيد حيث تتم عملية التفاوض معه لتحديد شروط ومواصفات المشتريات، وتفضل هذه الطريقة في حالة:
 - أ- شراء مواد سرية لا ترغب المؤسسة الإعلان عنها.
 - ب- انخفاض مفاجئ للمخزون قد يؤدي إلى توقف عملية الإنتاج.
 - ت- كون المواد المراد شراؤها محتكرة من طرف مورد أو موزع معين.
 - ث- إذا كان الهدف من عملية الشراء هو تجربة المشتريات للتأكد من ملائمتها لمتطلبات العملية قبل الشراء بكميات كبيرة.
3. المناقصة والاستشارة: تستعمل غالبا في حالة الشراء بكميات كبيرة أو الشراء غير المتكرر، وتتم هذه العملية بعد قيام المؤسسة المشتريّة بتقديم أو طرح حاجتها عن طريق تقديم دعوة للموردين تضم الأصناف المراد شراؤها، ظروف وشروط عملية الشراء، حيث يقوم الموردون الذين يمتلكون المؤهلات والقدرة على إشباع حاجات المؤسسة بتقديم عروضهم مع تحديد مواصفات وأسعار المشتريات وأجال تسليمها. المناقصة والاستشارة قد تكون عامة موجهة لعدد غير محدود من الموردين أو محدودة موجهة لموردين معينين مسبقا ويتم التحديد هل هي مناقصة أو استشارة حسب قيمة الصفقة. عملية إعدادها تبدأ بتحديد مواصفات خصائص المشتريات، الإعلان والإشهار، استقبال وفتح العروض بعد انتهاء الفترة المحددة والأجال الممنوحة للموردين، وأخيرا مرحلة تحليل وتقييم العروض وترتيبها حسب المعايير المحدد مسبقا. والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

¹ أحمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص ص79-85.

الشكل 10: إجراءات إعداد الاستشارة والمناقصة



المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p 117.

للبحث والحصول على أكبر قدر من عروض الموردين المحتملين (إجابة عن المناقصات والاستشارات)، على وظيفة الشراء تحديد خصائص المشتريات وشروط عملية الشراء بدقة، والقيام بذلك يجب عليها إعداد صحيفة الشراء وخصائص الشراء:¹

1. صحيفة الشراء: تتكون هذه الصحيفة من ثلاث عناصر رئيسية هي:
 - أ- وصف سريع للمؤسسة يشمل موقعها وعنوانها، عدد عمالها، تطور رقم أعمالها، وصف دقيق لنشاطها، هاتفها وموقعها الإلكتروني.
 - ب- إعطاء وتحديد نوع المشتريات، مواصفاتها، خصائصها وحجم الشراء المحتمل.
 - ت- طريقة تنظيم وظيفة الشراء في المؤسسة.
2. خصائص الشراء: يمكن تسميتها أيضا بدقتر الشروط، وهو يضم:
 - أ- وصف دقيق للحاجات المراد شراؤها، أي تحديد الغرض والهدف من وراء عملية الشراء.

¹ Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**, 5^{eme} édition, Edition d'organisation EDS, France, 2005 P122

- ب- شروط عملية الشراء: والجانب القانوني الذي يوضح ظروف إتمام عملية الشراء وشروط التحكيم في حالة وجود مشاكل وخلافات.
- ت- شروط المراقبة: وذلك تحديد معايير مراقبة كفاءة المورد وتطور أدائه نتيجة الخبرة المكتسبة.

كما يمكن تحديد مواصفات وخصائص المشتريات بالاعتماد على دفتر الشروط الوظيفي والذي يعتبر تطور لدفتر الشروط من ناحية وصف المشتريات حيث أصبحت توصف بما ينتظر منها، عوض وصف خصائصها.¹

المطلب الثالث: التفاوض والمساومة في عملية الشراء

يجب على وظيفة الشراء معرفة وضعيتها الحالية في السوق، أهدافها وإمكاناتها مقارنة بالمورد لأجل القيام بعملية المفاوضة أو المساومة بما يخدمها.

الفرع 01: الفرق بين التفاوض والمساومة

لا يمكن التكلم عن الشراء دون التكلم عن التفاوض والمساومة، بل إن الكثير من المشتريين يعتبرونهما أساس نجاح عملية الشراء. ولكن يجب إيضاح الفرق بين المصطلحين، فالمساومة تركز كثيرا على السعر مع كون طرف مستفيد أكثر من الطرف الآخر أي هناك تنازلات من طرف واحد نتيجة قوته على المساومة، في حين التفاوض يكون في حالة العلاقة الطويلة والرضا يكون مشتركا بين الطرفين بعبارة أخرى هناك تنازلات من الطرفين.

هناك ثلاث معايير تحدد طبيعة النشاط (تفاوض أم مساومة) الذي يجب أن تقوم به المؤسسة، أولها مستوى الخطر المرتبط بعملية الشراء، وموقع المشتريات في مصفوفة خطر/ربح (سنناولها لاحقا)، يليها مدة وطول العلاقة بين المورد والمؤسسة، وأخيرا قدرة المشتري والمورد على التفاوض (حجم مشتريات المؤسسة بالنسبة لرقم أعمال المورد قد يعطيها قدرة كبيرة على المساومة). قبل القيام بعملية التفاوض أو المساومة، على مصلحة الشراء أن تكون على علم بالوضع الاقتصادية والمالية للمؤسسة والمورد، تكلفة الانتقال من مورد إلى آخر، ومستوى تعقد البيئة القانونية والسياسية للمؤسسة.² فمثلا اشتراط الدولة لغلاف معين ومعلومات محددة عليه يضعف القدرة التفاوضية للمؤسسة.

¹ Roger Perrotin, E ACHAT, Edition d'organisation, France, 2002 p43

² راجع كلا من :

- Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit, P122
- André Marchal, MARKETING ACHAT, Ellipses édition, France ,2007, p115

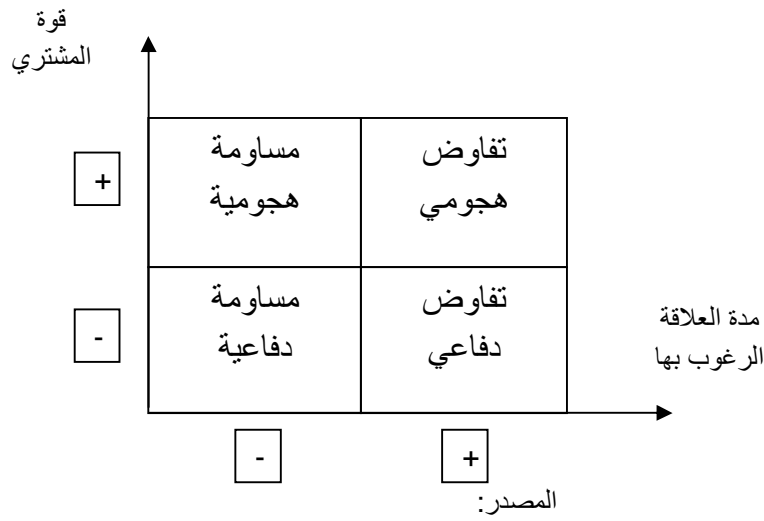
الفرع 02: مصفوفة التفاوض

يتم إعداد هذه المصفوفة بالاعتماد على محورين هما:¹

1. محور يوضح قوة تفاوض المشتري: وتبرز هذه القوة بالقدرات المالية للمؤسسة المشتري، إمكانية الاندماج إلى الخلف، تكلفة تغيير المورد، مستوى تنميط المشتريات والمعلومات المتوفرة لديه.
2. محور يوضح مدة العلاقة المرغوب فيها بين المورد والمشتري.

الشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة:

الشكل 11: مصفوفة التفاوض



Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**,
5^{ème} édition, Edition d'organisation EDS, France, P137

يتضح لنا من خلال الشكل أنه كلما كانت مدة التعامل المرغوب فيها طويلة الأجل كلما كان النشاط المعتمد هو التفاوض لأن كل طرف يريد تحقيق أهدافه على المدى الطويل، وفي حالة العكس تكون المساومة هي النشاط الأفضل لأن الطرف الأكبر قوة تفاوضية يستفيد من الضعيف، كذلك كلما كانت القدرات التفاوضية للمشتري كبيرة كلما امتاز نشاطه بالهجومية ونقصد بها محاولته الحصول على امتيازات دون تقديم تنازلات للمورد خاصة إذا كانت العلاقة المرغوب فيها قصيرة الأجل أو عملية الشراء عبارة عن صفقة واحدة فقط فنكون في خانة المساومة الهجومية، أما إذا كانت العلاقة المرادة طويلة الأجل فنكون في حالة تفاوض هجومي، وبالتالي يمكن للمشتري تقديم بعض التنازلات. وإذا كانت القدرات التفاوضية للمشتري ضعيفة فهو يكون دائما في حالة دفاعية، أي يهدف أساسا إلى عدم تقديم تنازلات مقابل عدم الحصول على امتيازات من عند المورد.

الفرع 03: قوى التفاوض حسب بورتر

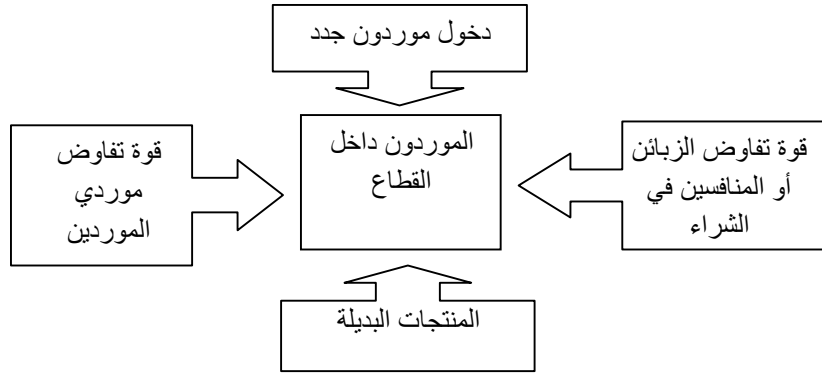
¹ Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit, P136

في سنة 1980 وضع "بورتر" نموذجا يلخص مختلف القوى التي تشكل تهديدا ومنافسا محتملا للمؤسسة. هذا النموذج يشمل علاقات عمودية بين الموردين والمؤسسة من جهة وبين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى، وما قد تشكله من خطر على المؤسسة سواء باندماج أمامي للموردين أو خلفي للزبائن، بالإضافة إلى ذلك فقد شمل قوى خارجية أخرى تتمثل في:¹

1. ظهور صناعات أخرى بديلة نتيجة التطور والإبداع.
2. القوانين وسياسات الدولة والتأثيرات الاجتماعية.

بالنسبة للمسوق فان دخول منافس جديد يعتبر تهديدا أما بالنسبة للمشتري فيعتبر فرصة يمكن الاستفادة منها. والشكل التالي يوضح قوى التنافس لبورتر بالنسبة لسوق الموردين:

الشكل 12: قوى التنافس لبورتر بالنسبة لسوق الموردين



المصدر:

Alain Alleaume, **ACHAT POUR NON SPECIALISTE**, Dunod, Paris, 2013, p 81.

يتضح لنا من خلال الشكل أنه يمكن إسقاط قوى التنافس التي ذكرها "بورتر" على سوق الموردين كالتالي:²

1. قوى التفاوض للمؤسسات الموجودة داخل القطاع سواء زبائن أو موردين.
2. المنافسة داخل السوق في نفس القطاع سواء بين الموردين لنفس المنتجات أو بين موردين يعرضون منتجات بديلة.
3. إمكانية دخول موردين جدد للقطاع (موردون جدد تماما عن القطاع أو اندماج الزبائن والموردين)
4. ظهور منتجات تعوض المنتج المورد نتيجة التطور التكنولوجي والإبداع.

¹ Jean-Pierre Détrie, Op.cit, P 39

² Alain Alleaume, Op.cit, P 80

و قد حدد بورتر العوامل التي تزيد من قوة التفاوض سواء بالنسبة للمؤسسة أو الموردين وهي:¹

1. درجة التركيز في القطاع: كلما كانت درجة التركيز كبيرة كلما زادت قوة وسلطة التفاوض، فمثلا إذا كان هناك مورد وحيد في القطاع فإن سلطة التفاوض لديه تكون كبيرة وبالتالي فهو يمارس ضغوط على المؤسسة، والعكس إذا كان هناك عدة موردين فالمؤسسة لها الخيار وبالتالي قدرتها على التفاوض تكون كبيرة.
2. جودة وخصائص المنتجات: إذا كانت المنتجات المباعة أو المصنعة تتطلب جودة عالية أو خصائص محددة فإن ذلك يعطي قوة تفاوضية للمؤسسة اتجاه المورد، لأجل الحصول على المنتجات بالجودة والخصائص المطلوبة وفي الأجل المحددة.
3. تكلفة الانتقال من مورد لآخر: كلما كانت تكلفة الانتقال مرتفعة كلما كانت المؤسسة مرتبطة بالمورد ما يعطي الفرصة لهذا الأخير بممارسة ضغوطات على المشتري.
4. إمكانية الاندماج: إذا كان للمورد أو المؤسسة قدرات وإمكانيات عالية فإن ذلك يخولهم إمكانية الاندماج سواء من الخلف بالنسبة للمؤسسة المشتريّة أو من الأمام بالنسبة للمورد، وهذا ما ينقص من قدرة المؤسسة على التفاوض.
5. توزيع القيمة المضافة أو هوامش الربح: في حالة ما كان المتعاملون يعرفون تكاليف وهوامش ربح المتعاملين الآخرين، فإن المتعامل ذو هامش مرتفع يتعرض لضغوطات كبيرة وهذا ما نشاهده بكثرة في المنتجات الغذائية.

هناك بعض العناصر تؤثر على عملية التفاوض بالنسبة لوظيفة الشراء هي:²

1. قيمة الصفقة أو حجم المشتريات مقارنة برقم أعمال المورد، فكلما كانت صفقة الشراء كبيرة كلما زادت القدرات التفاوضية للمؤسسة.
2. الخيارات المتاحة أمام المشتري، والمعلومات المتوفرة للطرفين، فإذا وجد موردين كثير فالقدرة التفاوضية للمؤسسة تكون كبيرة والعكس صحيح.
3. المقرر الفعلي في عملية الشراء بالنسبة للمؤسسة والبيع بالنسبة للمورد.
4. الوقت اللازم للشراء، أي حاجة المؤسسة للمشتريات هل هي ضرورية في الحين أم يمكن تأجيلها.

دورة حياة المنتج تؤثر على قدرة المؤسسة على التفاوض مع الموردين، ففي مرحلة التقديم يكون حجم الاستثمارات كبيرا خاصة في البحث والتطوير ما يعطي فرصة للمشتري بإشراك المورد ومحاولة تحفيزه وإقناعه على تكييف منتجاته مع احتياجات المؤسسة، لكن بالمقابل المشتري لا يمكنه التفاوض على السعر، كما أن مستوى المخاطرة كبير كون المنتج جديد وخبرة المورد قد تكون محدودة. أما في مرحلة النمو فالمبيعات تبدأ بالارتفاع، عدد الموردين يزداد ما يعطي فرصة أكبر للمشتري للبحث عن موردين أفضل. مرحلة النضج تشهد ثبات في المبيعات وهي المرحلة التي يركز فيها المشتري على عامل السعر لأن هناك تحكّم في التكنولوجيا من طرف الموردين نتيجة تراكم الخبرة. في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التدهور تظهر منتجات بديلة ما يدفع

¹ Jean-Pierre Détrie, Op.cit, P 42

² Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 134.

بالمورد للتخلي عن المنتج، وهذا يشكل خطرا على المؤسسة ما يحتم على المشتري البحث عن بدائل جديدة.¹

المبحث الثاني: التسويق الشرائي.

تطور نشاط الشراء من مجرد إتمام عمليات الشراء من عند الموردين بطريقة آلية، إلى أن أصبح عبارة عن سيرورة كاملة من النشاطات منها الإستراتيجية كالمبحث عن الموردين، والعملية كتسيير العلاقات معهم.

المطلب الأول: تطور التسويق الشرائي.

قبل التكلم عن مفهوم التسويق الشرائي يجب إيضاح مختلف المراحل التي تطور وفقها هذا المفهوم وهي:²

1. المرحلة الأولى: قبل 1975، سياسة الشراء المنتهجة من طرف المؤسسة متعلقة أساسا بسعر الشراء، وبالتالي العلاقة بين المورد والمشتري علاقة قصيرة الأجل، فالمشتري يبحث دائما عن مورد يقترح أسعارا منخفضة مقابل جودة وخدمات أفضل، وهو دائما يبحث موردين جدد مهما كان موقعهم الجغرافي. في هذه الفترة أيضا مصلحة الشراء تكون على علم بخصائص المشتريات وأسعار جميع الموردين، على افتراض أن المنتجات المراد شراؤها تكون متوفرة في السوق.
2. المرحلة الثانية: بين 1975 و 1985، بدأ الاقتناع أن وظيفة الشراء لها تأثير على النتائج التي تحقها المؤسسة، لأنها تلعب دور كبير في تحديد تكلفة المنتج النهائية، وهي تعمل على جعل الموردين في تنافس لأجل اقتراح منتجات بأسعار منخفضة وجودة عالية.
3. المرحلة الثالثة: بين 1985 و 1995، بدأت وظيفة الشراء بتبني مفهوم الميزة التنافسية بطريقة محتشمة، حيث أصبحت تعتمد على عدة معايير وأهداف لتقييم مورديها، على غرار السعر والجودة كأجل التسليم، تكلفة الجودة، وطريقة تسيير المخزونات. في هذه الفترة أيضا أصبحت المؤسسة تتجه نحو إنشاء علاقات طويلة الأجل مع مورديها وتجنب العلاقات العابرة مع العمل على تقليص عدد الموردين المتعامل معهم، في هذه الفترة أيضا ظهر مصطلح التسويق الشرائي باحتشام.
4. المرحلة الرابعة: من 1995 إلى الآن، أضحت وظيفة الشراء تركز على إنشاء علاقات شراكة مع مورديها نتيجة تطور الأسواق لأجل الاستفادة من البحوث والمنتجات المطورة من طرف الموردين وللحصول على الجودة المطلوبة من طرف المستهلك النهائي، حيث بدأت المؤسسات بتطبيق أو محاولة تبني مفهوم التسويق الشرائي.

¹ Ibid, p 51.

² Roger Perrotin, Op.cit, P P35-39

يمكن اعتبار التسويق الشرائي سيرورة ومنهج يستعمله المشتري يسمح له بإيجاد الحلول لإشباع حاجات المؤسسة وفق ما هو متوفر في السوق، فهو يعتمد على تحديد الاحتياجات الداخلية للمؤسسة والبحث عن الإمكانيات والحلول المتاحة في سوق الموردين لإشباعها.¹

يمكن أيضا 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 والخارجية التي قد تتعرض المؤسسة، كما يهدف لتحديد سياسات الشراء الخاصة بكل صنف من المشتريات. التسويق الشرائي، أو ما يسمى بالتسويق الخلفي أو العكسي، يعتمد على تبني وظيفة الشراء لتقنيات التسويق لأجل إشباع الحاجات الداخلية للمؤسسة، عن طريق جعل الموردين في حالة منافسة لتقديم خدماتهم وعروضهم لها، والبحث عن مورد يليق أن يكون شريك للمؤسسة على المدى الطويل. التسويق الشرائي له نفس مبادئ التسويق العادي لكن موجه إلى الخلف أي إلى الموردين، فبدلا من دراسة حاجات الزبائن سوف ندرس المشتريات ونقوم بتصنيفها، أي تقسيمها واستهدافها، ومحاولة تشكيل مزيج تسويقي شرائي قد يتكون من المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع أو الموردين. يمكن اعتبار الزبائن في التسويق الشرائي المصالح والوظائف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف إلى إشباع حاجات المؤسسة الداخلية بالاعتماد على الموردين والمشتريات، كما يهدف أيضا إلى تحسين جودة وكفاءة عرض المؤسسة. وبالتالي يمكن تحديد وسائل وتقنيات التسويق الشرائي كالتالي:²

1. تسويق داخلي: ويكون بالنسبة للزبائن الداخليين ويعتمد على دفتر الشروط الوظيفي، فالمشتري يهدف إلى تنميط المشتريات أقصى ما يمكن.
2. تسويق خارجي: يهتم بدراسة تسويقية لسوق الموردين لاختيار المورد الأمثل مع ضمان اليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية وتحسين صورة المؤسسة لدى الموردين.

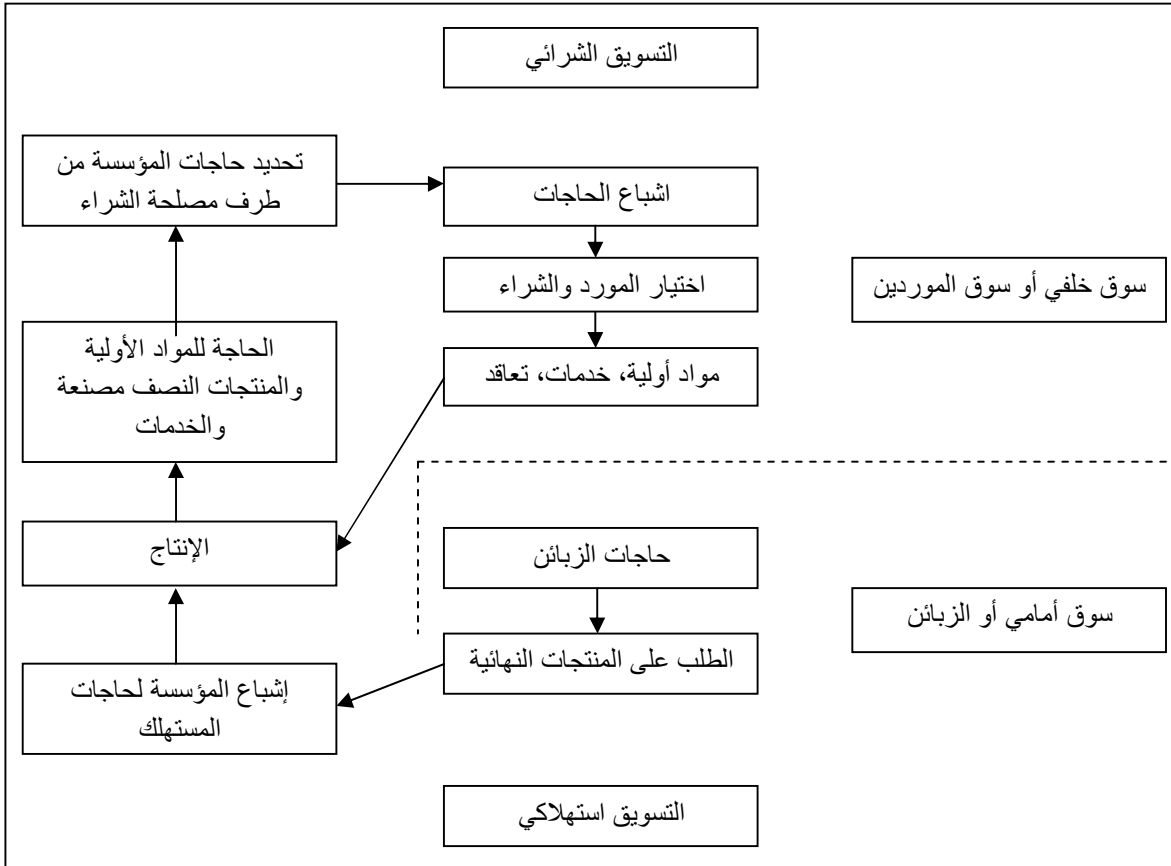
الشكل الموالي يوضح أن التسويق الاستهلاكي يهتم بسوق المستهلكين، حيث يعمل على معرفة وتحديد حاجاتهم، ومحاولة إشباعها بالاعتماد على وظيفة الإنتاج أو الوظيفة التجارية، وكلتاوظيفتين مرتبطتين بوظيفة الشراء، حيث تعمل هذه الأخيرة على محاولة إرضاء الزبائن الداخليين بتحديد ووصف احتياجاتهم من جهة ودراسة سوق الموردين من جهة أخرى:

¹ Alain Alleaume, Op.cit, p 53.

² راجع كلا من:

- André Marchal, Op.cit, p34
- Jean Paul Durand, Op.cit, PP 102.101.

الشكل 13: التسويق الشرائي والاستهلاكي



المصدر:

Marie debourg, **PRATIQUE DU MARKETING**,
2^{eme} édition, Berti édition, Algérie, 2004, P 360

هناك عدة أهداف للتسويق الشرائي يمكن تلخيصها في:¹

1. توفير متطلبات عملية الإنتاج والبيع بالكميات والجودة المطلوبة.
2. متابعة ودراسة أسواق الموردين لمعرفة المورد الأمثل للمؤسسة.
3. تقديم وعرض المؤسسة للموردين لأجل تعريفهم بها وبنشاطها.
4. تعريف وتحديد حاجات المؤسسة بدقة.
5. تسهيل عمل الموردين عن طريق الإجابة عن تساؤلاتهم وتوصيف المشتريات بشكل مفصل.
6. تشجيع وتحفيز الموردين على التعامل مع المؤسسة عن طريق إبراز إيجابياتها وقدراتها التجارية، وبالتالي محاولة خلق جو من التنافس بين الموردين.
7. خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العلاقات مع الموردين والعمل على إشباع حاجات المؤسسة بأفضل الظروف.

¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Op.cit,P65.

المطلب الثاني: مراحل التسويق الشرائي.

في بداية عملية الشراء يجب تحديد الحاجيات الواجب شراؤها بدقة، وذلك بالاعتماد على المعلومات التي تصل مصلحة الشراء من مختلف المصالح الأخرى. فمثلا مصلحة التسويق يمكنها تحديد المنتجات المراد شراؤها بما يتوافق وحاجات ورغبات الزبائن، حسب الجودة والخصائص المطلوبة في المنتج، ونوعية الغلاف المطلوب. كذلك وظيفة الإنتاج تهدف إلى تحسين جودة المنتجات المصنعة، التخفيض من الوحدات المعيبة والتالفة، صيانة آلات الإنتاج، والمحافظة على البيئة، وبالتالي قد تفرض شروط وقيود على مصلحة الشراء عن طريق تحديد الخصائص الواجب توفرها في المشتريات.¹

قبل تحديد سيرورة التسويق الشرائي سنحدد مراحل عملية الشراء أولاً، حيث قد تتم العملية من طرف المشتري الذي يكون هو المقرر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، كما قد يكون مشتري متخصص بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم، ومهما تكن طبيعة المشتري فعلمية الشراء تمر بمراحل هي:²

1. المرحلة الأولى: تتضمن توصيف أمر الشراء، وفي هذه المرحلة حاجيات ومتطلبات الشراء بالنسبة للمؤسسة تكون معروفة ومحددة، والإدارة العليا تقرر وتختار بين قرار الشراء أو قرار الصنع (Make or buy) حتى تحدد الأنشطة والمنتجات التي سوف تقوم بأدائها وإنتاجها داخل المؤسسة. ويتم وصف المواد أو الأجهزة المطلوب شراؤها بالاعتماد على:

أ- التوصيف الوظيفي للشيء المراد شراؤه من طرف الشخص المستعمل، وذلك لتحديد التكنولوجيا الجديدة الممكن شراؤها، الخبرات والمهارات اللازمة لصنع الأجزاء المطلوبة لدى المورد.

ب- تقديم وصف محدد للخصائص الفنية للمنتوج.

ت- تحديد مواصفات الصيانة وخدمات ما بعد البيع للمشتريات.

عملية وصف المشتريات يجب أن تتميز بـ:

أ- عدم وجود غموض في المواصفات الوظيفية أو الفنية.

ب- منع أو حذف المواصفات التي تدل على علامات محددة.

ت- التأكد من إجراء فحوصات لعينة محتملة من المشتريات ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة.

ث- تحديد طرق اختبار المشتريات.

2. المرحلة الثانية: تتمثل في اختيار المورد، وهذه العملية تبدأ باستكشاف السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد طريقة التعاقد: هل هو تعاقد خارجي كلي أم تعاقد خارجي جزئي، فالأول

تكون فيه مسؤولية تنفيذ عملية الشراء على عاتق المورد وبالتالي دورة الشراء

¹ Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, Op.cit,P42.

² محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-60.

تكون قصيرة، سريعة وأقل تكلفة وتمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية للمورد، أما التعاقد الثاني فالصفقة فيه تكون مقسمة إلى أجزاء وغالبا ما يكون هناك عدة موردين، ولذلك فالمؤسسة تتخلص من التبعية للمورد الواحد وتتجنب أزمات التوريد ولكن عليها اختيار أفضل الموردين والاستفادة من ميزاتهم التنافسية.

المؤسسة عليها المزج بين الطريقتين والتوفيق بينهما، واختيار مجموعة صغيرة من الموردين والعمل المستمر معهم لإنشاء علاقات وطيدة.

ب- تحديد المؤهلات والشروط المبدئية للموردين، وتحديد قائمة الموردين المتاحة.

ت- إعداد و تحليل الأسعار والاقترحات المقدمة من طرف الموردين.

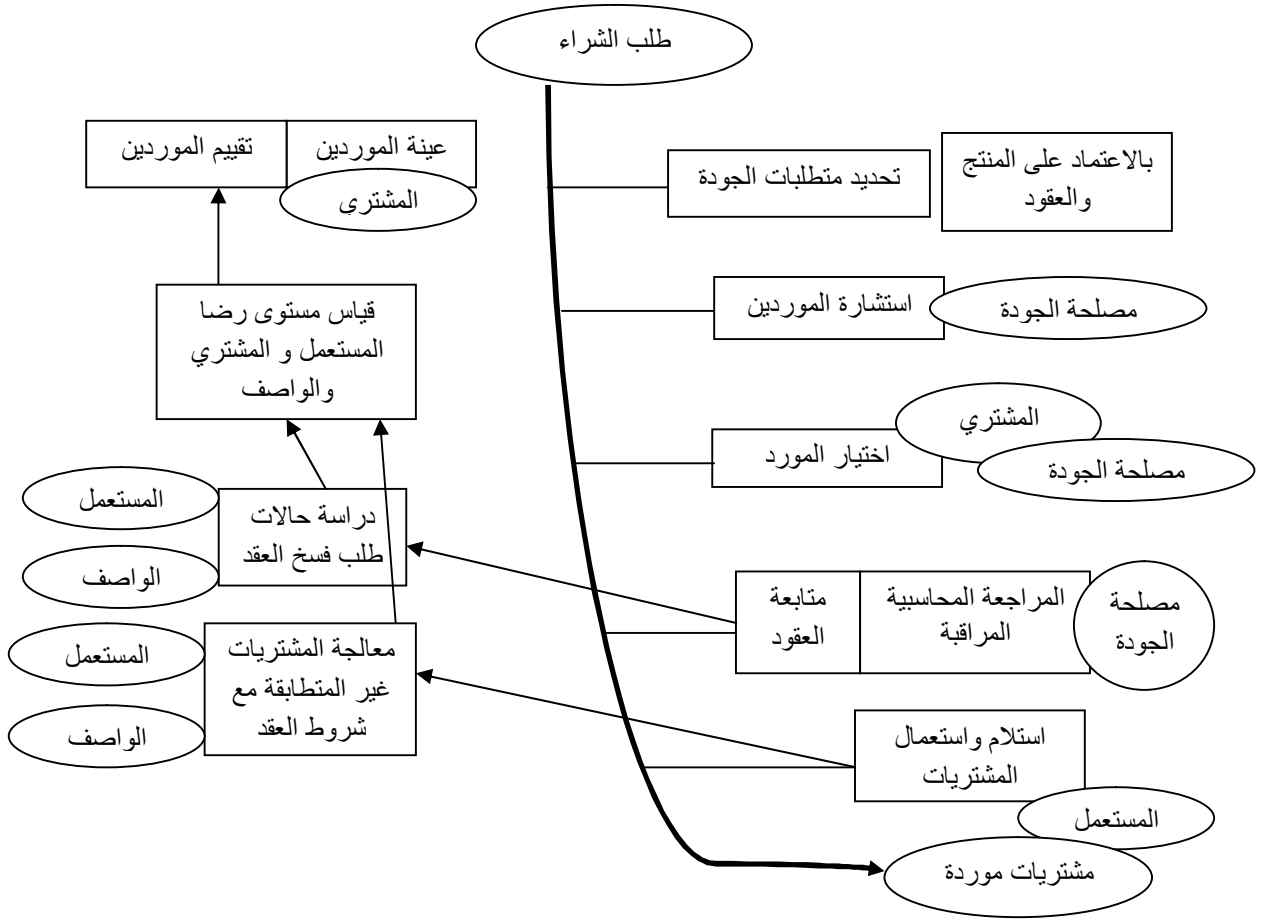
ث- اختيار المورد الأمثل والمناسب للمؤسسة.

3- المرحلة الثالثة: هي القيام باتفاق الشراء، وإعداد العقد، وذلك يعتمد على المنتج الذي سوف يتم شراؤه والشروط القانونية والتجارية الخاصة به، ويختلف العقد باختلاف سياسة الشراء وخصائص المنتج، ثقافة المؤسسة، ووضعية السوق. العناصر التي يتناولها العقد تتمثل في الأسعار وشروط التسليم، شروط الدفع، ظروف وشروط فسخ العقد، فترة الضمان.

4- المرحلة الرابعة: تتمثل في إصدار أمر الشراء واستقبال المشتريات، ويجب أن يضم أمر الشراء وصف المنتج، سعر الوحدة الواحدة، الكمية المطلوبة، طريقة التسليم، وطريقة دفع الفاتورة. أما عملية استقبال المشتريات فتتم في مخازن المؤسسة حيث يتم فحصها ومقارنتها مع ما تم طلبه.

الشكل التالي يوضح ويشرح مختلف هذه المراحل:

الشكل 14: مراحل عملية الشراء



المصدر:

Daniel Frécher et Pierre loisier, **100 QUESTIONS POUR COMPRENDRE ET AGIR LA FONCTION ACHAT**, Anfor, France, 2006 p32.

التسويق الشرائي جزء من عملية الشراء وهو بالأساس يهتم بالجانب الاستراتيجي للعملية، فمرحلة تحديد الاحتياجات تعتبر أول مرحلة من مراحل التسويق الشرائي حيث يهدف هذا الأخير إلى تقسيم المشتريات بدقة متناهية ومحاولة تعديلها وتكييفها مع ما هو متوفر في السوق، بعدها تأتي عملية تحليل البيئة الخارجية من أجل اختيار الموردين المحتملين بعد القيام بدراسة تقنية وتجارية لهم، وتشجيعهم على التعامل مع المؤسسة¹. والشكل التالي يوضح مراحل التسويق الشرائي:

¹ Article de Barriol Nathalie, **LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES**, ESA Grenoble.

الشكل 15: مراحل التسويق الشرائي

| | | |
|-------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| داخلي | تحديد وتحليل الاحتياجات | تعديل وتوجيه احتياجات المؤسسة |
| خارجي | دراسة سوق الموردين ومكانة المؤسسة بالنسبة لهم | تشجيع الموردين على التعامل مع المؤسسة ومحاولة خلق شراكة معهم |
| | فهم | تصرف |

المصدر:

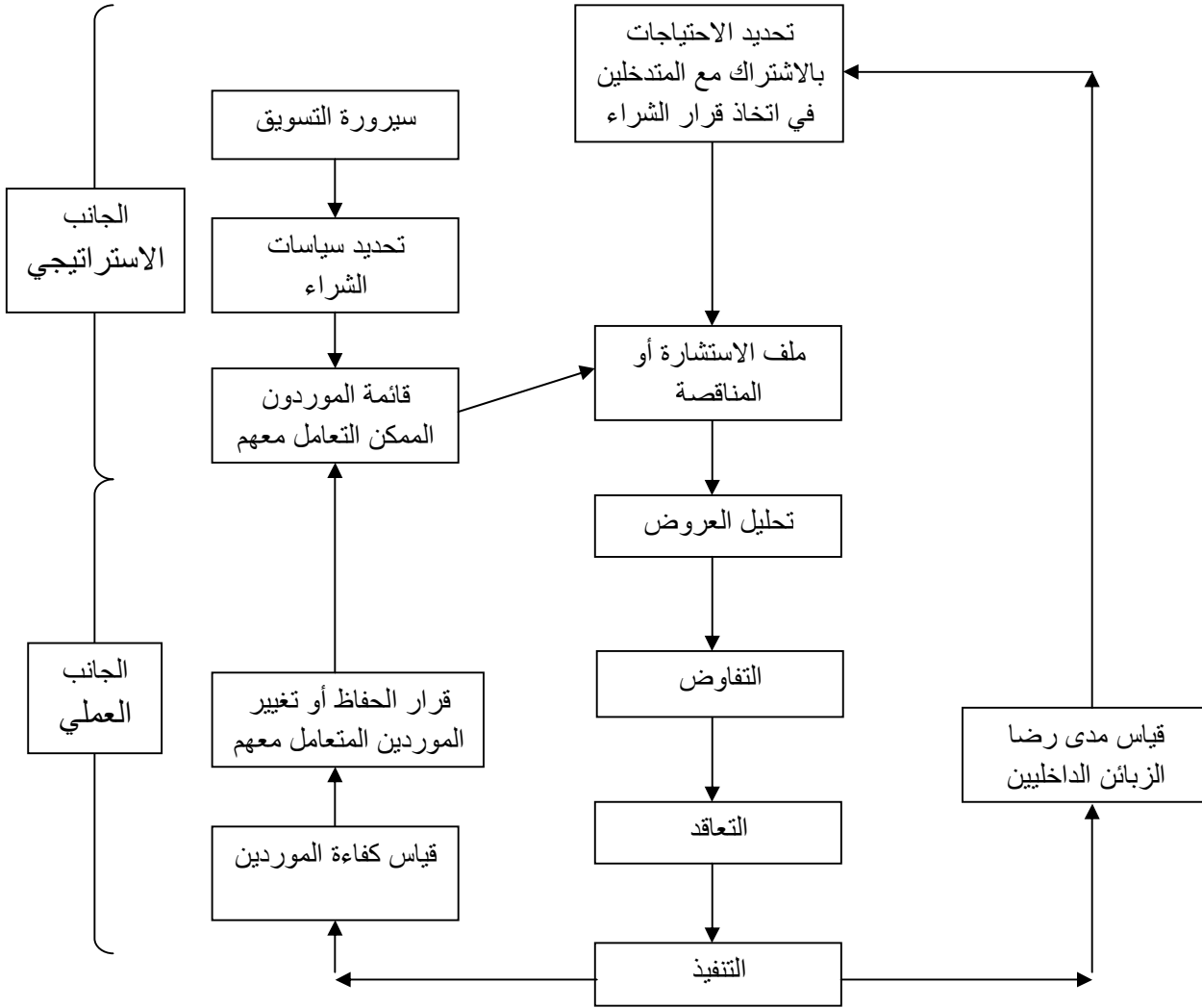
Article de Barriol Nathalie, **LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES**, ESA Grenoble

الشكل التالي يبين أن التسويق الشرائي له مستويين:

1. الأول داخلي يهتم بمحاولة فهم احتياجات المؤسسة وتكييفها وتعديلها لتوافق ما هو موجود في السوق.
2. المستوى الثاني يتناول مهمة البحث واختيار الموردين، ومحاولة تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة وخلق شراكة معها.

عملية الشراء لها جانبين استراتيجي وعملي، الجانب العملي يهتم بمختلف النشاطات والإجراءات المكتبية البسيطة من تعاقد، تفاوض ودفع للموردين. في حين الجانب الاستراتيجي يتمثل في التسويق الشرائي بما يتضمنه من نشاطات تحديد الاحتياجات واختيار الموردين. الشكل الموالي يوضح أن التسويق الشرائي ما هو إلا الجانب الاستراتيجي لعملية الشراء:

الشكل 16: الجانب الاستراتيجي والعملي لعملية الشراء



المصدر:

Roger Perrotin et François Soulet, **LE MANUEL DES ACHATS**, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2007, p 55.

المطلب الثالث: سياسات التسويق الشرائي

قبل اختيار سياسة الشراء الملائمة للمؤسسة على المشتري دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لوظيفة الشراء، البيئة الداخلية تتمثل في وظيفة الشراء، ومختلف المتدخلين في قرار الشراء أما البيئة الخارجية فتتمثل أساسا في الموردين والبيئة التكنولوجية والقانونية. عملية دراسة البيئة تسمح للمشتري بتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، الشكل التالي يوضح بعضها:

الشكل 17: نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات
المرتبطة بوظيفة الشراء

| | | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل داخلية | نقاط القوة | نقاط الضعف |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● قيمة المشتريات كبيرة ● صورة وسمعة المؤسسة جيدة ● بحث جيد عن الموردين ● خبرة كبيرة وتحكم في التكنولوجيا | <ul style="list-style-type: none"> ● خصائص تقنية وتخصص كبير للمشتريات ● عدم معرفة هيكله التكاليف وصعوبة التحكم فيها ● اختلاف وتنوع الطلبات الداخلية |
| عوامل خارجية | الفرص | التهديدات |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● دخول موردين جدد ● تطور تكنولوجي يحسن من إنتاجية المؤسسة | <ul style="list-style-type: none"> ● تركيز سوق الموردين ● ارتفاع أسعار المواد الأولية |
| | ايجابية | سلبية |

المصدر:

Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS
DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 100.

هناك عدة سياسات يمكن لوظيفة الشراء الاعتماد عليها أهمها:¹

1. التعاون: عبارة عن تحالف استراتيجي يهدف إلى رفع القدرة التفاوضية للمؤسسة المشتريّة وغالباً ما يكون بين مؤسستين متنافستين.
2. الشراكة: تهدف إلى البحث عن التعاضد بين المؤسسة والمورد لأجل تقاسم الأخطار، الموارد، والأرباح ورفع القدرة التنافسية على المدى الطويل.
3. وضع الموردين في حالة منافسة: ويقصد بها هنا جعل الموردين في حالة تنافس لإرضاء وتوريد المؤسسة وذلك عن طريق استهداف الموردين المراد استشارتهم والبحث عن موردين جدد.
4. التدويل: عن طريق البحث عن موردين دوليين خارج البلاد، ويجب أن يكون حجم المشتريات كبير لتخفيض التكاليف أقصى ما يمكن، كذلك عملية الشراء دولياً تتطلب تخطيطاً جيداً لتقليل عدد الطلبات.
5. تقادي الاستثمار واللجوء إلى التعاقد مع مؤسسات خارجية لإنتاج القطع والمنتجات النصف مصنعة عوض إنتاجها من طرف المؤسسة وبالتالي تجنب عملية الشراء.

¹ Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit,P28-26

- 5- التخطيط والتجميع: التخطيط يهتم بدراسة المشتريات على المدى الطويل والمتوسط وذلك بالاهتمام بعمليات التنبؤ ودراسة السوق، أما التجميع فنقصد به تجميع المشتريات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم سواء بين المصالح أو الفروع ويتطلب عملية تنسيق كبيرة لأجل خفض عدد الموردين والطلبات والاستفادة من غلة الحجم.
- 6- الاندماج العمودي: هو عبارة عن تطوير لنشاط ومهنة المؤسسة، فتضيف للنشاط القديم نشاط آخر سواء بتطوير إمكانيات المؤسسة ووظائفها واكتساب تكنولوجيا جديدة أو بشراء مؤسسة ككل وضمها إلى المؤسسة الأصلية ويكون ذلك بشراء فرع من مؤسسة المورد أو المؤسسة كلها.
- 7- إعداد وتسطير تكلفة مستهدفة أو مرادة: وتكمن الفكرة في تحديد سعر تكلفة معين يلائم المستهلك النهائي بالتعاون مع المورد، ويكون ذلك بتحديد دفتر شروط دقيق يوضح هذا السعر، وتحديد نظام شفاف وواضح لمراقبة التكاليف والمردودية.
- 8- محاولة تنميط المشتريات والبحث عن بدائل أقل تكلفة عن طريق الاعتماد على نظام اليقظة الإستراتيجية وتحليل القيمة وتبسيط الاحتياجات لتفادي تبذير الأموال للحصول على خصائص وجودة إضافية في المنتج لا حاجة لها.

يمكن للمؤسسة الاعتماد على أكثر من سياسة واحدة في نفس الوقت، حيث أن عملية تحديد واختيار سياسة الشراء تتأثر أيضا بنوع الميزة التنافسية التي تريد المؤسسة الحصول عليها كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول 06: علاقة سياسة الشراء بالميزة التنافسية للمؤسسة

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● جعل الموردين في حالة منافسة وتفاوض قوي معهم ● تجميع وتنميط المشتريات ● تعاقد مع الموردين ● البحث عن موردين جدد | <p>التحدي الأساسي تخفيض الأسعار</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● تحليل التكاليف و حلقة القيمة ● تأمين عمليات التمويل والتنبؤ بالمبيعات ● مراقبة الوضعية المالية للمورد ● تحديد دفتر الشروط والتكلفة الهدف ● استعمال الانترنت في البحث عن الموردين ● تخفيض الوقت المخصص لعملية الشراء | <p>التحدي المتقدم تخفيض تكلفة الحيازة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● خلق شراكة مع الموردين ● تدويل عملية الشراء ● تفويض عملية الشراء ● الإنتاج أو الشراء ● اليقظة التكنولوجية ● تسيير العلاقات مع الموردين | <p>التحدي الاستراتيجي خلق القيمة</p> |

المصدر:

Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS
DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 112.

كما يمكن إتباع سياسة أخرى تعتمد على تفويض عملية الشراء لمؤسسة خارجية "Externalisation" حيث يمكن للمؤسسة المشتريّة أن تفوض مؤسسة أخرى خارجية للقيام بعملية الشراء، كلها أو جزء منها، عوضها لأجل تحقيق أهداف معينة، ويكون ذلك لفترة زمنية محددة وغالبا ما تكون طويلة. هذه الطريقة حديثة وتستعمل في بعض الدول المتطورة فقط. وسياسة تفويض المشتريات تكون غالبا بالنسبة للمشتريات غير الإستراتيجية، ما يسمح للمؤسسة بالاهتمام أكثر بالمشتريات الأخرى، هذه الطريقة تسمح أيضا للمؤسسة بتخفيض التكاليف والاستفادة من خبرة وكفاءة المؤسسة المفوضة نتيجة تخصصها في الشراء فقط.¹

المبحث الثالث: المزيج الشرائي.

التسويق الشرائي كالتسويق الموجه نحو المستهلك، له مزيج خاص به يدعى مزيج التسويق الشرائي أو المزيج الشرائي، وهو يتكون من المورد، المشتريات، السعر، والاتصال.

المطلب الأول: المورد

يعتبر المورد الطرف المهم في عملية الشراء، لذا على وظيفة الشراء الاهتمام بعملية اختياره وتحديد المعايير اللازمة لذلك بدقة.

الفرع الأول: اختيار مصدر الشراء الأمثل

البحث عن مصادر الشراء يقصد به البحث عن الموردين أو المنتجات التي تتوافق وحاجات المؤسسة، والمورد المناسب هو المورد الذي يضمن توفير منتجات بأسعار تنافسية ويعمل دائما على تطوير وتحسين منتجاته وعروضه فهو لا تهتمه مصلحته فقط بل يهتم بالمصلحة المشتركة بينهما، واختيار المورد قد يكون سبب نجاح أو فشل عملية الشراء. وهي عملية تتطلب القيام بدراسات وبحوث لتحديد حاجات المستهلكين النهائيين والداخليين للمؤسسة، هذه العملية تتطلب وقت وبالتالي يجب أخذ هذا العامل بعين الاعتبار، لأن الوقت اللازم للاستثمار والإنتاج يختلف عن الوقت اللازم للبحث عن الحلول للمشاكل وتطوير المنتجات الجديدة. كذلك المؤسسة عليها رصد ميزانية للبحث المستمر عن الموردين الجدد وتجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بسوقهم والعمل على تصميم ووضع قاعدة بيانات خاصة بجميع الموردين.

عملية البحث عن مصادر الشراء تتم على محورين اثنين هما:²

1- البحث عن المنتجات أو التكنولوجيا: أي أن وظيفة الشراء تبحث عن الحلول الممكنة والتي يمكنها أن تشبع نفس الحاجات الداخلية، في هذه الحالة يجب تحليل محيط قطاع النشاط من جميع الجوانب (من ناحية المؤسسات الناشطة في القطاع، المؤسسات

¹ Isabelle Renard, **EXTERNALISER : POURQUOI-COMMENT**, Edition d'organisation, 2004, p 2.

² André Marchal, Op.cit, PP87-79

المستوردة والمصدرة، قوى التنافس لبورتر) وهذا لجمع أكبر قدر من المعلومات حول جميع البدائل.

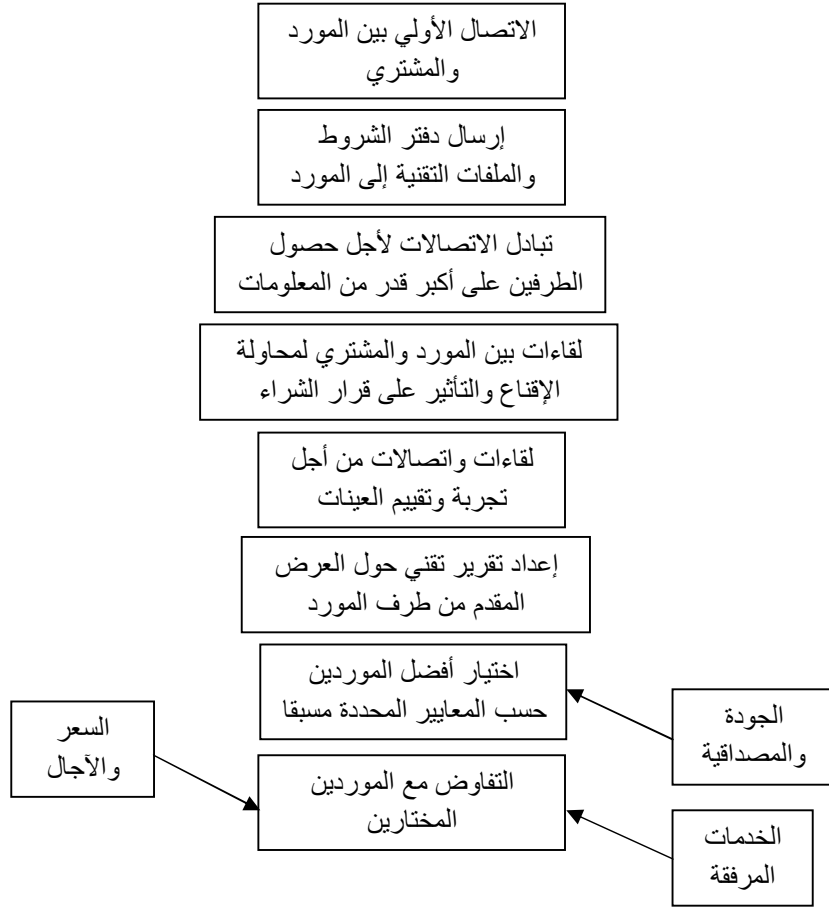
2- البحث عن الموردين: هذه العملية تأتي بعد تحديد المنتجات والتكنولوجيا المراد الحصول عليها، وبعد تحليل دقيق لقطاع النشاط المختار. عملية تحديد الموردين المحتملين تتم حسب سياسة الشراء المتبعة من طرف المؤسسة.

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 والحصول على الميزة التنافسية. عملية البحث والاتصال بالموردين الجدد تكون إما بطريقة مباشرة عن طريق الانترنت (وثائق ورسائل المورد)، المعارض، الزيارات المبرمجة لمواقع الموردين، رجال بيع الموردين، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق فروع المؤسسة المنتشرة بدول أخرى أو مؤسسات مختصة بتوزيع وبيع المعلومات المتعلقة بمختلف الأسواق. البحث عن الموردين المحتملين يتم بالاعتماد على نظام المعلومات التسويقية خاصة قسم اليقظة والاستخبارات التسويقية، كونه المسؤول عن دراسة ومتابعة البيئة الخارجية. وعملية البحث عن المعلومات لا تكون خارج المؤسسة فقط، فالمعلومات الداخلية المتمثلة في مختلف التقارير الصادرة عن مسيري المصالح والوظائف الأخرى، خاصة آراء الرجال البيع تعتبر أيضا من بين مصادر المعلومات المهمة في البحث عن الموردين خاصة بالنسبة للمشتريات من المنتجات التامة.

عملية اختيار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة مهمة أساسية للمشتري، فعليه أولا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، تحديد قائمة طويلة بالموردين المحتملين، تحضير وإعداد استقصاء لتقييمهم، تحليل الإجابات وتقليص القائمة الأولى، طلب العروض من الموردين المختارين، تقييم وتحديد العرض الأفضل وأخيرا اختيار المورد الأمثل¹. الشكل التالي يوضح هذه المراحل:

¹ Alain Alleaume, Op.cit, p 125.

الشكل 18: مراحل اختيار المورد

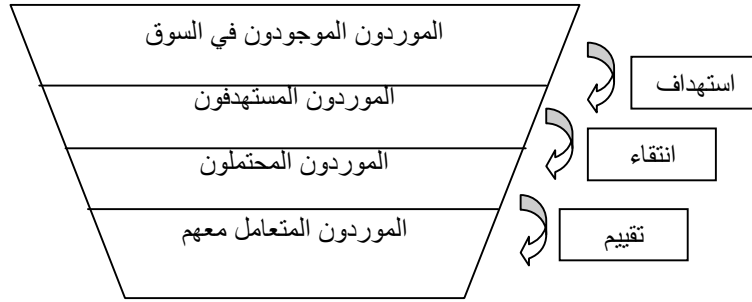


المصدر:

Brigitte Faultrier et Françoise rousseau, **FONCTION ACHETEUR**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p133.

يمكن تصنيف الموردين إلى موردين موجودين وهم الموردون الناشطون في مجال إنتاج أو تسويق احتياجات المؤسسة، موردين مستهدفين حيث تقوم المؤسسة باستهداف مجموعة من الموردين حسب معايير محددة مسبقا، موردين محتملين وهم الموردون الذي استوفوا الشروط الإضافية والمتخصصة الموضوعية من طرف المؤسسة، وموردين متعامل معهم حيث تتم مراقبة أدائهم وقياسه لأجل التقييم واتخاذ القرار بالاستمرار بالتعامل معهم أو استبدالهم بموردين آخرين، كما هو مبين في الشكل:

الشكل 19: أنواع الموردون



المصدر:

Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS
DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 12.

الفرع الثاني: معايير تقييم الموردين.

السعر لا يعني المعيار الأساسي للشراء، بل هناك عدة معايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع نشاط إلى آخر، ومن الأفضل أن يتم تحديدها بالفهم الجيد لحاجات المشتري. فالمورد الأمثل هو المورد الذي يشبع حاجات المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتسويقية. المورد المختار يجب أن يتمتع بالقدرة المالية لأجل التعامل معه وإقامة علاقة شراكة، كذلك عليه أن يكون مهتم بتطوير منتجاته وجودتها، قدراته الإنتاجية، تخفيض الأسعار وبعبارة أخرى المورد عليه أن يكون مهتم بهذا السوق (سوق المؤسسة).

يتم تقييم الموردين حسب عدة معايير متعلقة أغلبها بالسعر، الأجل، الجودة، وأهمها:¹

- 1- معايير اللوجيستكية: تتم في الأجل، الانتشار الجغرافي للمورد، الموقع الجغرافي وبلده.
- 2- معايير متعلقة بالجودة والتوافق مع دفتر الشروط فمثلا المورد الحائز على شهادة ISO 9001 المتعلقة بجودة المنتجات والتسيير يكون أكبر حظا من البقية.
- 3- معايير صناعية: خاصة بالبحث والتطوير، التكنولوجيا المستعملة ودورة حياتها، معدل تطوير وابتكار المنتجات، الاستثمارات الحالية.
- 4- معايير اقتصادية: ترتبط بالتكاليف والقدرات المالية والإنتاجية للمورد، والأسعار المقترحة، فيجب تحديد سعر موضوعي (التكلفة الهدف) يعمل المورد على تحقيقه، مع التأكد أن السعر المقترح من طرفه هو سعر معقول اقتصاديا.
- 5- معايير أمنية: متعلقة بشروط الأمن والسلامة داخل المؤسسة.
- 6- معايير خدمية: تحدد خدمات ما بعد البيع المتوفرة، الخدمات الاستشارية، التكوينية والنصائح الممكن توفيرها من طرف المورد.
- 7- معايير اجتماعية: تتمثل في العلاقات التي قد تربط المؤسسة مع الموردين وقدمها.

¹ André Marchal, Op.cit, p133

قبل اختيار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة يجب عليها دراسة وتحليل السياسة التسويقية لكل مورد، وذلك بدراسة مجموعة من المتغيرات تتمثل في:¹

- 1- تشكيلة المنتجات التي يعرضها كل مورد ومستوى جودتها (عدد المنتجات، الشهادات المتحصل عليها....).
- 2- درجة تنافسية كل مورد (تركز الموردين في السوق).
- 3- السياسة السعرية (هيكلية التكاليف، الأسعار، التخفيضات، طرق الدفع).
- 4- سياسة التوزيع (قنوات التوزيع، عدد الموزعين....).
- 5- الفئة المستهدفة من طرف كل مورد، أهم الزبائن، ومدى انتشاره جغرافيا.
- 6- هيكلية المؤسسة: صيغتها القانونية وهيكلها التنظيمي.
- 7- المعطيات المالية: رقم الأعمال، المردودية، الديون.
- 8- البحث و التطوير: وجود مصلحة خاصة بذلك، براءات الاختراع، مكاتب الدراسات.
- 9- الإنتاج والتكنولوجيا: حجم الإنتاج، القدرات الإنتاجية، الخبرة.
- 10- الموارد البشرية: عدد العمال، التكوينات.
- 11- سيرورة وسياسة عملية الشراء لدى المورد، وموردي المورد.
- 12- إستراتيجية العامة للمورد، وأهدافه التسويقية.

الفرع الثالث: سياسة اختيار المورد

المؤسسة التي تطبق المفهوم التسويقي عليها اختار مورديها بما يتوافق وأهدافها التسويقية، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على سياسة المورد الوحيد لإشباع حاجاتها كما يمكنها أن تعتمد على سياسة تعدد موردين، والجدول التالي يوضح الفرق بين الحالتين:

¹راجع كلا من:

- Olivier Bruel et Pascal Ménage, Op.cit, p 88.
- Stéphane Canonne et Philippe Petit , Op.cit, p 60.

الجدول 07: سياسة اختيار المورد

| العيوب | المزايا | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● خطر انقطاع المخزون ● خطر في حالة وجود مشاكل في الجودة ● الارتباط الدائم بالمورد ● إمكانية تحكم المورد بالسعر | <ul style="list-style-type: none"> ● تكوين علاقة شراكة طويلة الأجل ● تشجيع المورد على رفع الجودة ● تجانس وتشابه عمليات الشراء ما يؤدي لتخفيض التكاليف و ربح الوقت ● الاستفادة من غلة الحجم ● الاستفادة من تخفيضات وخصوم ● الاستفادة من الخبرة المتراكمة للمورد | سياسة المورد الوحيد |
| <ul style="list-style-type: none"> ● ضعف القدرة على التفاوض مع الموردين ● ارتفاع التكاليف ● طول مدة عملية الشراء | <ul style="list-style-type: none"> ● ضمان عدم انقطاع المشتريات وبالتالي عدم توقف نشاط المؤسسة ● حرية المشتري في اختيار المورد ● تجنب التبعية لمورد وحيد ● ارتفاع مرونة وظيفة الشراء | سياسة تعدد الموردين |

المصدر:

Marie debourg, **PRATIQUE DU MARKETING**,
2^{eme} édition, Berti édition, Algérie, 2004,P362

كما يمكن للمؤسسة اختيار مورديها بإتباع إحدى السياستين مرتبطين بالزمن، الأولى تدعى سياسة الشراء القصير المدى حيث تعمل على جعل الموردين في حالة تنافس عن طريق استشارة أكبر عدد منهم، تدويل المشتريات، ونقل عملية الإنتاج للخارج مع التركيز على عملية التفاوض. أما السياسة الثانية فهي سياسة الشراء الطويل المدى أين تركز المؤسسة جهودها على إنشاء علاقة شراكة مع المورد الأهم، أو العمل على الاندماج خلفيا، مع المقارنة باستمرار والمفاضلة بين الشراء أو الإنتاج داخليا.¹

السوق المحلي سهل دخول إليه وبالتالي تكاليف الشراء تكون منخفضة، لكن رغم ذلك فالمشتري قد يلجأ أحيانا للشراء من الخارج لانخفاض تكلفة الشراء دوليا، لأن خصائص المنتجات أو المواد الأولية غير متوفرة محليا، الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة، أو خلق منافسة مع الموردين المحليين. الشراء من خارج البلد قد يحمل المؤسسة مخاطر متعددة ناتجة عن سياسة البلد واقتصاده، مخاطر النقل والإجراءات الجمركية ما يؤثر على أجال التسليم، وتكاليف إضافية (تكاليف التأمين و الشحن) قد تكون مرتفعة، وبالتالي عليها ترسيم علاقتها مع المورد بعقود رسمية لحماية الطرفين في حالة النزاعات.²

¹ Roger Perrotin, Op.cit, p71

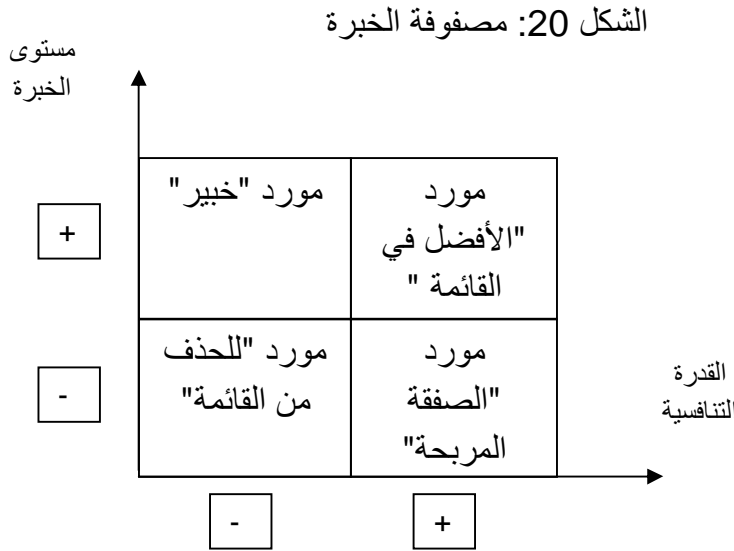
² Olivier Bruel et Pascal Ménage, Op.cit, PP 90-89.

الفرع الرابع: مصفوفة الخبرة بالنسبة للمورد

مستوى خبرة المورد يترجم من خلال كفاءته المالية، التكنولوجيا المستعملة، خدماته مرتفعة الجودة وقدراته على التطوير والابتكار، أما قدراته التنافسية فتعكس على الأسعار المطبقة مقارنة بأسعار المنافسين. وبالاعتماد على هذين المحورين يمكن تشكيل مصفوفة الخبرة والتي تقوم بتقسيم الموردين إلى:¹

- 1- المورد "الخبير": هو المورد الذي يضمن الجودة والتطور التقني لمنتجاته لكن بتكاليف مرتفعة.
- 2- المورد "القابل للحذف من القائمة": منتجاته مرتفعة الثمن بدون أي ميزة أو قيمة مضافة.
- 3- المورد "الأفضل في القائمة": هو المورد الذي يضمن الجودة والقيمة المضافة للمؤسسة بأفضل الأسعار.
- 4- المورد "الصفقة المربحة": هو المورد الذي يعرض منتجات بأسعار تنافسية ولكن دون قيمة مضافة.

الشكل التالي يوضح هذه المصفوفة:



المصدر:

Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p68.

¹ Stéphane Canonne et Philippe Petit , Op.cit, p 68.

المطلب الثاني: المشتريات

المشتريات هي الهدف من وراء تخطيط عملية الشراء، لذا تعمل وظيفة الشراء على وصفها وتحديثها بدقة بالتعاون مع عدد من المتدخلين في قرار الشراء.

الفرع الأول: وصف وتحديد المشتريات

يجب الاهتمام بتحديد الاحتياجات منذ بدأ عملية تصميم المنتجات والبحث عن طرق إشباع حاجات المستهلكين، بعبارة أخرى وظيفة الشراء يجب أن تكون على علاقة بوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة ووظيفة التسويق، حيث يمكن لوظيفة الشراء أن تقترح حلول ومنتجات جديدة أو منمطة لا يعلم بوجودها في السوق وتساهم في خفض التكاليف، أو تحاول تعديل احتياجاتها للاستفادة من المشتريات في عدة مجالات.

لوصف الاحتياجات بدقة تلجأ المؤسسة إلى ما يسمى بدفتر الشروط أو دفتر الأعباء والذي يساعد على تقييم، إعطاء ووصف دقيق للنتائج المراد الوصول إليها والتطلعات التي يصبوا إليها الزبائن الداخليين، ودفتر الشروط يستعمل بكثرة في حالة تدويل المشتريات وهو يهدف للحصول على مشتريات بالخصائص الضرورية فقط. أما دفتر الشروط الوظيفي فهو تطور لدفتر الشروط وهو يسمح للمشتري بمعرفة الوظيفة التي ترضى من المشتريات ويتم إعداده بالتعاون مع المشتريين مع التقنيين، الصناعيين، ورجال البيع لأجل تخفيض درجة المخاطرة وذلك بمراعاة ما يلي:¹

1. تحليل الأخطار التقنية والمالية المرتبطة بالموردين.
2. تحليل الأخطار المرتبطة ب:
 - أ- نوع الشراء: جديد، معدل، مكرر.
 - ب- نوع المنتج: محدد، نمطي، مكيف.
 - ت- نوع سوق الموردين: تنافسي، احتكاري.
 - ث- نوع سوق الزبائن: ابتكاري، مستقر، في حالة تطور.

الجدول التالي يوضح مثالا عن دفتر الشروط:

¹ Michel Joras et Jean lepage, , LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ACHETEURS, Edition d'organisation, France, 2005, p87.

الجدول 08: مثال عن دفتر الشروط

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| شرح وظيفي مفصل للمشتريات بما فيه خصائصها التقنية | الوصف الرئيسي للاحتياجات |
| النتائج أو الأهداف المرجوة من المشتريات | |
| معايير تقنية خاصة (الأخطار المحتملة، شروط الجودة، براءة الاختراع) | الكميات المراد شراؤها |
| الشروط المتعلقة بالبيئة والمحيط | |
| الشروط المتعلقة بالبيئات (شروط التسليم والنقل) | خصائص أخرى للاحتياجات |
| أجل التسليم المرغوب فيها | |
| شرح لمعايير تقييم عروض الموردين | خصائص اقتصادية |
| التكلفة المتوقعة لعملية الشراء (التكلفة الهدف) | |
| تجزئة وتفصيل تكاليف الشراء | التكاليف الإضافية والمرتبطة بعملية الشراء (تكاليف الصيانة) |
| شروط الدفع للمورد | |
| شروط وظروف مراجعة الأسعار | الخدمات المرتبطة بعملية الشراء (الصيانة، التكوين، المساعدة التقنية) |
| مخطط النمو المتعلق بوظيفة الإنتاج (إذا كانت عملية الشراء تهدف لإقامة علاقة شراكة مع المورد) | |
| علاقة شراكة مع المورد | شروط الضمان وتوفر قطع الغيار |
| التكاليف الإضافية والمرتبطة بعملية الشراء (تكاليف الصيانة) | |
| شروط الضمان وتوفر قطع الغيار | توفر المخزون لدى المورد |
| توفر المخزون لدى المورد | |
| مدى اهتمام المورد بالبحث والتطوير | مدى اهتمام المورد بتسيير المنتجات التي تكون في نهاية دورة حياتها (إعادة الاستعمال) |
| مدى اهتمام المورد بتسيير المنتجات التي تكون في نهاية دورة حياتها (إعادة الاستعمال) | |

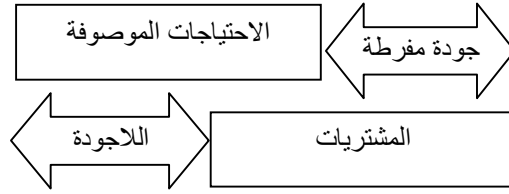
المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p 77.

دفتر الشروط يحفز الموردين على تقديم عرض أقل مستوى بسعر أقل أو تقديم عرض أفضل بنفس السعر، أو تقديم عرض أفضل بكثير لكن بسعر مرتفع.¹ وبالتالي فدفتر الشروط يساهم في تقادي تكلفة اللاجودة في حالة وصف غير دقيق ومفصل للاحتياجات، وتقادي تكلفة الجودة المفرطة في حالة التمادي والغلو في وصف المشتريات، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS DES ACHATS**, Edition Eyrolles, Paris, 2014, p91.

الشكل 21: العلاقة بين الاحتياجات والمشتريات



المصدر:

Stéphane Canonne et Philippe Petit , LA BOITE A OUTILS
DE L'ACHETEUR, 2eme édition, Dunod, Paris, 2013, p 36.

الفرع الثاني: تقسيم المشتريات

المؤسسة لا يمكنها أن تتعامل مع جميع مشترياتها بنفس الطريقة، فهناك مشتريات يجب الإسراع بها في حين هناك أخرى يمكن الانتظار وتجميعها، وبالتالي على المؤسسة تقسيم مشترياتها إلى عائلات وأصناف حسب متغيرات خاصة بها لدراستها وتحليلها على حدى.

يمكن اعتبار تقسيم المشتريات أول خطوة لتحسين، تنظيم ورفع كفاءة وظيفة الشراء، حيث نقصد بها تصنيف احتياجات المؤسسة وتجزئتها إلى فئات متجانسة فيما بينها من ناحية الخصائص وحجم المشتريات تدعى عائلات المشتريات، والمقترحة من طرف الموردين المتشابهين من حيث التكنولوجيا المستعملة، الكفاءات و طبيعة النشاط.¹

تحليل حقيبة المشتريات يضم ثلاث مراحل هي:²

1. تحديد مصادر المعلومات: وغالبا تتمثل في الجهات المتدخلة في عملية الشراء مثل مصلحة الإنتاج، المحاسبة والبحث والتطوير، وعموما نظام معلومات المؤسسة يعتبر أهم مصدر.

2. جمع المعلومات: أثناء جمع المعلومات يجب تصنيفها وتجاهل المعلومات الثانوية التي لا تفيد عملية الشراء، أو المعلومات المشكوك في مصداقيتها وهذا لتجنب الأخطاء أثناء التحليل، هناك معلومات كمية سهل الحصول عليها كالنفقات السابقة وحجم المشتريات المطلوبة، وهناك أخرى نوعية كجودة المشتريات وخصائص المورد، والتي يعتمد على المقابلات والملاحظة للحصول عليها.

3. تحليل المعلومات: أهم وسيلة هي تقسيم المشتريات حسب عائلات محددة وذلك يعتمد على ترتيب المشتريات حسب خصائصها، ترتيب وتقييم الموردين.

¹ Roger Perrotin, Op.cit, p78

² Stéphane Canonne et Philippe Petit, Op.cit, PP10-11

عند إعداد عائلات المشتريات أو تقسيمها إلى فئات يجب الأخذ بعين الاعتبار درجة تنميط وتخصص المشتريات، وعدد الموردين وهيكل سوقهم.¹

وهناك عدة معايير يمكن الاعتماد عليها لتقسيم المشتريات أهمها:²

1. قيود أو عوائق عملية الشراء: السبب من وراء عملية الشراء هو إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي، التي تقوم المصالح أو الوظائف الداخلية للمؤسسة بترجمتها في شكل مشتريات، وبالتالي فمتطلبات وشروط المستهلك قد تكون من بين أهم عوائق عملية الشراء. كذلك السوق قد يفرض بعض القيود الناتجة عن المنافسة والموردين، لذا يجب تحديد هذه العوائق حسب مصدرها ونوعيتها (تقنية، تجارية، قانونية).
2. حجم المشتريات سنويا: هناك مشتريات تكون بأحجام ضخمة في حين هناك من تكون بأحجام وكميات صغيرة.

الفرع الثالث: وسائل تحليل حقيبة المشتريات

يمكن تقسيم المشتريات وفق مصفوفة تدعى مصفوفة خطر/ربح وهي تتكون من معيارين الأول يعبر عن مستوى الأخطار الناتجة عن عملية الشراء والثاني يمثل المردودية أو الربح المتوقع من المشتريات. هناك عدة أخطار قد تتعرض لها المؤسسة عند عملية الشراء، هذه بعض الأمثلة عنها المذكورة في الجدول التالي:

¹ Olivier Bruel et Pascal Ménage, Op.cit, p 61.

² André Marchal, Op.cit, p51

الجدول 09: بعض الأخطار المتعلقة بعملية الشراء

| عوامل الخطر | نوع الخطر |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ارتفاع أسعار السوق، خطر المضاربة | أخطار مرتبطة بالسعر |
| تغير معدل الصرف، تعقد شروط الدفع دولياً | أخطار مالية ونقدية |
| مختلف العوامل المرتبطة ببلد المورد، خاصة الأخطار المرتبطة بالمناخ السياسي، الثقافي والاجتماعي | أخطار جيواستراتيجية |
| إمكانية تعرض بلد المورد للكوارث الطبيعية | أخطار طبيعية ومناخية |
| تغير هيكل السوق، احتكار السوق من طرف مورد وحيد، الارتباط التقني بالمورد، ضعف كفاءة الموردين، وقف عملية الإنتاج لدى المورد | أخطار متعلقة بسوق الموردين (إستراتيجية) |
| احترام الأجال، التحكم في الجودة، إشكالية النقل | أخطار متعلقة بسوق الموردين (عملية) |
| الملكية الصناعية وبراءة الاختراع، مواد ومنتجات ممنوعة، مراقبة المصدر والمشتري، التقليد | أخطار قانونية |
| المسؤولية الاجتماعية والبيئية، المسؤولية الأخلاقية (احترام المعاهدات، محاربة الفساد) | أخطار بيئية واجتماعية |

المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p 39.

تتضمن المصفوفة أربع خانات لكل واحدة خصائص تميزها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 22: خصائص مصفوفة خطر/ربح

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خطر مرتفع | <p>منطقة التأمين</p> <p>مشتريات ذات خصائص بسيطة مع مستوى خطر كبير خاصة خطر انقطاع المخزون لانخفاض العرض، والمؤسسة تهدف إلى إنشاء اندماجات مع الموردين لقلتهم و قلة المنتجات البديلة</p> | <p>المنطقة الإستراتيجية</p> <p>مشتريات ذات قيمة مضافة كبيرة، يصعب استبدالها، غالبا ما تكون ذات خصائص محددة وتكنولوجيا دقيقة مع عدد قليل من الموردين الذين يمكنهم توفير هذه المنتجات، تتطلب إنشاء علاقة شراكة مع الموردين.</p> |
| | <p>المنطقة التكتيكية</p> <p>مشتريات بسيطة لا تحتاج إلى عمليات تخطيط، مع وجود منافسة في سوق الموردين ومنتجات بديلة، وبالتالي تصبح مشتريات آلية متكررة</p> | <p>منطقة الأرباح</p> <p>منافسة شديدة بين الموردين، مع وجود أسواق دولية ومنتجات بديلة، المشتري عليه استغلال قدراته التفاوضية لتخفيض الأسعار كون كمية المشتريات كبيرة</p> |
| خطر منخفض | أرباح منخفضة | أرباح مرتفعة |

المصدر:

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

وهذه بعض القرارات التي يمكن اتخاذها في كل حالة: ¹

1. المنطقة التكتيكية: هناك عدة مصادر للشراء، وعدة بدائل، المؤسسة تهدف لعدم تضييع الوقت لاتخاذ القرار، تخفيض التكاليف، الشراء بكميات صغيرة، تفاوض سنوي مع الموردين، كما يمكن للمؤسسة البحث عن مؤسسات أخرى لها الرغبة بشراء نفس المنتجات لأجل التعاون معها والاشتراك في عملية الشراء.
2. منطقة التأمين: وظيفة الشراء تهدف لضمان إشباع وإرضاء جميع الأطراف من ناحية الجودة و السعر والأجال، مع وصف وتحديد دقيق للحاجات والرغبات والتطلعات، وإقامة عقود مع الموردين على المدى الطويل. المشتريات في هذه المنطقة تعاني خطر انقطاع وتوقف عملية التوريد خاصة إذا انعدمت الحوافز لدى المورد لتوريد المؤسسة.
3. منطقة الأرباح: المؤسسة عليها البحث المستمر عن الموردين وجعلهم في حالة منافسة للاستفادة من أسعار منخفضة، الاهتمام بعملية التفاوض، البحث عن منتجات بديلة، تقادي التخزين بكميات كبيرة أو الشراء بكميات كبيرة من الخارج لخفض التكاليف ثم تسويق الفائض محليا. يجب أيضا على المؤسسة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات للبحث عن

¹ André Marchal, Op.cit, p54

الموردين خاصة على المستوى الدولي، أو نقل عملية الإنتاج إلى بلد المورد في حالة وجود منفعة محددة.

4. المنطقة الإستراتيجية: يجب على المؤسسة أن تتحلى باليقظة المستمرة سواء تكنولوجية أو تجارية، العمل على خفض الأسعار والتكاليف، البحث عن موردين جدد، كما يجب عليها العمل على إنشاء علاقة شراكة مع الموردين المناسبين.

تجدر الإشارة إلى أهمية عامل الزمن في هذه المصفوفة، فالمؤسسة إذا كان لديها متسع من الوقت قد تبحث عن مورد جديد وعن بدائل أفضل بالاعتماد على دراسات وبحوث التسويق، وذلك قد يمكنها من تخفيض مستوى الأخطار والرفع من قيمة الأرباح. كذلك يجب على المؤسسة تقييم وتحليل دوري ومستمر لبيئتها وهذا للتغيرات السريعة الحاصلة فيها ما قد يغير الأخطار المرتبطة بعملية الشراء.

توجد أيضا وسيلة أخرى لتحليل المشتريات بالإضافة للمصفوفة السابقة تدعى مصفوفة التحليل الاستراتيجي للمشتريات ويطلق عليها أيضا اسم مصفوفة KRALJIC، وهي باسم الباحث الذي كونها حيث رأى ضرورة تقسيم المشتريات وفق درجة التعقد التي تتبع عملية الشراء (الفرص والأخطار) ومدى ارتفاع المبالغ المنفقة وتأثيرها على ربحية المؤسسة، وهذا في ظل تغير المناخ السياسي والاقتصادي وتضارب المصالح بين البلدان الكبرى ونتيجة للتطور التكنولوجي الشديد. وفق هذه المصفوفة هناك أربع أصناف من المشتريات هي:¹

1. مشتريات بسيطة: تتمثل غالبا في المشتريات من المستلزمات والمعدات التي تدخل في عملية الإنتاج أو التسويق مثل الأدوات المكتبية، مستلزمات المخابر، سيارات الخدمة، خدمات النقل والأسفار. يجب على المشتري تبسيط عملية الشراء من خلال التعاقد مع موردين لفترات تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وتخفيض التكاليف الإدارية لعملية الشراء خاصة تكاليف تقديم الطلبات. كما يمكن تفويض عملية الشراء إلى مصالح أخرى تتمثل غالبا في المصالح الطالبة للمشتريات عوض تركيزها في وظيفة الشراء.
2. مشتريات ثقيلة: تتمثل في المشتريات من الصنف A- أي التي تكون بكميات كبيرة جدا مثل الوقود بالنسبة لمؤسسات النقل، قطع الذاكرة في الصناعات الالكترونية، الأغلفة الكارتونية بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية. وظيفة الشراء هي المعنية بعملية الشراء وعليها استغلال قدراتها التفاوضية نتيجة الشراء بكميات كبيرة مع التركيز على السعر، كذلك عليها استشارة أكبر عدد ممكن من الموردين.
3. مشتريات تقنية (حرجة): هذه المشتريات تتمثل في المشتريات من الصنف B و C وبالتالي عملية تحديدها لا تركز على حجم أو قيمة المشتريات بل بعدد مرات استعمالها والأجل الضرورية للشراء والاستلام. فوظيفة الشراء عليها التعاقد مع الموردين الملائمين لضمان الحصول على المشتريات وقت الحاجة إليها مع ضمان مخزون الأمان.
4. مشتريات إستراتيجية: هذا الصنف من المشتريات يتطلب التركيز على التسيير الأمثل للعلاقات مع الموردين خاصة الذين يشتركون مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك

¹ Bruno Broucke et autres, Op.cit, PP 65-77.

لأجل خلق قيمة إضافية للطرفين، كما يجب الاهتمام بعمليات البحث والتطوير بالتعاون والاشتراك مع الموردين المتعامل معهم.

الشكل الموالي يوضح القرارات الواجب اتخاذها بالنسبة لكل حالة من المشتريات:

الشكل 23: مصفوفة التحليل الاستراتيجي للمشتريات

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">أخطار / فرص مرتفعة</div> | مشتريات إستراتيجية (مشكل استراتيجي) | مشتريات تقنية (مشكل تقني) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • اليقظة الإستراتيجية • تحليل التكاليف و حلقة القيمة • التنسيق والتعاون مع الموردين ومحاولة الاندماج • التحكم في الأخطار • مقارنة الأداء مع مؤسسات أخرى | <ul style="list-style-type: none"> • البحث عن موردين جدد وحلول بديلة • محاولة التنميط • تعاون مع الموردين • ترشيد عمليات الشراء • اتخاذ قرار الشراء أو الإنتاج • الاهتمام بالاتصال الداخلي |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">أخطار / فرص منخفضة</div> | مشتريات ثقيلة (مشكل تكتيكي) | مشتريات بسيطة (مشكل الفاعلية) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • البحث عن موردين دوليين • استغلال الوضعية التنافسية للمورد • جعل الموردين في حالة تنافس • التركيز على تكلفة الحيازة • محاولة تجميع المشتريات • المشتريات تخضع لقانون العرض والطلب | <ul style="list-style-type: none"> • تبسيط الإجراءات • تنميط المشتريات • الفصل بين الشراء والتمويل • تفويض عملية الشراء • الاستعانة بالانترنت في عملية الشراء |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">مبالغ منفقة مرتفعة</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">مبالغ منفقة منخفضة</div> |

المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, p 63.

المطلب الثالث: السعر

التسويق الشرائي لا يهتم بدراسة ومتابعة السعر فقط كالشراء التقليدي، بل يهتم بالتكاليف وسعر التنازل الداخلي.

الفرع الأول: تكاليف المؤسسة وسعر التنازل الداخلي.

مراقبة التسيير تهتم بمراقبة ومتابعة تكاليف المؤسسة، ويمكن تعريف التكاليف من منظورين هما:¹

¹ Yves de Rongé et Karine Cerrada, Op.cit, p2.

1. المنظور المحاسبي: هي مجموع الأعباء المرتبطة بعنصر معرف في المجال المحاسبي، أو هي مجموع الأعباء المحاسبية المناسبة لاتخاذ قرار ما في المؤسسة والتي تضمن مراقبة كل أو جزء من المؤسسة.
2. المنظور الاقتصادي: تسمى تكاليف الفرصة وهي العائد الممكن من أفضل البدائل المتاحة والممكنة للمورد أو المصدر الواحد في استعمال محدد.

يمكن تصنيف التكاليف إلى صنفين هما:¹

1. تكاليف متغيرة وثابتة: التكاليف المتغيرة هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج أو النشاط، ولكن تكلفة الوحدة الواحدة تبقى ثابتة. أما التكاليف الثابتة فهي التكاليف التي لا تتغير بتغير الإنتاج، فمهما يكن مستوى الإنتاج قيمة التكاليف لا تتغير.
2. تكاليف مباشرة وغير مباشرة: فالأولى هي تكاليف سهلة الملاحظة بارتباطها بموضوع الدراسة، أي يمكن ربطها مباشرة بعنصر معين دون أي غموض، على عكس التكاليف غير المباشرة التي لا يمكن ربطها مباشرة بعنصر واحد معين فهي عبارة عن تكاليف لموارد استهلكت من طرف عدة عناصر أو مراكز.

لمعرفة وحساب تكاليف المؤسسة أو مصلحة معينة فيها، يمكننا الاختيار بين عدة طرق، هي:²

1. التكلفة الكلية: تقوم بحساب التكلفة النهائية للمنتج أو العنصر محل الدراسة وتعتمد على:
أ- التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، المباشرة وغير المباشرة.
ب- تقسيم المؤسسة أو المصلحة إلى وظائف ومراكز حسب طبيعة مهامها، إما مرتبطة بالإنتاج مباشرة أو مدعمة لها.
2. التكلفة حسب الوظائف: (Activity Based Costing, ABC) تعتمد هذه الطريقة على حساب تكلفة كل وظيفة أو مصلحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على حدى، حسب معايير خاصة بكل وظيفة، نتائج كل مصلحة، الموارد المستعملة والمستهلكة في نشاط المصلحة أو الوظيفة، القدرة القصوى لها... الخ
3. طريقة التكلفة حسب الوقت: (Time Driven ABC, TDABC) بالإضافة إلى الشروط السابقة خاصة منها تقسيم المؤسسة إلى وظائف أو مصالح، تعتمد هذه الطريقة على عنصر الوقت كمتغير لتوضيح مدة انجاز المهام ومقارنتها بالمدة المثلى، وبالقدرة الحقيقية للمؤسسة.
4. طريقة التكلفة المستهدفة: (Target Costing) تعتمد هذه الطريقة على تحديد سعر البيع المحتمل للمنتج وهامش الربح على المدى الطويل ثم تحديد التكلفة القصوى التي لا يجب أن يتجاوزها المنتج والتي تكون هدف للمسير (أي تحديد تكاليف الإنتاج والتوزيع في الظروف العادية وهامش الربح). فالمسير يهدف إلى تخفيض التكاليف خلال فترة الإنتاج والتسويق بحيث لا تتجاوز التكلفة المحتملة وبالتالي رفع أرباح المؤسسة.

¹ Ibid, p6,7,11

² Ibid, pp36-53

تكاليف وظيفة الشراء يمكن تحديدها في التكاليف التالية:¹

1. التكاليف المفوترة: تتمثل في سعر شراء المشتريات.
2. تكلفة النقل: تشمل تكاليف النقل والتأمين بالإضافة إلى التكلفة المفوترة.
3. تكلفة الحيازة: بالإضافة للتكاليف السابقة نأخذ بعين الاعتبار التكاليف المرتبطة بعملية التخزين.
4. تكلفة اللاجودة: تكون في حالة وجود وحدات معيبة أو تسبب المشتريات في أعطاب نتيجة لانخفاض جودتها.

الفرع الثاني: سعر التنازل الداخلي²

هو سعر فوترة المنتجات والخدمات المتداولة بين مختلف المصالح أو الوظائف داخل المؤسسة، ويستعمل بكثرة في المؤسسات التي تكون فيها مراكز المسؤولية محددة ومعروفة بدقة، كذلك يعتبر من بين أهم وسائل مراقبة كفاءة الوظيفة المعنية بإعداد هذا المتغير.

هناك عدة طرق لحساب سعر التنازل الداخلي هي:

1. سعر السوق: المؤسسة قد تحصل على المنتج قيد التنازل من خارج المؤسسة أي من عند مورديها وبالتالي فهي تقوم بتحديد سعره بالاعتماد على سعر السوق المحدد من طرف الموردين، هذه الطريقة تتطلب أن تكون تكلفة الإنتاج أقل من سعر السوق ما قد يمكن المؤسسة من بيع الفائض.
2. تكلفة المنتج: أي أن سعر التنازل الداخلي لا يكون إلا عبارة عن تكاليف الإنتاج بما فيها التكاليف الثابتة والمتغيرة.
3. سعر المردودية مضاف إليه هامش ربح: وذلك في حالة كون المنتج محل التداول غير متوفر في السوق الخارجي.
4. 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، أدنى سعر يقبل به القسم البائع أو المتنازل هو تكلفة الإنتاج أما أكبر سعر يقبل به القسم المشتري هو السعر المقترح من طرف المورد الخارجي في السوق.

المطلب الرابع: الاتصال

عملية الاتصال بالنسبة لتسويق الشرائي ذات بعدين، بعد داخلي يتمثل في الاتصال مع مختلف المتدخلين في قرار الشراء، وبعد خارجي يتمثل في الاتصال مع الموردين.

¹ Louis Laurent, **GUIDE D'ACHETEUR INDUSTRIEL**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2004, pp18-19.

² Charles hornngren et autres, **CONTROLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE**, 3^{eme} édition, Person education, France, 2006, p13.

الفرع الأول: الاتصال الشرائي ووسائله

الاتصال بالنسبة لوظيفة الشراء أمر مهم، إذ يجب عليها أن تعلم جميع المتدخلين في قرار الشراء بأهدافها، طبيعة تنظيمها وسياستها، 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 وتحفيزهم على التعامل مع المؤسسة وتحقيق أهدافها. الاتصال في ما يخص عملية الشراء يجب أن يكون محدد الأهداف، الأجل، الوسائل المستعملة، النصوص والرسائل. فهو يهدف لإعطاء صورة جيدة وحسنة لوظيفة الشراء سواء داخل المؤسسة للزبائن الداخليين أو خارج المؤسسة للموردين. تتمثل أهداف عملية الاتصال الشرائي في:¹

1. الإخبار: كإعلام مسؤول الإنتاج أو البحث والتطوير عن وجود منتج جديد في السوق قد يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج أو يحسن من جودة المنتجات.
2. جلب الانتباه: قد يعمل المشتري لجلب انتباه مسؤولي المالية والمحاسبة لقيود وأخطار قانونية تخص عملية الاستيراد.
3. الإقناع: محاولة إقناع الزبائن الداخليين ومسؤولي المؤسسة بأهمية تسيير العلاقات مع الموردين وتأثيرها على أداء المؤسسة.
4. تغيير السلوكيات: محاولة جعل الزبائن الداخليين يقومون بتعديل وتكييف احتياجاتهم مع ما هو متوفر في السوق.

كما تم الإشارة إليه سابقا يمكن تقسيم الاتصالات في التسويق الشرائي إلى اتصالات داخلية وأخرى خارجية، يستعمل فيها المسوق والمسؤول عن الشراء عدة طرق و تقنيات، وهي:²

1. بالنسبة للاتصالات الخارجية: تكون غالبا بين المؤسسات، بعبارة أخرى بين المؤسسة ومورديها، وأهم ما يمكن الاعتماد عليه في جمع ونقل المعلومات بين الطرفين نجد:
 - أ- الصالونات والمعارض: تعتبر من بين أهم وسائل الاتصال بين المؤسسات منها ما هو متخصص مثل صالون السيارات وصالون البناء، ومنها ما هو عام مثل معرض الجزائر الدولي. هذه الوسيلة تستعمل غالبا للبحث عن الزبائن لكن في التسويق الشرائي تستعمل بطريقة عكسية بهدف البحث عن الموردين. ومن أهداف المعارض والصالونات نجد:
 - شراء وبيع السلع والخدمات.
 - تحسين وتطوير صورة المؤسسة خاصة بوجود الصحافة المتخصصة.
 - تقييم ومراقبة الأسعار المتداولة في السوق.
 - جمع المعلومات عن الموردين، المنافسة، اتجاهات السوق والابتكارات.
 - البحث عن منتجات وخدمات جديدة.
 - البحث عن علاقات جديدة، توطيد وتحسين القديمة منها.
 - البحث عن حلول جديدة لاحتياجات المؤسسة.
 - الاتصال بالخبراء والناشطين المهنيين لتبادل الخبرات.

¹ Stéphane Canonne et Philippe Petit Op.cit, p 188.

² Philippe Malaval et Jen marc Décaudin, Op.cit. P390,395,524.

ب- الصحافة المتخصصة: نقصد بها الصحف والمجلات التي تكتب وتهتم بمواضيع خاصة ومحددة تكون غالبا مهنية مرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة. يمكن تحديد نوعان منها:

- عناوين أفقية: تشمل مختلف الصحف والمجلات التقنية، الصناعية، والتجارية والتي تتناول جميع المجالات بصفة عامة.
- عناوين عمودية: تضم الصحف والمجلات المتخصصة في مجال أو نشاط معين مثلا مجلة متخصصة في التكنولوجيا وتقنيات الاتصال، مجلة مختصة في مواد وتقنيات البناء والتعمير.

2. بالنسبة للاتصالات الداخلية: وهي الاتصالات التي تكون بين مصلحة الشراء أو الأفراد المسؤولين عن عمليات الشراء والمسيرين في الإدارة العليا، الزبائن الداخليين والمتدخلين في قرار الشراء، ويمكن أن تأخذ ثلاث أشكال كالتالي:

أ- اتصالات شفاهية أو كلامية: تستعمل بطريقة دائمة ويومية في أي مؤسسة، يفضل استعمالها في حالة رسائل خاصة وشخصية بين الأفراد وتعتمد على المقابلات الفردية، الاجتماعات الدورية، الحاضرات والندوات، والمحاضرات عن بعد باستعمال تكنولوجيا المعلومات.

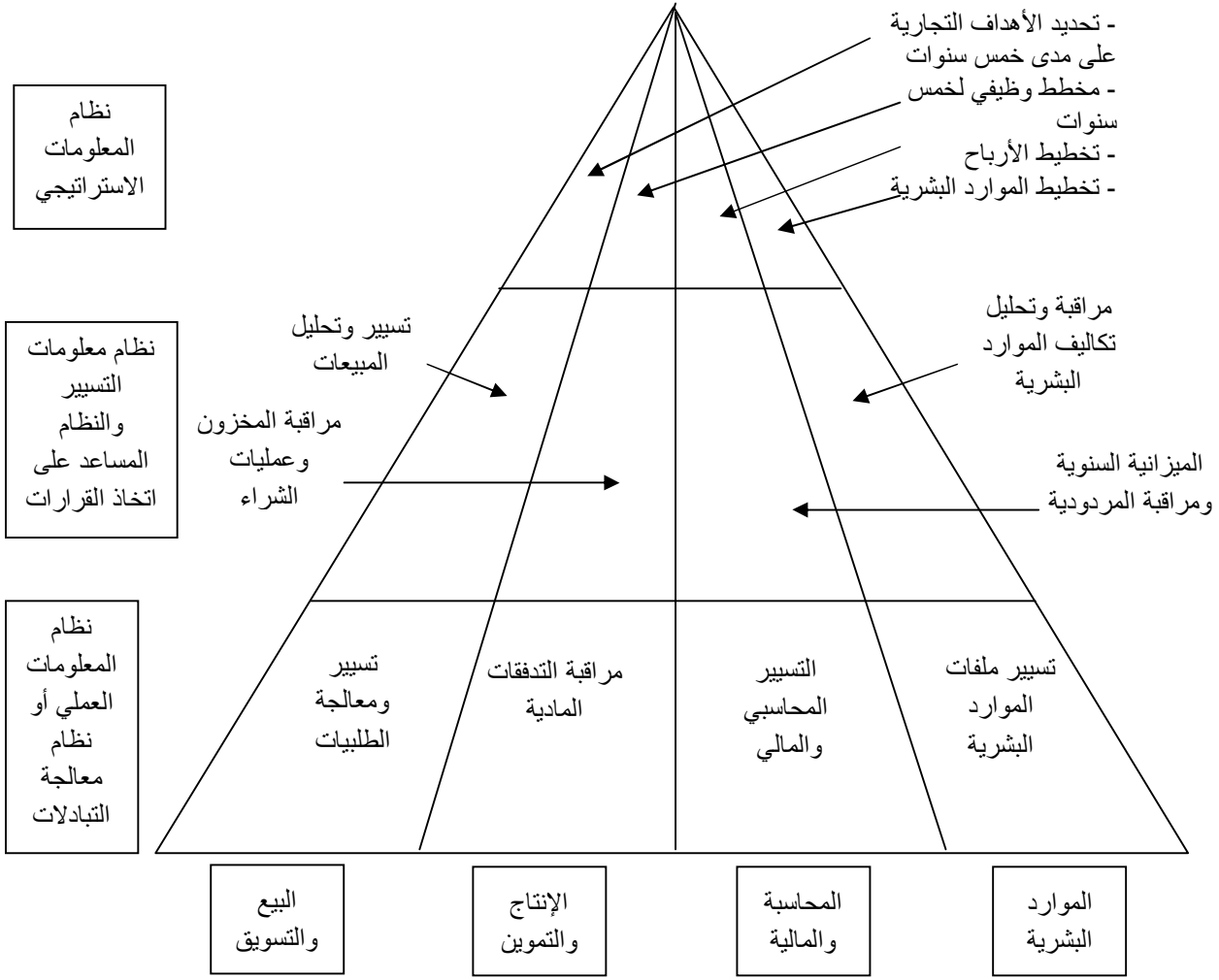
ب- الاتصالات المباشرة: هي تشبه الاتصالات المباشرة التي يستعملها رجال التسويق للاتصال بأفراد محددين بدقة للحصول أو نقل معلومات معينة باستعمال الهاتف، البريد، والبريد الإلكتروني، هذا النوع من الاتصالات يعتمد على التقارير، وشبكة الاتصال الداخلي.

ت- الاتصال الجماعي باستعمال الوسائل: نقصد بالاتصال الجماعي جميع الأنشطة الاتصالية التي يقوم بها مسؤولو وظيفة الشراء اتجاه جميع عمال وموظفي المؤسسة مهما كانت مهامهم ومسؤولياتهم، وذلك بالاعتماد على الوسائل المكتوبة كمجلة المؤسسة، الوسائل الإلكترونية عن طريق الانترنت، الوسائل السمعية البصرية عن طريق كالأفلام الوثائقية المتخصصة، والنشاطات والأحداث كتنظيم رحلات إلى مصانع الموردين.

الفرع الثاني: نظام المعلومات الخاص بوظيفة الشراء

لا يمكن التكلم عن الاتصال في وظيفة الشراء دون التطرق لنظام المعلومات الخاص بها، والذي يهتم بالإجراءات الإدارية وتسيير العلاقات مع الموردين، ويضمن أيضا توفير قاعدة بيانات خاصة بالمشتريات والموردين، وهو يهدف إلى تخفيض التكاليف والرفع من أداء وكفاءة وظيفة الشراء. من المعلوم أن نظام المعلومات في المؤسسة يتكون من ثلاث مستويات: استراتيجي، تسييري وعملي. الشكل الموالي يوضح هيكلية ومستويات نظام المعلومات الشرائي وتداخلاته مع مختلف الأنظمة الأخرى في المؤسسة.

الشكل 24: نظام المعلومات الشرائي



المصدر:

Kenneth Laudon et autres, **Management des systèmes d'information**, 11^{eme} édition, pearson éducation, France, 2010 p 47.

الفرع الثالث: تسيير العلاقات مع الموردين

إن قصر دورة حياة المنتجات، والتنوع العالمي لمصادر الشراء أدى إلى الاهتمام بتسيير قنوات وسلاسل التموين. تسيير سلسلة التموين نقصد بها التنسيق بين مختلف أنشطة الشراء، الإنتاج، التسليم، والتوزيع المتعلقة بالمنتجات، المعلومات والتدفقات النقدية بين المؤسسة والموردين من جهة و بين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى.¹ من بين أهم نشاطات تسيير سلسلة التموين نجد

¹ Kenneth Laudon et autres, Op.cit, p 344.

تسيير العلاقات مع الموردين حيث يهتم هذا النشاط بتنظيم وتسيير كل ما يخص عملية الشراء والعلاقات مع الموردين.

هناك نموذج لتسيير العلاقات مع الموردين يدعى نموذج PRIME وهو نموذج حديث وضع سنة 2012 من طرف Jean potage ويتكون من ستة طبقات هي:¹

1. طبقة المحاسبة: تمثل مختلف التعاملات المالية والمحاسبية بين المورد والمؤسسة.
2. طبقة التبادلات: نقصد بها التعاملات الملموسة والفضائية بين الطرفين، والمتمثلة في الطلبات، المنتجات، المنتجات المرجعة، أغلفة... الخ.
3. طبقة العقود: وتهتم بكل ما يربط المؤسسة والمورد ويضبط العلاقة بينهما بإطار قانوني.
4. طبقة الاتصالات: هي مختلف المعلومات والاتصالات المتبادلة بين الطرفين.
5. طبقة السياسة: تشرح السياسة المنتهجة من طرف المورد والمؤسسة.
6. طبقة القيم: وهي القيم المتبعة من الطرفين.

يهدف هذا النموذج للتمييز بين ثلاث أنواع من الموردين حسب رغبة المؤسسة بالاستفادة من ثلاث قيم رئيسية في إعداد إستراتيجيتها وسياستها وهي:²

1. قيم تنافسية، بالنسبة للموردين الذين تهدف المؤسسة من وراء التعامل معهم لتحقيق أرباح مالية، قد تكون العلاقة مع الموردين طويلة أو قصيرة الأجل.
2. قيم الثقة، حيث تهدف المؤسسة لخلق قيمة من وظيفة الشراء عن طريق إنشاء علاقة شراكة طويلة الأجل مع الموردين الملائمين.
3. قيم النمو، أي خلق القيمة لدى المؤسسة بالاعتماد على التعامل مع عدد قليل من الموردين الذين لديهم قدرات ابتكاريه، وتكون غالبا على المدى الطويل.

الشكل الموالي يوضح طبقات النموذج الستة بالإضافة لالتزامات كل من المورد والمؤسسة اتجاه كل طبقة ومحتوى التبادلات بين الطرفين:

¹ Alain Alleaume, Op.cit, p 134.

² Ibid, P136

الشكل 25: طبقات نموذج PRIME

| طبقات النموذج | ما تقدمه طبقات المؤسسة | محتوى التبادلات بين المورد والمؤسسة | ما تقدمه طبقات المورد |
|---------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| القيم | قيم المؤسسة | القيم التي تتحكم في قرارات وسلوك الطرفين | قيم المورد |
| السياسة | سياسة الشراء المتبعة من طرف المؤسسة | التبادل غير المباشر للمعلومات والبيقة الاقتصادية | سياسة التسويق المتبعة من طرف المورد |
| الاتصال | مقابلات، استقصاء، مكالمات | مختلف تقنيات الاتصال والتفاوض | مقابلات، استقصاء، مكالمات |
| العقد | الشروط العامة للشراء | بنود العقد | الشروط العامة للبيع |
| التبادلات | إرسال واستقبال الطلبات | وثائق الضرورية لتنفيذ العقد | سندات الطلب |
| المحاسبة | تسديد الفواتير | تبادلات مالية | تسديد الفواتير |

المصدر:

Alain Alleaume, **ACHAT POUR NON SPECIALISTE**, Dunod, Paris, 2013, p 134.

الفرع الرابع: دور التسويق الإلكتروني في عملية الشراء

يقصد به استعمال مختلف التقنيات والوسائل المختلفة المتاحة عبر الانترنت من طرف المشتري للحصول على السلع والخدمات من خارج المؤسسة، وغالبا ما يتم الاعتماد عليه في حالة كون المشتريات عادية غير إستراتيجية. استعمال الانترنت يساهم في تحسين أداء وظيفة الشراء من خلال تخفيض التكاليف، التقليل من الأعمال الإدارية وتسهيل عملية البحث عن الموردين، كما يسمح بتداول سريع وسهل للمعلومات بين المورد والمشتري خاصة القائمة الإلكترونية التي يوفرها المورد (كتالوج الكتروني)، ويمكن استعمال الانترنت أيضا في الإعلان عن الاستشارات والبحث عن عروض محتملة لموردين محتملين. من بين وسائل التسويق الإلكتروني نجد أيضا مواقع الشراء الإلكترونية والتي تسمح للمؤسسة بالاتصال بعدد كبير من الموردين المحتملين، معرفة التطورات التي تحدث في الأسواق، الحصول على القوائم الإلكترونية للمشتريات والكتالوجات، إعداد الطلبات مباشرة مع إمكانية مراقبتها.¹

¹ François blondel, Op.cit, p227.

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على ثلاثة أنواع من المواقع الالكترونية هي:¹

1. مواقع خاصة بقطاع النشاط: هي مواقع متخصصة تعطي معلومات حول المتعاملين الناشطين في هذا القطاع والمنتجات الجديدة، وهذه المواقع مفيدة لأنها تشمل المؤسسات المنتشرة في أنحاء العالم والتي تنشط في نفس القطاع.
2. مواقع خاصة بالبحث عن الموردين: تقوم بتوفير قاعدة بيانات للموردين من مختلف أنحاء العالم حسب قطاعات النشاط.
3. مواقع العروض والاستشارات: تسمح هذه المواقع للمؤسسات بنشر طلبات العروض والاستشارات، وغالبا ما تكون هذه المواقع على علاقة مع مواقع الموردين.

¹ Roger Perrotin, Op.cit, p52

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى عدّة نماذج لعملية الشراء، تتمحور أغلبها حول السلوك الشرائي للمؤسسة خاصة المتدخلين في قرار الشراء، والمتغيرات التي تحكمهم وتؤثر على سلوكهم وقراراتهم، سواء المتغيرات الداخلية المرتبطة بهيكل المؤسسة ومستويات السلطة والمسؤولية، أو المتغيرات الخارجية المتعلقة بالنشاط التسويقي للمورد وعلاقاته مع المؤسسة، كذلك هناك بعض النماذج التي اهتمت بتحديد مراحل عملية الشراء ونوع الشراء هل هو شراء لأول مرة أو شراء مكرر.

هذه النماذج لم تهتم بسوق الموردين وباحتياجات المؤسسة، ما أدى إلى ظهور مصطلح التسويق الشرائي والذي يركز أساسا على تحديد وتحليل احتياجات ومشتريات المؤسسة، ثم التصرف اتجاه سوق الموردين عن طريق دراسته، تحليله ومتابعته لاختيار المورد الأمثل، أو محاولة التأثير على السوق لجلب موردين أكفاء ومحاولة خلق علاقة شراكة معهم أو تطبيق إحدى سياسات الشراء حسب إمكانيات وأهداف المؤسسة.

لا يمكن التكلم عن التسويق الشرائي دون تكوين مزيج شرائي والذي يتشكل من:

1. المورد حيث تعمل المؤسسة على اختياره وتحديد معايير تقييمه لكي يكون مصدر الشراء الأمثل.
2. المشتريات، والتي يجب على المؤسسة تحليلها ووصف احتياجاتها بدقة باستعمال عدة وسائل كمصفوفة التحليل الاستراتيجي.
3. السعر، يجب على المؤسسة الاهتمام بتكاليف الشراء أيضا عوض تركيز جهودها عليه مع الأخذ بعين الاعتبار لسعر التنازل الداخلي خاصة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية.
4. الاتصال، ويكون بالنسبة لوظيفة الشراء في اتجاهين، داخلي مع مختلف الوظائف الأخرى والمتدخلين في قرار الشراء، وخارجي مع الموردين. ويجب عليها اختيار أفضل وسائل الاتصال لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

وظيفة الشراء مصدر للقيمة
والميزة التنافسية

مقدمة

أصبحت المؤسسات حالياً تعتمد على وظيفة الشراء في الحصول على ميزات تنافسية تدعم بها وضعيتها الحالية في السوق، لذا يجب عليها اختيار طرق ووسائل مراقبة الوظيفة، وتحديد المعايير اللازمة لذلك، وهذا لجعلها مصدر محتمل للقيمة والميزة التنافسية، خاصة بتطبيقها لمفهوم التسويق الشرائي.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

1. المبحث الأول: يتناول مختلف وسائل المراقبة المستعملة في المؤسسة وكيفية تكييفها لاستعمالها في تقييم ومراقبة وظيفة الشراء.
2. المبحث الثاني: خصص لتحليل مصادر القيمة في وظيفة الشراء حيث سيشرح حلقة القيمة ومختلف الخيارات المتاحة أمام وظيفة الشراء في المؤسسة من شراء، تعاقد وإنتاج، كما سيحلل العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها.
3. المبحث الثالث: يعالج الميزة التنافسية الممكن استخراجها من وظيفة الشراء م خلال تطبيقها للتسويق الشرائي.

المبحث الأول: تحليل كفاءة وظيفة الشراء.

لا يمكن للمؤسسة أن تترك وظيفة الشراء تؤدي مهامها دون مراقبة وقياس أدائها، وللقيام بذلك تعتمد المؤسسة عدة وسائل وتقنيات متخذة بعين الاعتبار معايير مختلفة.

المطلب الأول: وسائل المراقبة في المؤسسة

يستعمل المسير وسائل مختلفة لمراقبة أداء وكفاءة المؤسسة ومختلف وظائفها، هذا لأجل تسجيل ورصد الانحرافات والعمل على تصحيحها.

الفرع الأول: الميزانيات التقديرية

هي وسيلة تخطيط مالية على المدى القصير، وهي في خدمة الإستراتيجية حيث تترجم في شكل قرارات ومخططات عمل. يتم إعداد الميزانيات التقديرية في عدة أشكال ونماذج حسب درجة المركزية، وتوزيع المسؤولية في المؤسسة، وأهداف كل وظيفة أو مصلحة داخلها.

أول خطوة لإعداد ميزانية تقديرية كاملة للمؤسسة هي إعداد ميزانية خاصة بالمبيعات، والتي يجب إعطاء أهمية بالغة لها لأنها أساس باقي الميزانيات. بعدها يأتي إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج، والتي تندرج ضمنها الميزانية التقديرية للمشتريات من المواد الأولية، وفي حالة كون المؤسسة تجارية تأتي الميزانية التقديرية للمشتريات مباشرة بعد الميزانية التقديرية الخاصة بالمبيعات، حيث تكون تابعة ومرتكزة عليها ويؤخذ بعين الاعتبار أثناء إعدادها سياسات التخزين والإنتاج الخاصة بالمؤسسة. يتم تحديد حجم المشتريات التقديرية بالاعتماد على حجم الإنتاج المتوقع، أما التكلفة النهائية للمشتريات فتكون على علاقة مباشرة بسعر البيع المقدر الذي على أساسه حددت الكميات الواجب إنتاجها أو شراؤها.¹

بعد إعداد الميزانيات التقديرية يأتي الدور على متابعتها ومراقبتها، وتتم عملية المراقبة على عدة مراحل هي:²

1. جمع المعلومات من مختلف مستويات المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تسمح بتقييم دوري لمختلف النشاطات والوظائف ومقارنتها مع الأهداف المحددة.
2. البحث عن الأسباب المحتملة للانحرافات الملاحظة، فالسؤال الرئيسي المطروح هل الانحرافات تعود للتغيير في المحيط أو لأسباب أخرى داخلية يتم البحث والتفتيش عنها.
3. تحديد ووضع برنامج للقرارات الواجب اتخاذها لتصحيح الانحرافات.
4. تقييم كفاءة المسؤولين في كل المصالح أو الوظائف محل الدراسة.

¹ Yves de Rongé et Karine Cerrada, Op.cit, p146

² Ibid, p169

بالنسبة لوظيفة الشراء عملية مراقبة الميزانية التقديرية تكون بالتنسيق بين المتدخلين في قرار الشراء خاصة الوظيفة التجارية، ووظيفة الإنتاج، والتسويقية لأنها أساس الميزانية التقديرية للمبيعات، كذلك وظيفة المالية يمكنها التدخل في عملية المراقبة وذلك في ما يخص التدفقات النقدية والانحرافات المالية التي تسجل خلال عملية الشراء. مصلحة التخزين مسؤولة عن التسيير الأمثل لمخازن المؤسسة وبالتالي وجب عليها التنسيق مع مصلحة الشراء لتحديد الانحرافات والأخطاء الموجودة في الميزانية التقديرية للمشتريات خاصة من ناحية الانحرافات الكمية.

هناك عدة عوامل محددة لفترة الموازنة التقديرية الخاصة بوظيفة الشراء تتمثل أساسا في طول مدة الدورة الإنتاجية حيث أنه كلما كانت الدورة طويلة وجب على المؤسسة إعداد ميزانيات تقديرية كبيرة لضمان عدم انقطاع المخزون وبالتالي توقف عمليات الإنتاج، مدى استقرار الأسواق وتوفر البيانات والمعلومات عن الأسعار المتداولة فيها، فكلما كانت الأسواق أكثر ديناميكية صغرت فترة الميزانية التقديرية. التأثيرات الموسمية في العرض والطلب تؤثر في إعداد الميزانيات التقديرية ونقصد هنا طلب زبائن المؤسسة وعرض الموردين الذين تتعامل معهم حيث يمكن للمورد أن يتوقف عن إنتاج بعض الأصناف لفترات معينة ما يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار أثناء إعدادها لتنبؤاتها وميزانياتها التقديرية.¹

يقوم المسير بالبحث عن الانحرافات وتحديدها لغرضين اثنين هما معرفة الجهة المسؤولة عن الخطأ، وإدارة الوضعية عن طريق تصحيحها، ويمكن تقسيم الانحرافات التي يتم استخراجها من الميزانيات التقديرية للمشتريات الخاصة بالمؤسسة إلى ثلاثة أنواع هي:²

1. انحرافات كمية: و هي الانحرافات التي تكون مرتبطة بالكميات المشتراة فعليا وما هو مطوب للشراء والتي يمكن ترجمتها إلى مشاكل في الإنتاج أو انقطاع المخزون لدى المورد.
2. انحرافات في السعر: نقصد بها الاختلافات بين سعر الشراء المحددة في الميزانية التقديرية وسعر الشراء الفعلي، وغالبا ما يكون مصدرها المحيط الخارجي وبالضبط المورد حيث يمكنه رفع السعر في حالة ارتفاع الطلب أو ارتفاع المواد الأولية وتكاليف الإنتاج.
3. انحرافات يعود سببها إلى سوء استخدام موارد وقدرات المؤسسة، خاصة التسويقية منها، ما يؤدي إلى إعداد التنبؤات خاطئة لسوق تقدير المبيعات وسوق المؤسسة.

الفرع الثاني: لوحة القيادة

تعطي المؤشرات والمعطيات المحاسبية معلومات حول كفاءة ومردودية المؤسسة في الفترات السابقة، وبالتالي من الصعب الاعتماد عليها في مراقبة المؤسسة في المستقبل، كذلك الميزانيات التقديرية تعتمد وترتكز على تقسيم نشاط المؤسسة إلى وظائف ومراكز مسؤولية وبالتالي فهي تهمل العلاقات الموجودة بين هذه الوظائف، والتي قد تكون مصدر محتمل للقيمة في أغلب

¹ أحمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² Yves de Rongé et Karine Cerrada, Op.cit, p171

المؤسسات. وبالتالي أصبحت المؤسسات تعتمد على ما يسمى لوحة القيادة، وهي عبارة عن جدول تحليلي يضم مؤشرات يمكن تغييرها أو تعديلها دورياً، وهي تعبر عن مؤشرات نجاح مختلف وظائف المؤسسة.¹

لكي تقوم لوحة القيادة بدورها على أحسن وجه، يجب أن تتوفر فيها معايير خاصة بالمؤشرات التي تحتويها، وأهم هذه المعايير ما يلي:²

1. موافقة وتناسب المؤشرات مع الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للمؤسسة وتلك الوظيفة.
2. تعريف دقيق، واضح وموحد للمؤشرات، خاصة إذا تكرر المؤشر الواحد في عدة لوحات قيادة في مختلف مراكز المسؤولية ومختلف وظائف المؤسسة حتى لا تكون ازدواجية في فهمها.
3. سهولة حساب المؤشرات بدقة وإمكانية قياسها ومراقبتها للتأكد منها.
4. تقليل وتقليل الانحرافات والأخطاء الناتجة عن المؤشرات وتحديد أسبابها مع أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات.

في بداية الأمر كانت لوحة القيادة تضم مؤشرات مالية ومحاسبية فقط، للمسير الحرة في اختيارها وتصميم اللوحة، بعدها قام Kaplan et Norton في 1992 باقتراح لوحة قيادة إستراتيجية متوازنة متعددة الأبعاد (Balance scorecard)، أي تحتوي على عدة أصناف من المؤشرات المالية أو غير المالية الموحدة، حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، هذا النوع من لوحة القيادة يقوم بشرح إستراتيجية المؤسسة بدقة وهي أيضاً وسيلة اتصال، فالعمال التنفيذيون أو المسؤولون على مختلف مصالح ووظائف المؤسسة يتعرفون على أهدافها وإستراتيجيتها من خلال لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة، فهي تعتبر وسيلة للنشر والتعريف بإستراتيجية المؤسسة من أجل العمل على تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات اللازمة لذلك فهي لا تهتم فقط بالنتائج المالية بل تهتم بكفاءة المؤسسة ككل.³

لإعداد لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر والمتغيرات حتى تعكس صورة وأهداف المؤسسة، تتمثل هذه العناصر في:⁴

1. تحديد مهمة ورؤيا المؤسسة بدقة، وهذا لمعرفة التوجه الرئيسي لها وأهدافها لأجل تكوين لوحة تكون في خدمة المسؤولين لتحقيق ما ينتظر منهم.
2. تحديد إستراتيجية المؤسسة ووحدات النشاط الإستراتيجية التي سوف تنشط فيها، من أجل أن تكون اللوحة المعدّة شاملة لجميع وحدات نشاط المؤسسة.

¹ Yves de Rongé et Karine Cerrada, Op.cit, pp252,253

² Ibid, p255,256

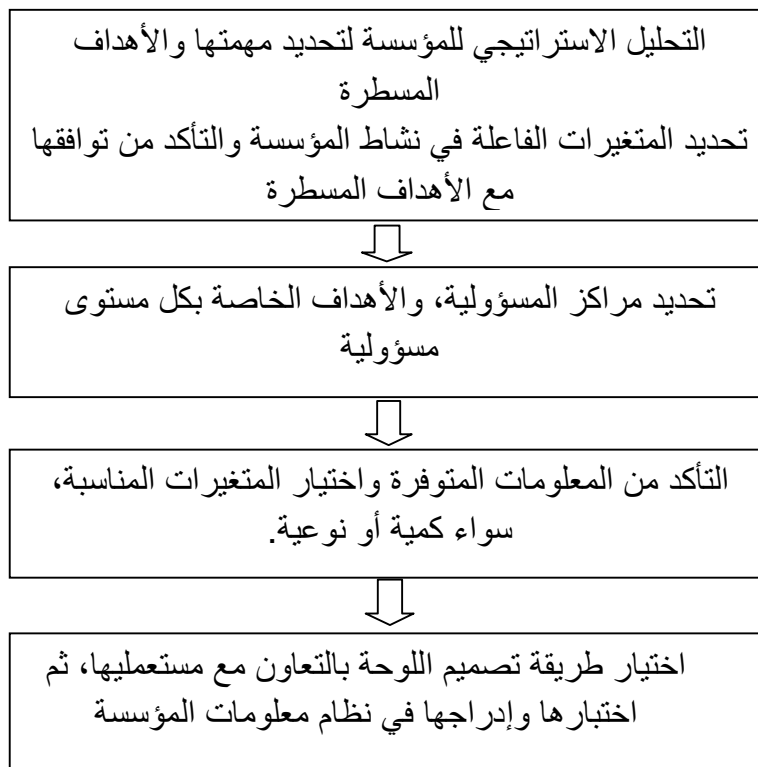
³ Patrick Iri Barne, LES TABLEAUX DE BORD DE LA PERFORMANCE, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2006, p 21

⁴ Yves de Rongé et Karine Cerrada, Op.cit, p259

3. تحديد القيم التنظيمية للمؤسسة والتي تنبثق عن ثقافتها، خاصة ما يتعلق بالهيكل التنظيمي ومستوى المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لكي تشمل لوحة القيادة جميع الأعضاء الفاعلين في اتخاذ القرارات.

وبالتالي إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية يتطلب وصف شامل لإستراتيجية المؤسسة وتحديد دقيق لأهدافها، مع تحديد مراكز المسؤولية واتخاذ القرار، لأجل تكوين لوحة تشمل جميع نشاطات المؤسسة ومتخذي القرارات فيها، الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 26: طريقة OVAR لإعداد لوحة القيادة
Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités



المصدر:

Yves de Rongé et Karine Cerrada, **CONTROLE DE GESTION**, Person education, France, 2009, p253

تتكون لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة من أربعة محاور هي:¹

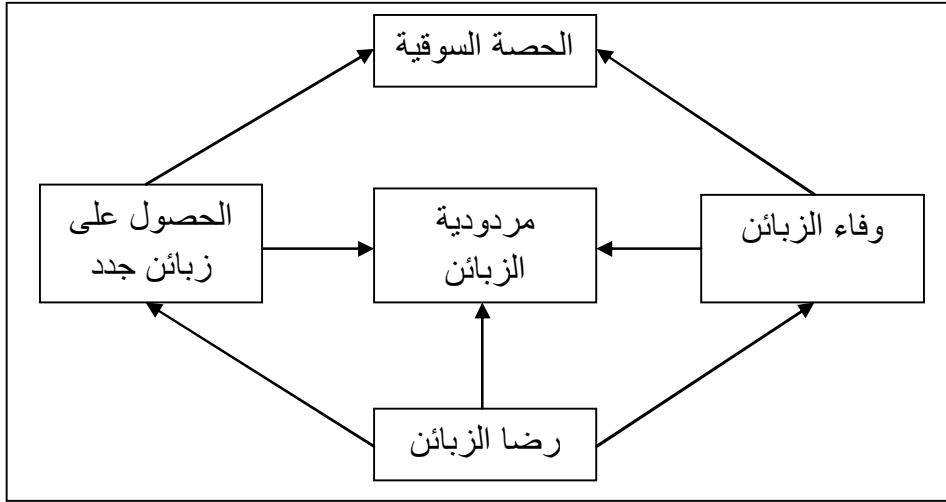
1. المحور المالي: يضم مؤشرات متعلقة بـ:

أ- تطوير نشاط المؤسسة: مثل تطوير منتجات جديدة، تطور رقم أعمال المؤسسة حسب المنتج أو حسب السوق المستهدف.

¹ Charles horn gren et autres, Op.cit, pp 85-83.

- ب- ارتفاع المردودية: سواء المردودية المحاسبية لرؤوس الأموال، المردودية الاقتصادية للمؤسسة، هامش الربح أو نتيجة الدورة.
2. محور الزبائن: يهتم بتموضع المؤسسة لدى مختلف أقسام السوق المستهدف، وله عدة مؤشرات هي:
- أ- مؤشرات النتائج: تضم مؤشرات مرتبطة بالحصة السوقية للمؤسسة حسب المنتج والسوق المستهدف، وأخرى لها علاقة بحقيبة الزبائن.
- ب- مؤشرات ما بعد النتائج: تهتم بتحديد نسب المحافظة على الزبائن، درجة الرضا لديهم، وعدد الزبائن الجدد.
- ت- مؤشرات الكفاءة التسويقية: تركز على تحديد درجة ومستوى رضا زبائن المؤسسة.
3. محور العمليات الداخلية للتسيير: هناك ثلاث عمليات داخلية تتبلور منها عدة مؤشرات هي:
- أ- عملية البحث والتطوير: وذلك إما بتطوير منتجات جديدة، البحث عن طرق وأساليب إنتاج حديثة، أو تطوير تقنيات ووسائل التوزيع وذلك لإشباع أكبر قدر من حاجات ورغبات الزبائن. في هذه العملية يتم الاختيار بين إستراتيجية التحكم أو التطوير، وإستراتيجية الاندماج، أو خيار المناولة.
- ب- عملية الإنتاج: عن طريق التأكد من توفير المنتجات في أحسن الظروف، وبمعايير الجودة المطلوبة، ومن أهم المؤشرات نجد زمن الإنتاج، نسبة المنتجات المعيبة، حجم البقايا والنفايات، ونسبة المنتجات التي تعود للمؤسسة بسبب عيب أو عطل بها.
- ت- خدمات ما بعد البيع: يتم التعبير عن هذه العملية بنسبة المشاكل المعالجة، وزمن الخدمة من حين استقبال الشكاوي إلى غاية حل المشكلة.
4. محور الخبرة التنظيمية: يهتم بخبرة، كفاءة ومستقبل العمال والموظفين، نظام المعلومات لدى المؤسسة، تحفيزات ومسؤوليات العمال. وذلك بالاعتماد على درجة رضا، وفاء، وإنتاجية العمال، وسهولة الحصول على المعلومات في المؤسسة، كمعايير للتقييم.
- مما سبق يتضح لنا أن المحور المالي يهتم أساسا بكل ما يخص مردودية المؤسسة ومستوى الاستثمارات المنجزة والمحقة لاستغلال الإمكانيات المالية للمؤسسة. في حين محور الزبائن يركز على الأداء التسويقي للمؤسسة قبل العملية البيعية، أثناءها وبعدها، حيث تستعمل المؤشرات لمعرفة نتائج الجهود التسويقية وحجم المبيعات المحقق، مدى محافظة المؤسسة على زبائنها ومستوى رضاهم ووفائهم لها. الشكل التالي يوضح العلاقة بين مؤشرات محور الزبائن وأهداف المؤسسة:

الشكل 27: العلاقات السببية بين مؤشرات محور الزبائن وأهداف المؤسسة



المصدر:

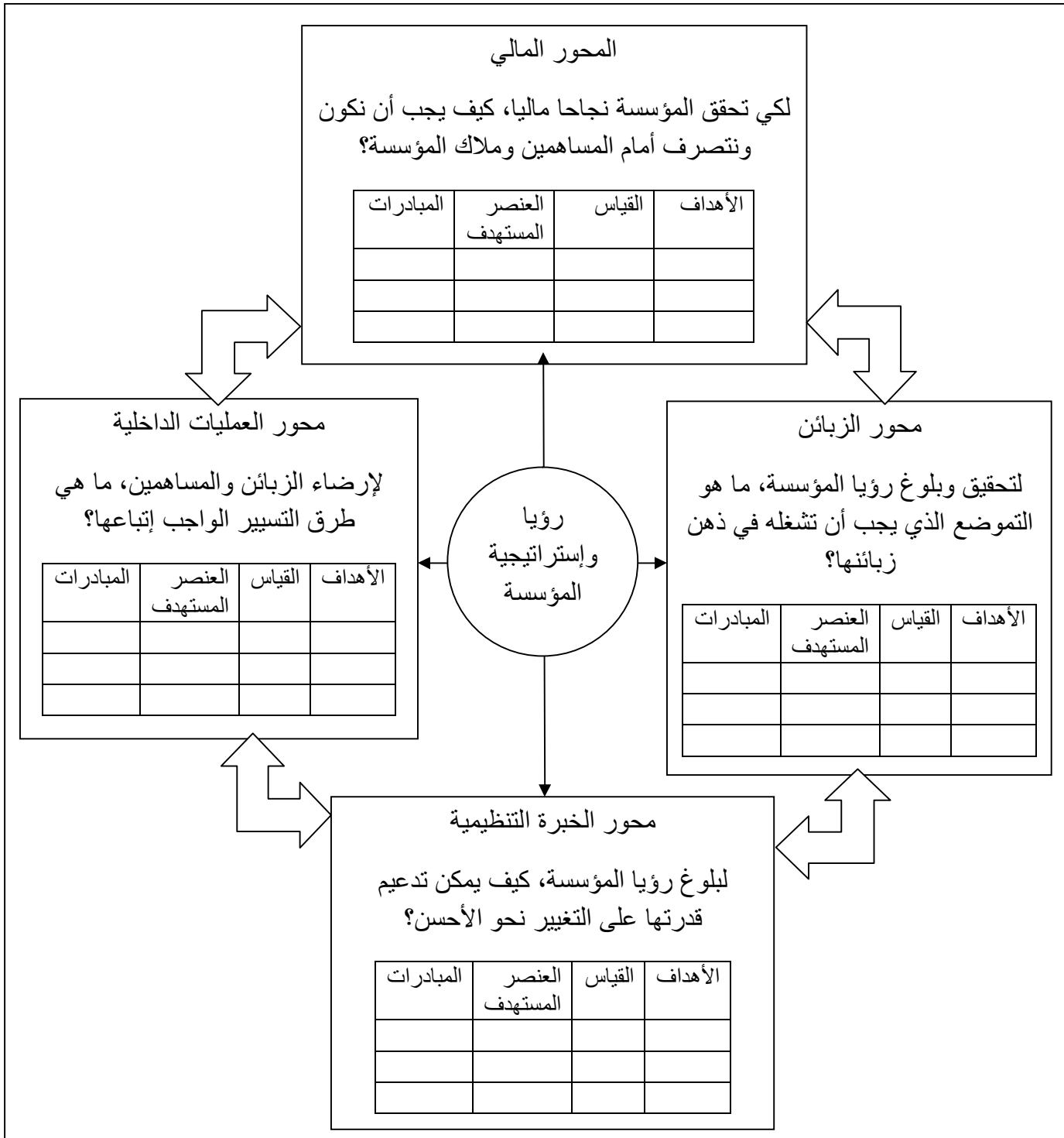
Yves de Rongé et Karine Cerrada, **CONTROLE DE GESTION**, Person education, France, 2009, p265

يتضح لنا من خلال الشكل أن رضا الزبائن يؤدي إلى وفائهم وبالتالي الرفع من مردودية المؤسسة ومن حصتها السوقية وهذا لأنهم سيستهلكون بوتيرة عالية، كذلك رضاهم سيجعلهم ينقلون تجربتهم لأشخاص آخرين غير مستهلكين ما قد يدفعهم للشراء لأول مرة الشيء الذي سيؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة.

محور العمليات الداخلية للتسيير يهتم بوظيفة البحث والتطوير ومدى مساهمتها في ابتكار منتجات جديدة وذلك عن طريق مؤشرات تؤدي إلى الاختيار بين التخصص في مجال ومنتجات معينة أو تنويع النشاطات والمنتجات، وبين الاندماج خلفيا وقيام المؤسسة بنفسها بعمليات البحث والتطوير أو توكيل المهمة لمؤسسات خارجية متخصصة. المحور الأخير يركز على مؤشرات خاصة بالعنصر البشري لأجل استغلال إمكانياته وطاقاته كما يجب.

الشكل الموالي يوضح كيفية تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية:

الشكل 28: لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة



المصدر:

Philippe Lorino, **METHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE**,
3eme édition, Edition d'organisation, France, 2003, p140

يتضح لنا أن لوحة القيادة يجب أن تتضمن هدف كل محور بحيث تكون الأهداف الأربعة في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة. كل محور يتم تجزئة الهدف الرئيسي له إلى أهداف جزئية مع تحديد العنصر المستهدف سواء وظيفة كانت أو شخص، والمؤشرات التي ستستعمل في قياس أدائه.

المطلب الثاني: تقييم أداء وكفاءة وظيفة الشراء

لا يمكن ترك وظيفة الشراء تؤدي مهامها دون مراقبتها ومحاولة تحسين أدائها، وذلك يسمح للمسؤولين عنها بتحديد الانحرافات والأخطاء المسجلة خلال عمليات الشراء وتصحيحها مستقبلا سواء كانت أخطاء في إجراءات الشراء أو أخطاء في التنبؤات بالمشتريات وسوء تحديد الاحتياجات ووصفها، كذلك المراقبة المستمرة لوظيفة الشراء يدفع مسؤوليها إلى متابعة برامج وعمليات الإنتاج والتغيرات الطارئة عليها وهذا لضمان عدم انقطاع المخزون وبالتالي عدم توقف عمليات الإنتاج. وظيفة الشراء همزة وصل بين المؤسسة والموردين ولذلك فإن الحرص على مراقبة أسواق الموردين والطلبات، ومتابعة عمليات دفع فواتير ومستحقات الموردين ستحسن من صورتها عند مورديها.¹

التكلم عن مراقبة وظيفة الشراء وتحديد المعايير اللازمة لذلك يؤدي بالمسؤول عن ذلك للبحث ومحاولة معرفة العوامل التي قد تؤثر على أداء الوظيفة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

1. التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة خاصة في الوظائف أو المصالح التي لها علاقة مع وظيفة الشراء، سواء تغيرات في هيكل المؤسسة أو العلاقات بين الوظائف.
2. التغيرات التي تحدث داخل مصلحة الشراء والتي تمس طريقة تنظيمها أو توزيع المهام والمسؤولية بين الأفراد العاملين فيها.
3. العوامل الطبيعية قد تعقد عملية الشراء خاصة إذا كان بلد المورد يعاني تهديدات طبيعية كالزلازل، ما يجعل المؤسسة تبحث باستمرار عن موردين جدد.
4. العوامل السياسية، القانونية والاقتصادية قد تلعب دورا مهما أيضا في التأثير على كفاءة وظيفة الشراء، فارتفاع معدل التضخم أو سعر الصرف سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الحصول على المشتريات، كذلك قد تسن بعض الدول قوانين لحماية اقتصادها ما قد يؤثر على العلاقة الموجودة بين المؤسسة ومورديها في هذه البلدان.
5. نفقات وأعباء وظيفة الشراء خاصة تكاليف أوامر الشراء.
6. طريقة تحديد معايير لتقييم الجودة من طرف المؤسسة سواء جودة المشتريات أو الخدمات المرفقة معها، فذلك يؤثر في كيفية قياس وتقييم أداء وظيفة الشراء.
7. أسعار المشتريات في سوق الموردين من بين أهم العناصر الواجب الحرص عليها لأنها تمثل أكبر نسبة من تكلفة الشراء.

¹ Daniel Frécher et Pierre loisier, Op.cit, p66

² حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-251.

أثناء الإعداد لعملية تقييم وظيفة الشراء يجب على المسؤول القيام باختيار معايير كافية وملائمة لعملية التقييم، بحيث تكون هذه المعايير مختلطة ومتوازنة، أي كمية تكاليف الشراء ونوعية كرضا الزبائن الداخليين، المعايير أيضا يمكن أن تكون عملية، كالاتصال مع الوظائف الأخرى وإستراتيجية كعملية اختيار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة. هذه المعايير المحددة يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف المسطرة مسبقا لتكون عملية الرقابة فعالة كما يجب أيضا تحديد مصطلحي الفعالية والفاعلية بالنسبة للمؤسسة. عملية تقييم وظيفة الشراء لا تكون من طرف المسؤولين عنها فقط بل يجب عليهم تقبل آراء واقتراحات مختلف المصالح والأفراد الذين لهم علاقة معهم. كذلك يمكن للمؤسسة البحث عن مؤسسات مرجعية لمقارنة أداء ووضعية وظيفة الشراء في ما بينهم، هذه العملية صعبة لأنه يشترط أن تكون هذه المؤسسات من نفس قطاع النشاط ونفس الحجم.¹

هناك عدد كبير من المعايير التي تقيس وتعتبر عن كفاءة وظيفة الشراء ويمكن تلخيص أهمها في:²

1. معايير مرتبطة بتكلفة الشراء: تتمثل في كل المؤشرات والمتغيرات التي تؤثر في تحديد سعر الشراء، تكاليف العملية وعدد الطلبيات.
2. معايير مرتبطة بالرضا الداخلي: ونقصد به رضا الزبائن الداخليين المتمثلين في الوظيفة التجارية ووظيفة الإنتاج مثل عدد الطلبيات الموجهة لغير الموردين المعتمدين، عدد مرات انقطاع المخزون.
3. معايير مرتبطة بتطور حقيبة الموردين: وظيفة الشراء تهدف الى اختيار الموردين الأفضل في السوق وبالتالي عليها إنشاء وتطوير علاقتها معهم حسب أهدافها المسطرة ونذكر من هذه المعايير عدد الموردين الجدد، مدة العلاقة مع الموردين.
4. معايير إدارية: تشمل الإجراءات والوثائق الإدارية التي تضمن السير الجيد لعملية الشراء مثل عدد الفواتير الخاصة بالشراء، رقم الشراء المحقق خلال فترات زمنية، مبلغ كل طلبية.

يمكن للمؤسسة الاختيار بين ثلاث طرق رئيسية لمراقبة وظيفة الشراء تتمثل في:³

1. المعيار التاريخي: ونقصد بذلك مقارنة النتائج الحالية بالحققة في فترات سابقة وذلك لمحاولة معرفة مدى تطور أداء وظيفة الشراء وتشخيص انحرافاتهما من أجل تصحيحها.
2. الموازنات التقديرية: هي خطة محددة لوظيفة الشراء موضحة في شكل جدول يضم أرقاما تحدد أهداف هذه الوظيفة خلال فترة زمنية محددة وهي تعتمد على الميزانية التقديرية للمبيعات.
3. معايير الأداء المثالية: وتتم بمقارنة الأداء الفعلي لوظيفة الشراء للمؤسسة مع أداء وظيفة الشراء التي تعمل في ظروف معيارية مثالية، وهذه الطريقة تعتمد كثيرا لتصحيح وتحسين إجراءات الشراء.

¹ Article d'Olivier bruel et Frédéric petit, **FONCTION ACHAT : MESURE ET PILOTAGE DES PERFORMANCES BENCHMARKING DS PRATIQUES**, HEC Paris, 2005.

² André Marchal, Op.cit, p145

³ مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص117.

كما يمكن للمؤسسة أيضا إعداد لوحة قيادة خاصة بوظيفة الشراء تستعملها المؤسسة لمراقبة أداء الوظيفة وذلك بالاعتماد على المحاور التالية:¹

1. المحور التنظيمي: ويهتم بتقييم هيكله ووظيفة الشراء وذلك من خلال معرفة مدى ملاءمته لطبيعة نشاط المؤسسة، مدى وضوح خطوط السلطة ومراكز المسؤوليات، وسهولة مراقبة نشاط الأفراد في مختلف المهام. يركز هذا المحور من جهة أخرى على الإجراءات المتبعة في مختلف مراحل الشراء، بداية بتحليل أوامر الشراء والتأكد من مطابقتها للاحتياجات إلى إبرام العقود واستلام المشتريات، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة تسجيل جميع العمليات والحفاظ عليها لتسهيل عملية مراقبتها.
2. المحور الإداري: يتمثل في كفاءة الأفراد حيث يجب التأكد من سلامة اختيار العاملين في وظيفة الشراء وتوفيرهم على القدرات والكفاءات والخبرات اللازمة، كما يجب العمل على ضمان برامج تدريبية لتحسين وتطوير النقائص الموجودة.
3. محور العلاقات العامة: يعطى لهذا المحور أهمية كبرى خاصة أنه يركز على علاقات وظيفة الشراء مع الأطراف الداخلية والخارجية:
 - أ- علاقة وظيفة الشراء مع الموردين: حيث يجب على مسؤوليها ضمان إنشاء علاقات وطيدة وجيدة مع الموردين تتميز بالثقة وتبادل المنفعة والذي لا بد أن ينعكس على الأسعار والجودة المقترحة من طرف المورد.
 - ب- علاقة وظيفة الشراء مع باقي وظائف المؤسسة الأخرى وخاصة وظيفة الإنتاج والمالية، فالعلاقة الجيدة مع وظيفة الإنتاج يسهل من قبولها للأصناف المقترحة في حالة ندرة الأصناف المطلوبة أو ارتفاع سعرها.
4. محور نتائج الأداء: من المعلوم أن الهدف الرئيسي لوظيفة الشراء هو الحصول على المشتريات بالكمية المناسبة، بالجودة الملائمة، وبالسعر المناسب في المكان والزمان الملائمين، وبالتالي يجب على المسير أن يقوم بالتأكد من تحقيق ذلك.

الشكل الموالي يوضح مثال عن محاور لوحة القيادة المتوازنة الخاصة بوظيفة الشراء وبعض مؤشرات قياسها، حيث تم اعتبار سياسة تحديد الاحتياجات، اختيار الموردين، وطريقة تنظيم الوظيفة مكونات للمحور التنظيمي، بالإضافة لمحور الاتصال الذي يهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية لوظيفة الشراء، المحور الثالث خصص لسياسة الموارد البشرية، والمحور الأخير يهتم بقياس كفاءة الوظيفة. وقد تم تقسيم المؤشرات إلى مؤشرات عملية خاصة بالنشاطات الدورية والمتكررة المرتبطة بكل محور، ومؤشرات نهائية تتناول النتائج المرجوة من كل محور أيضا.

¹مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص118.

الشكل 29: مثال للوحة القيادة المتوازنة الخاصة بوظيفة الشراء

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| سياسة تحديد الاحتياجات | | سياسة وسيرورة عملية الشراء | لوحة القيادة المتوازنة |
| مؤشرات نهائية: التكلفة الهدف، نظام تخفيض التكاليف | مؤشرات عملية: دفتر الشروط، درجة التتميط، مستوى الجودة، صورة المنتج والعلامة | | |
| سياسة اختيار الموردين | | | |
| مؤشرات نهائية: التحكم في الأخطار، تحديد طبيعة العلاقة مع الموردين | مؤشرات عملية: تفويض المشتريات، الاستشارات، البحث عن الموردين | | |
| مخطط الاتصال | | | |
| مؤشرات نهائية: تفسير علاقات الموردين | مؤشرات عملية: الاتصال الداخلي، الاتصال الخارجي | | |
| سياسة الموارد البشرية | | | |
| مؤشرات نهائية: شروط التوظيف، نظام الأجور | مؤشرات عملية: برامج التكوين | | |
| التنظيم و نظام المعلومات | | | |
| مؤشرات نهائية: الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وموقعه في الهيكل الخاص بالمؤسسة | مؤشرات عملية: المركزية واللامركزية، مستوى التفويض، نظام المعلومات الخاص بوظيفة الشراء | | |
| قياس كفاءة الوظيفة | | | |
| مؤشرات نهائية: الحصة السوقية، وفاء الزبائن | مؤشرات عملية: درجة إشباع ورضا الزبائن الداخليين، المنتجات المعيبة، تأخر آجال التسليم | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p 249.
- Marian Burk Wood, **MARKETING PLANNING**, Pearson Education, France, P273.

المبحث الثاني: مصادر القيمة لدى وظيفة الشراء

يمكن وظيفة الشراء أن تكون مصدر للقيمة، لذا على المؤسسة تحديد موضعها ومكانتها بدقة في حلقة القيمة، وتحليل مختلف الخيارات المتاحة أمامها من شراء، إنتاج أو تعاقد.

المطلب الأول: حلقة القيمة.

كانت المؤسسات في الماضي تهتم بالإنتاج فقط، حيث كانت توجد نذرة في المنتجات، وبالتالي فالزبون لا يعطي أهمية لخصائص وقيمة المنتج فكل ما يهمه هو السعر. أما في الوقت الحاضر فقد أصبح المستهلك يبحث عن المنتج الذي يشبع حاجاته أكثر حيث يعطي أهمية كبيرة لكل خاصية ولكل قيمة إضافية يوفرها له المنتج أو الخدمة. وبالتالي يجب على المؤسسة البحث عن القيم التي تقوي بها صورة منتجاتها ووضعيتها التنافسية.

الفرع الأول: حلقة القيمة

إذا كانت المؤسسة تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية عليها فهم كيفية خلق القيمة لدى الزبون وذلك بالاعتماد على حلقة القيمة.

النظرة الأولى لحلقة القيمة تشير إلى أنها مجموعة من الوظائف التي تساهم في تأدية مهام المؤسسة، وهي تهتم بتحليل كفاءة وتكلفة كل وظيفة، وتتكون من:¹

1. نشاطات رئيسية: وأهمها ما يلي:

- أ- الإمداد وقد قسم إلى نوعين إمداد داخلي يهتم بعمليات الشراء وتخزين المشتريات من المواد الأولية والمنتجات التامة، وإمداد خارجي يهتم بتخزين المنتجات الخارجة من مصانع المؤسسة ومختلف نشاطات التوزيع الموجهة للموزعين والزبائن.
- ب- الإنتاج: وهي عملية تحويل المدخلات من مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة إلى مخرجات متمثلة في المنتجات نهائية التي ستوجه للبيع مباشرة.
- ت- البيع والتسويق: يتمثل هدفها الرئيسي في البحث عن الزبائن ومعرفة حاجاتهم والعمل على إيصال المنتجات إليهم وإرضائهم.
- ث- الخدمات: نقصد بها الخدمات التي تقدم قيمة إضافية للمستهلك النهائي، سواء أثناء تقديم وبيع المنتج أو بعد عملية البيع، كخدمات الصيانة والتوصيل.

2. نشاطات داعمة: وهي التي تقوم بمساعدة النشاطات الأساسية في تأدية مهامها وأهمها:

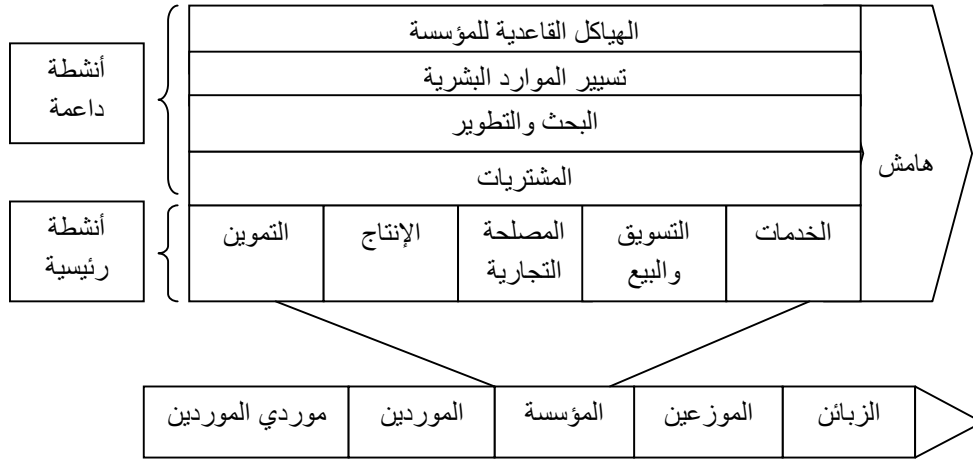
- أ- الشراء: هي عملية الحصول على المستلزمات والمواد الضرورية لكي تؤدي بقية الوظائف الأخرى مهامها.
- ب- الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن اليد العاملة والعمل على الحفاظ عليها وتكوينها.

¹ Jean-Pierre Détrie, Op.cit, P 82.

ت- البحث والتطوير: المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها يجب عليها العمل على تطوير وتحسين منتجاتها وطرق وإجراءات العمل داخلها.

الشكل الموالي يوضح حلقة القيمة حسب بورتر وكيفية تقسيمه لوظائف ونشاطات المؤسسة:

الشكل 30: حلقة القيمة لبورتر



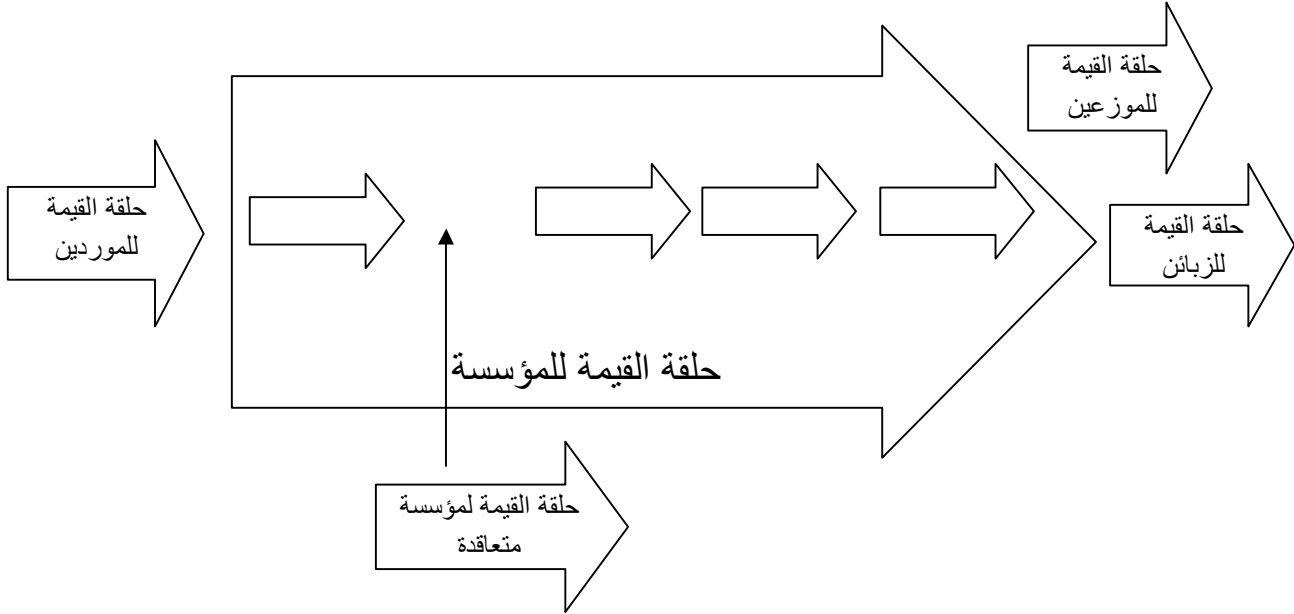
المصدر:

Kenneth Laudon et autres, **MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION**, 11^{eme} édition, pearson éducation, France, p 101.

في أغلب النشاطات، نادرا ما نجد مؤسسة تقوم بجميع الوظائف على كل المستويات بداية من الحصول واستخراج المواد الأولية إلى غاية تقديم خدمات ما بعد البيع. فالمؤسسة عليها تحديد النشاطات والوظائف التي سوف تقوم بها، والتي ستركها لمؤسسات أخرى في نفس القطاع وذلك بغرض البحث عن أكبر وأهم مصادر القيمة. مثلا جودة سيارة ما لا تعود لجودة عملية الإنتاج فقط، ولكن جودة المنتجات النصف مصنعة وقطع الغيار يؤثر عليها، كذلك جودة هاتف مرتبطة بجودة مكوناته بالإضافة للتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، وبالتالي المؤسسة عليها البحث عن المؤسسات المنتجة لأكبر قيمة والتعامل معها لأجل إرضاء المستهلك النهائي.

يجب الإشارة إلى أن حلقة القيمة للمؤسسة تندمج في قطاع نشاطها مع حلقات لمؤسسات أخرى خاصة مع الموردين. وبالتالي على المؤسسة مقارنة القيم الناتجة عن مختلف وظائفها مع هذه المؤسسات وذلك للمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها كالاندماج، والتعاقد مع مؤسسات أخرى. الشكل التالي يوضح موقع حلقة القيمة للمؤسسة مع باقي حلقات القيمة في قطاع نشاطها:

الشكل 31: حلقة القيمة للقطاع



المصدر:

Jean-Pierre Détrie, STRATEGOR, 4^{eme}
édition, Dunod, France, P 84

الفرع الثاني: حلقة القيمة لوظيفة الشراء

على وظيفة الشراء الانتقال من مفهوم السعر إلى مفهوم التكلفة وصولاً إلى مفهوم القيمة. فوظيفة الشراء عوض البحث عن الأسعار المنخفضة عليها العمل على تخفيض التكاليف ونقصد هنا التكلفة الكلية وليس تكلفة الشراء فقط لأجل أن تكون مصدراً للقيمة.

أصبح ينظر لوظيفة الشراء على أنها مصدر محتمل للقيمة، فالشراء بطريقة جيدة يسمح للمؤسسة برفع مردوديتها ورفع جودة منتجاتها، وذلك لأن سياسة الشراء المتبعة من طرف المؤسسة تسمح بتمييز عرض المؤسسة، خفض تكاليف الإنتاج، وخفض التكاليف الإضافية كتكاليف الصيانة واللاجودة.¹

تهدف حلقة القيمة إلى تحديد النشاطات المهمة التي قد تكون مصدر لتخفيض التكاليف أو التميز، دراسة حلقة القيمة الخاصة بالمورد تعتبر مهمة خاصة في حالة رغبة المؤسسة في إنشاء علاقة شراكة طويلة الأجل معه.

خلق القيمة مرتبط أساساً بتحسين المردودية المالية للمؤسسة والتي يمكن لوظيفة الشراء المساهمة فيها عن طريق تخفيض تكاليف الشراء والتخزين، كذلك يمكن لوظيفة الشراء المساهمة في خلق

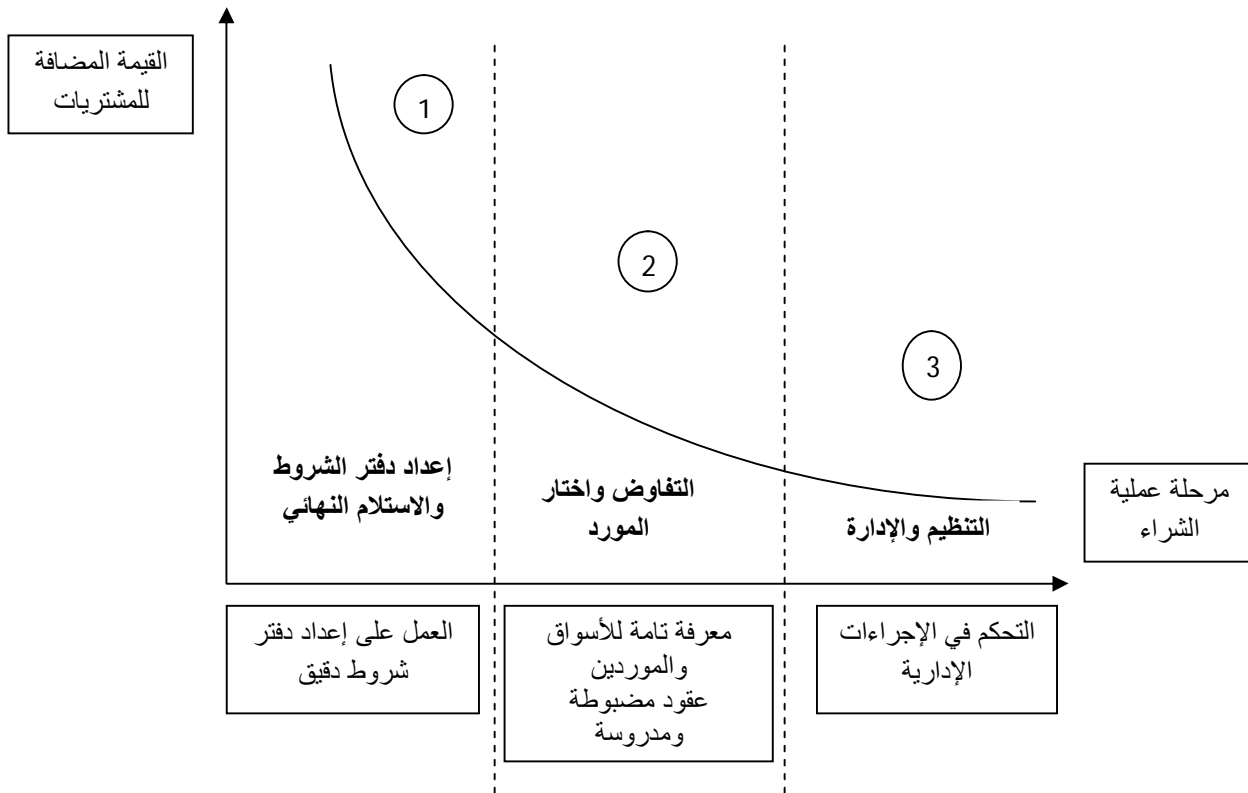
¹ Landrevie, Lévy et Lindon, Op.cit,P1025

الفصل الثاني: وظيفة الشراء مصدر للقيمة والميزة التنافسية

القيمة لكن عن طريق تحسين أداء ومرونة الموردين الذين تتعامل معهم وتحفيزهم على الابتكار وتطوير منتجاتهم والرفع من جودتها.¹

الشكل الموالي يوضح مدى مساهمة وظيفة الشراء في خلق القيمة حيث أن عملية الحصول على القيمة مرتبطة بمدى تدخل المشتري في اتخاذ قرار الشراء في مختلف مراحل العملية ومدى تعقد عملية الشراء:

الشكل 32: مراحل ومصادر خلق القيمة من وظيفة الشراء



المصدر:

Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**, 5^{ème} édition, Edition d'organisation EDS, France, P53

من خلال الشكل يتضح لنا أنه تم تقسيم عملية الشراء إلى ثلاث مراحل ممثلة في مناطق كالتالي:

1. المنطقة 1: تمثل مرحلة الإجراءات، الأعمال والوظائف الإدارية لعملية الشراء، فهي قد تكون مصدرا للقيمة في حالة كون العملية بسيطة وعادية حيث تعتمد المؤسسة في عملية

¹ Olivier Bruel et Pascal Ménage, Op.cit, p 33.

الشراء على المجالات والكتالوجات، أو في حالة شراء معقد لكنه متكرر، وعموما تكون في حالة المشتريات التي تكون في منطقة التأمين، والمؤسسة هنا تعمل على تخفيض التكاليف أقصى ما يمكن.

2. المنطقة 2: بالنسبة للمشتريات التي تضم مواد ومنتجات تقنية، فيكون عدد المتدخلين في عملية الشراء كبير وبالتالي فعملية تحديد الموصفات وشروط الشراء تأتي بعد مشاورات كبيرة بين أفراد وحدة صنع قرار الشراء والمورد، ما يجعل عملية التفاوض واختيار المورد مصدر محتمل للقيمة. نجد هذه الحالة أيضا إذا كان حجم أو قيمة الصفقة كبير الأمر الذي يتطلب تفاوض كبير مع المورد، وبالتالي المؤسسة لا تركز فقط على التكاليف بل تبحث عن مصادر أخرى للقيمة كالخدمات المقدمة من طرف المورد، وهذه المنطقة منتجة للقيمة أكثر من السابقة.

3. المنطقة 3: تمثل المرحلة الأخيرة لعملية الشراء المتمثلة في اعداد دفتر الشروط واستلام المشتريات، وهي تركز خاصة على المشتريات الإستراتيجية التي تشكل مصدر للربح والمردودية، حيث تكون أكبر مراحل عملية الشراء منتجة للقيمة لما تشمل من تحديد دقيق للاحتياجات وخصائصها وشروط عملية الشراء.

المطلب الثاني: خيار الشراء، الإنتاج والتعاقد:

قبل أن تقوم المؤسسة بالشراء عليها تحليل مختلف الخيارات المتاحة أمامها كإنتاج الاحتياجات عوض شرائها، أو التعاقد مع مؤسسة أخرى لإنتاج هذه الاحتياجات وذلك للبحث عن مصادر محتملة للقيمة حسب إمكانياتها وأهدافها المسطرة.

الفرع الأول: الشراء أو الإنتاج

الشراء يعني شراء المواد جاهزة لغرض تصنيعها أو بيعها أما التصنيع أو الإنتاج فنقصد به تصنيع المؤسسة لهذه المواد بنفسها. و بالتالي تختار المؤسسة بين قرار شراء المواد أو تصنيعها بنفسها، واتخاذ هذا القرار يحتاج لدراسة اقتصادية معمقة لعدة عوامل، أهمها:¹

1. التكلفة: أي مقارنة تكلفة شراء المشتريات وبالضبط سعر الحيازة مع تكلفة إنتاجها أو تصنيعها، فإذا كانت تكلفة الحيازة أقل من تكلفة الإنتاج فسيكون القرار هو الشراء.
2. الجودة: قد تكون الجودة المطلوبة في المشتريات أحد العوامل الرئيسية للفصل بين القرارين، ففي حالة كون المشتريات ذات أجزاء فنية معقدة في تصنيعها قد يجعل ذلك الموردين يجمعون عن إنتاجها، أو تكون ذات مواصفات دقيقة وعالية تخشى المؤسسة من ألا يستطيع الموردين ضمانها ما يحتم عليها القيام بعملية الإنتاج بنفسها. أما في حالة عدم امتلاك المؤسسة للإمكانيات والكفاءات اللازمة لإنتاج المواد المراد الحصول عليها،

¹مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره ، ص89.

أو كانت عملية الإنتاج مرتبطة بحقوق وبراءة الاختراع فان المؤسسة تفضل القيام بعملية الشراء عوض الإنتاج.

3. الكمية: هذا المعيار نسبي ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب قطاع النشاط الذي تنشط فيه، فحجم الكميات المشتراة ومدى استعداد الموردين لتبليتها يحدد قرار الشراء أو الإنتاج، فقد يرفض المورد التعامل مع المؤسسة إذا كانت الكميات صغيرة لا تحقق له وفرات في الحجم والعكس قد تكون طاقته الإنتاجية محدودة لا تمكنه من تلبية طلبات المؤسسة ما يدفع بها إلى إنتاجها.

4. سرية التصنيع: عندما تكون المواد أو المشتريات سرية يفضل تصنيعها داخل المؤسسة عوض شراؤها خاصة في عمليات الإنتاج ذات الطابع السري كالصناعات الالكترونية والعسكرية، كما قد يكون السبب في السرية إدخال منتج جديد إلى السوق ترغب المؤسسة مفاجأة المنافسين به، وبشكل عام كلما زادت أهمية السرية كلما اتجهت المؤسسة للتصنيع داخليا.

الجدول التالي يوضح المعايير المحفزة على اتخاذ قرار الشراء أو الإنتاج:

الجدول 10: معايير المفاضلة بين الإنتاج أو الشراء

| نوع المعيار | المعايير المشجعة على الإنتاج "Faire" | المعايير المشجعة على الشراء "Faire faire" |
|---------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجي | الحفاظ على براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والصناعية | التركيز على النشاط الرئيسي للمؤسسة، الاستفادة من خبرات الموردين، خلق منافسة بين الموردين والوحدات الداخلية (مقارنة سعر التنازل الداخلي مع سعر السوق) |
| اقتصادي | تكاليف الإنتاج منخفضة، المساهمة في تغطية اهتلاك الآلات | تكاليف الإنتاج مرتفعة، الحاجة لاستثمارات كبيرة |
| عملي | التحكم الجيد في التدفقات المادية (تسيير جيد للمخزونات) | البحث عن المرونة والسرعة في الإنتاج |
| تسيير الأخطار | عدم وجود أخطار محلية مرتبطة بنشاط المؤسسة | وجود أخطار تقنية |

المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politique d'achat et gestion des approvisionnement**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p 221.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه توجد معايير إستراتيجية مرتبطة بإمكانيات المؤسسة وأهدافها، حيث أنها كلما توفرت لدى المؤسسة الموارد المالية، القدرات البشرية والتكنولوجية كلما اتجهت نحو الإنتاج عوض الشراء، كذلك هناك معايير اقتصادية تهتم أساسا بمقارنة تكلفة الحيازة مع تكلفة الإنتاج لاختيار القرار المربح لمؤسسة بالإضافة لمعايير عملية التي تضمن سرعة وحسن تنفيذ إجراءات عملية الشراء والإنتاج.

الفرع الثاني: الإنتاج أو التعاقد

المؤسسة ليست قادرة دائما على إنتاج جميع المنتجات التي تسوقها أو المنتجات النصف مصنعة والمواد الأولية التي تستعملها في عملية الإنتاج، لذا تلجأ في بعض الأحيان إلى مؤسسات أخرى تتعاقد معها لأجل إنتاج بعضها عوض الشراء فالتعاقد غالبا يكون على المدى المتوسط أو الطويل. هذه العملية لا تكون إلا بعد إعداد دراسة اقتصادية (لتحديد الاستثمارات اللازمة)، تقنية (تحديد القدرات البشرية والعلمية المطلوبة)، إستراتيجية (دراسة المنافسة وتحديد عنصر الثقة).

هناك حالتين يمكن للمؤسسة أن تتعاقد فيها:¹

1. التعاقد لأجل تطوير قدرات المؤسسة: قد يكون في حالات استثنائية إذا كانت المؤسسة تعاني مشاكل ظرفية على المدى القصير تؤثر على قدرتها الإنتاجية، أو كان هناك ارتفاع في الطلب لا يمكن للمؤسسة إشباعه فتلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى لتغطيته.
2. التعاقد لأجل التخصص: في حالة كون المؤسسة لا تتحكم في وظيفة معينة أو تكنولوجيا دقيقة تلجأ إلى مؤسسة متخصصة في ذلك، خاصة إذا كانت المؤسسة تهدف لتصميم أو تطوير منتج جديد، أو أرادت صيانة آلاتها الإنتاجية.

يمكن أن نجد نوعان من صيغة التعاقد هما:²

1. التعاقد بتفويض الإنتاج: يكون بالنسبة لعملية الإنتاج كلها، فالمؤسسة تحتفظ بنشاط التصميم والبيع وتمنح عملية الإنتاج لمؤسسة أخرى خارجية.
2. التعاقد الوظيفي: نقصد به منح وظيفة معينة تمثل جزء من عملية الإنتاج إلى مؤسسة للقيام بها، هذه الوظيفة يجب أن تكون محددة بدقة عن طريق أفعال معينة أو نشاطات مسطرة مسبقا.

تلجأ المؤسسة للتعاقد في حالة كون السعر المتحصل عليه للاحتياجات في هذه الحالة أقل من تكلفة الإنتاج، أو في حالة كون مردودية التعاقد أكبر وموارد المؤسسة محدودة، وهذا لاستغلال أمثل للموارد في نشاطات أخرى.

المطلب الثالث: العلاقات زبون / مورد:

إنشاء، تطوير وتحسين العلاقات مع الموردين يعتبر من محددات هامش الربح بالنسبة للمؤسسة ومن مصادر القيمة المحتملة، لأن هذه العلاقة لها تأثير مباشر على حصول المؤسسة على ميزة تنافسية. تسيير هذه العلاقات يتطلب فهم جيد لطبيعتها ومرونة كبيرة وتكيف سريع من طرف المؤسسة ما يحتم عليها البحث المستمر عن المعلومات المرتبطة بسوق الموردين.

¹ Marie debourg, Op.cit,P364

² François blondel, Op.cit, p268.

العلاقة التي تربط المؤسسة مع مورديها قد تكون في شكلين رئيسيين هما:¹

1. جعل الموردين في حالة منافسة: حيث يهدف ذلك إلى خفض أسعار وتكاليف الشراء ويكون ذلك باستشارة أكبر عدد من الموردين. ويمكن الاعتماد على هذا النوع من العلاقات في حالة كون المشتريات متوفرة بكثرة في السوق، مع إمكانية إعداد دفتر شروط يوضح خصائص المشتريات بدقة بما فيها معايير الجودة وأجال التسليم. هذه العلاقة أيضا لا يمكن الوثوق بها دائما، لأن المورد سيعمل على خفض الأسعار في البداية لكن و حسب مدة العقد قد يحاول رفع هذا السعر تدريجيا، كذلك المورد قد يتحجج برفع السعر للحفاظ على نفس مستوى الجودة، وبالتالي على مسؤولي الشراء معرفة التكلفة المحتملة للشراء، ومراقبة أسعار سوق الموردين بطريقة مستمرة.
2. الشراكة مورد / زبون: تمثل سياسة شراء قديمة تعتمد على جانبيين هما المورد والمؤسسة المشتري، وهي تركز على علاقة طويلة الأجل، حيث يهدف المورد للوصول إلى السعر الموضوعي (وهو السعر الذي يرضي الطرفين) بضمان الجودة المطلوبة وأجال التسليم. وهناك أيضا ما يسمى بتسيير العلاقات مع الموردين حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير العلاقات مع الموردين حتى الوصول للحالة رابح/رابح وخلق قيمة إضافية للطرفين.

الشراكة هي عبارة عن تعاون يكون بين مؤسستين أو أكثر شرط ألا تكون متنافسة، و غالبا ما تترجم في العلاقات بين الموردين والزبائن. الشراكة بين المورد والمؤسسة تهدف إلى خلق قيمة على المدى الطويل وغالبا تركز على إدماج وظائف البحث والتطوير للمورد مع نفسها للمؤسسة.²

تهدف الشراكة إلى إرضاء الزبون النهائي عن طريق إشباع حاجاته، هذا النوع من العلاقات يجعل كلا من المؤسستين تتقاسم الأرباح والخسائر، الاستثمارات والمخاطر. وهذه السياسة تسمح بتخفيض التكاليف على عدة مستويات، فبالنسبة للمؤسسة المشتري هناك تخفيض في تكاليف البحث عن الموردين الجدد، تكاليف اللاجودة التي قد تنتج عن المشاكل والعيوب في المشتريات، أما بالنسبة للمورد فيستفيد من انخفاض تكاليف البحث عن الزبائن. وتلجأ المؤسسة لإنشاء علاقات شراكة طويلة الأجل مع المورد في حالة وجود عدد قليل من الموردين الذين يمكنهم توفير احتياجات المؤسسة ما يجعل قدراتهم التفاوضية كبيرة خاصة إذا كانت الاحتياجات متخصصة أو متميزة، أو كانت للمورد علامات تجارية خاصة به ذات شهرة عالمية جيدة. كذلك ضعف القدرات والخبرات العلمية والتكنولوجية للمؤسسة يدفعها للاعتماد على المورد.

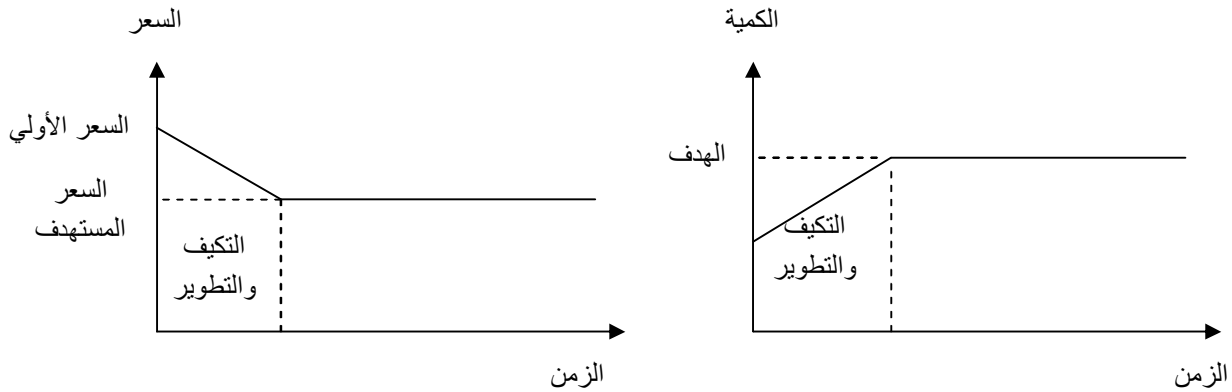
الشكل الموالي يوضح مزايا وأهداف العلاقة المبنية بين المؤسسة والمورد من جانب السعر والكمية:

¹راجع كلا من:

- Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit, P67
- André Marchal, Op.cit, p111

² Gerry JOHNSON, Op.cit , p 437

الشكل 33: هدف الشراكة بالنسبة للمؤسسة والمورد



المصدر:

Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**, 5^{eme} édition, Edition d'organisation EDS, France, P154

يجب على المؤسسة والمورد الاتفاق على سعر وكمية مستهدفة مستقبلا يرجى تحقيقهما على المدى الطويل، حيث يكون السعر الأولي المتفق عليه مرتفع نوعا ما مقابل كمية منخفضة أيضا، لكن المورد يعمل على تطوير قدراته التنافسية لبلوغ السعر المستهدف في حين المؤسسة أيضا تحاول تسويق منتجاته ما يرفع من الكميات المطلوبة حتى يصل الطرفين الى ما تم تسطيره في بداية علاقتهما.

لكي تنجح الشراكة يجب أن تكون على المدى الطويل حيث يعمل المورد باستمرار على تحسين وتطوير جودة منتجاته والعمل على التطور والتحسين باستمرار، كما يجب على الطرفين أن يتبادلا الثقة وتترسخ لديهما ثقافة التعاون حتى تصبح لديهما مرونة عالية في تسيير العلاقة بينهما.¹

هناك ثلاثة أنواع من الشراكة حسب دورة حياة المنتج:²

1. شراكة التصميم: تهدف هذه الشراكة إلى طرح منتج جديد ومطور وتكون في بداية المشروع (تطوير وابتكار منتج جديد)، تهدف إلى الحصول على المواد الأولية من عند المورد والتي ستدخل في إنتاج عينات أولية للمنتجات المطورة أو المبتكرة، وإشراكه في الدراسات والبحوث لتحديد طرق الإنتاج والمكونات المثلى لأجل رفع القيمة المضافة في المنتج.
2. شراكة التنفيذ المعقدة: تكون النشاطات موزعة على المدى الطويل وهي تخص نشاطات الإنتاج، التطوير والتسويق، تهدف إلى رفع تنافسية المنتج، بعد طرحه لأول مرة في السوق عن طريق العمل على رفع جودته بالاعتماد على المورد مع الاتفاق على تقاسم الأرباح بين الطرفين.

¹ André Marchal, Op.cit, p112

² Ibid, p113

3. شراكة التنفيذ البسيطة: تركز جهودها على مرحلة الإنتاج وتهدف إلى التوفيق بين طلبات الزبائن النهائيين والقدرات التموينية للمورد، والهدف هنا هو الوصول إلى تخفيض التكاليف لكلا الطرفين.

الشكل التالي يوضح مختلف أنواع الشراكة الممكنة بين المؤسسة والمورد، أهدافها ومختلف التدفقات بين الطرفين:

الشكل 34: أنواع الشراكة بين المؤسسة والمورد

| الأهداف | الموارد التي يقدمها الزبون | التدفقات | الموارد التي يقدمها المورد | نوع الشراكة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. تطوير وابتكار المنتجات 2. تطوير نظام الجودة 3. التعاون على المدى الطويل | <p>الموارد والقدرات البشرية والخبرات</p> | <p>البحث والتطوير التكنولوجيا</p> | <p>الموارد والقدرات البشرية والخبرات</p> | شراكة التصميم |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. نقل وتطوير الكفاءات 2. تخفيض التكاليف والتحكم فيها 3. التعاون على المدى الطويل 4. تطوير نظام الجودة | <p>الموارد والقدرات البشرية والخبرات</p> | <p>منتجات وخدمات التكنولوجيا والتنظيم</p> | <p>الموارد البشرية المتخصصة</p> | شراكة التنفيذ المعقدة |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. التعاون على المدى القصير 2. العمل على تخفيض التكاليف | | <p>منتجات وخدمات</p> | <p>الموارد والقدرات البشرية المتخصصة</p> | شراكة التنفيذ البسيطة |

المصدر:

Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**, 5^{ème} édition, Edition d'organisation EDS, France, P12

المبحث الثالث: التسويق الشرائي مصدر للميزة التنافسية

كون وظيفة الشراء مصدر للقيمة، فالمسيرون يعملون على تحويل القيم المستخرجة منها إلى ميزات تنافسية لتدعيم مكانة المؤسسة في السوق.

المطلب الأول: الميزة التنافسية

إذا لم تتمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتكون عند مستوى تطلعاتهم بالاعتماد على قدراتها الإستراتيجية فإنها ستؤول للزوال، والقدرات الإستراتيجية هي الموارد والكفاءات التي تتميز بها المؤسسة عن المنافسين لها في نفس القطاع، والتي يمكن لها تحويلها إلى ميزة تنافسية لها قيمة لدى الزبون. وبالتالي البحث عن الميزة التنافسية لا يكون إلا بالبحث وتحديد القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي قد تولد إضافات جديدة لكفاءة المؤسسة.¹

في السنوات الأخيرة تطورت الأسواق بسرعة، ما دفع بالمؤسسات إلى البحث المستمر عن الميزات التنافسية بالتركيز على إمكاناتها ومواردها الداخلية أو البحث عن قدرات خارجية، حيث أصبحت كل مؤسسة تهدف إلى السباق نحو تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة، والرفع من جودة منتجاتها وتخفيض أجل الإنتاج والتسليم وذلك لا يتم إلا باختيار موردين ملائمين. المؤسسة أيضا تبحث عن رفع مردوديتها المالية وبالتالي تعمل على اختيار الموردين الذي يوفر أسعارا جيدة لكن دون أن تتجاهل التكاليف المرتبطة بعملية الشراء كتكاليف النقل واللاجودة.²

للحصول على ميزة تنافسية على المؤسسة تحليل مواردها، قدراتها وكفاءاتها جيدا وذلك لأجل التحكم فيها، جعلها دائمة، والاستفادة منها أقصى ما يمكن. ويمكن اعتبار صفة ما ميزة تنافسية إذا كانت ديناميكية أي متكيفة ومتفاعلة مع البيئة التسويقية للمؤسسة خاصة الخارجية منها وإذا توفرت فيها الخصائص التالية:³

1. الندرة: إذا كانت الموارد المتوفرة للمؤسسة في متناول جميع المتعاملين في القطاع فإنها لا يمكن أن تكون ميزة تنافسية، لكن يجب على المؤسسة التحكم فيها لاجتناب المنافسة، وخاصة الندرة يجب أن تكون على المدى الطويل.
2. صعوبة التقليد: يجب على المؤسسة البحث عن الطرق والوسائل التي يصعب على المنافسين تقليدها، ولهذا يتم اختيار الموارد المعنوية لأنها أصعب تقليدا من المادية.
3. الملائمة: يجب أن تكون هذه الميزة أو الخاصية ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة ولها علاقة به، وتساهم في استغلال الفرص واجتناب التهديدات الموجودة في المحيط.
4. غير قابلة للتبديل: إذا صعب على المنافس تقليد المؤسسة فإنه يلجأ إلى البحث عن ميزة بديلة لها.

¹ Gerry JOHNSON, Op.cit, p10.

² Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit, P03

³ Jean-Pierre Détrie, Op.cit, P 90.

و الشكل التالي يوضح طريقة اختيار الميزة التنافسية:

الشكل 35: طريقة اختيار الميزة التنافسية



المصدر:

Alain Desreumaux, STRATEGIE, Pearson Education, France, 2006, p69

لتحصل المؤسسة على ميزة تنافسية عليها البحث عن موارد، إمكانيات وكفاءات سواء داخل أو خارج المؤسسة، بحيث عليها أن تتميز بالندرة وصعوبة التقليد والتبديل من طرف المنافسين، وهذا لضمان دوام واستمرار الميزة أكبر مدة زمنية ممكنة.

لنجاح المؤسسة في بيئة تنافسية عليها إتباع أحد الخيارين التاليين:¹

1. إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بأسعار أقل من المنافسة وبالتالي الحصول على ميزة التكلفة الأقل، غالبا ما تعكس هذه الميزة انخفاض جودة المنتج. للحصول على ميزة التكلفة الأقل لابد من جعلها ثقافة المؤسسة، كما يجب التحكم في مفهوم الخبرة، ونقصد بها خبرة وأقدمية العمال أو المؤسسة في أداء المهمة أو النشاط، وهذه الخبرة قد تكون ناتجة عن:
 - أ- غلة الحجم: أو ما يسمى باقتصاديات الحجم وهي الإنتاج بكميات كبيرة جدا لأجل التحكم في طرق وتكاليف الإنتاج، ما يؤدي إلى خفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة ومنح المؤسسة القدرة الكبيرة على التفاوض مع الموردين نتيجة شرائها المواد الأولية والمستلزمات بكميات كبيرة.
 - ب- أثر التعلم: وهو تحكم العمال في عملية انجاز مهامهم، فالعامل إذا كرر عمله مرارا وتكرارا فسيؤدي به هذا إلى انجازه في وقت أقل بكثير وبالتالي هناك تخفيض للتكاليف، هذا المفهوم مرتبط بالزمن.
 - ت- الابتكار: قد يكون ابتكار لمنتجات جديدة، أو تحسين وتطوير المنتجات القديمة، كما قد يمس الإجراءات وطرق وأساليب العمل.

¹ راجع كلا من:

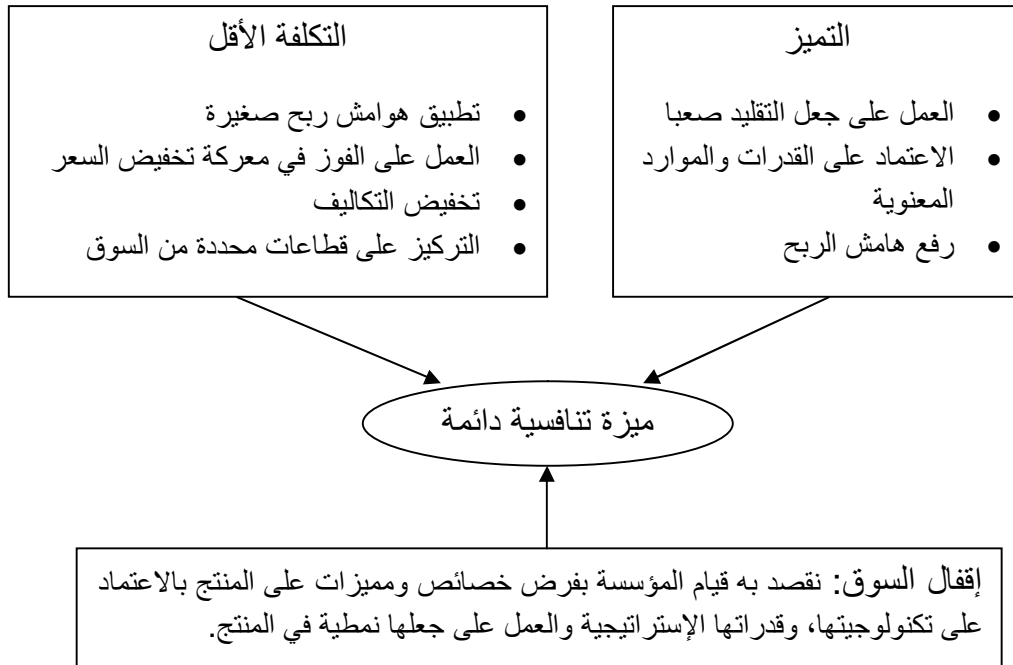
- Jean-Pierre Détrie, Op.cit, P 124, 131.
- Landrevie, Lévy et Lindon, Op.cit, P640

2. إنتاج منتجات أو تقديم خدمات لها خصائص متميزة أو إضافية عما يقدمه المنافسين، ما يجعل الزبون يدفع أكثر للحصول على هذا المنتج المميز وبالتالي الحصول على ميزة التميز. هناك عدة مصادر تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة التميز يمكن تلخيصها في ما يلي:

- أ- كفاءة المنتج: من حيث درجة تطوره، مستوى تصميمه، جودته، ومكوناته.
- ب- التكيف مع الحاجات الخاصة للمستهلكين وبالتالي تقديم خدمات إضافية لهم .
- ت- التكيف مع مختلف حالات ووضعيات الاستهلاك، من حيث مكان وزمان الاستهلاك.
- ث- الخصائص غير الملموسة: كشهرة العلامة التجارية ومستوى رفاهية المنتج.

اختيار ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة ليس بالقرار السهل، فهناك عدة معطيات تحدد الميزة الأمثل للمؤسسة، فمثلا بالنسبة للتكلفة الأقل يجب على المؤسسة استهداف سوق تكون مرونته السعرية مرتفعة، مع ضمان عدم وجود منافسين آخرين يركزون ويعتمدون على نفس الميزة وهذا لتجنب اندلاع حرب أسعار بين المؤسسات، كذلك يجب أن يكون حجم المبيعات المتوقعة كبير لتعويض انخفاض هامش الربح. أما بالنسبة لميزة التميز فيجب على المؤسسة أن تتأكد أن الفئة المستهدفة تعطي قيمة وأهمية كبيرة للميزة التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسة لكي تكون لديهم قابلية للشراء خاصة أن المنتجات تكون مرتفعة الثمن لارتفاع هامش ربحها. الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 36: شروط نجاح الميزة التنافسية



المصدر:

Gerry JOHNSON, STRATEGIQUE, 8^{eme} édition, Pearson Education, France, p 282

المطلب الثاني: مسؤوليات وظيفة الشراء وخصائص الشراء الفعال

أصبح معروفا أن الوظيفة الأولى والرئيسية لوظيفة الشراء تتمثل في توفير احتياجات المؤسسة من مواد وتجهيزات وقطع غيار... الخ، في الوقت والسعر المناسبين، بالكمية والجودة المناسبين، وبأقل التكاليف، وللقيام بذلك تتحمل هذه الوظيفة عدة مسؤوليات هي:¹

1. وضع سياسات الشراء لتتمكن المؤسسة من توفير احتياجاتها في أحسن الظروف.
2. القيام بدراسات وبحوث تهدف إلى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق، الأسعار والكميات المتوفرة فيها.
3. مراجعة طلبات الشراء المقدمة من قبل الوظائف الأخرى للتأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة، وضمان عدم وجود نقص في المعلومات والمواصفات الواردة في طلب الشراء وبالتالي الحد من مغالاة المصالح الأخرى في طلب الاحتياجات.
4. وضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة في المواعيد المحددة عن طريق تحديد المستويات الثلاث للمخزون بالتعاون مع وظيفة التخزين، الإنتاج والوظيفة التجارية.
5. اختيار الموردين الأفضل والعمل على تنمية وتطوير العلاقات معهم وإصدار أوامر التوريد، ومراجعة عقود الشراء بالتعاون مع الإدارة القانونية.

كما يمكن لوظيفة الشراء أن تكون مسؤولة عن اختيار المنتجات التي سوف تقوم المؤسسة ببيعها مستقبلا عن طريق بحثها المستمر عن مصادر توريد جديدة خاصة الموردين ذوي العلامات التجارية الخاصة بهم. ووظيفة الشراء أيضا قد تساهم في تطوير منتجات جديدة نتيجة لبحثها المستمر عن مواد أولية جديدة أو بدائل للمستعملة حاليا، أو لاكتشافها لحلول وطرق جديدة للإنتاج، كما يمكنها أن تتدخل في تحديد أسعار البيع نظرا لعلمها بسعر وتكاليف الشراء.²

إذا فالمورد المناسب هو المورد الذي يضمن توفير المنتجات بالجودة المطلوبة، بالكميات المطلوبة، بالسعر الملائم وفي الوقت اللازم، وبالتالي فخصائص الشراء الفعال تتمثل في:³

أ. الشراء بالجودة المناسبة:

نقصد بها مدى ملائمة جودة المنتج للغرض الذي سيستعمل لأجله، والجودة هي مجموع العناصر والخصائص المتوفرة في المادة والتي تتطلبها حاجة معينة. الجودة العالية والمرتفعة غالبا ما تكون بسعر مرتفع والعكس صحيح وبالتالي فوظيفة الشراء ملزمة بتحديد متطلبات الجودة المناسبة للمشتريات بالتعاون والتنسيق مع وظيفة الإنتاج والتسويق ومقارنتها (متطلبات الجودة) بما يقابلها من اقتراحات الموردين وأسعارهم، وبالتالي فمصطلح الجودة مرتبط بالملائمة والتكلفة. ويمكن تحديد الجودة المطلوبة في المشتريات بإتباع إحدى الطرق التالية:

¹ مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 23.
² Jay diamond et Gerald pintel, LE MANUEL DE L'CHETEUR, 8^{eme} édition, Pearson ducation, Paris, 2009, p 10.

³ راجع كلا من:

- مصطفى نجيب شاويش و سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-49، 56، 59.
- حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 149.

1. طريقة التوصيف بالعلامة التجارية: ويفضل استعمال هذه الطريقة في حالة إصرار مستخدم المنتج أو الزبائن على علامة معينة مع وجود براءة اختراع لحماية المنتج من التقليد. كما تعتمد المؤسسة أيضا هذه الطريقة في حالة صغر حجم المشتريات ووجود تجربة للمنتجات أي أن عملية الشراء لا تكون لأول مرة. ومن عيوب هذه الطريقة قدرة المورد على التغيير في جودة المنتجات أو الإخلال بدفتر الشروط، كما أنه غالبا المنتجات ذات العلامات المعروفة تشهد ارتفاعا في الأسعار وبالتالي وظيفة الشراء تشهد تقييدا في اختيار مورديها، بل قد تحدد مورد وحيد في حالة توزيع حصري للعلامة.
2. طريقة المواصفات القياسية العامة: نقصد بها المواصفات المرجعية، فقد تلزم الدولة المؤسسات المنتجة أو الموزعة لبعض السلع أو الخدمات أن تكون بها خصائص أو مميزات مرجعية موحدة، وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي تهدف للحصول على شهادات ISO.
3. طريقة المواصفات الكاملة: هي الطريقة التي تلجأ فيها المؤسسة إلى وضع وصف كامل ودقيق للمشتريات. تسهل هذه الطريق العمل وتنظيم العلاقات بين الموردين ووظيفة الشراء، كما تساعد على إتمام عملية فحص ومراقبة المشتريات، أما من عيوبها إمكانية المبالغة في التوصيف ما قد يحمل المؤسسة تكاليف إضافية، كذلك عدم البحث عن المستجدات والتطورات الحادثة في السوق قد يؤدي إلى تخلف المؤسسة عن المنافسين.
4. طريقة التوصيف بالعينة: حيث قد تطلب وظيفة الشراء من المورد عينة لأجل إخضاعها للفحص والتجربة، وتعتمد نجاعة هذه الطريقة على عدد العينات المتحصل عليها.

من الضروري تحديد مستوى الجودة من أجل تحديد خصائص ومتطلبات المواد المطلوبة لإيصالها بدقة إلى الموردين حتى يطلعوا عليها ويقدموا عروضهم، وقد تطلب مصلحة الشراء تغيير مستوى ومواصفات الجودة في حالة عدم توفرها لدى الموردين، أو في حالة وجود بدائل أكثر كفاءة وأقل سعرا، أو بغرض تنميط وتوحيد المشتريات.

II. الشراء بالكميات المناسبة:

الشراء بكميات مناسبة يعني شراء كميات من المواد الأولية أو المستلزمات، أو المواد التامة الصنع تكفي لاستمرار عملية الإنتاج والبيع دون انقطاع وبدون تجميد لأموال المؤسسة.

إن الشراء بكميات أكبر من الاحتياجات يؤدي إلى تبيد رأسمال المؤسسة واحتمال تعرض المشتريات للتلف وانخفاض أسعارها في الأسواق، كذلك الشراء بكميات قليلة قد يؤدي إلى توقف الإنتاج لذا لا بد من البحث على الكميات المثلى للإنتاج أو البيع.

هناك عدة عوامل تؤدي إلى التحكم في الكميات المشتراة وهي:

1. طريقة الإنتاج: فالإنتاج وفق الطلب لا يتطلب شراء كميات كبيرة للتخزين على عكس الإنتاج للتخزين فهو يحتم شراء كميات تضمن عدم توقف وانقطاع العملية.

2. ظروف العرض والطلب: نقصد بها مدى توفر ووجود المواد والمنتجات في السوق، ففي حالة توفرها فإن المؤسسة لا تقوم بالشراء بكميات كبيرة والعكس صحيح وذلك لتفادي انقطاع المخزون في حالة استقبال المؤسسة لطلبات استثنائية.
3. القدرة المالية للمؤسسة: فالقدرة المالية للمؤسسة تلعب دور كبير في تحديد كمية المشتريات.
4. حركة الأسعار: فمثلا إذا كان هناك احتمال لارتفاع الأسعار فيمكن للمؤسسة الشراء بكميات كبيرة للاستفادة مستقبلا، لكن مع مراقبة تكاليف التخزين.

III. الشراء بالسعر المناسب

السعر المناسب هو السعر الذي يجعل كلا من المؤسسة والمورد راضيين، وهو أيضا السعر الذي يستطيع المشتري دفعه حتى تكون منفعته أكبر من تكلفته. والسعر المناسب لا يكون بالضرورة أقل الأسعار فقد يستطيع المورد اقتراح أسعار أقل ولكن على حساب عناصر أخرى كالجودة والوقت المناسب. هناك عدة مصادر للحصول على الأسعار المتداولة في السوق وأهمها:

1. قوائم الأسعار: عادة ما يقوم الموردين بإرسال قائمة أسعار المنتجات التي يعرضونها لمصلحة الشراء بغرض ضمان استمرارية العلاقة معها.
2. الكتالوجات: هي عبارة عن كتب صغيرة تضم وصف شامل ودقيق للمنتجات المعروضة من طرف المورد.
3. مندوبي ورجال البيع التابعين للموردين.
4. المناقصات: غالبا ما يعتمد على هذه الطريقة عند شراء منتجات نمطية أو ذات مواصفات خاصة، وتعتمد الدولة على هذه الطريقة لاختيار المورد الأقل سعرا في حين القطاع الخاص قد لا يلتزم بالسعر المنخفض وحده.

IV. الشراء في الوقت المناسب:

الوقت المناسب هو تقدير للوقت الذي تظهر فيه الحاجة للمادة والوقت اللازم لوصولها إلى المؤسسة بما فيه إجراءات الشراء، التصنيع، النقل، وعمليات الاستلام والفحص. فتحديد الوقت الملائم يتأثر بالإمكانات المالية للمؤسسة (قدرتها على شراء كميات كبيرة)، والإمكانات التخزينية لها (عدد مخازن المؤسسة وقدرتها الاستيعابية)، لضمان الشراء في الوقت المناسب يجب اختيار موردين مناسبين والعمل على إنشاء علاقة شراكة معهم.

الشراء في الوقت المناسب يسمح للمؤسسة بضمان عدم انقطاع المخزون وتوقف عملية الإنتاج وبالتالي ضمان تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك. ولتحقيق ذلك يمكن للمؤسسة اعتماد إحدى السياستين التاليتين:

1. سياسة الاستخدام الفوري: أي أن عملية الشراء تكون عند الحاجة، والكميات المشتراة تكون للاستهلاك والاستعمال المباشر دون اللجوء للتخزين، وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة في حالة ارتفاع أسعار المشتريات ووجود توقعات ومعلومات عن انخفاض محتمل لها، أو عدم توفر السيولة النقدية للمؤسسة. تساعد هذه السياسة على تخفيض تكاليف التخزين وتفادي تكلفة التقادم، كما تساهم في الاستفادة من انخفاض الأسعار في المستقبل. لكن ما يعاب على هذه السياسة كون التوقعات بانخفاض الأسعار قد تكون خاطئة خاصة في سوق غير مستقر، كذلك المؤسسة قد لا تستفيد من تخفيضات وخصومات نتيجة محدودية الكميات المشتراة كما قد تتسبب بتوقف عملية الإنتاج وعدم إشباع حاجات الزبائن في الوقت الملائم.

2. سياسة الشراء المقدم: هي على خلاف السياسة السابقة، حيث تهدف للشراء بكميات أكبر من المطلوبة بحيث تلبى الاحتياجات ويبقى فائض للتخزين، وتلجأ المؤسسة لهذه السياسة لغرض الاستفادة من تخفيضات على الكميات المشتراة، تخفيض تكاليف الشراء للوحدة الواحدة، وتفادي انقطاع المخزون الذي قد يؤدي إلى توقف الإنتاج، أما من عيوبها كون قيمة المخزون كبيرة قد يؤثر على القدرة المالية للمؤسسة نتيجة تجميد نسبة كبيرة من رأس المال، والخسارة الناتجة في حالة انخفاض سعر المشتريات في السوق.

السياسات الحديثة التي تهدف إلى ضمان الشراء في الوقت المناسب (JIT Just in time) ترمي إلى التخلي جزئيا عن وظيفة التخزين أي أن المؤسسة تقوم بالشراء للاستهلاك والاستخدام الفوري للمشتريات، تهدف هذه السياسات إلى الوصول للأصفر الخمسة المتمثلة في صفر مخزون، صفر أجال، صفر أخطاء أو عيوب، صفر أعطال، وصفر أوراق ووثائق.

هذه السياسة تستعمل في حالة التسيير الحسن للمخزون وتهدف إلى الحصول على صفر مخزون كما تم ذكره سابقا، وهذا الهدف إن لم يكن مستحيل فهو صعب الوصول إليه، إذ يجب على الأقل الحفاظ على قيمة أدنى للمخزون لأجل مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير المستمر في بيئة المؤسسة. وهي فلسفة تسمح باستلام المشتريات لحظة الحاجة إليها بالكمية المناسبة لفترة زمنية قصيرة محددة بدقة. هذه السياسة تتطلب من وظيفة الشراء أن تتأكد من قدرة المورد على الوفاء بالتزاماته خاصة آجال التسليم، والإرادة القوية لجميع المسؤولين بالمؤسسة لتحقيق ذلك والتي تتجلى في تنظيم داخلي مرن ودرجة اتصال عالية بين وظيفة الشراء وباقي المصالح.

الجدول التالي يوضح بعض الاختلافات بين السياسات التقليدية والحديثة (JIT) لتسيير الزمن في عمليات الشراء:

الجدول 11: الفرق بين الشراء التقليدي والشراء حسب سياسة JIT

| النشاط الشرائي | المنهج التقليدي | منهج JIT |
|---------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| اختيار المورد | على الأقل موردان السعر هو أساس الاختيار | غالبا مورد محلي واحد ضمان تتابع عمليات التسليم واحترام الأجل أساس الاختيار |
| تحديد أمر الشراء | يحدد حسب وقت التسليم المراد | أمر واحد سنوي والتسليم يكون وقت الحاجة خلال السنة |
| تتابع الأوامر | اتصالات كثيرة بين الطرفين لضمان عملية الشراء | اتصالات محدودة لأن عملية الشراء والتسليم محددة مسبقا وفق جدول زمني |
| الفحص الداخلي | عملية الفحص تكون عند كل عملية شراء وتسليم | عملية الفحص تكون بالنسبة للعينات الأولية ثم يصبح فحص تفتيشي |
| تقييم المورد | تحديد الانحرافات دوريا | الانحرافات تكون غير مقبولة في الأجل والسعر يبقى ثابت |
| الفواتير | هناك عملية دفع لكل أمر بالشراء | عملية الدفع تكون حسب الاتفاق المبرم بين الطرفين |

المصدر:

محمد جاد الرب، إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 183.

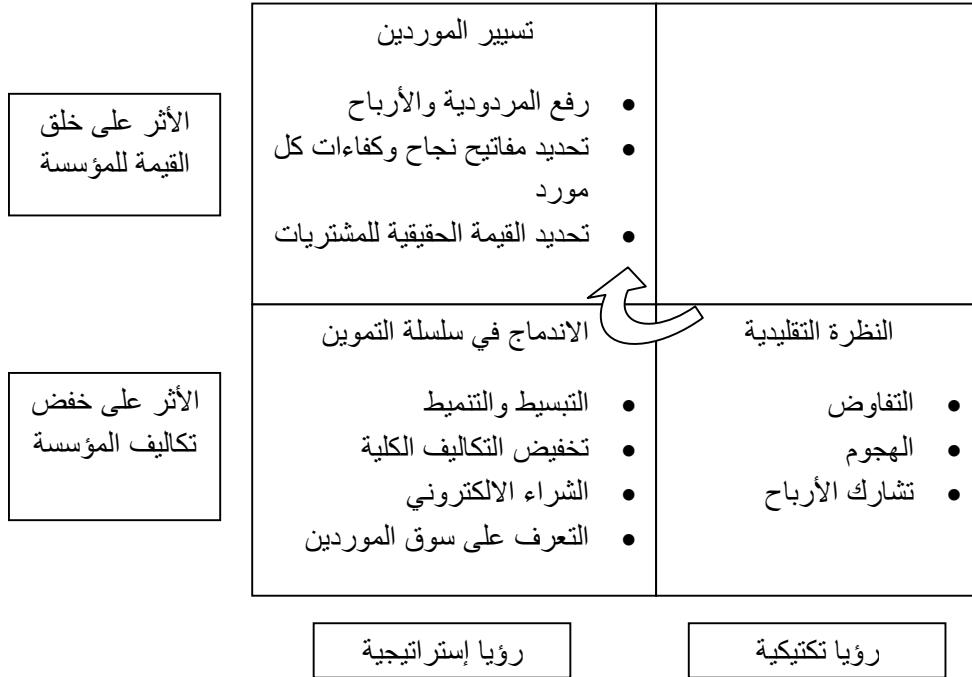
المطلب الثالث: طبيعة الميزة التنافسية المستخرجة من وظيفة الشراء.

للحصول على ميزة تنافسية من وظيفة الشراء على المؤسسة أن تعمل على تطويرها، ولذلك يجب عليها العمل على تطوير كفاءة ومهارة العنصر البشري، تحسين وتعديل طريقة تنظيم وظيفة الشراء مع البحث المستمر عن طرق حديثة للتسيير.¹

عموما لا يمكن تحديد نوع الميزة التنافسية الممكن استخراجها من وظيفة الشراء، فهي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن قطاع نشاط لآخر. والشكل الموالي يوضح أن عملية استخراج الميزة التنافسية يكون أسهل في حالة تسيير أمثل للموردين، أو الاندماج في سلسلة التموين، لأن النشاطين يعتبران استراتيجيين بالنسبة لعملية الشراء عكس النظرة التقليدية للشراء التي تعتبر التوجه العملي للعملية.

¹ Roger Perrotin, Op.cit, p 133

الشكل 37: مصادر الميزة التنافسية لوظيفة الشراء



المصدر:

Hugues Poissonnier et autres, **LES ACHATS COLLABORATIFS**, Groupe de boeck, Bruxelles, 2012, p 80.

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

إذا أرادت المؤسسة الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل بالاستعانة بوظيفة الشراء، عليها إعادة تصميم حلقة القيمة لها مع التركيز على مراقبة أسباب ومصادر التكلفة الناتجة عن الوظيفة، ومن بين هذه المصادر والتي قد لا تأخذ بعين الاعتبار نجد:¹

1. عدم تجميع المشتريات الناتج عن لامركزية تسيير المشتريات وبالتالي عدم الاستفادة من غلة الحجم.
2. إجراءات عملية الشراء إذا لم تكن منظمة ومبنية على أسس علمية قد تكلف المؤسسة تكاليف إضافية مرتبطة بسوء التسيير.
3. المناخ الاقتصادي، السياسي والاجتماعي لبلد المؤسسة والمورد وموقعه الجغرافي.
4. قرار الشراء، التعاقد أو التصنيع قد ينجر عنه تكاليف غير متوقعة.
5. مستوى ودرجة الارتباط بالمورد خاصة في حالة كون المشتريات متخصصة ومعقدة وتتطلب عناية ومعاملة خاصة.

¹ Michael Porter, **L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**, Dunod, Paris, 1999, p 120.

من أجل أن تساهم وظيفة الشراء في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف عليها التحكم والوصول إلي تخفيض تكلفة الحيازة، والجدول التالي يبين مختلف مكونات سعر الحيازة:

الجدول 12: مكونات سعر الحيازة

| مكونات التكاليف | شرح مفصل للتكاليف ومصادرها |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| تكلفة الشراء | سعر الشراء من عند المورد |
| | التكاليف الإدارية لوظيفة الشراء (تكلفة البحث عن المورد، استقصاءات، مقابلات مع المورد) |
| | تكاليف ثابتة غير متكررة (دراسات، معدات ومستلزمات لأجل وظيفة الشراء) |
| | تكاليف إضافية غير متوقعة مرتبطة بعملية الشراء |
| | شروط الدفع للمورد |
| | التغيرات على مستوى معدل الصرف |
| تكلفة الإمداد | التكاليف المتعلقة بالإمداد من نقل و شحن |
| | تكاليف التخزين وتسيير المخزونات |
| | التكاليف المرتبطة بالتسيير (إعداد وتقديم الطلبات) |
| | التكاليف المرتبطة باستلام وفحص المشتريات |
| تكلفة الاستعمال | قطع الغيار خارج فترة الضمان |
| | تكاليف فرق الدعم التقني (في حالة مشتريات معقدة ومتخصصة) |
| | تكلفة اللاجودة (مسترجعات الزبائن وتعويضاتهم) |
| تكلفة نهاية الدورة | تكاليف التوقف عن الإنتاج |
| | تكلفة إعادة استعمال المنتجات التي في نهاية دورة الحياة |
| | تكلفة إعادة تعبئة وتغليف المنتجات |
| | التكاليف المرتبطة بحماية البيئة |
| | الاختلاف في القيمة الحقيقية والسوقية للمنتجات |

المصدر:

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENT**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014 p 26.

هناك أربع مستويات يجب العمل عليها لتخفيض تكاليف وظيفة الشراء:¹

1. المستوى الأول: يهتم بتحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة لعملية الشراء، وتحديد مؤشرات التكاليف ومختلف محاور تخفيضها لأجل تقييم المردودية المالية لمصلحة الشراء باستمرار.
2. المستوى الثاني: يجب أن يساهم المتدخلين في عملية الشراء في عملية مراقبة التكاليف وتحليلها بالاعتماد على حلقة القيمة وتحليل المؤشرات المالية وغير المالية للمورد كل حسب مستوى ومجال تدخله في اتخاذ قرار الشراء.

¹ Stéphane Canonne et Philippe Petit , Op.cit, p 12.

3. المستوى الثالث: يتمثل في مختلف الدراسات تقنية، اقتصادية والتسويقية التي تؤدي الى تحديد التكلفة الهدف وشروط عملية الشراء.

4. المستوى الرابع: يهتم بإعداد ميزانيات اقتصادية مقارنة لمختلف السياسات المحتمل اتباعها من طرف المؤسسة (إنتاج، شراء، تعاقد، اندماج) لاختيار السياسة المثلى، كما يهدف هذا المستوى إلى تكوين نماذج للتكاليف المرتبطة بعملية الشراء.

عملية تخفيض التكاليف قد تنتج عن نجاح عملية التفاوض، وإذا أرادت وظيفة الشراء الاستفادة من قدرات كبيرة في التفاوض مع الموردين عليها:

1. وضع الموردين في حالة منافسة بالبحث المستمر عن موردين جدد بالاعتماد على الاستشارات والمناقصات.
2. تجميع المشتريات للحصول والاستفادة من غلة الحجم وتخفيض الأسعار، خاصة في حالة الشراء من طرف مورد وحيد.
3. تنميط المشتريات ونقصد بها شراء المنتجات المتوفرة في السوق عوض شراء منتجات مكيفة ومتميزة أو معدلة، هذه العملية تتطلب وصف وظيفي دقيق للمشتريات والاحتياجات.

يمكن للمؤسسة أن تشتري بأقل التكاليف إذا اعتمدت على إحدى الطرق التالية:¹

1. تفويض المشتريات لمؤسسة أخرى: حيث تعمل هذه الأخيرة على تجميع طلبيات عدة مؤسسات قد تكون متنافسة أو لا، ثم تقوم بعملية الشراء بمقابل، حيث تهتم بالبحث عن أفضل الموردين وتتفاوض معهم، وتكون هذه الطريقة مقبولة في حالة المشتريات غير الإستراتيجية للمؤسسة.
2. التعاقد: تلجأ المؤسسة للتعاقد مع مؤسسة أخرى لإنتاج احتياجاتها عوض البحث عن موردين في حالة كون السعر المتحصل عليه للاحتياجات في هذه الحالة أقل من تكلفة الإنتاج أو الشراء.
3. البحث المستمر عن أفضل مصادر الشراء (الموردين) من حيث السعر والتكلفة، وجعلها ثقافة المؤسسة.
4. التخلي عن بعض أنشطة المؤسسة لمؤسسات أخرى متخصصة، مثلاً بالنسبة لعملية تنظيم الرحلات يتم تكليف وكالات سياحية لحجز الفندق وتذاكر السفر عوض أن تقوم بها المؤسسة.
5. تنميط وتجميع المشتريات: ويكون داخل المؤسسة الواحدة أي بين الفروع المنتشرة في عدة مناطق وهذا للاستفادة من تخفيضات وحسومات على الكميات المشتراة. ما يساعد على تقليص عدد أصناف المنتجات المشتراة، ويساهم في حصول المؤسسة على تخفيضات نتيجة لارتفاع الكميات المشتراة من الأصناف النمطية.

¹ Marie debourg, Op.cit,P368

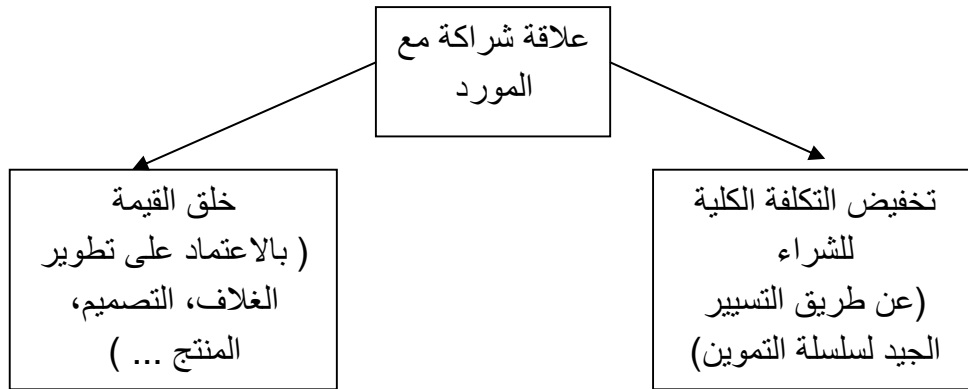
الفرع الثاني: ميزة التميز

تستطيع وظيفة الشراء تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاعتماد على إنشاء علاقات طويلة الأجل متمثلة في علاقات شراكة مع الموردين الأكثر تنافسية في السوق. فالشراكة بين المؤسسة ومورديها قد يولد عدة ميزات تنافسية تتمحور حول:¹

1. السعر: عن طريق البحث عن حلول وبدائل أقل تكلفة لإشباع نفس الحاجات.
2. الجودة: وذلك بالعمل المستمر على تحسينها.
3. الخدمات والأجال: وتعتمد على المرونة والسرعة في الاستجابة لطلبات المؤسسة.
4. البحث والتطوير: بالتعاون على إنشاء نظام يقظة إستراتيجية مرتبط بالتكنولوجيا والمعلومات التجارية لأجل طرح منتجات جديدة.

الشكل الموالي يوضح نوع الميزة التنافسية الممكن استخراجها من علاقة الشراكة التي تعمل وظيفة الشراء على تحقيقها مع المورد الأمثل في السوق، حيث يتضح لنا أن هذا النوع من العلاقة يهدف إلى تخفيض التكاليف لكن ليس على حساب الجودة حتى يبلغ الطرفين التكلفة الهدف المسطرة مسبقا. كذلك تهدف المؤسسة إلى خلق القيمة بالتعاون مع المورد خاصة في مجال تطوير وابتكار منتجات جديدة، فعلاقة الشراكة قد تؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل لكنها تركز على التميز.

الشكل 38: الميزة التنافسية الممكن استخراجها من الشراكة مع المورد



المصدر:

Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS DES ACHATS**, Edition Eyrolles, Paris, 2014, p133

يمكن لوظيفة الشراء المساهمة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة عن طريق تحديد الموردين الأكثر كفاءة من ناحية التطور والابتكار والقدرات التصميمية، ومدى قابليتهم للتعاون مع المؤسسة لإعداد وتخطيط عملية تطوير أو ابتكار. وظيفة الشراء على معرفة بأسعار المواد الأولية

¹ Roger Perrotin et Jean Michel, Op.cit, 2005 P11

والمنتجات النصف مصنعة المتوفرة في السوق وبالتالي قد تساهم في اقتراح حلول ممكنة قد تساهم في تحسين أداء وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة.¹

تكنولوجيا المعلومات تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزات تنافسية من خلال عملية الشراء وتسهيل عملية مراقبتها، كما تسمح بتداول سريع وسهل للمعلومات بين المورد والمشتري خاصة القائمة الالكترونية التي يوفرها المورد (كتالوج الكتروني)، وقد بدأ استعمال الانترنت في البحث عن الموردين سنة 2000، كما استعملت أيضا في الإعلان عن الاستشارات والبحث عن العروض.

وقد ساهم التسويق الالكتروني والتكنولوجيات الحديثة كثيرا في تطوير عملية الشراء في عدة مجالات ما جعل المؤسسة تحصل على ميزات تنافسية إضافية كالتالي:²

1. ضمان حسن وسرعة انتقال المعلومات بين الموردين والمؤسسة، سواء المعلومات المتعلقة بالمورد بحد ذاته أو منتجاته وخدماته، كذلك تسهيل عملية طلب العروض والاستشارات من عدد كبير من الموردين رغم انتشارهم جغرافيا.
2. جعل إجراءات عملية الشراء آلية خاصة ما يتعلق بكتابة وإرسال الطلبات، ومعالجة العقود والصفقات، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
3. تسهيل مرحلة التفاوض لبساطة عملية تنظيم الاستشارات والمزايدات، ما يعطي إمكانية للمشتري لجعل الموردين في حالة منافسة لإرضائه.
4. تركيز الجهود على النشاطات المنتجة للقيمة كالتحليل الجيد للحاجيات والتفاوض.
5. إشباع حاجات الزبائن الداخليين عن طريق تسهيل إجراءات الشراء والحصول على علاقات تفاعلية مع الموردين.
6. اليقظة التكنولوجية والتجارية الفعالة.

هذه المجالات تؤدي بالمؤسسة إلى اكتساب ميزات في سرعة تلبية طلبات الزبائن واحتياجاتهم، وسرعة التأقلم مع البيئة الخارجية خاصة سوق الموردين.

نظام المعلومات الخاص بتسيير سلسلة التموين يسمح بتحسين كفاءة وظيفة الشراء والحصول على ميزات تنافسية في المجالات التالية:³

1. تحسين خدمات المؤسسة ودرجة رضا الزبائن، فالزبون الذي لا يجد مراده لدى المؤسسة نتيجة لانقطاع المخزون أو عطل الآلة الإنتاجية سوف يتجه مباشرة إلى المؤسسات

¹ Richard CALVI et autres, **STRATEGIE DE CONCEPTION : QUELS ROLES POUR LA FONCTION ACHATS?**, Conférence internationale de management stratégique, Québec, 13-15 Juin 2001

² راجع كلا من:

- Landrevie, Lévy et Lindon, Op.cit,P1055
- Roger Perrotin, Op.cit, p54-57

³ راجع كلا من:

- Kenneth Laudon et autres, Op.cit, p 353.
- Bruno Broucke et autres, Op.cit, p77-78

- المنافسة، فنظام المعلومات يحرص على توفير ونشر المعلومات المرتبطة بعملية الشراء لجميع الفاعلين فيها.
2. تخفيض التكاليف من خلال تحديد الاحتياجات بدقة، تحديد عدد الطلبات الأمثل وزمنها والموردين الذين يجب أن تتعامل معهم المؤسسة، وبالتالي تحسين آجال الإنتاج والتسليم.
3. مراقبة وتأمين التدفقات النقدية والمادية للمؤسسة، ما يؤدي إلى استغلال أمثل للموارد والإمكانات.
4. تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والاستفادة من الخبرات، الكفاءات والقدرات الابتكارية الموجودة لدى الموردين. وبالتالي اشتراك المخاطر مع الموردين خاصة في حالة منتجات جديدة.

خلاصة الفصل الثاني

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الميزانيات التقديرية كوسيلة لمراقبة أداء وظيفة الشراء، لكن ذلك يجب أن يكون بالتنسيق مع الوظيفة التجارية ووظيفة التسويق لأن العملية تتطلب إعداد تنبؤ بالمبيعات. الميزانيات التقديرية تسمح بتحديد الانحرافات الموجودة في الكميات والأسعار خاصة إذا وجد سعر أو تكلفة هدف محددة مسبقاً. كما يمكن للمؤسسة تصميم لوحة قيادة خاصة بوظيفة الشراء تضم عدة معايير ومؤشرات لقياس أداء وظيفة الشراء تكون موزعة على أربع محاور هي المحور التنظيمي، الإداري، العلاقات العامة ومحور نتائج الأداء.

يعمل المسؤولين عن المؤسسة على تحديد موقع وظيفة الشراء في حلقة القيمة، ومختلف القيم التي يمكن استخراجها منها، وبالتالي فهم يقومون باستمرار بالتعاون مع وظيفة الشراء بتقييم الخيارات المتاحة أمامها من شراء، تعاقد وإنتاج، وذلك لاستغلال أمثل لقدراتها ومواردها، والبحث عن مصادر للقيمة والتي يمكن أن تستغل في تكوين ميزات تنافسية.

وظيفة الشراء بتطبيقها للتسويق الشرائي تهتم بعلاقتها مع مورديها، وتعمل على تطويرها وتحسينها للرفي بها إلى مستوى الشراكة للاستفادة من الميزات التنافسية للمورد سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

الفصل الثالث:

تحليل وظيفة الشراء لدى
مؤسسات العينة

مقدمة الفصل

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية سنحاول إسقاط ما تم الوصول إليه على الواقع، ولذلك قمنا باختيار عينة من المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال إنتاج وتسويق المنتجات المكتبية، مستلزمات ومعدات، حيث سنحاول في هذا الفصل تحليل وظيفة الشراء لديها. وينقسم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالتالي:

1. المبحث الأول يهتم بالتعريف بكل مؤسسات العينة، تشكيلة المنتجات والعلامات التي تسوقها كل مؤسسة، والتعليق على هيكلها التنظيمي.
2. سنحاول في المبحث الثاني تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء، وعلاقة المتدخلين في قرار الشراء في ما بينهم.
3. المبحث الثالث يحلل ويشرح سيرورة الشراء المتبعة في كل مؤسسة ضمن عينة الدراسة.
4. المبحث الأخير يدرس الطرق والوسائل المستعملة من طرف كل مؤسسة لقياس ومراقبة أداء وظيفة الشراء لديها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات العينة

قبل الشروع في إجراء الدراسة الميدانية وإسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع، سنقوم بتحديد نوع الدراسة وتقديم تعريف مفصل للمؤسسات الموجودة في العينة.

المطلب الأول: تحديد نوع الدراسة الميدانية وأهدافها

الفرع الأول: نوع الدراسة

تمثلت هذه الدراسة في دراسة نوعية اعتمدت على مقابلات شخصية نصف موجهة، تم إجراؤها مع مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، وقد تم تنفيذ وإجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2016. تم من خلال المقابلات الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجودة في الملاحق، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، كما أن هناك بعض المعطيات التي تتطلب وقت وجهد للحصول عليها فقد تم إرسالها للباحث عن طريق البريد الإلكتروني.

وقد تم إجراء المقابلات كالتالي:

1. تم إجراء المقابلة الخاصة بمؤسسة "CLAS VIT" يومي 2016/07/25 و 2016/08/23 مع مسؤول شراء المنتجات التامة بالمؤسسة.
2. تم إجراء المقابلة الخاصة بمؤسسة "Office line" يوم 2016/08/21 مع مدير المؤسسة ببرج منايل.
3. تم إجراء المقابلة يوم 2016/09/05 بالجزائر مع مسؤول وظيفة الشراء في مؤسسة "Technomoderne TMS".
4. تم إجراء المقابلة الخاصة بمؤسسة "FABS" يومي 2016/08/22 و 2016/09/26 مع:
أ- مسؤول وظيفة الشراء.
ب- مسؤول وظيفة التسويق.

الفرع الثاني: أهداف الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة معرفة درجة وعي واهتمام المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بوظيفة الشراء، ومدى علمهم وفهمهم لمصطلح التسويق الشرائي وتقنياته. وقد تطرقت أسئلة الدراسة إلى المحاور التالية:

1. أسئلة خاصة بضرورة عملية الشراء في المؤسسة، تناولت أسئلة لأجل:

- أ- التعريف بخصائص المؤسسات محل الدراسة
- ب- تحديد المسؤول عن عملية الشراء في هذه المؤسسات

ت- وصف علاقات وظيفة الشراء مع الوظائف الأخرى خاصة وظيفة الإنتاج والتسويق

ث- معرفة كيفية التخطيط لعملية الشراء، وإجراءات الشراء

ج- معرفة طرق ومدى مراقبة وقياس أداء وظيفة الشراء لدى المؤسسة

2. أسئلة خاصة بالتسويق الشرائي والميزة التنافسية، لتحديد:

أ- مدى معرفة المؤسسات بالتسويق الشرائي

ب- المزيج الشرائي الخاص بالمؤسسات محل الدراسة

ت- الميزة التنافسية الممكن استخراجها من وظيفة الشراء بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الثالث: عينة الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باختيار عينة من المؤسسات الناشطة في مجال صناعة وتجارة المنتجات المكتبية، الأدوات المدرسية، المنتجات الورقية، ومنتجات الترتيب والأرشفة، وهذا القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء كانت منتجة وموزعة لمنتجات محلية أو موزعة لمنتجات مستوردة. المؤسسات التي سنختار منها عينة الدراسة تمارس نشاط البيع بالجملة فقط فهي إما مستوردة، أو مستوردة ومنتجة معا.

تعتبر عينة الدراسة، عينة ملائمة وهي غير عشوائية، ويعود السبب في ذلك كون إطار المعاينة الذي تحصلنا عليه من المركز الوطني للسجل التجاري يضم عددا كبيرا من المؤسسات أغلبها متوقفة عن النشاط. أما المؤسسات الناشطة فعليا وباستمرار في هذا القطاع محدودة ومعروفة من قبل كافة المتعاملين الاقتصاديين في هذا المجال ويبلغ عددهم ستة مؤسسات، تمكنا من إجراء المقابلات مع أربعة منهم. وقد اشترطنا أن تحتوي عينة الدراسة مؤسسات تتوفر فيها الشروط التالية:

1. لها سجل تجاري، واسم المؤسسة مسجل لدى مركز السجل التجاري.
2. المؤسسة في وضعية قانونية اتجاه مصالح الضرائب.
3. المؤسسة تزاوّل نشاطها باستمرار وبنفس الوتيرة خلال كل السنة.
4. المؤسسة لها هيكل تنظيمي واضح وتشغل أكثر من عشر عمال.
5. المؤسسة لها مقر رئيسي أو عدة نقاط بيع.

كما أن العينة تمتاز بالخصائص التالية:

1. نشاط وطبيعة المؤسسات متنوع، أي توجد مؤسسات تجارية، وأخرى مختلطة تجارية إنتاجية.
2. المؤسسات تشترك في بعض وحدات النشاط الإستراتيجية، وبالتالي يمكن إجراء مقارنة لأدائها (Benchmarking).
3. الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات جيدة أو كانت كذلك.
4. المؤسسات لها علامات تجارية خاصة بها.

المطلب الثاني: 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 وتجارية، بدأت نشاطها الرئيسي بإنتاج وتسويق منتجات الترتيب والأرشيف بعلامة خاصة بها هي CV، بعدها أصبحت تسوق منتجات تامة تتمثل في الأدوات، المعدات، والمستلزمات المكتبية، أجهزة ومعدات ومستلزمات تسيير المخازن والمحلات وذلك سنة 1994، وفي سنة 2013 بدأت بتسويق الأدوات المدرسية.

تسوق المؤسسة حاليا العلامات التالية:

1. CV: هي علامة خاصة بالمؤسسة تضم منتجات الترتيب والأرشيف المصنوعة محليا في مصانع المؤسسة، مثل علب الأرشيف وحافظات الأوراق.
2. Fares: علامة جزائرية خاصة بالأظرفة (Les enveloppes) بجميع أنواعها.
3. Tecmeca: خاصة بمؤسسة محلية تنتج وتسوق المنتجات البلاستيكية كسلة المهملات ورفوف حفظ الوثائق.
4. Pelikan: هي علامة تخص الأدوات المدرسية والمكتبية، كالسيالات، الممحاة والمبراة، وأقلام التلوين.
5. Goss: هي علامة خاصة بالمؤسسة لكن مصنوعة في الصين، تضم بالإضافة للأدوات المدرسية، الأدوات والمستلزمات المكتبية مثل الكماشات (Les agrafeuses) حامل الشريط اللاصق (Les dévidoirs) والمشابك (Les trombones).
6. Dymo: هي علامة ألمانية خاصة بمعدات، أجهزة، ومستلزمات تسيير المحلات والمخازن (Imprimantes et lecteurs codes barres).
7. Apli: علامة إسبانية تضم منتجات ورقية كالبطاقات اللاصقة بجميع أنواعها (Etiquettes de prix, post-it)، ورق خاص بالصور (Papier photo)، ومنتجات التنظيف المكتبية (Les lingettes et mousse de nettoyage).
8. Esselte et leitz: وهما علامتان فرنسيتان خاصتان بمنتجات الترتيب، والمعدات المكتبية كمرزقات الأوراق (Destructeur de documents) وأجهزة تغليف الوثائق بالبلاستيك (Plastifieuse).

تملك المؤسسة حوالي 400 زبون ناشط، وقد قامت بتقسيم هؤلاء الزبائن إلى أربع فئات رئيسية هي:

1. المساحات الكبرى: تتمثل أهمها في المركز التجاري Ardis ومحلات Uno.
2. تجار الجملة والموزعين: وهم عبارة عن الوسطاء المنتشرين في ربوع الوطن، والذين يضمنون توزيع منتجات المؤسسة لتجار التجزئة والمستهلكين النهائيين.
3. كبار تجار التجزئة: وهم تجار التجزئة الذين يملكون مساحات تجارية كبيرة، متخصصة ويحققون أرقام أعمال كبيرة.

الفصل الثالث: تحليل وظيفة الشراء لدى مؤسسة العينة

4. المؤسسات والإدارات العمومية: وهم الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة بالاعتماد على الاستشارات والمناقصات ومن بين أهم زبائن هذه الفئة نجد المديرية العامة للأمن الوطني.

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، والجدول التالي يوضح كيفية توزيع رقم الأعمال حسب فئات الزبائن:

الجدول 13: توزيع رقم أعمال مؤسسة CLAS VIT حسب الزبائن

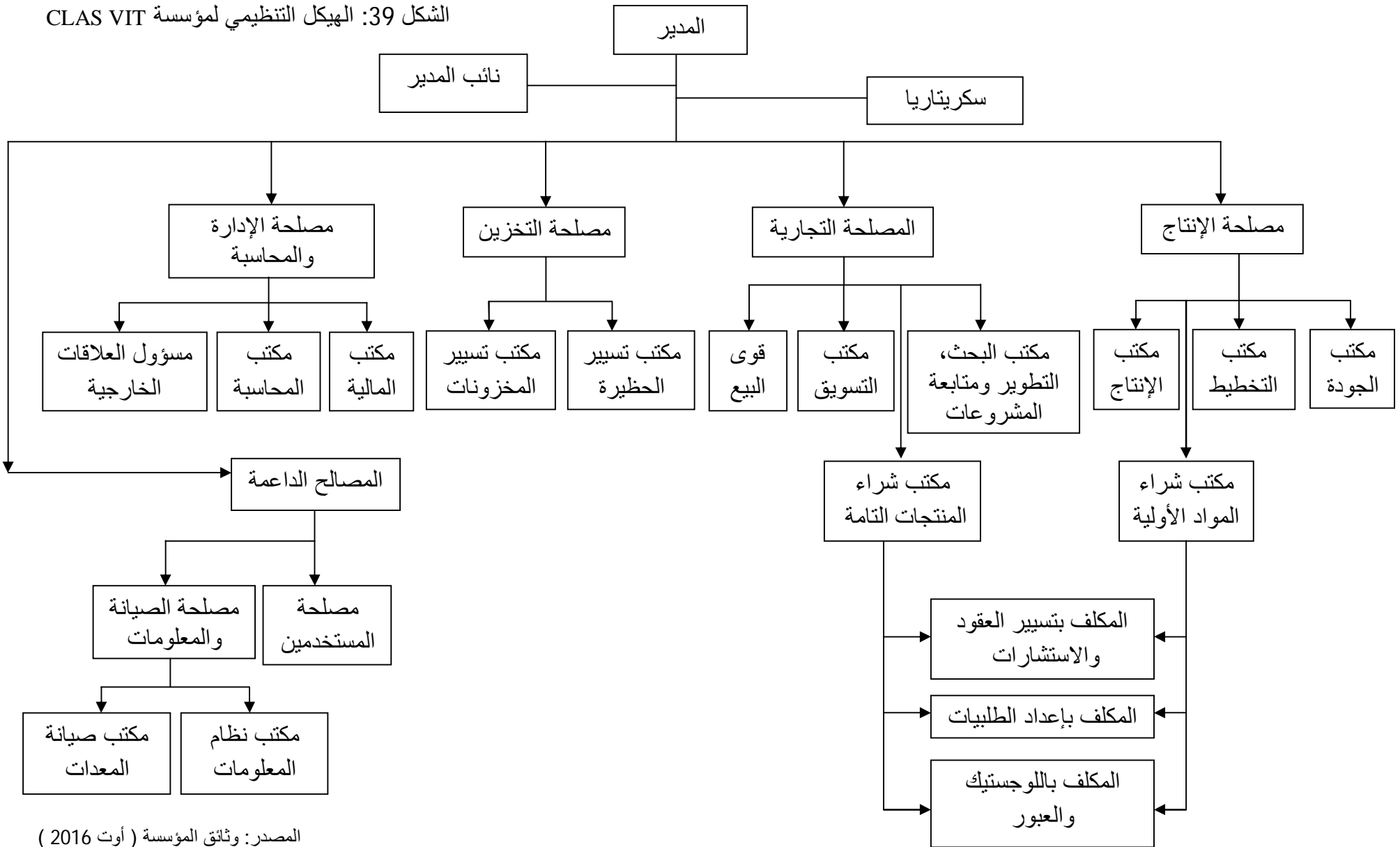
| المؤسسات والإدارات العمومية | كبار تجار التجزئة | تجار الجملة والموزعين | المساحات الكبرى | نسبة رقم الأعمال |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| 4% | 22% | 70% | 4% | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا، فمراكز المسؤولية موزعة على مجموع وظائف المؤسسة، وكل مسؤول وظيفة يخضع مباشرة لأوامر المدير العام للمؤسسة، لكن هذا لا يعني وجود مركزية تامة في اتخاذ القرارات، بل هناك مرونة كبيرة خاصة بالنسبة لوظيفة الإنتاج، الشراء، والوظيفة التجارية. تجلى لنا أيضا خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة وجود رسمية في الاتصال بين مسؤولي الوظائف، فأغلبية الاتصالات تكون في شكل تقارير أو رسائل الكترونية، إلا في الحالات الطارئة تكون الاتصالات الهاتفية الوسيلة المثلى لأجل التكيف مع الظروف البيئية في الوقت الأمثل.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 39: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CLAS VIT



المصدر: وثائق المؤسسة (أوت 2016)

الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي اعتمدته المؤسسة يمكن اعتباره هيكلًا متطورًا لأنه يحتوي على عدة مستويات من المسؤولية وهي محددة بدقة. اختيار هذا النوع من التنظيم ينتج عنه تراكم للخبرة لدى كل مصلحة حيث تعتبر كل منها متخصصة في نشاط معين، ما يؤدي إلى سهولة مراقبة التكاليف والتحكم الجيد فيها. كذلك كل مصلحة تهدف إلى توظيف أحسن الكفاءات لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المدير العام ومدير المصلحة وتقديم أحسن خدمة سواء للزبون أو للمصالح الأخرى، وهذا ما يمكن الاستفادة منه وتوظيفه لأجل استخراج وخلق ميزات تنافسية لها قيمة في كل مصلحة.

وأهم ما لفت انتباهنا أيضا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجود مكتب خاص بالبحث والتطوير تابع للمصلحة التجارية، حيث يعمل ويسهر على تطوير وابتكار منتجات جديدة ذات العلامة CV، وتصميم منتجات ذات العلامة Goss لإرسالها للمورد لأجل إنتاجها. يعمل مسؤول المكتب على تنظيم اجتماع كل 15 يوم يضم المدير العام، مسؤولي الشراء، مدير الإنتاج، مدير المبيعات ومسؤول التسويق. نلاحظ كذلك وجود مكتب للجودة لكنه تابع لوظيفة الإنتاج، فهو مسؤول عن متابعة عمليات الإنتاج والتأكد من مطابقة المواد الأولية لمعايير الجودة المطلوبة والمحددة مسبقا. أما بالنسبة للمعدات والأجهزة المسوقة من طرف المؤسسة والتي يتضح بأن بها عيب أو خلل خلال فترة الضمان فتقوم وظيفة الشراء باسترجاع ثمنها من طرف المورد والتنسيق مع الوظيفة التجارية لتعويض الزبون، وهذا يعود لغياب مصلحة أو وظيفة خاصة بخدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة "Office line"

Office line مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 1993 تحت اسم Codifac من طرف مالكها ومسيرها السيد دحاق كريم، يقع مقرها الرئيس ببرج منايل ولاية بومرداس ولها فرع تجاري بباب الزوار، يبلغ عدد عمالها حاليا 102 عامل. بدأت المؤسسة نشاطها باستيراد وتوزيع أجهزة الإعلام الآلي، في سنة 1995 قامت بتغيير نشاطها ليصبح استيراد وتوزيع المنتجات والمعدات المكتبية والمدرسية ومستلزماتها، وفي سنة 1998 قامت بتسويق آلات الليزر وهي آلات تستخدم في صناعة الأختام (Les cachets)، أخيرا سنة 2007 ومواكبة للتطورات الحادثة في مجال الاتصال قامت بإضافة آلات الطباعة الرقمية لتشكيل المنتجات التي تسوقها.

تقوم المؤسسة حاليا بتسويق وتوزيع منتجات عديدة كلها ذات جودة عالية جدا وذات علامات تجارية عالمية معروفة بجودتها، وهي مصنفة كالتالي:

1. Staedtler: هي علامة ألمانية خاصة بمنتجات الكتابة كالسيالات، الأقلام، أقلام السبورات البيضاء، أقلام التلوين، المبراة والممحاة. هذه العلامة معروفة عالميا وهي ذات جودة عالية جدا ما ينعكس على أسعارها المرتفعة.
2. Trodat: علامة نمساوية خاصة بالأختام ومستلزماتها حيث تضم منتجات خاصة بصناعة الأختام، صيانتها والحبر الخاص بها (Cachet, Dateur, encre à tampon).

3. Mintra: علامة مصرية تهتم بإنتاج الكراريس المزينة والمعدلة (Cahier fantaisie)، وهي تضم منتجات خاصة تتميز بخصائص عالية الجودة.
4. Sentrysafe: تسوق المؤسسة الخزانات الحديدية المحصنة بجميع أحجامها (Coffre fort) باسم هذه العلامة.
5. Ibico: علامة لمنتجات إلكترونية تتمثل في الآلات الحاسبة سواء مكتبية أو مدرسية.
6. Aidata: هي علامة لمنتجات مكتبية خاصة بالترتيب والأرشيف وصيانة أجهزة الإعلام الآلي.
7. Novus: هي أيضا علامة ألمانية خاصة بالمستلزمات المكتبية كالكماشات (Agrafeuse) وثاقب الأوراق (Perforatrice).
8. Acco: هي علامة أوروبية خاصة بالأجهزة والمعدات المكتبية، وهي مجمع لثلاث علامات فرعية تتمثل في:
أ- Gbc: خاصة بمعدات ومستلزمات ترتيب وحفظ الوثائق مثل (Relieuse baguette, spirale)
ب- Nobo: تضم السبورات البيضاء، لوحات الإعلانات (Tableau d'affichage)، أجهزة الإسقاط الرقمية (Datashow).
ت- Rexel: تمثل تشكيلة كبيرة من المعدات والأجهزة الخاصة بتمزيق أو قص الأوراق (Destructeur de documents, Massicot et cisaille).
9. Roland: علامة أوروبية خاصة بصناعة آلات الطباعة الرقمية ومستلزماتها.
10. Trotec: هذه العلامة خاصة بآلات الليزر التي تستعمل في صناعة الأختام وقطع المواد الصلبة.

مؤخرا أضافت المؤسسة علامة تدعى Xone لتشكيلة العلامات التي تسوقها، وهي علامة خاصة بالمؤسسة تضم عدد قليل من المنتجات التي لها علاقة بمنتجات العلامات الأخرى والتي تعتبر منتجات مكملة وداعمة لتشكيلة المؤسسة الحالية، حيث تقوم المؤسسة بشرائها من عند موردين صينيين.

بلغ رقم أعمال المؤسسة سنة 2015 حوالي 720 مليون دينار جزائري وقد شهد انخفاضا مقارنة بسنة 2014 أين بلغ 750 مليون دينار. أما عدد زبائن المؤسسة فهو حاليا 2400 زبون وهم مقسمون كالتالي:

1. تجار الجملة والموزعين: وهم عبارة عن الوسطاء الذين يضمون توزيع منتجات المؤسسة لتجار التجزئة والمستهلكين النهائيين.
2. كبار تجار التجزئة: وهم تجار التجزئة الذين يملكون مساحات تجارية كبيرة متخصصة وعددهم محدود جدا.
3. الحرفيون والمهنيون: وهم الفئة التي قامت بشراء آلات ذات العلامتين Roland و Trotec ومازالت وفية للمؤسسة، حيث تقوم بشراء مستلزمات الآلات من عندها، وأهم زبائن هذه الفئة نجد صانعي الأختام الذين يقومون بشراء منتجات العلامة Trodat، ووكالات الإشهار التي تعتمد على الطباعة الرقمية نشاط رئيسي لها.

4. المؤسسات والإدارات العمومية: وهم الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة بالاعتماد على الاستشارات والمناقصات، ويمثلون النسبة الأضعف المساهمة في رقم الأعمال غالبا ما يشترون المعدات المكتبية.

تحفظ المدير عن إعطائنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك لأنه في طور إعادة هيكلتها، ولكن خلال زيارتنا الميدانية تمكنا من تسجيل بعض الملاحظات المرتبطة بالهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة:

1. المؤسسة تملك مصلحة تجارية مقسمة إلى مكاتبين، واحد خاص بتسويق المنتجات والمعدات المكتبية والآخر خاص بتسويق الآلات التقنية المتمثلة في آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية.
2. للمؤسسة مخزن خاص بها يحتوي على عدّة عمال في شكل مصلحة للتخزين.
3. تملك المؤسسة مصلحة خاصة بالمحاسبة والمالية وأخرى خاصة بالموارد المالية.
4. تملك المؤسسة رؤساء منتجات لم تتمكن من تحديد المصلحة التي ينتمون إليها، كل رئيس منتج مرتبط بعلامة واحدة أو أكثر.
5. للمؤسسة مصلحة خاصة بخدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع.
6. المؤسسة حاليا لا تملك مصلحة خاصة بوظيفة الشراء، ولكنها بصدد إنشاء مصلحة خاصة بالشراء واللوجستيك معا حسب تصريحات المدير.

المطلب الرابع: تقديم مؤسسة "Technomoderne TMS"

تأسست مؤسسة Technomoderne عام 1996 وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة واختصارا لاسمها أطلق عليها اسم Tms. يقع مقرها الرئيسي بالصنوبر البحري بالمحديّة، الجزائر العاصمة، ولها ثلاث فروع ثانوية بقسنطينة وهران وغرداية. كما لها عدة نقاط بيع بالتجزئة منتشرة عبر التراب الوطني باسم علامتها التجارية Techno. توظف المؤسسة 200 عامل بمقرها الرئيسي والفروع الثلاث وحوالي 250 عامل بمختلف نقاط البيع بالتجزئة. بدأت المؤسسة نشاطها الرئيسي بتسويق المنتجات التقنية وهي منتجات دقيقة خاصة بطلبة الهندسة والمهندسين والفنانين، سنة 1998 أضافت المؤسسة لتشكيلتها منتجات الكتابة كالسيالات والأقلام، وفي سنة 1999 سجلت المؤسسة علامتها الخاصة Techno وهي علامة تضم جميع المنتجات المكتبية والمدرسية. ومنذ ذلك الوقت والمؤسسة تبحث عن علامات عالمية خاصة بالمستلزمات والمعدات المكتبية لأجل تسويقها حيث أنها تسوق حاليا عدد كبير من العلامات سوف نذكر بعضها:

1. Ark : هي أول علامة تسوقها المؤسسة وهي خاصة بالمنتجات التقنية.
2. Techno: هي العلامة الخاصة بالمؤسسة تضم عدد كبير من المنتجات المكتبية والمدرسية وهي تمثل النسبة الأكبر من مبيعات المؤسسة.
3. Maped: هي ثاني علامة من حيث المبيعات بالمؤسسة وهي علامة فرنسية تضم المنتجات المدرسية بالإضافة إلى المنتجات المكتبية.

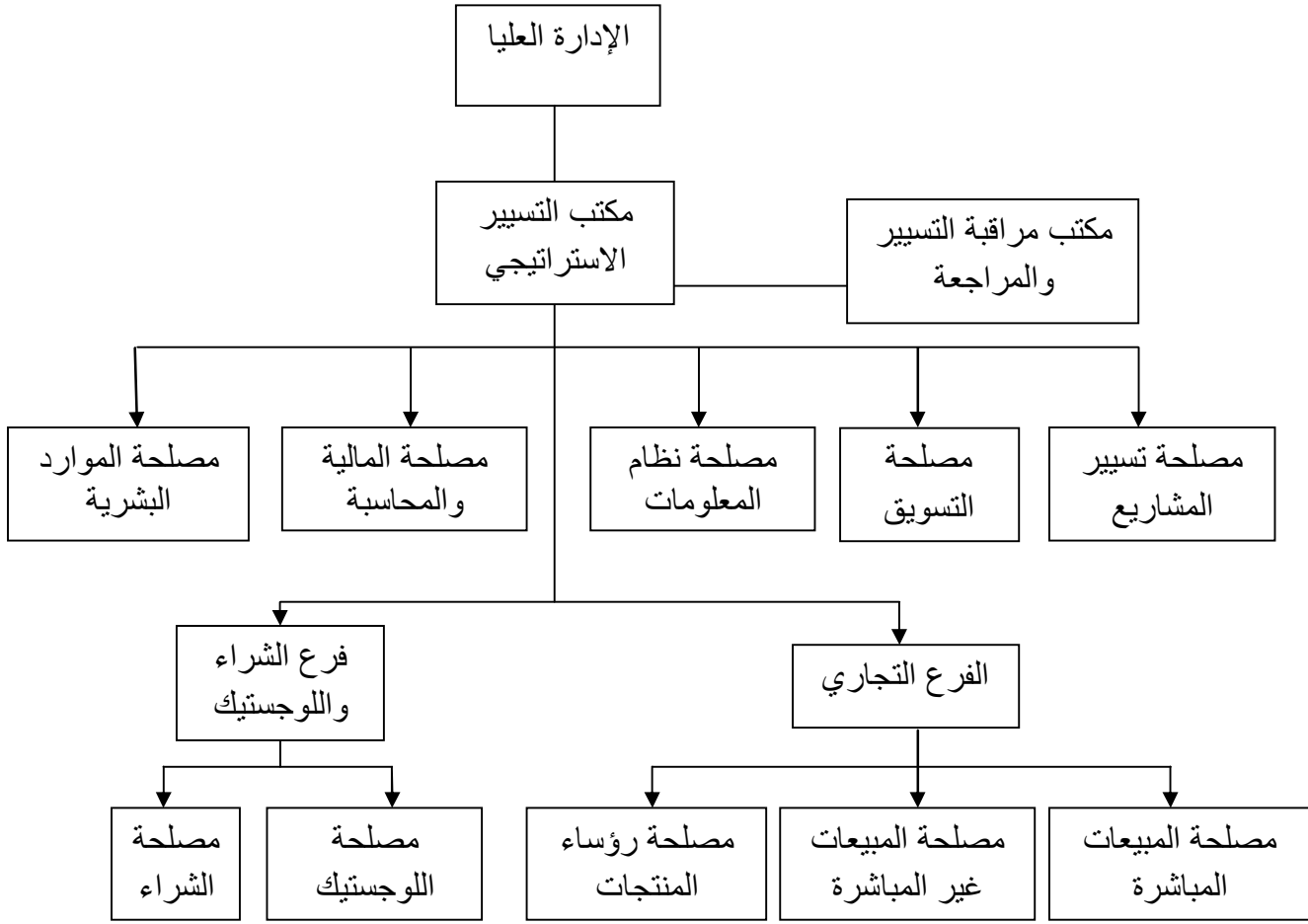
4. Pebio: هي علامة خاصة بمنتجات الفن الجميل وهي متخصصة في الألوان المائية والترابية وأقلام التلوين ذات التخصص المهني.
5. Oxford: علامة تجارية أوروبية تضم جميع أنواع الكراريس والدفاتر المدرسية.
6. Corvina، Stabilo، Uniball : هي علامات تضم منتجات الكتابة.
7. Flamingo: علامة تجارية متخصصة في المنتجات المكتبية والمعدات كالألات الحاسبة والكماشات.
8. Casio: تضم جميع أنواع الآلات الحاسبة سواء المدرسية أو المكتبية.
9. Hsm: هي علامة ألمانية خاصة بالمعدات المكتبية (Destructeur de document).
10. Han: علامة ألمانية أيضا متخصصة في إنتاج وتسويق منتجات الترتيب والأرشفة.

يبلغ عدد زبائن المؤسسة حاليا حوالي 800 زبون كلهم تجار جملة وموزعين، وعدد قليل من المساحات الكبرى كالمركز التجاري أرديس وكارفور، وكما تم الإشارة إليه سابقا فالمؤسسة قامت باندماج أمامي أي أنها أصبحت تقوم بتوزيع منتجاتها والبيع بالتجزئة مباشرة للمستهلكين النهائيين سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات وذلك بالاعتماد على نقاط بيعها التي تحمل اسم Techno. وقد بلغ رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة سنة 2015 حوالي 1338 مليون دينار جزائري.

تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا، فمراكز المسؤولية موزعة على مجموع وظائف المؤسسة، وكل مسؤول وظيفة يخضع مباشرة لأوامر المدير العام للمؤسسة، وقد لاحظنا خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة وجود رسمية في الاتصال بين مسؤولي الوظائف، فأغلبية الاتصالات تكون في شكل تقارير أو رسائل الكترونية، إلا في الحالات الطارئة تستعمل الاتصالات الهاتفية. الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي اعتمده المؤسسة يمكن اعتباره هيكلًا متطورًا لأنه يحتوي على عدة مستويات من المسؤولية وهي محددة بدقة. اختيار هذا النوع من التنظيم ينتج عنه تراكم للخبرة لدى كل مصلحة حيث تعتبر كل منها متخصصة في نشاط معين، ما يؤدي إلى سهولة مراقبة التكاليف و التحكم الجيد فيها.

وأهم ما لفت انتباهنا أيضا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجود مكتب خاص بنظام المعلومات، حيث يعمل ويسهر على ضمان الحصول على المعلومات في وقتها بالاعتماد على نظام يقظة تجاري وإيصالها لأصحاب القرار، كذلك لاحظنا وجود مكتب للمراجعة ومراقبة التسيير حيث يهدف أساسا إلى مراقبة وتخفيض تكاليف المؤسسة. كما قامت المؤسسة بإدراج فرعين في الهيكل التنظيمي، الأول خاص بالوظيفة التجارية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مصالح رئيسية واحدة مخصصة للبيع المباشر ونقصد به البيع لتجار الجملة والأخرى للبيع غير المباشر أي البيع عبر نقاط البيع بالتجزئة، والمصلحة الأخيرة تضم رؤساء المنتجات (لكل فئة من المنتجات والعلامات مسؤول). الفرع الثاني خاص بوظيفة الشراء واللوجستيك حيث تهتم وظيفة اللوجستيك بعمليات نقل وتخزين المنتجات سواء عند شرائها أو عند بيعها. لا تملك المؤسسة مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع لأجل صيانة المعدات والأجهزة المسوقة من طرف المؤسسة ولغرض تغطية هذا العجز قامت المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة خاصة خارجية لأجل عمليات الصيانة، أما في حالة وجود عيب في المنتج الذي يكون في فترة الضمان فتقوم وظيفة الشراء باسترجاع ثمنها من طرف المورد والتنسيق مع الوظيفة التجارية لتعويض الزبون مباشرة. الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 40: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Technomoderne



المصدر: وثائق المؤسسة (سبتمبر 2016)

المطلب الخامس: تقديم مؤسسة "FABS"

مؤسسة Fabs مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أنشئت سنة 1982 من طرف مالكها ومسيرها السيد محمد أولاد داود وهي مؤسسة عائلية حيث أن جميع مراكز المسؤولية والسلطة أعطيت لأفراد العائلة. واسمها اختصار للعبارة "Fabrication d'Articles Bureautiques et Scolaires".

يقع مقر المؤسسة الرئيسي بغرداية، كما لها نقطة بيع ثانية بالمنطقة الصناعية للدار البيضاء بالجزائر العاصمة، وتملك المؤسسة عدّة مصانع تتواجد في غرداية، حمادي (بومرداس)، بني مراد (البليدة)، ومصنع صغير بالدار البيضاء.

بدأت المؤسسة نشاطها الرئيسي سنة 1982 بصناعة الطلاسات الخاصة بالسبورات المدرسية، ثم سنة 1990 انتقلت المؤسسة للاستثمار في مجال صناعة وتوزيع منتجات الترتيب والأرشيف

وبعض المنتجات المدرسية، وقد دخلت المؤسسة عالم الاستيراد سنة 1999 حيث أصبحت تستورد وتوزع عدد كبير من المنتجات المكتبية والمدرسية. حاليا المؤسسة تعتبر مختصة في إنتاج منتجات الترتيب والأرشيف، بعض المنتجات المكتبية، توزيع مختلف المستلزمات والمعدات المكتبية، والأدوات المدرسية. حيث تسوق المؤسسة حاليا العلامات التالية:

1. Fabs: وهي علامة خاصة بالمؤسسة حيث تشمل صنفين من المنتجات هما:
 - أ- منتجات مصنعة محليا في مصانع المؤسسة: تشمل منتجات الترتيب والأرشيف وبعض المنتجات المكتبية والمدرسية مثل سلة المهملات، حافظات الوثائق، علب الأرشيف وأوراق الرسم.
 - ب- منتجات مستوردة: وهي منتجات مشتراة من عند موردين لكن باسم العلامة الخاصة بالمؤسسة، وتشمل عدد كبير من المنتجات المكتبية والمدرسية ذات جودة وسعر أقل مقارنة بالعلامات الأخرى التي تسوقها المؤسسة.
2. Nataraj و Sivo : هما علامتان لمورد واحد هندي الأصل، وتضم المنتجات المدرسية وهي متخصصة في أقلام التلوين.
3. Comix: علامة صينية ذات جودة عالية تضم منتجات مكتبية ومنتجات الترتيب.
4. Genmes: علامة تايوانية خاصة بالمعدات والمستلزمات المكتبية مثل ممزقات الأوراق (Destructeur de documents) والكامشات (Les agrafeuses)
5. Verbatim: علامة فرنسية خاصة بمستلزمات التخزين الالكترونية كوحدات التخزين الصلبة Dvd و Cd، Disque dur
6. Schneider: علامة ألمانية خاصة بمنتجات الكتابة بجميع أصنافها مثل السيالات، أقلام السبورة البيضاء، أقلام التلوين.
7. Unipapel: علامة اسبانية خاصة بالأظرفة (Les enveloppes) بجميع أنواعها.

تملك المؤسسة 160 عاملا موزعين على مختلف نقاط البيع والمصانع، كما يبلغ عدد زبائن المؤسسة حوالي 3000 زبون، أغلبيتهم تجار جملة وموزعين بالإضافة لبعض المؤسسات والهيئات الحكومية ولكن عددهم قليل جدا مقارنة بالفئة الأولى، وقد بلغ رقم أعمال المؤسسة سنة 2015 حوالي 750 مليون دينار جزائري.

لم نتمكن من الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكننا من خلال زيارتنا الميدانية لها تمكنا من ملاحظة ما يلي:

1. المؤسسة تملك مصلحة تجارية، وعدة مخازن واحد منها على مستوى نقطة البيع بالدار البيضاء، جميع المخازن تسيرها مصلحة واحدة خاصة بالتخزين.
2. تملك المؤسسة مصلحة خاصة بالمحاسبة والمالية وأخرى خاصة بالموارد المالية.
3. توجد مصلحة خاصة بالشراء منفردة عن باقي المصالح الأخرى.
4. يوجد مكتب خاص بنظام المعلومات.
5. لا تملك المؤسسة مصلحة أو مكتب خاص بخدمات ما بعد البيع، وهي تعمل على تعويض المنتجات المسترجعة من عند الزبائن أو استبدالهم بأخرى جديدة في حالة ثبوت عطبها خلال فترة الضمان، على أن تقوم بتسوية وضعيتها لاحقا مع مورديها.

المبحث الثاني: تحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسات العينة

سنقوم في هذا المبحث بتحديد المتدخلين في قرار الشراء لكل مؤسسة، شرح كيفية تنظيم وظيفة الشراء وعلاقتها بباقي الوظائف الأخرى.

المطلب الأول: الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة "CLAS VIT"

تعتبر وظيفة الشراء المسؤول الأول عن اتخاذ قرارات الشراء في ما يخص عمليات الشراء عن طريق مسؤولي مكتبها، لكنها تستعين وتأخذ بعين الاعتبار آراء وخبرة مجموعة من المتدخلين في عملية الشراء هم:

1. مسؤول المبيعات: وهو يحرص على إعداد وإتمام صفقات البيع من طرف رجاله، لذا يجب أن يتأكد من توفر المنتجات بالكميات والجودة المطلوبة عن طريق إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات والتي تكون مرجع لإعداد الميزانيات الخاصة بوظيفة الشراء، كذلك رجال البيع هم همزة وصل المؤسسة مع زبائنهم لذا يمكن للمسؤول عنهم المساهمة في نقل وإيصال احتياجاتهم ورغباتهم للمسؤولين عن الشراء بغرض العمل على إشباعها.
 2. مسؤول التسويق: وظيفة التسويق هي المسؤولة عن إعداد البحوث التسويقية التي تهدف لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين النهائيين كما تساهم وتساعد في تصميم بعض المنتجات التامة، وبالتالي فمسؤول التسويق يتدخل في توصيف الاحتياجات وتحديد خصائص المشتريات بما يتوافق ورغبات الزبائن.
 3. مسؤول المخزن: يقوم بتحديد حجم الطلبات بحيث يتلائم والقدرات التخزينية للمؤسسة لأجل تخفيض التكاليف، كما يمكنه إعطاء وضعية مفصلة حول معدل دوران جميع الأصناف المخزنة.
 4. مسؤول المالية والمحاسبة: هو مسؤول عن تسديد فواتير الموردين وبالتالي فهو قد يتدخل لترشيد عملية الشراء أو لإيقافها ومنعها تبعاً للقدرات المالية للمؤسسة.
- هذه المجموعة خاصة باتخاذ قرار شراء المنتجات التامة، أما بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة، فبالإضافة إليها نجد:

1. مسؤول الإنتاج: يساهم في عملية الشراء عن طريق تحديد كميات المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة المطلوبة في عمليات الإنتاج وزمن احتياجها، حتى لا يكون هناك انقطاع في عمليات الإنتاج وبالتالي تجنب المؤسسة لتكاليف إضافية.
2. مسؤول الجودة: يتدخل في عملية شراء المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة ليضمن خصائص الجودة المطلوبة في عملية الإنتاج.

يشتغل بوظيفة الشراء حالياً 12 شخصا يرأسهم مسؤول شراء المواد الأولية ومسؤول شراء المنتجات التامة حيث أن مكتبي الشراء يشتركون في العمال الاثنا عشر كما هو موضح في الشكل الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين القائمين على عملية

الشراء عن طريق برمجة دورات تدريبية، حيث أنها تقوم غالبا بإرسال المسؤولين عن الشراء للتكوين خارج المؤسسة في معاهد ومدارس خاصة مثل معهد BECOS الموجود في برج الكيفان، كما تقوم بجلب خبراء ومختصين للمؤسسة بغرض تكوين باقي العمال والمتدخلين في قرار الشراء. سياسة الشراء المتبعة من طرف المؤسسة والتي يسهر على تطبيقها مسؤولي الوظيفة (سنتكلم عليها لاحقا)، معلومة ومعروفة لدى جميع المتدخلين في قرار الشراء.

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 والمنتجات النصف مصنعة. يقع كل مكتب ضمن المصلحة التي تعتمد على نشاط المكتب بصفة أساسية، فشراء المنتجات التامة يكون بغرض بيعها وبالتالي مكتب شراء المنتجات التامة يقع ضمن المصلحة التجارية، لأن أهم المتدخلين في عملية الشراء هم قوى البيع ومسؤول التسويق، أما عملية شراء المواد الأولية فلها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج لذا جعل مكتب الشراء تابع لمصلحة الإنتاج. يشترك المكتبين في بعض العمال وذلك لأجل تخفيض التكاليف مثل المكلف بتسيير العقود، المكلف بإعداد الطلبات والمكلف باللوجستيك والعبور.

تجدر الإشارة أيضا إلى أن مسؤولي الشراء لهم نفس سلطة المسؤولين الوظيفيين الآخرين الذين تنتمي إليها مكاتبهم كمسؤول الإنتاج ومسؤول المصلحة التجارية. هذا النوع من الهيكلية يساهم في تراكم الخبرة لدى مسؤولي الشراء نتيجة للتخصص، كما يسهل عملية اتصال المتدخلين في قرار الشراء في ما بينهم.

حسب مسؤولي وظيفة الشراء، فإن الوظيفة تملك علاقات مهمة وحيوية مع ثلاث وظائف والتي تعمل بجهد لتحسين صورتها معها عن طريق استشارتها الدائمة وإشراكها في عملية الشراء، وتتمثل هذه الوظائف في :

1. وظيفة الإنتاج: تقوم وظيفة الإنتاج بالتخطيط لمختلف عمليات الإنتاج، وبالتالي فهي تقوم بتحديد احتياجاتها بدقة من المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة بالكمية المطلوبة والجودة المحددة وتقوم بتحويلها لوظيفة الشراء، وذلك لضمان توفرها في الوقت المناسب لتجنب أي توقف لعمليات الإنتاج.

2. وظيفة التسويق: تساهم وظيفة التسويق في تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين النهائيين وزبائن المؤسسة، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بالتعاون مع وظيفة الشراء لتحديد المشتريات المحتملة خاصة بالنسبة للمنتجات التامة وذلك عن طريق مساهمتها الفعالة في إعداد دفتر الشروط الوظيفي. كذلك تساهم وظيفة التسويق في تصميم المنتجات التي سوف تشتريها المؤسسة خاصة ذات العلامة Goss، أو سوف تنتجها بعلامتها الخاصة CV ما يجعلها تؤثر في قرار شراء المواد الأولية.

3. وظيفة التخزين: المؤسسة حاليا تمتلك مخزنين بمستويين للتخزين بمساحة إجمالية قدرها 800 متر مربع مضاعفة (لوجود مستويين للتخزين)، يقعان في المنطقة الصناعية بواد السمار قرب مقر المؤسسة، وهي تعتمد في تسييرهما على ضمان مخزون الأمان، حيث يقوم مسؤول المصلحة دوريا بإخبار مسؤولي الشراء عن الأصناف التي انخفض مخزونها عن مستوى المخزون الحرج لبرمجة عملية شراء جديدة، كما يقوم بإعلامها

بالأصناف الراكدة والكميات المكدسة في المخازن لتجنب شرائها مجددا. هذه العمليات تأتي مدعومة بالبرنامج المتخصص الذي تعتمد عليه المؤسسة في تسييرها للمخزونات.

المطلب الثاني: الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة " Office line "

مدير المؤسسة هو المسؤول عن عمليات الشراء، فهو من يقوم باتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالشراء من اختيار الموردين، التفاوض معهم، وتقديم الطلبات إليهم. يعمل في وظيفة الشراء وتحت سلطته مباشرة خمس عمال تتمثل مهامهم أساسا في إعداد تنبؤات للمشتريات بالتنسيق مع رؤساء المنتجات، إعداد وتحضير الطلبات، متابعتها، إتمام إجراءات البنك والجمارك والنقل. ونظرا لعدم توفر المؤسسة على مصلحة خاصة بالشراء، فالعمال الخمس تابعون لمصلحة المالية والمحاسبة لكنهم يتبعون أوامر المدير العام لأنه المسؤول عن عملية الشراء، وذلك في انتظار إنشاء مصلحة خاصة بالشراء.

عند اتخاذه لقرارات الشراء يشرك المدير مجموعة من المتدخلين في القرار هم:

1. رؤساء المنتجات: هم مسؤولون عن إعداد التنبؤات بالمبيعات، بالتنسيق مع قوى البيع وبالتالي إعداد تنبؤات بالمشتريات، فهم يساهمون في تحديد كمية المشتريات وأصناف المنتجات الأكثر طلبا، يتمثل هدفهم الرئيسي في تلبية طلبات ورغبات الزبائن في الأجل المحددة. كذلك يساهم رؤساء المنتجات في البحوث التسويقية التي يقوم بها مسؤول التسويق.
2. مسؤول التسويق: هو المسؤول عن إعداد البحوث التسويقية التي تهدف لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين النهائيين بالتنسيق مع رؤساء المنتجات، وبالتالي فهو يتدخل في توصيف الاحتياجات وتحديد خصائص المشتريات وضمان شراء منتجات لتكوين تشكيلة منتجات متكاملة بما يتوافق ورغبات الزبائن.
3. مسؤول المخزن: تملك المؤسسة مخزن كبير وهو مجهز ومعدل حديثا حيث أنه مسير الكترونيا، وتبلغ مساحته 1500 متر مربع على مستويين. يقوم مسؤول المخزن بتحديد حجم الطلبات بحيث يتلائم والقدرات التخزينية للمؤسسة لأجل تخفيض التكاليف وضمان عدم حدوث انقطاع في المخزون.
4. مسؤول خدمات ما بعد البيع: يشركه المدير في اتخاذ قرارات شراء المعدات المكتبية والآلات الرقمية، وذلك لعلمه بالمشاكل التقنية الموجودة فيها، ما يمكنه من توجيه أو تعديل عملية الشراء وذلك لضمان شراء منتجات خالية من العيوب والمشاكل التقنية وبالتالي تخفيض تكاليف الصيانة وخدمات ما بعد البيع والجودة.

كما تم الإشارة إليه سابقا، غياب مصلحة خاصة بوظيفة الشراء جعل عمال الوظيفة معزولين داخل المؤسسة، فمختلف العلاقات مع المتدخلين في قرار الشراء والمصالح الأخرى تكون عبر المدير العام لأنه المسؤول عن الشراء، كذلك غياب تنظيم وتوزيع واضح للوظيفة ومهامها حرم عمالها من تدريبات وتكوينات متخصصة في المجال.

لا يمكن كذلك التكلم عن تحسين صورة وظيفة الشراء لدى باقي الوظائف الأخرى لأن مسؤول الشراء هو مدير ومالك المؤسسة، وبالتالي جميع المسؤولين والعمال يقومون باحترام آرائه ويتبعون أوامره دون الحاجة لتحسين العلاقات وتمتينها بين الوظائف، كما يقومون بتنفيذ سياسة الشراء (سننكلم عنها لاحقاً) التي يختارها المدير دون أي محاولة لتعديلها أو تغييرها.

المطلب الثالث: الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة "Technomoderne TMS"

تعتبر وظيفة الشراء المسؤول الأول عن اتخاذ قرارات الشراء في ما يخص عمليات الشراء عن طريق مسؤول مصلحتها، لكنها تستعين وتأخذ بعين الاعتبار آراء وخبرة مجموعة من المتدخلين في عملية الشراء هم:

1. رؤساء المنتجات: وهم يحرصون على إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات بالتعاون مع قوى البيع والتي تكون مرجع لإعداد الميزانيات الخاصة بوظيفة الشراء، كذلك يقومون دورياً بإعداد بحوث ودراسات تسويقية لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ثم إيصالها للمسؤولين عن الشراء بغرض إشباعها.
2. مسؤول المخزن: يكون تابع لمصلحة اللوجستيك وهو يعمل على ضمان احترام مصلحة الشراء للقدرات التخزينية للمؤسسة لأجل تخفيض التكاليف، كما يمكنه إعطاء وضعية مفصلة حول معدل دوران جميع الأصناف المخزنة والمساهمة في تحديد الكميات الواجب شراؤها، حيث يعمل على ضمان مخزون الأمان.
3. مسؤول المالية والمحاسبة: هو مسؤول عن تسديد فواتير الموردين وبالتالي فهو قد يتدخل لترشيد عملية الشراء أو لإيقافها ومنعها تبعاً للقدرات المالية للمؤسسة.

تملك المؤسسة مصلحة خاصة بوظيفة الشراء منفصلة عن باقي الوظائف وهي تشغل 14 عامل موزعين على عدة مكاتب، يرأسهم مسؤول المصلحة حيث تتمثل مهمته أساساً في اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بعملية الشراء كاختيار المورد والموافقة على أوامر الشراء، وهو يقوم بالتنسيق بين مختلف المكاتب من جهة وبين مصلحة الشراء وباقي المصالح من جهة أخرى. كما يعمل أيضاً على شرح وإيضاح سياسة الشراء التي يتبعها لجميع مسؤولي المؤسسة خاصة المتدخلين في قرار الشراء، كذلك يقوم المسؤول دورياً بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية بإعداد اجتماعات ودورات تكوينية داخل المؤسسة للعمال التابعين له بهدف الرفع من كفاءة أدائهم.

يتم تنظيم وتقسيم وظيفة الشراء في مؤسسة Technomoderne حسب الوظائف إلى ستة مكاتب هي:

1. مكتب خاص بتسيير ومتابعة الموردين: يضم أربع عمال كل عامل مسؤول عن متابعة نشاط وعمليات الشراء من عند الموردين التابعين له، حيث تم تقسيم الموردين إلى أربع فئات رئيسية هي فئة الموردين الأوروبيين، الآسيويين، المحليين، والموردين الجدد. يقوم كل مسؤول بإعداد دراسات وبحوث تسويقية عن سوق الموردين حسب الفئة المسندة له، بحيث يقوم بتقديم تقارير حول الأخطار والفرص الموجودة في السوق، واقتراح منتجات

جديدة لرؤساء المنتجات التابعين للوظيفة التجارية لأجل اتخاذ القرار بتسويقها وبالتالي شرائها أولاً. كما يقوم عمال هذه المكتب بمتابعة ومراقبة عمليات الشراء في جميع مراحلها، من مرحلة طلب الاستشارة إلى مرحلة استلام المشتريات في مخازن المؤسسة و الدفع للمورد. يهدف هذا المكتب أساساً إلى تقليص آجال عملية الشراء، إنشاء وتطوير علاقات جيدة مع الموردين.

2. مكتب خاص بالمصممين Designer: يضم ثلاث عمال مهمتهم الأساسية تصميم المنتجات وغلافها، وهي مهمة خاصة بالمنتجات ذات العلامة Techno فقط، كما يهدف هذا المكتب لتخفيض مدة التصميم، وابتكار تصميمات جذابة تكون في تطلعات الزبائن.

3. مكتب قرار الشراء: يشمل عامل واحد وهو مسؤول عن إصدار قرار الشراء بالتنسيق مع مكتب تسيير ومتابعة الموردين ومكتب نظام المعلومات، ولا يتم إصدار قرار الشراء إلا بعد أن يقوم بتحديد وتجميع احتياجات الفروع الثلاثة ونقاط البيع بالتجزئة لأجل الاستفادة من غلة الحجم أثناء عملية الشراء.

4. مكتب خاص بنظام المعلومات Data steward: يضم كذلك عامل واحد وهو مسؤول عن تكوين قاعدة بيانات خاصة بعملية الشراء حيث يقوم بإعطاء لكل منتج من الاحتياجات رمز مكون من أرقام، يضم تصنيف المنتج ضمن عائلات المنتجات التي تعتمد عليها المؤسسة، المورد الذي ستتم من عنده عملية الشراء والفرع أو نقطة البيع التي طلبت المنتج وتتم هذه العملية بالاستعانة ببرنامج لتسيير المعطيات والمراجع يدعى (MDM Mobile Device Management). يهدف هذا المكتب إلى تخفيض التكاليف وتقليص عدد عمليات الشراء عن طريق اقتراح حلول بديلة ممكنة للطلبات، فمثلاً إذا أراد فرع ما أو نقطة بيع الحصول على منتج لعلامة ما (أقلام تلوين Maped) وهي غير موجودة يتم طلبها لأجل الشراء، مسؤول هذا المكتب لديه الحرية في تسجيل الطلبية أو لا حسب العلامات الأخرى البديلة المتوفرة (أقلام تلوين Pebio أو Techno)، والكميات الموجودة منها في المخزن وهذا لضمان نفاذ المخزون وعدم كساد بعض الأصناف وتجنب التخطيط لعمليات شراء جديدة ما يجنب المؤسسة تكاليف إضافية.

5. مكتب الأعمال الإدارية: يوظف ثلاث عمال مهمتهم الأساسية تتمثل في الأعمال المكتبية والوثائقية، حيث يقومون بكتابة دفتر الشروط، الطلبيات، إرسالها للمورد، استقبال الفواتير الشكلية وإرسالها للمعنيين بها.

6. مكتب مراقبة الجودة: يعمل بهذا المكتب عامل واحد حيث تتمثل مهمته الأساسية في مراقبة جودة المشتريات. وتتم هذه العملية بطريقتين هما:

أ- مراقبة في مخازن المؤسسة حيث تكون بالنسبة للمنتجات ذات العلامات التجارية العالمية.

ب- مراقبة في مصانع الموردين: وهي عملية خاصة بالمنتجات ذات العلامة Techno، حيث ينتقل ممثل المؤسسة إلى مصانع الموردين للتأكد من احترامهم لدفتر الشروط، كما يتم الاستعانة بمكاتب خبرة أجنبية في ذلك.

عملية المراقبة تركز أساساً على مدى احترام الموردين لدفاتر الشروط خاصة في ما يتعلق بمدى احترام شروط التغليف ومكونات المنتج.

وقد برمجت المؤسسة عملية توظيف لشخص متخصص في البحث والتطوير، حيث ستكون مهمته الأساسية تطوير وتصميم منتجات جديدة بالتعاون مع مكتب المصممين. حسب مسؤول وظيفة الشراء، فإن الوظيفة تملك علاقات مهمة وحيوية مع وظيفتين والتي تعمل بجهد لتحسين صورتها معها عن طريق استشارتها الدائمة وإشراكها في عملية الشراء وتنظيم اجتماعات دورية مع مسؤوليها لتحديد النقص، السلبيات والانحرافات بغرض تصحيحها، وتتمثل هذه الوظائف في:

1. الوظيفة التجارية: تساهم المصلحة التجارية عن طريق رؤساء المنتجات في تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين النهائيين وزبائن المؤسسة، وبالتالي تحاول إشباع هذه الرغبات بالتعاون مع وظيفة الشراء لتحديد المشتريات المحتملة عن طريق مساهمتها الفعالة في إعداد دفتر الشروط وتصميم المنتجات التي سوف تشتريها المؤسسة ذات العلامة Techno، وإعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات والمشتريات.
2. وظيفة اللوجستيك: المؤسسة تمتلك مخزن على مستوى كل فرع من فروعها الثلاث، حيث يتم تقسيم المشتريات على المخازن الثلاث مباشرة لحظة خروجها من الميناء حسب حجم أعمال وطلبات كل فرع، ويتم العمل بمخزون الأمان في المخازن الثلاث حيث يجب أن يضمن هذا المخزون على الأقل مبيعات شهرين، أما بالنسبة لنقاط البيع بالتجزئة فتتلقى احتياجاتها من عند مخزن الفرع الأقرب إليها.

نلاحظ أن وظيفة الشراء لا تربطها علاقة بوظيفة التسويق، لأن مهام هذه الأخيرة في المؤسسة تتمثل في نشاطات البيع والترويج فقط، أما نشاط البحوث التسويقية والعلاقات مع الزبائن فيعود لرؤساء المنتجات ومسؤول قوى البيع.

المطلب الرابع: الجهة المسؤولة عن الشراء في مؤسسة "FABS"

يعتبر مسؤول وظيفة الشراء المسؤول عن اتخاذ مختلف قرارات الشراء لكنه يأخذ بعين الاعتبار آراء مجموعة من المتدخلين في العملية هم:

1. مسؤول المبيعات ومسؤول التسويق: وهما يعملان معا بالتنسيق حيث يهدفان لرفع الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق حرصهما على إرضاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، لذا يجب أن يتأكدوا من توفر المنتجات بالكميات والجودة المطلوبة عن طريق إعداد التنبؤات بالمبيعات، كذلك رجال البيع هم همزة وصل المؤسسة مع زبائنهم لذا يمكن للمسؤول عنهم المساهمة في نقل وإيصال احتياجاتهم ورغباتهم للمسؤولين عن الشراء بغرض العمل على إشباعها. مسؤول التسويق أيضا يقوم بإعداد البحوث التسويقية التي تهدف لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين النهائيين، وبالتالي فهو يتدخل في توصيف الاحتياجات وتحديد خصائص المشتريات بما يتوافق ورغبات الزبائن.
2. مسؤول المالية والمحاسبة: حيث يكون على علم بالوضع المالية للمؤسسة وبالتالي فهو قد يتدخل لترشيد عملية الشراء، كما يقوم بتسديد فواتير الموردين.

3. مسؤول الإنتاج: وهو يساهم في عملية شراء المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة عن طريق إعداد قائمة باحتياجاته في عمليات الإنتاج وزمن احتياجها، حتى يضمن عدم انقطاع عمليات الإنتاج.

4. مسؤول التخزين: تملك المؤسسة عدة مخازن مسيِّرة الكترونياً تقع في غرداية، حمادي، بني مراد، ومخزن صغير بالدار البيضاء. ويتدخل المسؤول عن مصلحة التخزين في عملية شراء المنتجات التامة عن طريق تحديده للأصناف التي بلغت مستوى المخزون الحرج للتخطيط لعمليات شراء جديدة، والأصناف الراكدة ليتجنب شراؤها مستقبلاً.

تمتلك المؤسسة مصلحة خاصة بالشراء منفصلة عن باقي المصالح الأخرى وتقع في نفس مستواهم. يبلغ عدد عمال المصلحة خمسة عمال يرأسهم مسؤول المصلحة الذي يهدف أساساً لخلق علاقات شراكة مع الموردين الذين يتعامل معهم، حيث يعمل على أن تكون هذه السياسة واضحة لجميع مسؤولي المؤسسة. وقد تم تقسيم وتنظيم عمال المصلحة كالتالي:

1. ثلاثة عمال مختصين بشراء المنتجات التامة وتتمثل مهمتهم الأساسية في مراقبة مستويات المخزون لجميع أصناف المشتريات بالتعاون مع مسؤول المخزن والقوى البيعية، إعداد الطلبات وإرسالها للموردين، متابعة ومراقبة عمليات الشراء في جميع مراحلها، متابعة كل الأمور الوثائقية التي لها علاقة بالموردين. وتجدر الإشارة إلى أن كل عامل يهتم بعدد معين من الموردين ويضمن تسيير العلاقات معهم.
2. عاملين مكلفين بشراء المواد الأولية وهم على علاقة مباشرة بمصلحة الإنتاج حيث يقومون بتجميع المشتريات ومحاولة تتميطها ثم التحضير لعملية الشراء والقيام بإجراءات الاتصال بالموردين المتعامل معهم.

تحرص المؤسسة على تدريب وتكوين جميع عمالها بما فيهم عمال وظيفة الشراء وذلك عن طريق برمجة دورات تدريبية، حيث أنها تقوم غالباً بإرسال عمال مصلحة الشراء للتكوين خارج المؤسسة مرة واحدة على الأقل في السنة. حسب مسؤولي وظيفة الشراء والتسويق، فإن الوظيفة تملك علاقات مهمة وحيوية مع الوظائف المتدخلة في عملية الشراء، لذا فإن مسؤول الشراء يعمل بجهد لتحسين صورتها مع مختلف المصالح الأخرى عن طريق استشارتها الدائمة وإشراكها في عملية الشراء.

المبحث الثالث: سيرورة عملية الشراء في مؤسسات العينة

لكل مؤسسة سيرورة شراء خاصة بها، لذا سنقوم في هذا المبحث بوصف دقيق وتحليل لمراحل وإجراءات الشراء بالنسبة لكل منها.

المطلب الأول: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة "CLAS VIT"

بلغ رقم أعمال الشراء لسنة 2015 حوالي 320 مليون دينار جزائري، وهو مقسم إلى قسمين، قسم خاص بالمنتجات التامة بلغ 170 مليون دينار وآخر خاص بالمواد الأولية بلغ حوالي 150 مليون دينار، يتم دفع جزء من مبالغ الشراء بالدينار الجزائري لأن بعض عمليات الشراء محلية والجزء الآخر مدفوع بالعملة الصعبة سواء بالأورو أو الدولار حسب بلد الموردين المتعامل معهم. الجدول التالي يوضح رقم أعمال الشراء الخاص بالمنتجات التامة خلال الفترة 2013-2015:

الجدول 14: توزيع رقم أعمال الشراء لمؤسسة CLAS VIT حسب العملة

| السنة | المبالغ المشتراة بالدينار الجزائري | المبالغ المشتراة بالاورو | المبالغ المشتراة بالدولار |
|-------|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 2013 | 10000000 دج | €60000 | \$800000 |
| 2014 | 10000000 دج | €500000 | \$1500000 |
| 2015 | 8000000 دج | €80000 | \$800000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

تختلف مدة الشراء باختلاف بلد المورد، حيث تدوم حوالي شهر ونصف بالنسبة للموردين الأوربيين، وتصل حتى أربعة أشهر بالنسبة للموردين الآسيويين وحوالي خمسة عشر يوما بالنسبة للموردين المحليين، وتمتد مدة الشراء من تاريخ التحضير للطلبية إلى غاية استلام المشتريات بمخازن المؤسسة. أما بالنسبة لعدد مرات الشراء فيختلف باختلاف مستوى الطلب، وتغيرات مستويات المخزون، وعموما يمكن القول أن متوسط عدد مرات الشراء هو خمس عمليات بالنسبة لكل مورد سنويا، وذلك لضمان دوران المخزون واستغلال أمثل لموارد المؤسسة خاصة المالية، وقدراتها التخزينية.

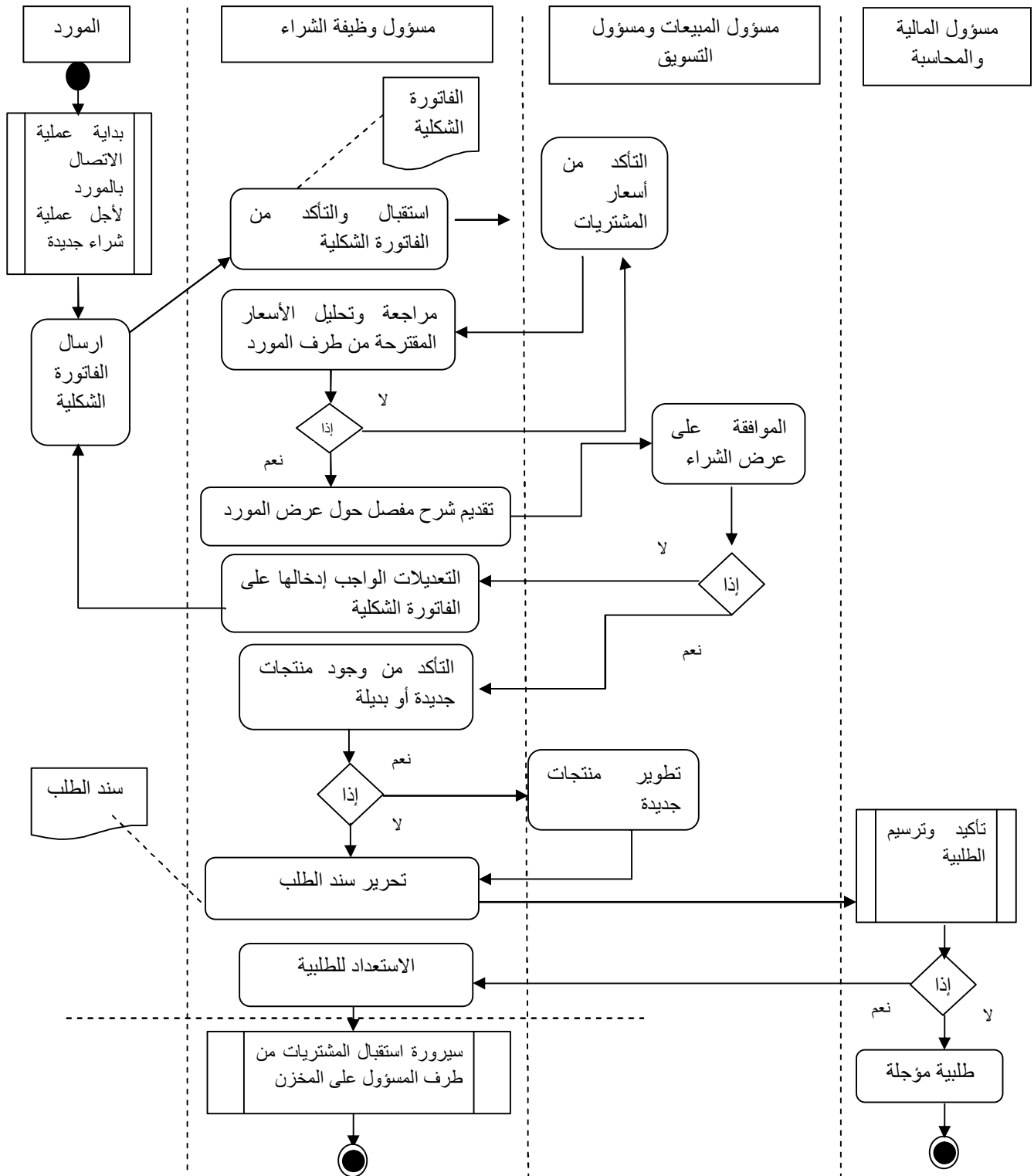
تقوم المؤسسة بالتنبؤ بمبيعاتها بالاعتماد على آراء رجال البيع والتسويق، وذلك عن طريق الدراسات التسويقية الدورية التي تقوم بها لتحديد تأثير تغير الأسعار على الطلب، وتحليل سوق الموردين لمعرفة اتجاه تطور السوق (من جانب الأسعار والمنتجات الجديدة)، كما يأخذ المسؤول عن التنبؤ عنصر الموسمية بعين الاعتبار لأنه يؤثر على عملية الشراء، وقد صرح لنا مسؤول شراء المنتجات التامة أن أهم المنتجات التي تتأثر بالموسمية هي الأدوات المدرسية.

تعتمد وظيفة الشراء على طريقتين للشراء هما:

1. الشراء المباشر: غالبا ما يتبع هذه الطريقة مسؤول شراء المنتجات التامة، لأن الموردين المتعامل معهم معروفين وتربطهم مع المؤسسة علاقة شراكة، لذا فالمسؤول يطلب مباشرة عروض من عند المورد في شكل فواتير شكلية، إلا مورد العلامة Goss فمزال المسؤول عن الشراء يقوم بإعداد استشارات ومقارنات مع بعض عروض موردين آخرين قبل القيام بأي عملية شراء.
2. 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.

يمكن تلخيص مراحل وسيرورة عملية شراء المنتجات التامة من طرف مؤسسة CLAS VIT في الشكل التالي حيث يتضح دور كل المتدخلين في عملية الشراء:

الشكل 41: سيرورة عملية شراء المنتجات التامة لمؤسسة CLAS VIT



المصدر: وثائق المؤسسة

المؤسسة تعتمد على نفس سيرورة الشراء بالنسبة للمواد الأولية، فقط يتم إدراج مسؤول الإنتاج مع مسؤول المبيعات والتسويق في عملية مراقبة المشتريات والموافقة على عروض الشراء.

المطلب الثاني: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة " Office line "

بلغ رقم أعمال الشراء لسنة 2015 حوالي 5 مليون أورو أي ما يعادل تقريبا 600 مليون دينار جزائري. لا تعتمد المؤسسة على نظام JIT (Just in time) لشراء المنتجات المكتبية ومستلزماتها ومعداتنا لعدم استقرار بيئة الأعمال الجزائرية وتغيرها المستمر خاصة بالنسبة للتشريعات والقوانين، ويختلف عدد مرات الشراء باختلاف الموردين حيث يتراوح من ثلاث إلى أربع عمليات شراء سنويا، أما بالنسبة للآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) فعدد مرات الشراء يختلف باختلاف الطلب وهذا حسب قيمة الآلات المطلوبة وحجمها وفي بعض الحالات تعتمد المؤسسة على نظام JIT كون قيمة الآلات المطلوبة كبيرة جدا ولا تستطيع المؤسسة تخزينها، حيث لا تتم عملية الشراء إلا بتأكيد الطلبية من طرف الزبون. تبلغ مدة عملية الشراء من شهرين إلى ثلاث أشهر بالنسبة لجميع المنتجات إلا منتجات العلامتين Trodat و Staedtler فتتراوح من أربعة إلى ستة أشهر وهذا لكون الموردين يتعاملان بنظام JIT فعملية الإنتاج لدى الموردين لا تتم إلا عند استلامهما لطلبات المؤسسة. منتجات المؤسسة لا تتأثر بالموسمية تماما إلا بعض المنتجات المدرسية، حيث يقوم رؤساء المنتجات بالتعاون مع رجال البيع بإعداد تنبؤات خاصة بالبيع والتي يعتمد عليها أثناء إعداد تنبؤات بالمشتريات، لكن لاحظنا أن عملية التنبؤ لا تعتمد على طرق إحصائية بل تعتمد على آراء، خبرة الأشخاص والمبيعات السابقة المحققة حسب كل منتج وعلامة.

تعتمد مؤسسة Office line على طريقتين للشراء هما:

1. الشراء المباشر: ويكون ذلك في حالة الشراء من عند جميع الموردين ذوي العلامات الخاصة بهم (إلا موردي العلامة Xone)، وهذا راجع للعلاقة الوطيدة بين الطرفين ما جعل عملية الشراء روتينية. حيث يقوم المدير بطلب عروض أولية من عند المورد في شكل فواتير شكلية لأجل التأكد من الأسعار ثم القيام بعملية الشراء. في حالة الرغبة بشراء منتج جديد أو اقتراح المورد لمنتج جديد فإن المؤسسة تقوم بإعداد دراسات وبحوث تسويقية لمعرفة آراء المستهلكين به ومقارنته بالمنتجات المنافسة والبديلة له المتوفرة في السوق، وهذا لتحديد حجم المبيعات المحتمل وتقييم مردودية المنتج.
2. الشراء عن طريق الاستشارات: تستعمل هذه الطريقة في حالة شراء منتجات بعلامة المؤسسة الخاصة Xone (بعض المنتجات والمستلزمات المكتبية)، وتقوم بشرائها من عند موردين مختلفين حسب أصناف المنتجات، فمثلا الأوراق اللاصقة من عند مورد والسيالات من عند مورد آخر. حيث يقوم المسؤول عن الشراء بطلب عروض مختلفة من عند أكبر عدد من الموردين بالنسبة لكل صنف لأجل مقارنتها واختيار المورد الأفضل.

يمكن تلخيص مراحل وسيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة Office line في الشكل التالي حيث يتضح دور كل المتدخلين في عملية الشراء:

المطلب الثالث: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة "Technomoderne TMS"

بلغ رقم أعمال الشراء لسنة 2015 حوالي 1167 مليون دينار جزائري، وهو مقسم إلى جزئين، يتم دفع جزء من مبالغ الشراء بالدينار الجزائري لأن بعض عمليات الشراء محلية والجزء الآخر مدفوع بالعملة الصعبة سواء بالأورو أو الدولار حسب بلد الموردين المتعامل معهم.

يختلف عدد مرات الشراء حسب المورد المتعامل معه وحسب العلامات التجارية وعموما يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عمليات شراء سنويا لكل علامة (مثلا علامة Maped لها ثلاث عمليات شراء سنويا في مارس، سبتمبر ونوفمبر)، إلا علامة Techno فنظرا لاتساع تشكيلة منتجاتها وللعدد الكبير للموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة فإنها تقوم بحوالي خمسين عملية شراء سنويا. أما مدة الشراء (من بداية التحضير لعملية الشراء إلى غاية وصول المشتريات للمخازن) فهي تتغير حسب بلد المورد حيث تبلغ خمسين يوما بالنسبة للموردين الأوروبيين وحوالي أربع أشهر للموردين الآسيويين، أما بالنسبة للموردين المحليين فتتراوح من أسبوع إلى أسبوعين.

تقوم المؤسسة بالتنبؤ لمشترياتها دون الاعتماد على الطرق العلمية الإحصائية ويشرف على إعداد هذه التنبؤات مسؤول وظيفة الشراء حيث يعتمد على تنبؤات المبيعات التي يعدها رؤساء المنتجات بالتنسيق مع المسؤول عن تسيير ومتابعة المورد الذي ستنتم من عنده عملية الشراء، الذي يأخذ بعين الاعتبار المشتريات السابقة والانحرافات التي وقعت أثناءها. وقد قرر المسؤول عن وظيفة الشراء توظيف مهندس إحصائي سيكلف بإعداد تنبؤات للمبيعات والمشتريات بالتعاون مع رؤساء المنتجات ورجال البيع.

تعاني المؤسسة من ارتفاع الطلب على الأدوات المدرسية في الفترة الصيفية من شهر جوان حتى شهر سبتمبر وهذا ما جعل وظيفة الشراء تركز جهودها على إتمام عمليات الشراء المرتبطة بهذا الصنف من المشتريات في شهر أفريل حيث أنها الفئة الوحيدة التي تعاني موسمية في الطلب.

تبدأ عملية الشراء لدى المؤسسة عند اتخاذ قرار الشراء من طرف المكتب المختص بذلك، بعد تنسيقه مع مسؤول مكتب نظام المعلومات والمسؤول الأول عن الوظيفة، بعدها توجه أوامر الشراء إلى مكتب متابعة وتسيير الموردين والذي يباشر عملية الشراء كالتالي:

1. سيرورة شراء المنتجات ذات العلامة Techno: يتدخل مكتب التصميم لأجل تقديم تصميم للمنتجات وإعداد دفتر الشروط بالتنسيق مع مكتب مراقبة الجودة.
2. سيرورة شراء المنتجات ذات العلامات الخاصة بالموردين: يتدخل رؤساء المنتجات ومكتب مراقبة الجودة لإعداد الطلبات وفي حالة كون المنتج جديد ولم يسوق من قبل من طرف المؤسسة يتم إعداد دفتر للشروط خاص به.

تعتمد وظيفة الشراء على طريقتين للشراء هما:

1. الشراء المباشر: تستعمل هذه الطريقة لشراء المنتجات ذات العلامات العالمية المعروفة والخاصة بالموردين، لأن الموردين المتعامل معهم معروفين وتربطهم مع المؤسسة علاقة شراكة، لذا فالمسؤول يطلب مباشرة عروض من عند المورد في شكل فواتير شكلية.

2. الشراء عن طريق الاستشارات: تستعمل هذه الطريقة لشراء المنتجات ذات العلامة Techno بغرض البحث عن الأسعار المنخفضة والجودة المقبولة، 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، كما تقوم المؤسسة ممثلة بمكتب تسيير ومتابعة الموردين بدراسة سوقية معمقة قبل إعداد أي استشارة حيث تعطى الأولوية للموردين المحليين، وفي حالة عدم توفرهم أو عدم إمكانيتهم التكيف مع دفتر الشروط تنتقل للبحث عن موردين أجنب.

المطلب الرابع: سيرورة عملية الشراء لدى مؤسسة "FABS"

بلغ رقم الشراء الخاص بالمؤسسة حوالي 400 مليون دينار جزائري وهو مقسم كالتالي:

1. 150 مليون دينار رقم شراء المواد الأولية، حيث قامت المؤسسة بتجسيده من خلال 70 عملية شراء.
2. 250 مليون دينار رقم شراء المنتجات التامة وتم بلوغه من خلال 75 عملية شراء.

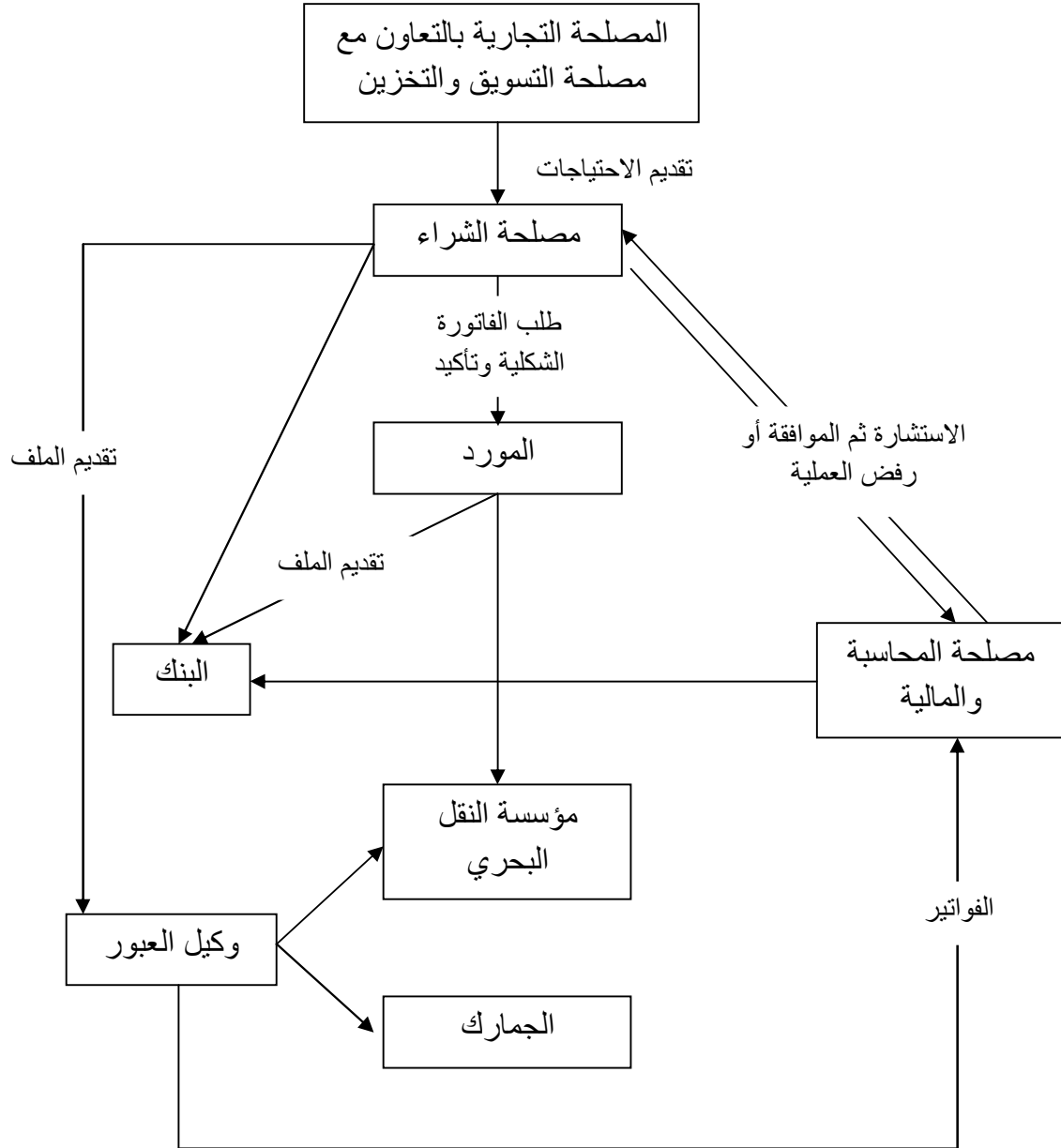
وتختلف مدة الشراء باختلاف بلد المورد وعموما تتراوح من شهرين إلى ثلاثة أشهر. ولا تعتمد المؤسسة على الطرق العلمية الإحصائية في تنبؤها باحتياجاتها ويشرف على إعداد هذه التنبؤات مسؤول وظيفة الشراء حيث يعتمد على تنبؤات المبيعات التي يعدها مسؤول التسويق بالتعاون مع مسؤول المبيعات، اللذان يأخذ بعين الاعتبار المشتريات السابقة والانحرافات التي وقعت أثناءها، بالإضافة للتغيرات الاقتصادية في البلد.

وقد صرح لنا مسؤولا التسويق والشراء أن المؤسسة تعاني من الموسمية في ما يخص الأدوات المدرسية في الفترة الصيفية من شهر جوان حتى شهر سبتمبر وهذا ما جعل وظيفة الشراء تركز جهودها على إتمام عمليات الشراء المرتبطة بهذا الصنف من المشتريات في شهر أفريل.

تعتمد وظيفة الشراء على طريقة واحدة للشراء تتمثل في الشراء المباشر حيث تستعمل لشراء المنتجات التامة والمواد الأولية على حد سواء، لأن الموردين المتعامل معهم معروفين وتربطهم مع المؤسسة علاقة شراكة، لذا فالمسؤول يطلب مباشرة عروض من عند الموردين المتعامل معهم في شكل فواتير شكلية يتم مراقبتها من طرف العامل المكلف بمتابعة المورد ومسؤول المصلحة. أما في حالة شراء منتج جديد تماما ولم يتم تسويقه من طرف المؤسسة فإنها تقوم بشراء عينة منه لتجربتها في السوق الجزائرية ثم اتخاذ القرار بالشراء أو لا.

تعتمد المؤسسة على سيرورة الشراء الموضحة في الشكل التالي، وهي خاصة بشراء المنتجات التامة:

الشكل رقم 43: سيرورة الشراء الخاصة بمؤسسة FABS



المصدر: وثائق المؤسسة

أما بالنسبة لسيرورة شراء المواد الأولية فتتدخل وظيفة الشراء مع الوظيفة التجارية ووظيفة التخزين لتحديد الاحتياجات الواجب شراؤها.

المبحث الرابع: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسات العينة

في هذا المبحث سنحاول تحديد مختلف وسائل وطرق مراقبة أداء وظيفة الشراء في كل مؤسسة.

المطلب الأول: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة "CLAS VIT"

تقوم مؤسسة CLAS VIT بتقييم ومراقبة أداء وظيفة الشراء على مستويين:

1. المستوى الأول: المدير العام يقوم بمراقبة أداء الوظيفة عن طريق تقييمه لأداء المسؤولين عنها، وهنا نتكلم عن الأداء الكلي للوظيفة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. المستوى الثاني: مسؤولي وظيفة الشراء (مسؤول شراء المواد الأولية ومسؤول شراء المواد التامة) يقومان بتقييم أداء الوظيفة ككل ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة من جهة، و تقييم أداء كل عامل فيها وذلك لأجل تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها من جهة أخرى.

عملية تقييم أداء وظيفة الشراء تهدف لتحديد نقاط الضعف والقوة لديها، وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية خاصة سوق الموردين وسوق الزبائن. ويعتمد المسؤولون على الوظيفة أربع معايير رئيسية للتقييم:

1. مدى توفر المنتجات والمواد الأولية عند الحاجة إليها.
2. سرعة الاستجابة للطلبات الاستثنائية، وغالبا ما يكون هذا المعيار مرتبط بمدى مرونة المورد واستعداده للتكيف مع الشروط والاحتياجات الجديدة للمؤسسة.
3. جودة المنتجات التامة والمواد الأولية، حيث تعتمد المؤسسة على رضا الزبائن الداخليين كمؤشر مهم لقياسها.
4. أسعار وتكاليف الشراء، وهنا تقوم المؤسسة بربطها ومقارنتها بتكلفة الهدف بالنسبة للمنتجات التامة، وسعر التنازل الداخلي بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة.

تعتمد المؤسسة في مراقبتها لوظيفة الشراء على برنامج خاص يدعى Intellix، وهو يضم لوحة قيادة تتكون من أربع محاور رئيسية من بينها محور خاص بوظيفة الشراء والبقية مختصة بوظائف أخرى لكنها تساهم في عملية المراقبة، كل محور يضم معطيات ومؤشرات حالية ويقارنها بما هو مسطر من أهداف لتحديد الانحرافات بالنسبة لكل منها. وتتمثل هذه المحاور في:

1. محور المبيعات: يشمل المعلومات المرتبطة بعمليات البيع وطلبات الزبائن، آجال تسليم الطلبات، أسعار البيع، وحجم الصفقات، معدل نمو المبيعات، عدد الزبائن.
2. محور المخزونات: يعطي نظرة شاملة عن الوضعية الحالية للمخزون لدى المؤسسة بالكمية والقيمة، لكل صنف وعلامة، كما يحدد الأصناف التي تشهد فائض في المخزون والأصناف التي تدنى مستوى مخزونها إلى ما دون مخزون الأمان.

3. محور الإنتاج: يشمل المعلومات الخاصة بعمليات الإنتاج كتاريخ ومدة الإنتاج، الأصناف التي هي قيد الإنتاج، المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.
4. محور المشتريات: ويوفر معلومات خاصة بعملية استقبال المشتريات وظروفها، الأصناف الواجب شراؤها، فواتير الشراء، الطلبات الموجودة لدى المورد، تكاليف الشراء لكل صنف، عدد مرات الشراء لكل صنف.

كما لاحظنا أن المؤسسة تحضر ميزانيات تقديرية خاصة بوظيفة الشراء على مستوى مكتبها في المصلحة التجارية ومصحة الإنتاج، وهي مرتبطة بالميزانيات التقديرية لوظيفة البيع والإنتاج. ولكن يعاب على المسؤولين اعتمادهم لطرق غير إحصائية في التنبؤ بالمبيعات فهم يركزون على آراء وتوجهات رجال البيع والتسويق فقط.

بالإضافة للبرنامج المستعمل والميزانيات التقديرية، تعتمد المؤسسة على دفتر الشروط ودفتر الشروط الوظيفي في مراقبة أداء وظيفة الشراء. فالمسؤولان عن الشراء يقومان بإعداد دفتر الشروط بالنسبة للمنتجات التامة والمواد الأولية بالتعاون مع مسؤولي الإنتاج والتسويق، ودفتر شروط وظيفي للمنتجات التامة خاصة منتجات العلامة Goss والمنتجات المتمثلة في المعدات والآلات وهذا لتحديد حاجات المستهلكين الواجب اشباعها من طرف المشتريات. هذه الدفاتر تضم الشروط الواجب توفرها في المشتريات والتكلفة الهدف ويتم التأكد من احترامها من قبل المورد ومقارنة تكاليف الشراء مع ما هو محدد مسبقا (التكلفة الهدف) من طرف مسؤول الجودة، مسؤول البحث والتطوير، ومسؤولي الشراء.

كذلك يقوم مسؤولي الشراء بتنظيم اجتماعات كل سداسي لتحليل ومراقبة التكاليف الخاصة بعمليات الشراء مع التركيز على المشتريات من المواد الأولية، حيث تحرص وظيفة الإنتاج بالتنسيق مع وظيفة الشراء على احترام الموردين لمعايير الجودة المحددة في دفتر الشروط، كما يقوم مسؤولا الشراء شهريا بقياس رضا الزبائن الداخليين متمثلين في رجال البيع ومسؤول الإنتاج حول رضاهم بالمشتريات وتكلفتها. ولتحسين أداء وظيفة الشراء لديها، قامت المؤسسة بمقارنة أداء وظيفة الشراء لديها بأداء وظيفة الشراء لدى مؤسسة أخرى منافسة لها وهي مؤسسة Technomodern وذلك سنة 2013. عملية المقارنة خصت عملية شراء المنتجات التامة فقط لأن المؤسسة المقارنة معها مؤسسة تجارية. وقد توصلت المؤسسة إلى النتائج التالية:

1. لوظيفة الشراء مصلحة خاصة بها منفصلة عن باقي المصالح الأخرى.
2. هيكله ووظيفة شراء مؤسسة TMS كانت حسب مناطق الشراء، أي هناك مسؤول شراء منتجات محلية، مسؤول شراء منتجات صينية... الخ.
3. مصلحة الشراء في مؤسسة TMS تملك مكتب خاص بتصميم المنتجات يعمل بالتنسيق مع وظيفة التسويق والموردين المتعامل معهم.

المطلب الثاني: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة "Office line"

بما أن المسؤول عن عملية الشراء هو المدير العام فإن عملية قياس أداء وظيفة الشراء يكون ذاتي، بمعنى آخر المدير يقوم بتقييم ذاتي لأدائه وأداء عمال الوظيفة الخمس، وهذا راجع لضعف وتختلف مستوى تنظيم الوظيفة في المؤسسة. صرح لنا المدير أنه هناك مشروع قيد الانجاز يتمثل في إنشاء مصلحة خاصة بوظيفة الشراء يكون عمالها تحت سلطة مسؤول الوظيفة الذي سيعينه المدير، وبالتالي عملية تقييم أداء هذه المصلحة سيكون مستقبلا من مهام مدير المؤسسة بالاعتماد على لوحة القيادة التي هو بصدد إعدادها أيضا.

أما حاليا فتقييم المدير للوظيفة يكون بالنسبة لعمليات الشراء كل على حدا، وذلك للبحث عن إمكانيات تخفيض التكاليف وضمان عدم انقطاع المخزون. يقوم المدير بقياس ومراقبة التكاليف بالاعتماد على التكلفة الهدف التي يقوم بتسطيرها وتحديد مسبقا بالتعاون مع رؤساء المنتجات، أما مستوى المخزون فهو يعمل بالتنسيق مع مسؤول المخزن على ضمان مبيعات أربع إلى ستة أشهر دون انقطاع بالاعتماد على الميزانيات التقديرية التي ينجزها رجال البيع ورؤساء المنتجات. كذلك يحرص المدير باستمرار على مراقبة سعر الصرف لأنه حسب رأيه العامل الرئيسي الذي يساهم في رفع تكلفة الشراء، لذا فهو يعمل على إجراء عمليات الشراء في الفترات الملائمة خاصة في حالة توفر الإمكانيات المالية، كما يضع هامش للخطأ مرتبط بارتفاع معدل الصرف قدره 5% أثناء حساب التكلفة الهدف. ويقوم المدير دوريا وبعد كل عملية شراء بتنظيم اجتماعات مع رؤساء المنتجات، مسؤول المبيعات والتسويق، ومسؤول المخزن لمعرفة مدى رضاهم بأداء وظيفة الشراء وتقييمهم للعملية وتحديد الانحرافات لتجنبها مستقبلا.

تقوم المؤسسة أيضا بالاعتماد على دفتر الشروط كوسيلة لمراقبة عمليات الشراء في حالتين هما:

1. شراء منتجات ذات العلامة Xone ، وتتم عملية الشراء من عند موردين صينيين لذا تلجأ المؤسسة إلى دفتر الشروط لضمان احترام الموردين للخصائص والمميزات المطلوبة في المشتريات.
2. شراء المعدات والآلات المكتبية والآلات التقنية، حيث يضمن دفتر الشروط تحديد الخصائص التقنية والاقتصادية للآلات المشتراة.

بالنسبة لتكلفة اللاجودة المؤسسة تحرص على تسويق منتجات ذات جودة عالية وبالتالي معدل استرجاع المنتجات المعيبة صغير جدا ويكاد ينعدم، ويكون إلا بالنسبة للمعدات والآلات التقنية التي يكون بها عيب مصنعي، أين تقوم المؤسسة عن طريق مصلحة ما بعد البيع بإصلاح أو تغيير المنتج للزبون ثم تعمل على تسوية الوضعية مع المورد المعني بالأمر. كما قامت المؤسسة بمقارنة أداء وظيفة الشراء مع مؤسسة أخرى تونسية تنشط في نفس القطاع، لكن العملية خصت سيرورة شراء الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) حيث خلصت عملية المقارنة إلى اختيار مؤسسة Office line لعلامة Roland كمورد وحيد لها لآلات الطباعة الرقمية. كما قامت المؤسسة أيضا بمقارنة إجراءات الشراء الخاصة بمنتجات العلامة Trodat مع مؤسسة مغربية توزع حصريا منتجات هذه العلامة حيث استفادت المؤسسة من تحديث إجراءات وطرق تجميع المشتريات لأجل خفض تكاليف الشراء وذلك كون العلامة تضم عدد كبير جدا من المنتجات.

المطلب الثالث: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة "Technomoderne TMS"

تقوم مؤسسة Tms بمقارنة أداء وظيفة الشراء لديها دوريا وهذا لتخصيص أمثل للموارد وتخفيض التكاليف وضمان الحصول على منتجات ذات جودة عالية، وتكون عملية المراقبة والتقييم لأداء الكلي للوظيفة ولأداء المسؤول عنها وعمالها حيث يقوم بعملية المراقبة:

1. مسؤول الوظيفة الذي يحرص على أداء عمال الوظيفة لمهامهم كما يجب، وأهم معايير التقييم التي يعتمد المسؤول: عدد الموردين، رضا الزبائن الداخليين، جودة المشتريات وانقطاع المخزون. كما يحرص المسؤول على المراقبة المستمرة لتكاليف الشراء خاصة أسعار الشراء وتكاليف النقل، أما بالنسبة لتكلفة اللاجودة فالمسؤول يحرص دوما على أن يتحملها المورد في حالة وجودها.
2. مكتب مراقبة التسيير والمراجعة: حيث يحرص المسؤولون عن هذا المكتب على التأكد من احترام مسؤول وظيفة الشراء لسيرورة العملية المحددة مسبقا بجميع مراحلها لأجل تخفيض التكاليف.
3. مسؤول المالية: يعمل على استغلال وظيفة الشراء للموارد المالية المتاحة بطريقة مثلى، ويهدف إلى تخفيض تكاليف الشراء أقصى ما يمكن بحيث يضمن تحقيق التكلفة الهدف.

وبالتالي فعلمية مراقبة أداء وظيفة الشراء متعددة الأبعاد، فهناك مراقبة لأداء الوظيفة ككل وتتم من طرف مسؤول المالية وهذا للتأكد من احترام التكلفة الهدف، كما توجد مراقبة فردية لأداء مسؤول الوظيفة والتي تكون من طرف مكتب مراقبة التسيير والمراجعة وهذا لضمان احترام إجراءات الشراء المتفق عليها، وأخير نجد مراقبة مسؤول الوظيفة للعمال التابعين له. عمليات المراقبة السابقة تتم بالاعتماد على وسائل عديدة هي:

1. الميزانيات التقديرية: يتم إعدادها من طرف رؤساء المنتجات بالتعاون مع القوى البيعية وعمال مكتب تسيير ومتابعة الموردين، حيث يقوم كل من مسؤول مصلحة الشراء ومصلحة المالية بالتأكد من احترام الكميات والأسعار المتفق عليها والتكلفة الهدف، وهذا لضمان استغلال أمثل للموارد وعدم انقطاع المخزون، في حالة وجود أخطاء أو انحرافات يتم تحديدها وتحديد الأسباب المحتملة لها، مع اقتراح حلول ممكنة لمعالجتها في الحين أو تجنبها مستقبلا.
2. لوحة القيادة: استعانت المؤسسة مؤخرا بمكتب خبرة واستشارات دولي لأجل القيام بمراجعة داخلية لمختلف الوظائف والإجراءات المتبعة، وهي الآن بصدد تعديل وتكوين لوحة قيادة جديدة تخص المؤسسة ككل. وقد صرح لنا مسؤول وظيفة الشراء أنه هناك محور منفصل خاص بوظيفة الشراء حيث تناول أهداف الوظيفة ومختلف مؤشرات قياسها، حيث كانت أهمها ترشيد المشتريات، تخفيض عدد العلامات التجارية وعدد الموردين المتعامل معهم. وقد تحفظ المسؤول عن إعطائنا صورة مفصلة عن لوحة القيادة الجديدة.
3. دفتر الشروط (دفتر الأعباء): تعتمد وظيفة الشراء على دفتر الشروط كوسيلة أساسية لمراقبة عملية الشراء، خاصة شراء المنتجات ذات العلامة Techno، حيث يتم إعداده وتحضيره من طرف جميع عمال وظيفة الشراء بالتعاون مع رؤساء المنتجات وينسق

بينهم رئيس المصلحة. قبل إعداد أي دفتر شروط يقوم رؤساء المنتجات بالقيام ببحوث تسويقية عن المنتجات المرغوب شراؤها لتحديد خصائص المشتريات بدقة ثم يتم تحويل النتائج لمصلحة الشراء للبدء بعملية تحضير الدفتر الشروط، وأهم العناصر التي يضمها هذا الأخير ما يلي: وصف دقيق للمنتج، الخصائص التقنية له، مكوناته، تصميمه وتصميم الغلاف، آجال الدفع، التكلفة الهدف.

تقوم وظيفة الشراء بقياس رضا الزبائن الداخليين المتمثلين في قوى البيع شهريا، وأثناء تواجدها بالمؤسسة، كان المسؤول عن وظيفة الشراء بصدد تنظيم لقاء مع رجال البيع ورؤساء المنتجات ومسؤول التسويق لأجل تقييم مرحلة الدخول المدرسي، حيث يهدف المسؤول عن الشراء بتحديد النقائص والعيوب التي سجلت بالمنتجات لأجل تفاديها مستقبلا، كما يهدف لجمع المعلومات عن المنتجات المنافسة والتي يتحصل عليها رجال البيع من الزبائن لأنهم على اتصال مباشر بهم.

لم تقم المؤسسة بمقارنة أداء وظيفة الشراء لديها بأداء وظيفة شراء مؤسسة أخرى، بل استعانت بمكتب خبرة دولي (تم الإشارة إليه سابقا) لأجل العمل على تحسين أدائها، وعند سؤالنا مسؤول الوظيفة عن المقارنة التي تم إجراؤها مع مؤسسة CLAS VIT صرح لنا أن هذه الأخيرة هي من قامت بالمقارنة لأن وظيفة الشراء بمؤسسة Tms أكثر تعقيدا وتطورا وبالتالي فمؤسسة CLAS VIT هي المستفيدة.

المطلب الرابع: مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة "FABS"

تهتم مؤسسة Fabs بقياس أداء وظيفة الشراء لأجل استغلال أمثل لمواردها، تخفيض تكاليف الشراء، ضمان جودة المشتريات، وتعتمد في ذلك على عدة معايير هي:

1. سعر الشراء والتكلفة الهدف
2. رضا الزبائن الداخليين
3. آجال التسليم وانقطاع المخزون
4. جودة المشتريات

تكون عملية المراقبة على مستويين:

1. المستوى الأول: المدير العام يقوم بمراقبة أداء الوظيفة ككل، حيث يهتم بمراقبة إجراءات الشراء، تحديد الانحرافات والأخطاء وطرق معالجتها وتفاديها مستقبلا خاصة الانحرافات المرتبطة بأجال الشراء واستلام المشتريات، كما يراقب مدى مساهمة وظيفة الشراء في تحقيق الأهداف المسطرة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة. كذلك وكون المدير العام هو مالك المؤسسة فهو يراقب مختلف التدفقات النقدية والديون المترتبة على المؤسسة اتجاه مورديها.
2. المستوى الثاني: مسؤول وظيفة الشراء يقوم بتقييم أداء الوظيفة ككل ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة من جهة، وتقييم أداء كل عامل فيها وذلك لأجل تحديد الانحرافات

والعمل على تصحيحها من جهة أخرى، خاصة الانحرافات المرتبطة بحساب التكلفة الهدف ومقارنتها بسعر الحيازة.

تعتمد المؤسسة أثناء عملية المراقبة على الميزانيات التقديرية المعدّة مسبقاً لتحديد الانحرافات في الكميات، الأسعار والتكلفة الهدف دون الاعتماد على باقي الوسائل الأخرى كلوحة القيادة، ودقتر الشروط وهذا لطبيعة المؤسسة، فهي مؤسسة عائلية وبالتالي فعملية المراقبة تكون شخصية وذاتية من قبل المسؤولين لأنهم يعتبرون ملاك المؤسسة كما لم يفكر هؤلاء بمقارنة أداء وظيفة الشراء بأداء وظيفة شراء مؤسسة أخرى.

يقوم مسؤول الشراء بتنظيم اجتماعات دورية مع مسؤول الإنتاج، مسؤول التسويق، مسؤول المبيعات والمدير العام، وهذا لتحليل ومراقبة التكاليف الخاصة بعمليات الشراء، ومستوى رضاهم بالمشتريات وتكلفتها ومقارنتها بالتكلفة الهدف المحددة مسبقاً من طرف مسؤولي الشراء والتسويق.

كذلك يحرص مسؤولي الشراء والتسويق باستمرار على مراقبة سعر الصرف لأنه حسبهما العامل الرئيسي الذي يساهم في رفع تكلفة الشراء ما يؤثر على أسعار بيع المؤسسة، لذا فمسؤول الشراء يعمل على إجراء عمليات الشراء في الفترات الملائمة خاصة في حالة توفر الإمكانيات المالية، كما يضع هامش للخطأ متعلق بمعدل الصرف أثناء حساب التكلفة الهدف.

بالنسبة لتكلفة اللاجودة المؤسسة تحرص على تسويق منتجات ذات جودة عالية وبالتالي معدل استرجاع المنتجات المعيبة صغير جداً ويكاد ينعدم، ويكون إلا بالنسبة للمعدات المكتنية التي يكون بها عيب مصنعي، أين تقوم المؤسسة بتغيير المنتج للزبون ثم تعمل على تسوية الوضعية مع المورد المعني بالأمر.

خلاصة الفصل الثالث

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمؤسسات العينة والتي تتمثل في مؤسسات متنوعة منها التجارية ومنها المختلطة (إنتاجية وتجارية)، وكلها تنشط في مجال توزيع المنتجات والمعدات المكتبية، الأدوات المدرسية وكل ما هو مرتبط بمجال المكتبية.

بعدها توصلنا لتحديد الجهة المسؤولة عن الشراء في كل مؤسسة والتي تتمثل في وظيفة الشراء ومسؤوليها، إلا مؤسسة Office line فالمدیر هو من يقوم بالعملية. كذلك حللنا كيفية تنظيم وظيفة الشراء في مؤسسات العينة ومختلف العلاقات التي تملكها وتربطها مع باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

تعتمد جميع المؤسسات على طريقة الشراء المباشر وهناك بعض المؤسسات تعتمد على طريقة ثانية تتمثل في الشراء عن طريق المناقصات، كما تحرص جميع المؤسسات على مراقبة أداء وظيفة الشراء باستعمال عدة طرق وأساليب خاصة الميزانيات التقديرية، دفتر الشروط والتكلفة الهدف. كل مؤسسة تحدد معايير خاصة للتقييم تتمحور أغلبها حول الجودة، السعر، احترام آجال التسليم ورضا الزبائن الداخليين.

الفصل الرابع:

واقع التسويق الشرائي لدى
مؤسسات العينة وتأثيره على
ميزاتها التنافسية

مقدمة الفصل

بعد تحليلنا لوظيفة الشراء في الفصل السابق، سنحاول الآن معرفة واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة، وتحليل عناصر المزيج الشرائي الخاص بكل مؤسسة، لنصل في الأخير إلى تحليل العلاقة الموجودة بين الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة ومدى مساهمة التسويق الشرائي في تحقيقها. وقد قسم هذا الفصل إلى خمس مباحث كالتالي:

1. المبحث الأول خصص لتحديد مفهوم التسويق الشرائي بالنسبة لكل مؤسسة في العينة.
2. سنحاول من خلال المبحث الثاني دراسة وتحليل مصادر الشراء الخاصة بالمؤسسات.
3. المبحث الثالث يهتم بتحديد وتحليل احتياجات كل مؤسسة في العينة.
4. المبحث الرابع يهتم بتحليل أسعار وتكاليف الشراء الخاصة بقطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة، ومختلف وسائل الاتصال المستعملة من قبل وظيفة الشراء الخاصة بكل مؤسسة.
5. في المبحث الأخير سنحاول تحليل الميزة التنافسية المعتمدة من قبل كل مؤسسة، ومدى مساهمة التسويق الشرائي في ذلك من خلال نشاطاته وتقنياته.

المبحث الأول: مفهوم التسويق الشرائي بالنسبة لمؤسسات العينة

سنحاول في هذا المبحث معرفة مدى فهم مسؤولي الشراء في المؤسسات محل الدراسة لمصطلح التسويق الشرائي وسياسة الشراء المتبعة من طرفهم.

المطلب الأول: وجهة نظر مؤسسة CLAS VIT للتسويق الشرائي

عند سؤالنا لمسؤولي الشراء عن مصطلح التسويق الشرائي ومدى معرفتهم به، قاما بتعريفه كالتالي: "هو عملية تحديد حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها بالاعتماد على وظيفة الشراء، لأنها المسؤولة عن توفير المنتجات التي تشبع هذه الحاجات". نلاحظ من تعريفهما أنهما لا يفهمان المصطلح بدقة حيث قاما بتحديد أهدافه فقط، كما أنهما لا يعرفان سيرورته وتقنياته. وسنحاول من خلال تحليل أجوبة الأسئلة الموالية معرفة مدى وعي ونضج وظيفة الشراء بمؤسسة CLAS VIT.

يرى مسؤولي الشراء أنهما مسؤولان عن تحقيق هدف الوظيفة الذي يتمثل أساسا في تلبية حاجات الزبائن الداخليين المتمثلين في رجال البيع ووظيفة الإنتاج من جهة، وحاجات الزبائن الخارجيين المتمثلين في زبائن المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب مع احترام شروط الجودة المطلوبة، هذه الأهداف يتم تحديدها من طرف جميع مسؤولي الوظائف أثناء إعداد إستراتيجية المؤسسة ومختلف السياسات المتبعة.

تعتمد مؤسسة CLAS VIT عند شرائها للمنتجات التامة على سياسة الشراكة مع مورديها، فهي تعمل على تطوير علاقتها بهم والحصول 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 والمؤسسة دائما تقوم بمقارنة عروضه مع عروض موردين آخرين، فالعلاقة معه لم ترتق إلى حد الشراكة بعد. كذلك المؤسسة لا تعتمد على سياسة الشراء في الوقت المحدد (JIT) لتجنب أي انقطاع في المخزون لأن السوق الجزائرية تمتاز بعدم التأكد والتغير المستمر في قوانين الاستيراد. أما بالنسبة لشراء المواد الأولية فالمؤسسة دائما تعمل على وضع الموردين في حالة تنافس لأجل الحصول على أفضل العروض خاصة من ناحية السعر.

لا تملك المؤسسة نظام يقظة تجاري، لكنها تعتمد على البحوث التسويقية كأداة لمعرفة التغيرات في حاجات المستهلكين لتكييف منتجاتها المصنعة محليا أو لشراء ما يشبع هذه الحاجات من عند الموردين الملائمين. كذلك تعتمد المؤسسة على البحوث التسويقية خاصة البحوث الوثائقية لأجل الحصول على المستجدات في ما يخص البدائل والأسعار المتداولة في سوق الموردين. يعتبر مسؤولي الشراء المؤسسات التالية على الترتيب Fabs، Technomodern، AI assel منافسة لهم في عملية شراء جميع أنواع المنتجات التامة التي تسوقها المؤسسة، والمواد الأولية (بالنسبة لمؤسسة

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

Fabs لأنها مؤسسة إنتاجية تجارية أيضا). أما مؤسسة أجياد فتعتبر منافسة للمؤسسة في شراء صنف المنتجات المتعلق بالأدوات المدرسية فقط.

الجدول الموالي يلخص مجموع الأخطار التي يأخذها مسؤولي الشراء بعين الاعتبار أثناء قيامهم بعملية الشراء:

الجدول 15: الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة CLAS VIT

| | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأخطار والقيود التقنية المرتبطة بعملية الشراء | توقف عملية الإنتاج، خطر المنتج (مثلا المواد السامة، مستوى حدة المقص بالنسبة للأطفال)، مدة صلاحية المنتج صغيرة (السيالات وأقلام اللباد والسيورة البيضاء)، إمكانية تخلي المورد عن المؤسسة، عدم تلاؤم شروط التغليف والتعبئة، انقطاع المخزون، عدم تخفيض الأسعار في حالة طلبيات كبيرة |
| الأخطار المالية والقيود | منافسة غير شريفة، التقليد، إفلاس المورد، انخفاض معدل الصرف، تراكم المخزون |
| الأخطار اللوجيستية والقيود | عدم احترام أجل التسليم، القيود الجمركية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

كما قمنا بسؤال مسؤولي شراء مؤسسة CLAS VIT عن الأنشطة أو العناصر التي يرونها مهمة ومؤثرة على عملية الشراء، ويمكن اعتبارها مزيجا شرائيا للمؤسسة، فكانت إجابتهم كالتالي:

1. العلاقات مع الموردين
2. تحديد الاحتياجات والمشتريات بدقة
3. التغييرات في البيئة التسويقية خاصة القانونية

المطلب الثاني: وجهة نظر مؤسسة Office line للتسويق الشرائي

قام السيد دحاق بتعريف مصطلح التسويق الشرائي كالتالي: " هو مجموع الأنشطة والتقنيات التي تهدف للفوز بوفاء المورد وضمان تعامله مع المؤسسة، ومحاولة إنشاء علاقة شراكة معه خاصة المورد ذو السمعة الجيدة ". نلاحظ من خلال التعريف أن المدير ركز كثيرا على العلاقات مع الموردين في حين أغفل عنصر المشتريات وطرق تحليلها.

يعتبر مدير المؤسسة وظيفة الشراء مسؤولا عن توفير المنتجات بالجودة المطلوبة وفي الأجل المحددة، حيث يعمل على جعل وظيفة الشراء مصدرا للربح عن طريق مساهمتها في الرفع من

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

الحصة السوقية للمؤسسة بتوفيرها منتجات ذات جودة عالية مع ضمان عدم انقطاع المخزون لتجنب تكلفة الفرصة الضائعة.

تعتمد مؤسسة Office line على سياسة الشراكة مع الموردين، فالمسؤول عن الشراء يهدف لتمتين العلاقة بين الطرفين وتطويرها خاصة مع الموردين الأوروبيين وذلك لضمان ميزة الحصرية في توزيع علاماتها، أما بالنسبة للموردين الصينيين والذين تتعامل معهم المؤسسة لشراء بعض المنتجات ذات العلامة Xone فالمدير يميل لإتباع سياسة وضع الموردين في حالة تنافس، لأنها مشتريات ثانوية وقيمتها صغيرة جدا مقارنة بباقي المشتريات الأخرى، فتهدف المؤسسة إلى اغتنام الفرص الموجودة في السوق مع اختيار أفضل عرض من ناحية الثنائية جودة/سعر. كما صرّح المدير أن المؤسسة لا يمكنها التعامل بسياسة JIT لعدم استقرار بيئة الأعمال الجزائرية.

لا تملك المؤسسة نظام يقظة تجاري لكنها تعتمد على بحوث التسويق التي يقوم بها رؤساء المنتجات ومسؤول التسويق لتتبع سوق المستهلكين وتطوره من جهة، وسوق الموردين من جهة أخرى خاصة في ما يخص المنتجات الجديدة، البديلة والأسعار المتداولة في هذا السوق. يعتبر مدير المؤسسة أن مؤسسة Clas vit و Tms منافسين له في عملية الشراء لأن هذه الأخيرة تسوق نفس تشكيلة المنتجات وبنفس الجودة، إلا الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) فقد صرح المدير عدم وجود أي منافس له في الشراء لأنه يتعامل مع مؤسسة Roland و Trotec وهما علامتان لهما شهرة عالمية جيدة وغير قابلة للمنافسة من طرف الموردين الصينيين.

الجدول الموالي يلخص مجموع الأخطار التي يأخذها المدير بعين الاعتبار أثناء قيامه بعملية الشراء:

الجدول 16: الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة Office line

| | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأخطار والقيود التقنية المرتبطة بعملية الشراء | خطر المنتج (مثلا المواد السامة، مستوى حدة المقص بالنسبة للأطفال)، مدة صلاحية المنتج صغيرة (السيالات وأقلام اللباد والسبورة البيضاء)، تطور سريع للتكنولوجيا (على المدى الطويل)، إمكانية تخلي المورد عن المؤسسة، عدم تلاؤم شروط التغليف والتعبئة، انقطاع المخزون، بعض القوانين التي ترفضها الدولة ويرفضها المورد |
| الأخطار والقيود المالية | منافسة غير شريفة، التقليد، انخفاض معدل الصرف، تراكم المخزون |
| الأخطار والقيود اللوجيستية | عدم احترام أجال التسليم، القيود الجمركية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

قبل قيامنا بتحليل المزيج الشرائي للمؤسسة، قمنا بسؤال مدير مؤسسة Office line عن الأنشطة أو العناصر التي يراها مهمة ومؤثرة على عملية الشراء، ويمكن اعتبارها مزيجا شرائيا للمؤسسة، فكانت إجابته كالتالي:

1. العلاقات مع الموردين
2. التغيرات في سعر الصرف
3. التغيرات في البيئة التسويقية خاصة القانونية

المطلب الثالث: وجهة نظر مؤسسة TMS للتسويق الشرائي

قام مسؤول وظيفة الشراء بمؤسسة Tms بتعريف التسويق الشرائي كالتالي: " هو مجموع الوسائل والتقنيات التي تهدف لدراسة سوق الموردين وجمع المعلومات عن المنافسين في عملية الشراء والمنتجات المتوفرة في السوق لأجل القيام بعملية شراء مربحة". نلاحظ من خلال التعريف أن المسؤول أهمل تماما عنصر الاحتياجات أو المشتريات وركز على سوق الموردين فقط.

تعتبر وظيفة الشراء المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، لأن تحقيق الأهداف المسطرة لا يكون إلا بتوفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار ملائمة. وقد حدد المسؤول أيضا أهدافا أخرى تتمثل في ترشيد المشتريات، ضمان عدم انقطاع المخزون وتخفيض عدد الموردين المتعامل معهم. وتقوم الوظيفة بإتباع أربع سياسات أساسية في الشراء هي:

1. سياسة الشراكة مع الموردين: حيث قامت المؤسسة باختيار موردين ذوي علامات عالمية معروفة بجودتها العالية، وهي تعمل على خلق وتطوير علاقة شراكة معهم لأجل تبادل الخبرات وتقاسم النجاحات والأرباح.
2. سياسة وضع الموردين في حالة تنافس: تستعمل المؤسسة هذه السياسة في شراء جميع المنتجات ذات العلامة Techno حيث تقوم وظيفة الشراء باستشارة عدد كبير من الموردين المحتملين لاختيار أفضل عرض من ناحية الثنائية جودة/سعر، وعمال وظيفة الشراء إلى حد الآن لم يتفقوا على اختيار موردين دائمين فهم يعملون على اقتناص الفرص الموجودة في السوق ويهدفون إلى تخفيض عدد الموردين المتعامل معهم.
3. سياسة الاندماج إلى الخلف: نظرا للإمكانيات المالية والقدرات التسييرية للمؤسسة قامت وظيفة الشراء بالتنسيق مع مصلحة المالية والإدارة العليا باتخاذ قرار إنشاء مصنعين، واحد خاص بإنتاج منتجات الترتيب والأرشييف، والثاني خاص بإنتاج المنتجات البلاستيكية ذات الاستعمال المكتبي كسلة المهملات والسيالات.
4. سياسة التعاقد: نظرا للطلب الكبير على المنتجات الورقية ذات الاستعمال المكتبي والمدربي قامت المؤسسة بالتعاقد مع عدد من الموردين المحليين، حيث يقوم هؤلاء بإنتاج وتوريد المؤسسة بمنتجات باسم علامتها الخاصة Techno، وباسم العلامة الفرنسية Maped حيث تحصلت المؤسسة على ترخيص من عند المورد الفرنسي لاستعمال علامته على بعض المنتجات شرط احترام دفتر الشروط المحدد من طرفه وتعهده المؤسسة بإنفاق نسبة من قيمة المبيعات للترويج للعلامة Maped في الجزائر.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

تملك المؤسسة نظام يقظة تجاري تابع لمكتب نظام المعلومات، يهدف أساسا للبحث ورصد التغيرات التي تقع في أذواق المستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم، كما يعمل النظام على تحديد المنتجات المنافسة لما تعرضه المؤسسة، كل هذا يكون بالتعاون مع رؤساء المنتجات. وينسق النظام مع وظيفة الشراء لإعداد بحوث خاصة بسوق الموردين وذلك لتتبع الأسعار والعلامات المتداولة في السوق، وإمكانية ظهور منتجات جديدة أو بديلة. المؤسسة لا تعمل بنظام JIT وهذا لعدم استقرار البيئة خاصة البيئة القانونية.

قامت مسؤول الشراء بتقسيم المنافسين له في الشراء إلى صنفين هما:

1. منافسون يبحثون عن علامات عالمية مثل: Office line، Clas vit.
2. منافسون يبحثون عن موردين لإنتاج منتجات بعلاماتهم الخاصة مثل: Giant، Clas vit، Al assel.

الجدول الموالي يلخص مجموع الأخطار التي يأخذها مسؤول الشراء بعين الاعتبار أثناء التحضير لعملية الشراء:

الجدول 17: الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة Tms

| | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأخطار والقيود التقنية المرتبطة بعملية الشراء | خطر المنتج (مثلا المواد السامة، مستوى حدة المقص بالنسبة للأطفال)، مدة صلاحية المنتج صغيرة (السيارات وأقلام اللباد والسبورة البيضاء)، إمكانية تخلي المورد عن المؤسسة، عدم تلاؤم شروط التغليف والتعبئة، تغيير المورد لخصائص ومكونات المنتج، انقطاع المخزون، عدم تخفيض الأسعار في حالة طلبات كبيرة |
| الأخطار المالية والقيود | منافسة غير شريفة، التقليد، إفلاس المورد، انخفاض معدل الصرف، تراكم المخزون |
| الأخطار اللوجيستية والقيود | عدم احترام أجال التسليم، القيود الجمركية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

صرّح لنا مسؤول وظيفة الشراء لمؤسسة Tms أن الأنشطة أو العناصر التالية يراها مهمة ومؤثرة على عملية الشراء، ويمكن اعتبارها مزيجا شرائيا للمؤسسة:

1. العلاقات مع الموردين
2. دراسة سوق الموردين

المطلب الرابع: وجهة نظر مؤسسة Fabs للتسويق الشرائي

يعتبر مسؤولا الشراء والتسويق بمؤسسة Fabs التسويق الشرائي "مجموع الأنشطة التي تهدف إلى خلق وتطوير علاقات شراكة مع الموردين المتعامل معهم وهو يهدف إلى إرضاء الموردين والبحث عن منتجات جديدة لإرضاء زبائن المؤسسة". نلاحظ من تعريفهما أنهما لا يفهمان المصطلح جيدا حيث قاما بتحديد أهدافه فقط وبعض نشاطاته، كما أنهما لا يعرفان سيرورته ومختلف تقنياته.

يرى مسؤول الشراء أنه مسؤول عن تحقيق هدف الوظيفة الذي يتمثل في تلبية حاجات الزبائن الداخليين سواء رجال البيع أو وظيفة الإنتاج من جهة، وحاجات الزبائن الخارجيين متمثلين في زبائن المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بتوفير المشتريات في الأجل المحددة وقت الحاجة إليها بالضبط وهذا لتجنب تكاليف التخزين وتوقف عمليات الإنتاج، كما تهدف وظيفة الشراء لضمان جودة جميع مشترياتها، ويتم تحديد أهداف الوظيفة من طرف مجلس الإدارة الذي ينتمي إليه مدير مصلحة الشراء.

تعتمد مؤسسة Fabs على سياسة الشراكة مع جميع مورديها. فهي تعمل على تطوير علاقتها بهم، وبالنسبة للموردين ذوي العلامات الخاصة فهي تهدف للحصول على ميزة الحصرية في توزيع منتجاتهم (L'exclusivité). المؤسسة تهدف من وراء علاقة الشراكة الوصول إلى أفضل ثنائية جودة/سعر بالنسبة لجميع المشتريات سواء منتجات تامة أو مواد أولية. ويحرص المسؤول عن الشراء دائما بمقارنة عروض وأسعار مورديه مع عروض موردين آخرين، للتأكد من أن الموردين الذي يتعامل معهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الطرفين. يعمل مسؤول الشراء بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج ومسؤول التسويق على محاولة تطبيق سياسة الشراء في الوقت المحدد JIT رغم صعوبة ذلك والعراقيل التي يواجهونها خاصة متغيرات البيئة القانونية. حيث تضمن المؤسسة توفير مخزون الأمان بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات التامة سواء المستوردة أو المنتجة محليا، وتعمل وظيفة الشراء على توفير الاحتياجات (إيصالها إلى مخازن المؤسسة) عند انخفاض مستوى المخزون إلى مستوى مخزون الأمان بالضبط.

لا تملك المؤسسة نظام يقظة تجاري، لكنها تعتمد على القوى البيعية كأداة لمعرفة التغيرات في حاجات زبائنهم والمستهلكين النهائيين لتكييف منتجاتها المصنعة محليا أو لشراء ما يشبع هذه الحاجات من عند الموردين الملائمين. كذلك تعتمد المؤسسة على البحوث التسويقية خاصة البحوث الوثائقية لأجل الحصول على المستجدات في ما يخص البدائل والأسعار المتداولة في سوق الموردين، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية التي يقوم بها مسؤول الوظيفة لمقرات موردين محتملين جدد. يعتبر مسؤولا الشراء والتسويق المؤسسات التالية على الترتيب Clas vit، Technomodern، office line مؤسسات منافسة لهم في عملية شراء جميع أنواع المنتجات التامة التي تسوقها المؤسسة، والمواد الأولية (بالنسبة لمؤسسة Clas vit لأنها مؤسسة إنتاجية تجارية أيضا).

الجدول الموالي يلخص مجموع الأخطار التي يأخذها مسؤول الشراء بعين الاعتبار أثناء قيامه بعملية الشراء:

الجدول 18: الأخطار المرتبطة بعملية الشراء لمؤسسة Fabs

| | |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأخطار والقيود التقنية المرتبطة بعملية الشراء | توقف عملية الإنتاج، خطر المنتج (مثلا المواد السامة، مستوى حدة المقص بالنسبة للأطفال)، إمكانية تخلي المورد عن المؤسسة، انقطاع المخزون، التغييرات الكثيرة في البيئة القانونية |
| الأخطار المالية والقيود | منافسة غير شريفة، التقليد، انخفاض معدل الصرف، تراكم المخزون |
| الأخطار اللوجيستية والقيود | عدم احترام أجال التسليم، القيود الجمركية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

وقد أخبرنا مسؤول وظيفة الشراء ومسؤول التسويق أن المؤسسة تركز كثيرا على الأنشطة التي تتمحور حول علاقات المؤسسة مع الموردين وكيفية الرقي بها إلى الشراكة، وبالتالي يمكن اعتبارها مزيجا شراييا للمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل مصادر الشراء بالنسبة لمؤسسات العينة

يعتبر الموردون أهم حلقة في عملية الشراء، لذا سنحاول في هذا المبحث معرفة موردي المؤسسات محل الدراسة وكيفية اختيارهم.

المطلب الأول: دراسة وتحليل موردي مؤسسة CLAS VIT

تتعامل المؤسسة حاليا مع سبعة موردين للمنتجات التامة، وخمسة عشر مورد للمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة، وهناك منهم المحلي والأجنبي.

بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة، مسؤول الشراء هو الذي يقوم بالبحث واختيار الموردين بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج أما بالنسبة للمنتجات التامة فالمسؤول عن اختيار المورد اختلف باختلاف العلامة التي يسوقها المورد كالتالي:

1. Goss: مسؤول المبيعات هو من قام باختيار المورد.
2. Esselte ، Dymo: المدير العام قام باتخاذ قرار التعامل مع الموردين لوجود علاقات شخصية مع مسؤولي الموردين.
3. Apli ، Pelikan: هذان الموردان هما من استهدفا المؤسسة وقاما بالتفاوض معها لأجل إعطائهم حصرية توزيع منتجاتها، نتيجة للسمعة الجيدة التي تملكها المؤسسة في السوق الجزائرية.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

4. Tecmeca ، Fares : تربط المؤسسة علاقة تاريخية لأنها كانا فرعين لها ثم استقلا في شكل مؤسستين منفصلتين.

5. US Polo: هو مورد تركي للأدوات المدرسية قام باختياره مسؤول الشراء، لكن حاليا تم قطع العلاقات معه، لارتفاع أسعاره باستمرار.

تختلف مدة تعامل المؤسسة مع مورديها، فهي تتراوح بالنسبة للمواد الأولية من سنة إلى خمسة سنوات وذلك كون المؤسسة تبحث دائما عن موردين أقل سعرا، أما بالنسبة لموردي المنتجات التامة فتتراوح من سنة إلى ستة عشر سنة. الجدول التالي يوضح مدة علاقة المؤسسة مع بعض موردي المنتجات التامة، وعدد الأصناف المشتراة من عند كل مورد:

الجدول 19: مدة علاقة مؤسسة CLAS VIT مع بعض مورديها

| عدد الأصناف المشتراة | المدة | المورد |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|
| 105 | 8 سنوات والعلاقة مستمرة | Pelikan |
| 80 | 8 سنوات والعلاقة مستمرة | Dymo |
| 125 | 10 سنوات والعلاقة مستمرة | leitz |
| 100 | 10 سنوات والعلاقة مستمرة | Esselte |
| 80 | 16 سنوات والعلاقة مستمرة | Apli |
| المنتجات المكتبية: 150 المنتجات المدرسية: 147 | 3 سنوات والعلاقة مستمرة | Goss |
| 36 | سنة واحدة و تم قطع العلاقة مع المورد | US Polo |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

تعمل المؤسسة على التعامل مع عدة موردين للصف الواحد من المنتجات التامة وهذا 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 ولكن بأسعار مرتفعة. كذلك الموردان Tecmeca و Esselte يوردان المؤسسة بسلات مهملات مختلفة الجودة والأسعار. أما بالنسبة للمواد الأولية فالمؤسسة تعتمد على اختيار مورد وحيد لكل صنف.

تختلف طبيعة سوق الموردين باختلاف بلدانها، فسوق الموردين الآسيويين خاصة الصين والهند تمتاز بمنافسة شرسة لانخفاض تكلفة اليد العاملة ولتقليدهم للمنتجات الأصلية، أما بالنسبة للموردين الأوروبيين فالسوق قليلة المنافسة لأن كل مورد بها يمتاز بخصائص وقيم معينة وأغلبها

تمتاز بالجودة العالية والأسعار المرتفعة كما أن أغلب البلدان الأوروبية تضمن الحماية القانونية للعلامات التجارية من عمليات التقليد عكس الصين. هذا ما جعل المؤسسة على دراية تامة

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

بالقدرات التفاوضية للموردين، وشجعها على تمتين العلاقة الحالية مع الموردين الأوروبيين، والعمل على البحث المستمر على الموردين الصينيين بغرض الاستفادة من الميزات التنافسية التي يمتازون بها، خاصة من ناحية التكاليف والمرونة في الاستجابة لطلبات المؤسسة.

عموما المؤسسة تقوم بجمع معلومات حول مورديها لضمان حسن اختيار المورد الملائم لها، كما تهتم بتطور نشاط والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للموردين الحاليين الذين تتعامل معهم والجدول التالي يوضح أهم المعلومات التي تحرص المؤسسة معرفتها حول الموردين:

الجدول 20: المعلومات التي تريدها مؤسسة CLAS VIT عن مورديها

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| رقم الأعمال، عدد العمال وكفاءاتهم، الخبرة | خصائص عامة |
| هيكل التكاليف (التكلفة الهدف، سعر المورد، سعر السوق)، القدرات المالية | خصائص مالية |
| الإنتاجية، مدة دورة الإنتاج، تطور القدرات الإنتاجية | الإنتاج |
| مدى التحكم في التكنولوجيا أو التكنولوجيات المتوفرة في السوق | خصائص تقنية |
| شهادات وتراخيص الجودة، مستوى جودة المشتريات | الجودة |
| القدرة على، الابتكار البحث والتطوير، شكل ومظهر المنتجات | الابتكار |
| جنسية المورد، انتشاره الجغرافي، مقر الإنتاج | خصائص جغرافية |
| أهم الزبائن، توزيع الزبائن | زبائن المورد |
| أجال التسليم، قنوات التوزيع | اللوجيستيك |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

تقوم المؤسسة باختيار مورديها وفق عدد من المعايير أهمها: القدرة المالية للمورد، شروط الدفع، الموقع الجغرافي للمورد (تكاليف النقل وسمعة البلد)، الجودة، السعر، مستوى البحث والتطور التكنولوجي، آجال التسليم، سمعة المورد. وتعتمد المؤسسة في تقييمها للموردين على نفس معايير تقييمها لوظيفة الشراء لديها، والمتمثلة في أسعار الشراء، جودة المنتجات، توفر المنتجات والمواد الأولية وعدم انقطاع في المخزون، كما تركز على معيار المرونة وسرعة الاستجابة للطلبات والاحتياجات، فبالنسبة للمؤسسة أداء المورد مرتبط بمدى سرعته في إتمام صفقة البيع بين الطرفين مع احترام دفتر الشروط. كما أن المؤسسة لا تقوم بتحديد قائمة بالأخطار والقيود الخاصة بكل مورد، لكنها تقوم بتحديد الأخطار المرتبطة بعملية الشراء ككل والتي ذكرناها سابقا.

يجمع عمال وظيفة الشراء أن موردي المواد الأولية يمتازون بتلاؤم أسعارهم مع مستوى الجودة المطلوب، أما بالنسبة لموردي المنتجات التامة، فمنتجاتهم تمتاز بالجودة والتطور رغم ارتفاع أسعارها نوعا ما، إلا مورد العلامة Goss فأسعاره تعتبر منخفضة نتيجة لاعتدال جودة منتجاته.

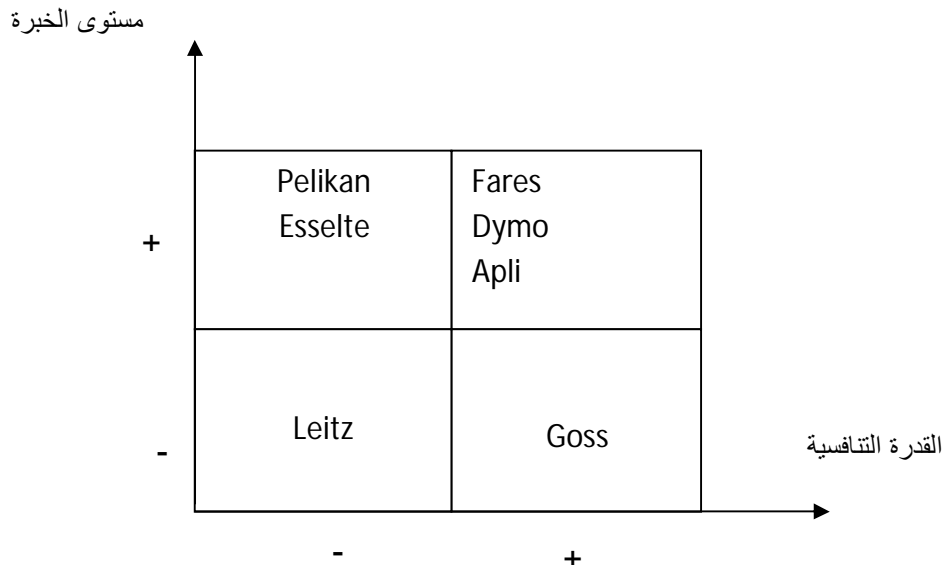
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

كذلك يمتاز جميع الموردين بدون استثناء بسرعة الاستجابة لطلبات المؤسسة ومرونتهم العالية في التعامل معها. أما بالنسبة للإمكانيات المالية للموردين فهي جيدة كلها إلا المورد Pelikan فهو يعاني من ضائقة مالية.

سنحاول الآن تحليل الوضعية والقدرات التنافسية لموردي المنتجات التامة فقط، أما بالنسبة لموردي المواد الأولية فقد تحفظ المسؤول عن إعطائنا أسماءهم والمعلومات المرتبطة بهم، وذلك لوجود منافسين للمؤسسة بصدد إنشاء مصانع منافسة لها.

ويمكن تصنيف موردي المنتجات التامة في مصفوفة الخبرة كالتالي:

الشكل 44: مصفوفة الخبرة لمؤسسة CLAS VIT

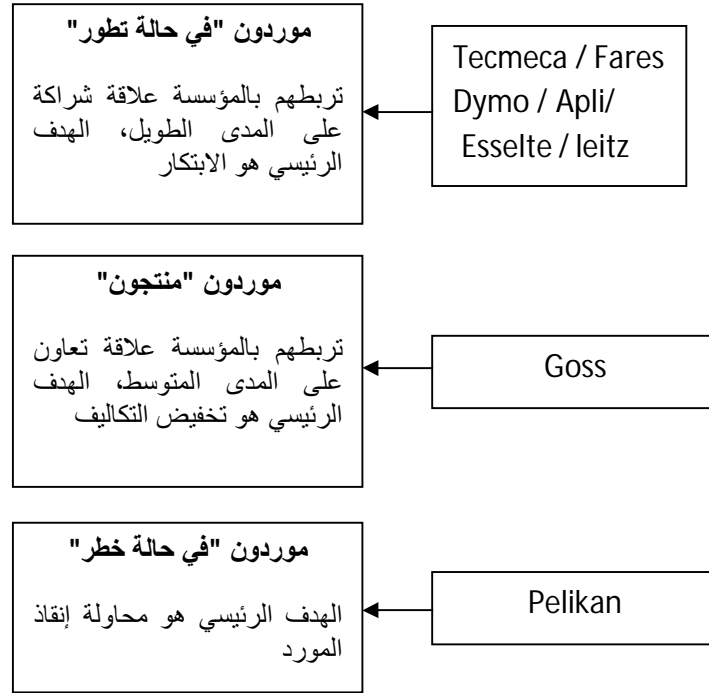


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

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

الشكل التالي يوضح تصنيف موردي المنتجات التامة حسب الهدف من العلاقة معهم:

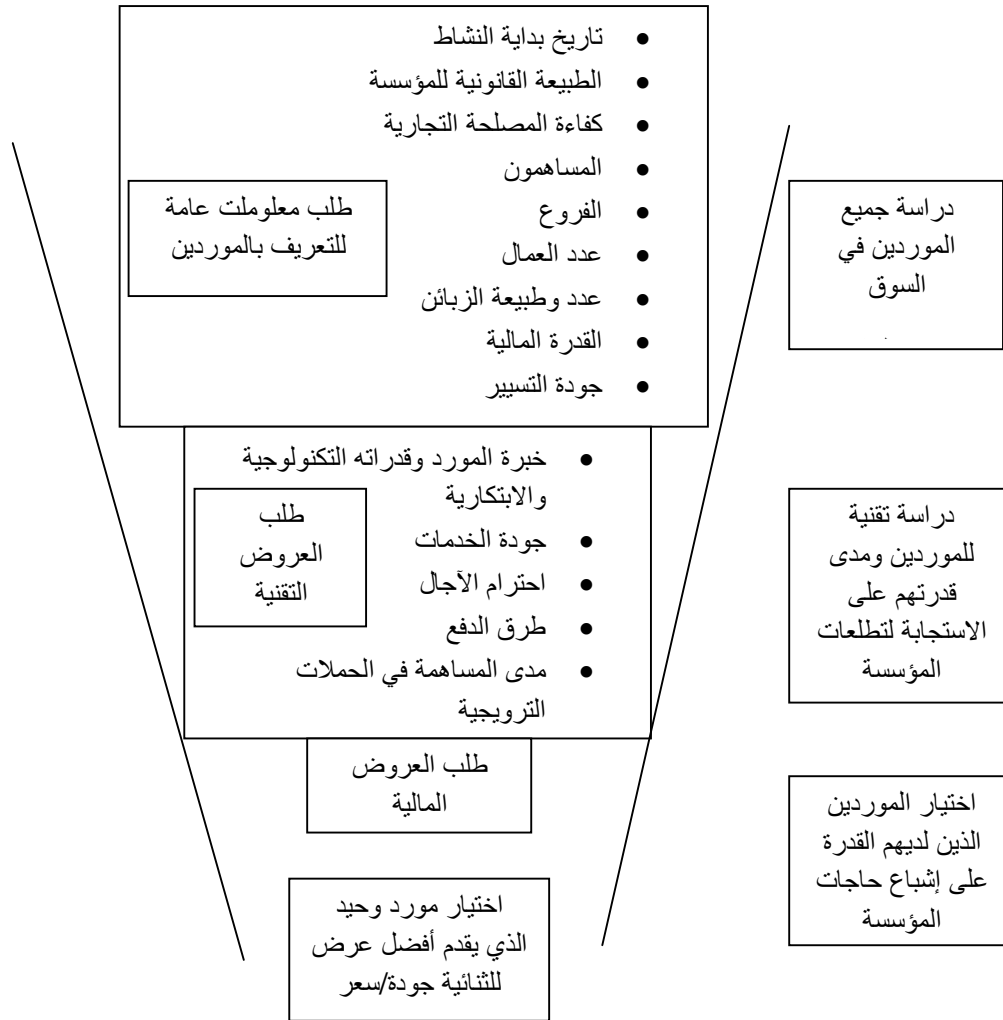
الشكل 45: تصنيف موردي مؤسسة CLAS VIT



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و
Olivier Bruel et Pascal Ménage, **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION
DES APPROVISIONNEMENT**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p99

تعتمد المؤسسة عند اختيارها لمورديها سواء موردي المنتجات التامة أو موردي المواد الأولية على مجموعة من الخطوات والمراحل تنتهي باختيار المورد الأفضل عرض سواء من ناحية الجودة أو السعر أو الثنائية سعر/جودة، والشكل التالي يوضح مراحل وسيرورة عملية اختيار مورد العلامة Goss والذي تم اختياره على أساس أن المورد قدم أفضل ثنائية سعر/جودة:

الشكل 46: مراحل اختيار مورد العلامة Goss



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و
Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS**
DES ACHATS, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P130.

يرى مسؤولي وظيفة الشراء أنهم يساهمون في تطوير أداء موردي المؤسسة كالتالي:

1. بالنسبة للمواد الأولية: من خلال إرسال تقارير عن العيوب وحالات اللجوء والمشاكل الموجودة في المواد الأولية، حيث يعمل المورد على معالجتها وتصحيحها.
2. بالنسبة للمنتجات التامة: نتيجة قيام المؤسسة ببحوث تسويقية فإنها على علم بحاجات ورغبات زبائنها والمستهلكين النهائيين، وبالتالي فهي تقوم بإرسال نتائج هذه البحوث للموردين من أجل تكييف منتجاتهم مع التطور الحاصل في حاجات ورغبات المستهلكين، كما تساهم المؤسسة في تطوير وابتكار منتجات جديدة خاصة من جانب التصميم الخارجي للمنتج.

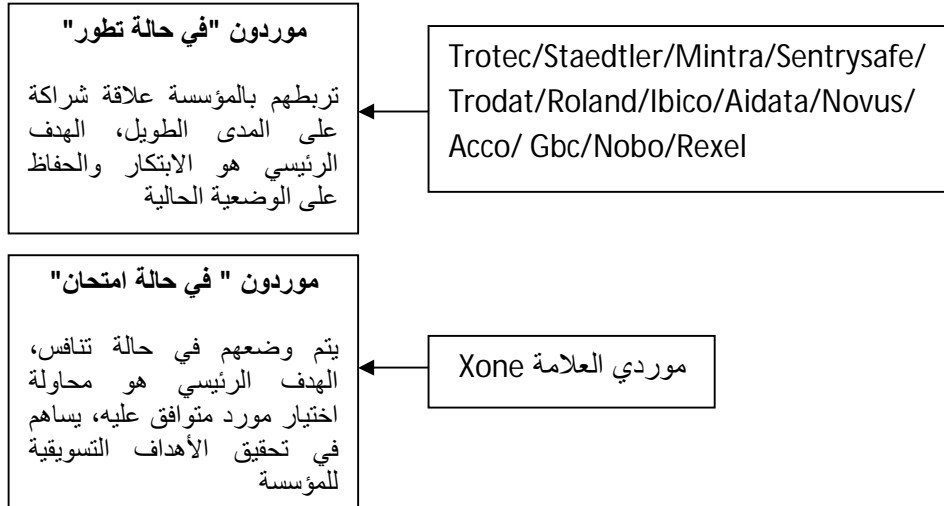
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

يعتبر مسؤولي وظيفة الشراء أن لهم مكانة جيدة لدى الموردين المتعامل معهم خاصة بالنسبة لموردي المنتجات التامة، لأنهم تمكنوا من الحصول على الحصرية في توزيع منتجاتهم في الجزائر، كما تحفظ المسؤولين عن إعطائنا أهم زبائن الموردين وحصصهم السوقية.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل موردي مؤسسة Office line

تمتلك المؤسسة حاليا أكثر من 15 مورد كلهم أجنب وأغلبهم أوروبيون، تتراوح مدة تعامل المؤسسة معهم من عامين إلى عشرين سنة. جميع الموردين المتعامل معهم المدير هو من قام بالبحث عنهم واختيارهم. الشكل الموالي يصنف الموردين المتعامل معهم حسب السياسة المتبعة في اختيارهم:

الشكل 47: تصنيف موردي مؤسسة Office line



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و

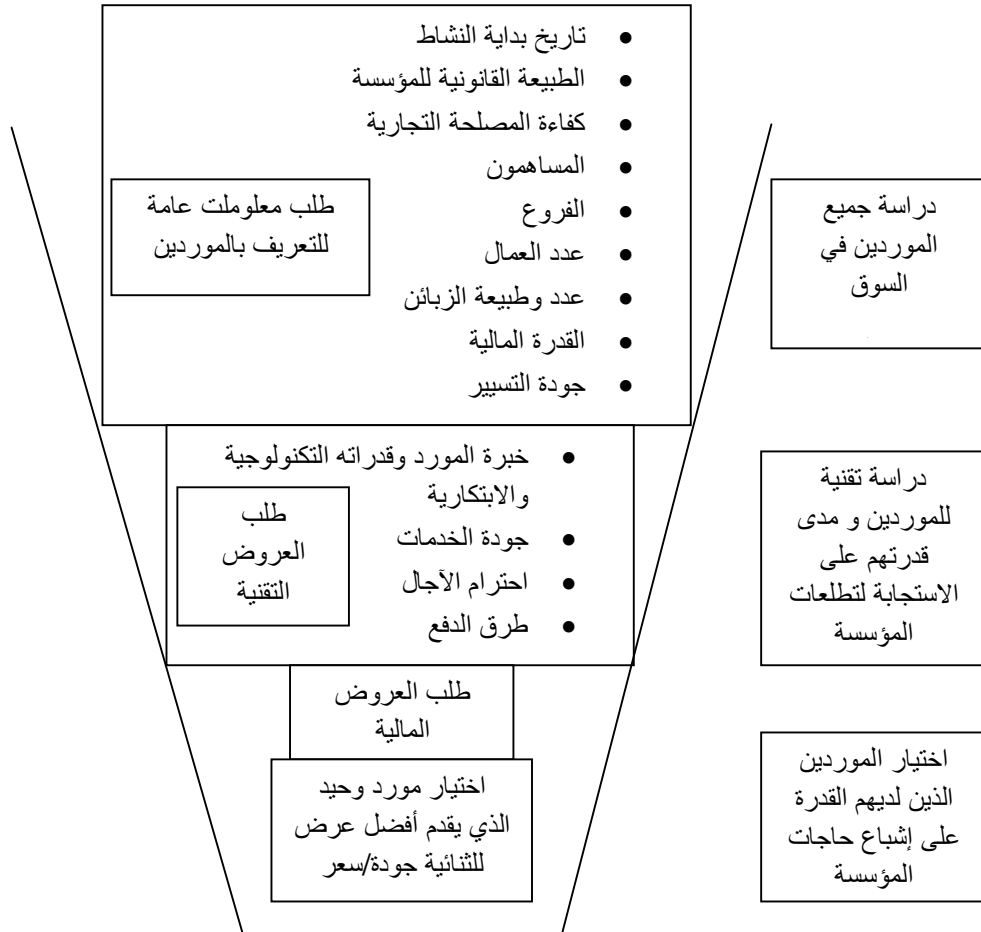
Olivier Bruel et Pascal Ménage, **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENT**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p99

تعتمد المؤسسة على اختيار مورد وحيد لكل صنف من المنتجات وهذا للحفاظ على صورتها في السوق، فهي تهدف دائما لتوفير منتجات متميزة ذات جودة عالية جدا، هذا ما جعل سوق مورديها ضعيف المنافسة لأنه غالبا المنتجات الصينية التي تكون دون علامة تجارية هي التي تشهد منافسة شديدة أما المنتجات ذات العلامات التجارية المعروفة عالميا فهي قليلة وليست شديدة الانتشار. عملية اختيار الموردين الذين يسوقون علامات خاصة بهم جاءت نتيجة لسمعة وشهرة العلامة مباشرة والمؤسسة تهدف إلى تمكين وتطوير علاقتها معهم، أما الموردون الصينيون والذين ينتجون للمؤسسة منتجات باسم العلامة Xone فيعمل المدير على البحث دوريا عن موردين جدد

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

لاستغلال الفرص الموجودة في السوق، وهو يتبع الخطوات والمراحل الموضحة في الشكل التالي لاختيار المورد الذي سيتعامل معه:

الشكل 48: مراحل اختيار موردي العلامة Xone



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و

Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS**

DES ACHATS, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P130.

المدير ونتيجة لخبرته الكبيرة في مجال الشراء، واحتكاكه لمدة طويلة بعدد كبير من الموردين، على علم بالقدرات التفاوضية لكل مورد خاصة ذات العلامات المعروفة. ويركز المدير في عملية التفاوض على الأسعار، شروط الدفع ومن يتحمل تكاليف النقل.

يقوم المدير بتقييم أداء موردي المؤسسة بالاعتماد على متغيرين أولهما السياسة السعرية للمورد ومدى ثبات وتغير الأسعار، والثاني مدى استعداد وقدرة المورد على التعاون مع المؤسسة والتكيف مع احتياجاتها ومتطلبات بيئتها خاصة القانونية. فمثلا المورد Staedtler لم يتقبل وضع بطاقات تعريفية للمؤسسة على كل علب المنتج ما جعل المؤسسة تعاني من مشاكل مع الجمارك الجزائية حتى اضطرت إلى إيقاف عمليات الشراء من عند المورد لبعض الوقت ما اضطره

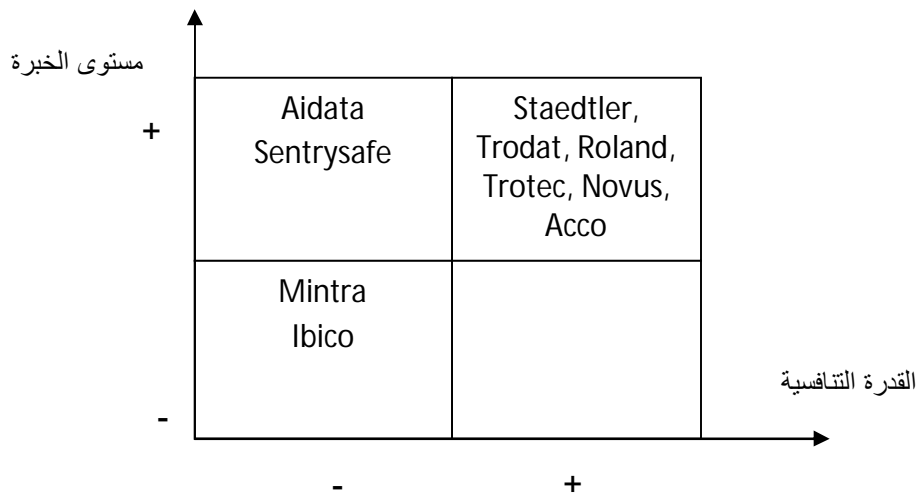
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

للتعاون مجبرا معها. بالإضافة للمتغيرين السابقين يركز المدير على متغير آخر يخص موردي المعدات المكتبية والآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) يتمثل في مدى سرعة وتطور خدمات ما بعد البيع والصيانة وسرعة عمليات استبدال الآلات والمعدات التي في فترة الضمان وبها عيب معين.

لا يقوم المدير بتحديد الأخطار والقيود الخاصة بعمليات الشراء عند كل مورد بل يكتفي بتحديد الأخطار المرتبطة بعملية الشراء ككل دون التمييز بين الموردين، كما لا يهتم بمعرفة زبائن مورديه لأنه يملك حقوق البيع الحصري لعلاماتهم في الجزائر. رغم ذلك تساهم مؤسسة Office line في تطوير أداء بعض مورديها مثل موردي العلامتين Sentriesafe و Trodat عن طريق مساعدتهم في تطوير وتعديل بعض منتجاتهم بالاعتماد على بحوث التسويق التي يقوم بها رؤساء المنتجات، وتجدر الإشارة إلى أن الموردين الألمان خاصة Staedtler يتعاملون مع المؤسسة بتعال ويرفضون تقبل اقتراحاتها.

سنحاول الآن تحليل الوضعية و القدرات التنافسية لموردي المؤسسة بتصنيفهم في مصفوفة الخبرة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 49: مصفوفة الخبرة لمؤسسة Office line



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

نلاحظ من خلال المصفوفة أن أغلب موردي المؤسسة لهم خبرة كبيرة وهم في وضعية تنافسية جيدة وهذا لشهرة العلامات وجودة المنتجات إلا أن العلامات التالية تعاني من بعض الصعوبات كالتالي:

1. Aidata/Ibico : رغم جودة منتجاتها إلا أن تصميمها يبق في غير تطلعات الزبائن ما جعلها تعاني من منافسة من طرف بعض العلامات الأخرى مثل Flamingo و casio.

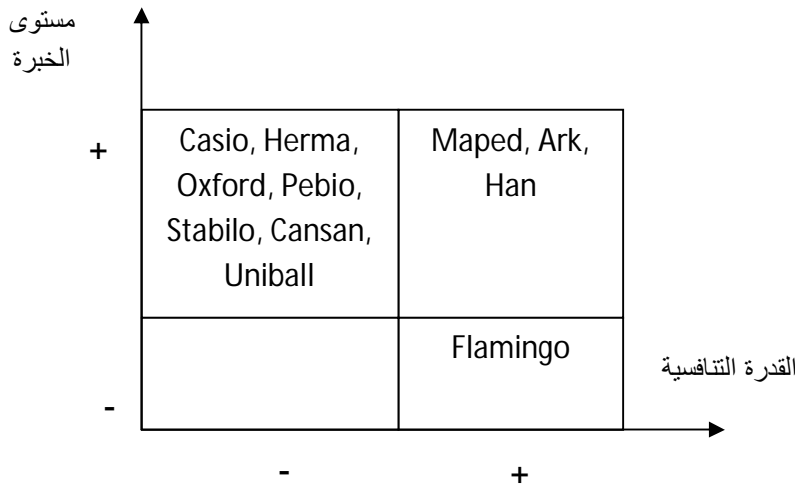
2. Sentriesafe/Mintra: منتجات العلامتين متميزة وذات جودة عالية لكن الموردان يعانيان من تذبذب عمليات الإنتاج، حصول انقطاع في المخزون، والارتفاع المستمر في الأسعار ما أثر على وضعيتهما وقدراتهما التنافسية.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل موردي مؤسسة TMS

يعتبر مسؤول وظيفة الشراء المسؤول عن اختيار الموردين الذين ستتعامل معهم المؤسسة، حيث يعمل على اختيار أكثر من مورد بالنسبة للصنف الواحد، فتعدد الموردين يتيح تشكيلة منتجات واسعة تلبي أكبر قدر ممكن من الاحتياجات والرغبات، وعموما قامت المؤسسة بتقسيم مورديها إلى ثلاث فئات في:

1. موردون ذوي علامات خاصة بهم: أغلبيتهم أوروبيين ويابانيين ويبلغ عددهم حوالي 20 مورد، وتختلف مدة التعامل معهم من سنة إلى 20 سنة، فمثلا المورد Maped 11 سنة، المورد Ark 20 سنة، المورد Stabilo سنة واحدة. وقد تم اختيارهم حسب شهرة العلامات التي يسوقونها ومستوى جودة منتجاتهم، كما يتم الاعتماد على معيارين آخرين هما القدرات المالية والابتكارية للمورد، فالمؤسسة تعمل على إنشاء وتطوير علاقات شراكة معهم على المدى الطويل. مثلا المورد Maped تم اختياره لجودة منتجاته، لتصميمها الجذاب ولقيام المورد باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر هذه العلامة ثاني علامة من حيث المبيعات بعد العلامة Techno، ومؤسسة Tms تحتل بدورها مكانة جيدة لدى هذا المورد فهي تعتبر الثانية عالميا بين زبائن المورد في ما يخص منتجات الكتابة. أغلبية موردي هذه الفئة لهم مستوى خبرة عال، أما وضعياتهم التنافسية فمختلفة، مثلا الموردين Maped، Flamingo، Han، لهم وضعيات تنافسية جيدة أما البقية فقدراتها التنافسية ضعيفة نوعا ما، ويعود ذلك لارتفاع أسعارها مقارنة بالعلامات المنافسة نتيجة للجودة العالية والتصميم الممتاز لها، ويمكن تصنيف بعض هؤلاء الموردين في مصفوفة الخبرة كالتالي:

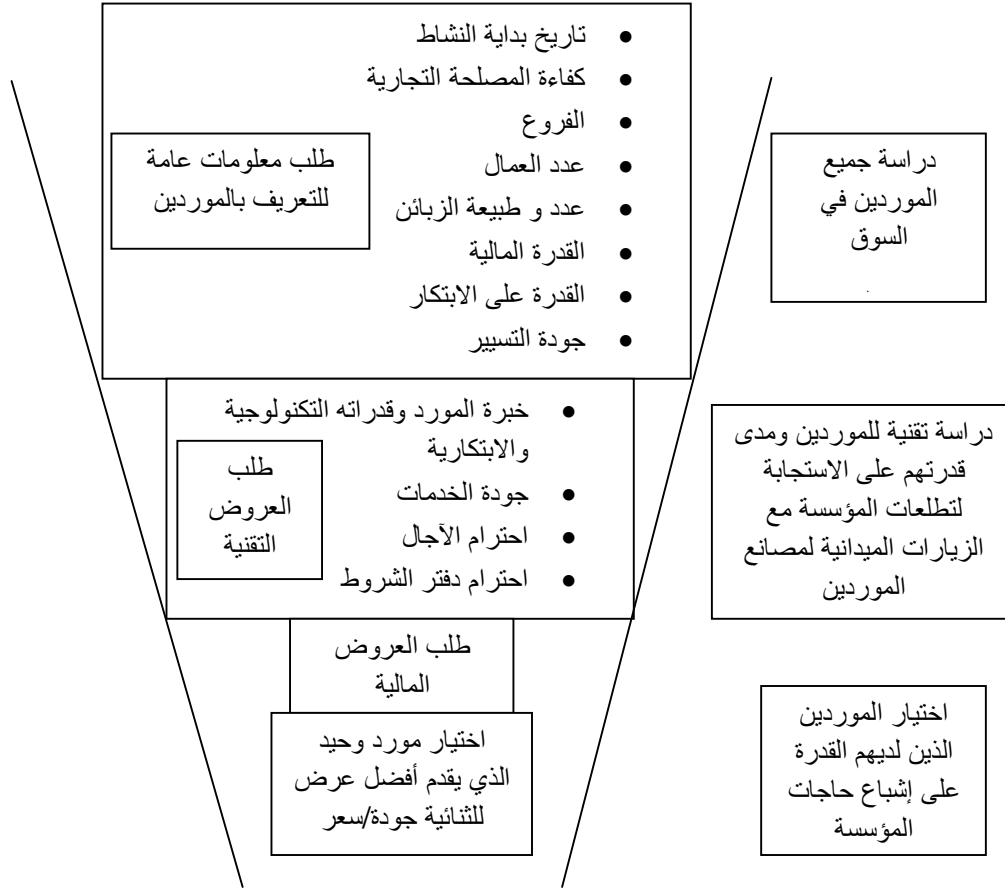
الشكل 50: مصفوفة الخبرة لمؤسسة TMS



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

2. موردون محليون: وهم أربعة موردين يتمثلون في المؤسسات التالية El Hillal، Clas vit، Fabs، حيث يوردون المؤسسة بمنتجات الترتيب والأرشيف والمنتجات الورقية، بالإضافة إلى مورد آخر يوفر للمؤسسة المنتجات البلاستيكية، وقد تعدت مدة التعامل معهم الخمس سنوات، وقامت المؤسسة باتخاذ قرار التعامل معهم كون تكلفة الحصول على المشتريات محليا أقل من تكلفة شرائها من بلدان أجنبية، وذلك لأن هذه المشتريات تمتاز بحجمها الكبير وانخفاض قيمتها وبالتالي تكاليف النقل والتخزين تكون مرتفعة جدا (في حالة الشراء من الخارج). وتهدف المؤسسة إلى تمتين علاقاتها مع هؤلاء الموردين.
3. موردو العلامة Techno: وهم حوالي 50 مورد أغلبيتهم صينيون يقومون بتوريد المنتجات ذات العلامة Techno وهم في تغير مستمر أي أنهم ليسوا دائمين، ومدة تعامل المؤسسة معهم قصيرة وغير مستقرة حيث أنها في بعض الأحيان قامت بعملية شراء واحدة ثم غيرت المورد لعدم احترامه لدفتر الشروط. وتقوم وظيفة الشراء بإجراء بحوث تسويقية بالتعاون مع رؤساء المنتجات لتحديد خصائص المنتج والتكلفة الهدف لأجل إعداد دفتر الشروط، بعدها تجعل الموردين في حالة تنافس وتقوم باختيار المورد الذي يقدم أفضل عرض، وهذا راجع لكون وضعياتهم التنافسية ومستوى خبرتهم مختلفة ومتغيرة. تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تركز كثيرا على الزيارات الميدانية لمصانع الموردين قبل اختيار أي مورد للتعامل معه. والشكل التالي يوضح الخطوات التي تتبعها وظيفة الشراء قبل اختيار مورديها:

الشكل 51: مراحل اختيار موردي العلامة Techno



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و
Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS DES**
ACHATS, Edition Eyrolles, Paris, 2014, P130.

الشكل الموالي يوضح تصنيف جميع موردي المؤسسة:

الشكل 52: تصنيف موردي مؤسسة TMS



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة و

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENT**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014, p99

يقوم مكتب تسيير ومتابعة الموردين بتحديد قائمة بالأخطار والقيود المرتبطة بكل مورد، كما يقوم مسؤول وظيفة الشراء بتقييم الموردين المتعامل معهم حسب احترامهم لدفتر الشروط، احترام آجال التسليم ومدى تعاونهم ومرونتهم في التكيف مع التغيرات البيئية للمؤسسة خاصة القانونية منها. كما يعتبر المسؤول أن سوق الموردين شديد المنافسة بالنسبة للسوق الآسيوية وبالتالي القدرات التفاوضية للموردين تكون ضعيفة وعموما يطبقون هوامش ربح تصل حتى 5%، أما الموردون الأوروبيين والذين أغلبيتهم لديهم علامات تجارية خاصة بهم فالسوق قليل التنافس وبالتالي قدراتهم التفاوضية تكون عالية مقارنة بالموردين الآسيويين وهذا لشهرة وسمعة علاماتهم وهم يطبقون هوامش ربح تبدأ من 25% فما فوق.

يحرص عمال وظيفة الشراء بإرسال نتائج البحوث التسويقية التي أجريت على مستوى المؤسسة إلى الموردين المعنيين بالأمر، لأجل تطوير وتحسين بعض المنتجات، وخاصة نتائج البحوث المرتبطة بالغليف والتصميم الخارجي للمنتجات، وأسعار البيع المحتملة بالنسبة للمنتجات الجديدة. ويقوم مسؤول الوظيفة في بعض الأحيان بالإجابة على استقصاءات الموردين وهذا للتعاون معهم على تحسين أدائهم.

المطلب الرابع: دراسة وتحليل موردي مؤسسة FABS

تتعامل المؤسسة حالياً مع حوالي 30 مورد، لتوريد المؤسسة بمختلف احتياجاتها حيث أن أغليبتهم موردون دوليون، ويمكن تصنيف الموردين المتعامل معهم إلى:

1. موردين ذوي علامات خاصة بهم: بلغ عددهم ستة موردين والمؤسسة تملك صفة الحصرية في توزيع علاماتهم. الجدول التالي يوضح مدة تعامل المؤسسة مع كل مورد:

الجدول 21: مدة تعامل مؤسسة Fabs مع موردي المنتجات التامة

| المورد | مدة التعامل (بالسنوات) |
|---------------|------------------------|
| Nataraj, Sivo | 5 |
| Comix | 10 |
| Verbatim | 4 |
| Genmes | 10 |
| Schneider | 18 |
| Unipapel | 15 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

2. موردي المنتجات ذات العلامة الخاصة بالمؤسسة Fabs: يبلغ عددهم خمسة موردين وتتراوح مدة تعامل المؤسسة معهم من ثلاث إلى عشر سنوات. وهم يوردون المؤسسة بمنتجات منخفضة ومقبولة الجودة لكن بسعر ملائم ومنخفض. يوجد مورد من ماليزيا وثلاث موردين صينيين ومورد وحيد محلي. ومن بين هؤلاء الموردين نجد مورد Genmes الذي يورد المؤسسة بمنتجات بعلامته الخاصة وأخرى بعلامة المؤسسة الخاصة (Fabs) لكنها أقل جودة وسعر.
3. موردي المواد الأولية: بلغ عددهم حوالي 20 مورد وهم يضمنون توريد المؤسسة بالمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة، منهم المحلي وأغليبتهم أجنبيون.

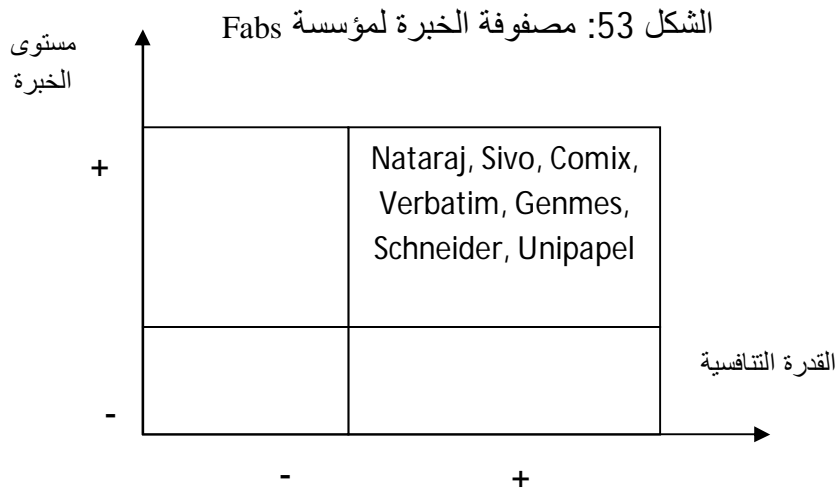
ولم نستطع الحصول على أسماء موردي الفنتين الأخيرتين من عند مسؤولي المؤسسة وهذا لوجود منافسة شديدة في مجال تسويق وصناعة الأصناف المشتراة من عندهم، ولعدم وجود صفة الحصرية في عملية الشراء، أي أن المورد يمكنه التعامل مع أي مؤسسة أخرى وهذا لغياب العلامات التجارية على المشتريات. وتعمل المؤسسة على اختيار مورد وحيد لكل صنف من المشتريات إلا بالنسبة لمنتجات الكتابة فهي تعتمد على سياسة تعدد الموردين، حيث تسوق المؤسسة العلامة Schneider وهي علامة ألمانية منتجاتها معروفة بالجودة العالية جدا وأسعارها المرتفعة نوعا ما، كما تسوق علامة Nataraj وهي العلامة التي توفر منتجات ذات ثنائية جودة/سعر مقبولة.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

مسؤول وظيفة الشراء هو من يقوم بالبحث عن الموردين واختيارهم، وتقوم المؤسسة باختيار مورديها وفق معيار الثنائية جودة/سعر، فهي تعمل على توفير منتجات ذات جودة جيدة بسعر ملائم حيث تعتبر وظيفة الشراء المعيار الوحيد لمراقبة المورد مستوى التوافق بين عناصر الثنائية جودة/سعر، وقبل اختيار المورد النهائي الذي ستتعامل معه المؤسسة تقوم بإرسال مسؤولين من عندها للقيام بزيارات ميدانية لمصانع ومقرات المورد وهذا للتأكد من إمكانياته وقدراته الإنتاجية والتسييرية، وحتى بعد اختيار المورد تبقى المؤسسة تنظم زيارات ميدانية للتأكد من الوضعية الجيدة له. كما يعتبر مسؤول الشراء سوق الموردين تنافسي خاصة السوق الصينية لكن رغم ذلك فهو لا يهتم بمعرفة القدرات التفاوضية للموردين لأن سياسة الشراء المتبعة من طرف المؤسسة تعتمد على تطوير العلاقة مع الموردين الحاليين.

قامت المؤسسة بإعداد قائمة بالأخطار والقيود الناتجة عن الاحتياجات والتي لها علاقة بالموردين الذين ستتعامل معهم قبل عملية الشراء وخاصة بالنسبة للموردين ذوي العلامات الخاصة، لأن المؤسسة تهدف لخلق علاقات طويلة الأجل معهم فهي لا تبحث باستمرار عن موردين جدد بل تعمل على تمتين العلاقة مع الموردين الحاليين، وبالتالي تركز كثيرا على صورة العلامة المسوقة من قبلهم وشهرتها ومستوى التوافق بين عناصر الثنائية جودة/سعر. كما تساهم المؤسسة في تطوير أداء مورديها خاصة في مجال تطوير وتحسين المنتجات، فمثلا قامت وظيفة التسويق بتنبيه وظيفة الشراء على وجود عيب بغلاف وعلبة الملونات ذات 12 وحدة للعلامة Nataraj حيث قام مسؤول وظيفة الشراء بإرسال تقرير إلى المورد لأجل اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمعالجة المشكل، كذلك ساهمت المؤسسة في طرح نفس المورد لعلامته الجديدة Sivo وهذا كون اسم العلامة الأولى صعب النطق خاصة من طرف الأطفال والذين يعتبرون الفئة المستهدفة للعلامة كونها متخصصة في إنتاج أقلام التلوين.

يعتبر مسؤولي الشراء والتسويق أن الوضعية التنافسية لموردي المؤسسة جيدة، ولقد قمنا بالتعاون معهما بتصنيف موردي المؤسسة ذوي العلامات الخاصة بهم في مصفوفة الخبرة كما يوضحه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

نلاحظ من خلال المصفوفة أن جميع موردي المؤسسة لهم خبرة كبيرة وهم في وضعية تنافسية جيدة وهذا لشهرة العلامات، جودة المنتجات واعتدال أسعارها، ورغم أن منتجات المورد Schneider ذات أسعار مرتفعة إلا أنها تبقى ذات وضعية تنافسية جيدة لأن مستوى جودتها مرتفع جدا وخصائصها التقنية عالية.

المبحث الثالث: تحليل مشتريات مؤسسات العينة

تعتبر احتياجات المؤسسة المحفز لعملية الشراء، وبالتالي على المشتريات أن تشبع حاجات المؤسسة والزبائن الداخليين، لذا سنعمل في هذا المبحث على تحديد طرق ووسائل تحليل الاحتياجات في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: تحليل مشتريات مؤسسة CLAS VIT

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن مؤسسة CLAS VIT مختصة بإنتاج وتسويق منتجات الأرشيف والترتيب، الأدوات والمعدات المكتبية، الأدوات المدرسية، أجهزة ومعدات تسيير المحلات والمخازن. وبالتالي تتمثل احتياجات ومشتريات المؤسسة في قسمين أساسيين حسب الهدف من الشراء هما:

1. المنتجات التامة وهي المشتريات التي توجه مباشرة للبيع.
2. المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة والتي تدخل في عملية إنتاج منتجات الأرشيف والترتيب في مصانع المؤسسة.

القسم الأول من المشتريات والمتمثل في المنتجات التامة يمكن تقسيمه إلى خمس فئات أساسية هي:

1. منتجات الترتيب والأرشيف والأدوات المكتبية صنف -أ- : وهي المنتجات التي يكون معدل دورانها كبير، أي أن الطلب عليها كبير جدا، حيث أن الكميات المباعة تكون معتبرة وأسعارها منخفضة، مثلا علب الأرشيف، حافظات الأوراق، السيالات، المشابك.
2. منتجات الترتيب والأرشيف والأدوات المكتبية صنف -ب- : وهي عكس الصنف الأول حيث يكون معدل الطلب والكميات المطلوبة منخفضة ولكن قيمة الصفقات تكون معتبرة، مثل خزانات الأرشيف، حامل السيالات، والكمائنات.
3. الأدوات المدرسية: حيث يكون الطلب عليها موسميا.
4. المعدات والأجهزة المكتبية، ومعدات تسيير المحلات والمخازن.
5. منتجات الفن الجميل: وهي منتجات موجهة للفنانين، الحرفيين، والهواة.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

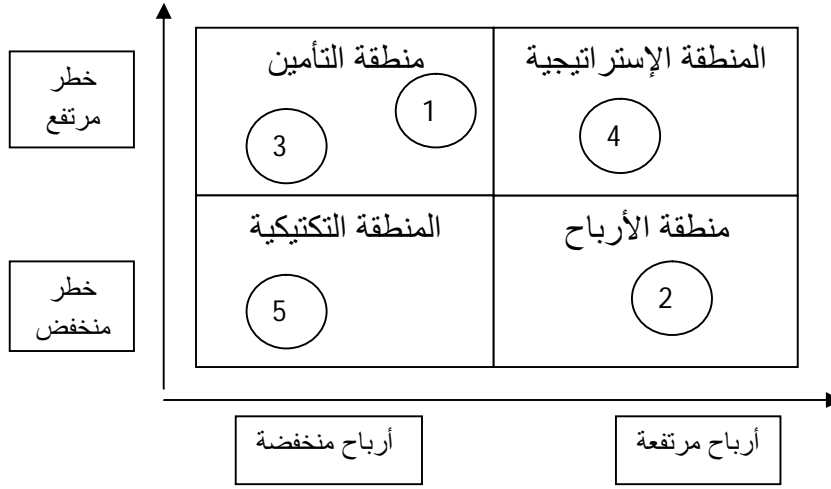
أما بالنسبة للمواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة فيمكن تقسيمها إلى:

1. الكارتون: يمثل النسبة الكبرى من المشتريات لأنه يستعمل في إنتاج جميع منتجات الأرشيف.
2. الورق: تقوم المؤسسة بشراء الورق بجميع أنواعه لأنها تقوم بإنتاج منتجات ورقية متعددة مثل حافظات الأوراق (Chemise et sous chemise).
3. الغراء: سواء كان سائلا أو في شكل بودرة.
4. الخيط: وهو يستعمل كثيرا في عملية إنتاج علب الأرشيف.
5. البلاستيك: أغلب منتجات المؤسسة تحتوي على البلاستيك سواء كغلاف خارجي لها أو كمكونات.
6. الميكانيزم: ويتمثل في منتجات نصف مصنعة حديدية تستعمل في إنتاج مصنف الأرشيف بمختلف أنواعه (Classeur chrono).

المؤسسة تعتمد على دفتر الشروط الوظيفي لتوصيف احتياجاتها، حيث تقوم بتحديد تكلفة الهدف وتحديد الخصائص المرغوبة في المنتج من طرف المستهلكين النهائيين والزبائن (بالاعتماد على بحوث التسويق) خاصة بالنسبة لمنتجات العلامة Goss، أما بالنسبة للمواد الأولية فهي تعتمد على دفتر الشروط التقليدي وهذا راجع لبساطة المشتريات من المواد الأولية ولكون الهدف الرئيسي هو تخفيض التكاليف. بالنسبة للمنتجات التامة فإن درجة التتميط منخفضة جدا لأن المؤسسة تسوق عددا كبيرا من المنتجات والأصناف أغلبها تعتبر متميزة ومختلفة عن بعضها البعض، فمسؤول الشراء يعمل على توفير عدة خيارات بالنسبة للصنف الواحد بحيث تختلف من حيث الجودة، السعر والخصائص التقنية وهذا لإرضاء أكبر قدر ممكن من المستهلكين. أما بالنسبة للمواد الأولية فان مسؤول الشراء يعمل على تتميط أكبر قدر ممكن من المشتريات خاصة بالنسبة للغراء، ورق الكارتون، الورق الملون بحيث يمكن استعمال الصنف الواحد في إنتاج عدة منتجات وذلك لتخفيض تكاليف الإنتاج والشراء.

لاحظنا أن مسؤولي وظيفة الشراء لا يستعملون أي تقنية لتحليل حقيبة المشتريات الخاصة بها، وقد حاولنا بالتعاون مع مسؤول شراء المنتجات التامة تكوين المصفوفات الموضحة في الشكلين التاليين حيث أن الدوائر بالأرقام تمثل عائلات المشتريات للمنتجات التامة كما تم تقسيمها والإشارة إليها سابقا:

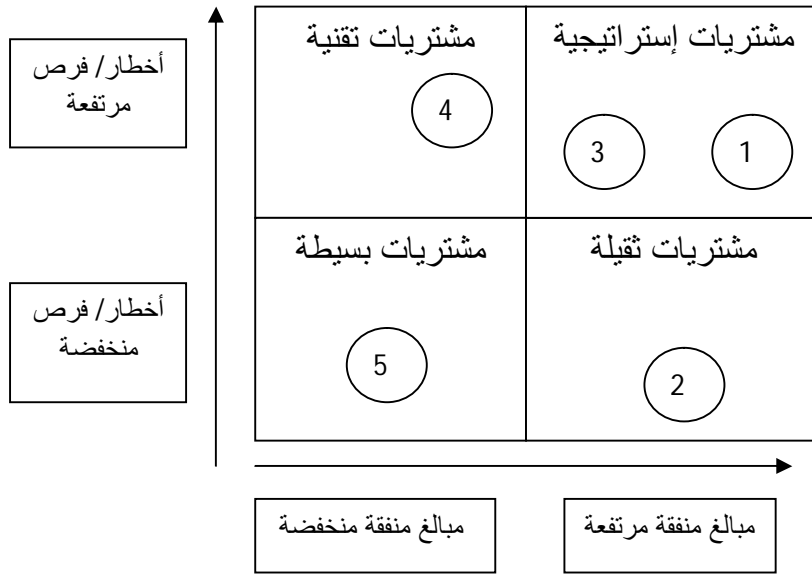
الشكل 54: مصفوفة ربح/خطر لمؤسسة CLAS VIT



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

تمثل هذه المصفوفة مصفوفة ربح/خطر، حيث نلاحظ أن المؤسسة تمتلك مصفوفة متوازنة، ففئة المعدات والأجهزة المكتبية تنتمي للمنطقة الإستراتيجية لأنها ذات قيمة مضافة كبيرة، ذات خصائص محددة وتكنولوجيا 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 وتطور علاقة الشراكة الحالية مع مورديها. أما بالنسبة لفئة منتجات الترتيب والأرشفة والأدوات المكتبية صنف أ- وفئة الأدوات المدرسية فهي مشتريات ذات خصائص بسيطة مع مستوى خطر كبير خاصة خطر انقطاع المخزون والمنافسة الشديدة من حيث السعر، والمؤسسة تهدف إلى إنشاء اندماجات خلفية مع الموردين، كمشروع مصنع السيور البيضاء والسيالات. المشتريات المتمثلة في منتجات الترتيب والأرشفة والأدوات 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 والمتمثلة في منتجات الفن الجميل تأتي في المنطقة التكتيكية لأنها مشتريات بسيطة، تمتاز بوجود منتجات بديلة مع وجود منافسة في سوق الموردين.

الشكل 55: مصفوفة KRALJIC لمؤسسة CLAS VIT



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

أما بالنسبة للشكل السابق فإنه يمثل مصفوفة KRALJIC لمشتريات المؤسسة من المنتجات التامة، حيث أن الفئتين الأولى والثالثة تعتبر مشتريات إستراتيجية لأن حجم المبالغ المنفقة كبير جدا ما يحتم على المؤسسة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير بالتعاون والاشتراك مع الموردين المتعامل معهم ومحاولة إنشاء اندماجات خلفية، أما بالنسبة لفئة المعدات والأجهزة المكتبية، ومعدات تسيير المحلات والمخازن فتقع في خانة المشتريات التقنية فوظيفة الشراء عليها ضمان التعامل مع الموردين الملائمين للحصول على المشتريات وقت الحاجة إليها بالخصائص والجودة المطلوبة. الفئة الثانية تكون في خانة المشتريات الثقيلة ما يحتم على وظيفة الشراء استغلال قدراتها التفاوضية نتيجة الشراء بمبالغ كبيرة مع التركيز على السعر والجودة، كذلك عليها استشارة أكبر عدد ممكن من الموردين. أخيرا فئة منتجات الفن الجميل تمثل المشتريات البسيطة حيث يجب على المشتري تبسيط عملية الشراء من خلال تخفيض التكاليف الإدارية لعملية الشراء خاصة تكاليف تقديم الطلبات.

المطلب الثاني: تحليل مشتريات مؤسسة Office line

تشمل احتياجات ومشتريات المؤسسة المستلزمات والأدوات المكتبية والمدرسية، المعدات المكتبية، الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية)، وقد قام المدير بتقسيمها إلى ثلاثة فئات أساسية هي:

1. المستلزمات والأدوات المكتبية والمدرسية: وهي منتجات تشهد طلبا كبيرا وبكميات كبيرة، فمعدل دوران المخزون مرتفع، وتشمل المنتجات ذات العلامات التالية: Staedtler، Novus، Trodat، Sentrysafe، Mintra، Xone، Aidata
2. المعدات المكتبية: وهي عبارة عن الآلات والأجهزة ذات الاستعمال المكثف وتشمل العلامات التالية: Rexel، Nobo، Gbc، Acco، Ibico
3. الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية): تشمل آلات الليزر التي تستعمل في إنتاج الأختام وقص الأشياء الصلبة وآلات الطباعة الرقمية التي تستعمل للإشهار، هذه المنتجات عالية الثمن ومستوى الطلب عليها منخفض مقارنة بالأصناف الأخرى لكن هامش ربحها مرتفع وتمثل سوق واعدة للمؤسسة وغالبا ما يتم شراؤها بعد استلام طلبيات الزبائن.

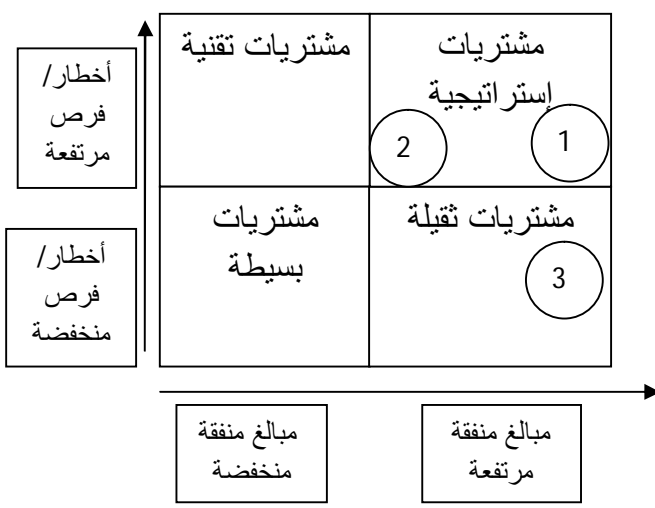
منتجات المؤسسة متعددة ومختلفة، وهي ذات جودة عالية، وبالتالي لا يمكن التكلم عن تنميط المشتريات، أما عملية وطرق توصيفها فتختلف باختلاف نوع المشتريات والمورد المتعامل معه كالتالي:

1. بالنسبة للمعدات المكتبية والآلات التقنية تعتمد المؤسسة على دفتر الشروط الوظيفي، حيث يتم إعداده من طرف رؤساء المنتجات والمدير العام ومسؤول خدمات ما بعد البيع، وهذا لضمان توصيف دقيق للمشتريات، خصائصها ووظائفها استجابة لتطلعات الزبائن.
2. بالنسبة للمستلزمات المكتبية ذات العلامة Xone يقوم رئيس المنتج بإعداد دفتر شروط يحتوي خصائص المنتج والتكلفة الهدف له.
3. بالنسبة للمستلزمات المكتبية ذات العلامات المعروفة يقوم مدير المؤسسة بالشراء مباشرة عن طريق وصف رئيسي للاحتياجات، فمنتجات الموردين معروفة وعملية الشراء تتم مباشرة بإعطاء مراجع وتسميات المنتجات المرغوب شراؤها.

لاحظنا أن مدير مؤسسة Office line لا يستعمل أي تقنية لتحليل حقيبة المشتريات الخاصة بها، وقد حاولنا بالتعاون معه تكوين المصفوفات الموضحة في الشكلين التاليين حيث أن الدوائر بالأرقام تمثل عائلات المشتريات كما تم تقسيمها والإشارة إليها سابقا:

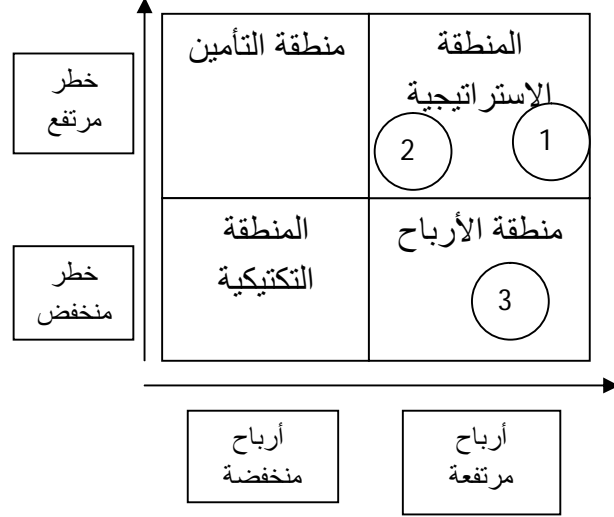
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

الشكل 57: مصفوفة KRALJIC
لمؤسسة Office line



المصدر: من إعداد الباحث
بالاعتماد على نتائج المقابلة

الشكل 56: مصفوفة ربح/خطر
لمؤسسة Office line



المصدر: من إعداد الباحث
بالاعتماد على نتائج المقابلة

تمثل المصفوفة الأولى مصفوفة ربح/خطر، حيث نلاحظ أن المؤسسة تمتلك مصفوفة مربحة، ففئة المعدات والأجهزة المكتبية تنتمي للمنطقة الإستراتيجية لأنها ذات قيمة مضافة كبيرة، ذات خصائص محددة وتكنولوجيا دقيقة، كما أن عدد الموردين الذين يمكنهم توفير هذه المنتجات بالجودة المطلوبة قليل، كذلك المستلزمات والأدوات المكتبية والمدرسية تنتمي لنفس الخانة فهي تمثل نسبة المشتريات الأكبر للمؤسسة وتساهم بنسبة كبيرة في الربح، والفئتين ذات أخطار عديدة كالتقليد من قبل الموردين الصينيين (خاصة أن المؤسسة تعتمد على منتجات ذات علامات معروفة) وانقطاع المخزون ما جعل مستوى الخطر المرتبط بعملية الشراء مرتفع، لذا يجب على المؤسسة أن تحافظ وتطور علاقة الشراكة الحالية مع مورديها. أما بالنسبة لفئة الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) فهي مشتريات تأتي في خانة الأرباح لأنها تساهم في رفع أرباح المؤسسة لارتفاع هامش ربحها كما أن مستوى الخطر منخفض رغم تعقد الخصائص التقنية لهذه الفئة لأن المؤسسة تملك علاقات شراكة مع موردين معروفين عالمياً وبالتالي عليها الحفاظ عليها وتطويرها.

أما بالنسبة للشكل الثاني فإنه يمثل مصفوفة KRALJIC للمشتريات، حيث أن الفئتين الأولى والثانية تعتبر مشتريات إستراتيجية لأن حجم المبالغ المنفقة كبير جداً ما يحتم على المؤسسة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير بالتعاون والاشتراك مع الموردين المتعامل معهم، أما بالنسبة لفئة الآلات التقنية (آلات الليزر وآلات الطباعة الرقمية) فتقع في خانة المشتريات الثقيلة ما يحتم على وظيفة الشراء استغلال قدراتها التفاوضية نتيجة الشراء بمبالغ كبيرة مع التركيز على السعر

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

والجودة والخصائص التقنية للمنتجات، كذلك عليها العمل على الحفاظ على علاقتها بموردي هذه الفئة خاصة أنهم في مستوى تطلعات المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل مشتريات مؤسسة TMS

تتمثل مشتريات المؤسسة في المستلزمات، المعدات المكتبية والمدرسية، ومنتجات الفن الجميل. وقد قامت المؤسسة بتقسيم مشترياتها إلى خمسة فئات أساسية هي:

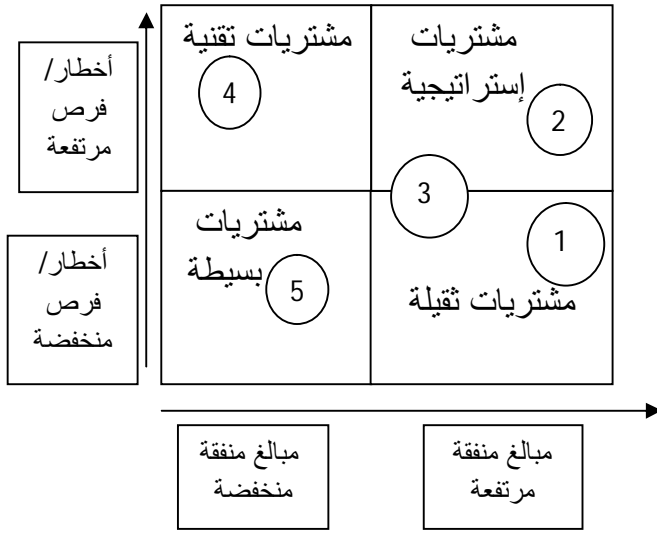
1. المنتجات المكتبية: تشمل المعدات، الأدوات والمستلزمات المكتبية بما فيها منتجات الترتيب والأرشيف، وهي المنتجات الأكثر مبيعا في المؤسسة وتضم هذه الفئة مجموعة كبيرة من العلامات منها: Maped, Techno, Hsm, Casio, Flamingo, Han.
2. منتجات الكتابة: نقصد بها السبالات والأقلام بجميع أنواعها ومن علامتها: Maped Techno, Corvina, Stabilo, Uniball.
3. الأدوات المدرسية: وهي الفئة التي يكون عليها الطلب عليها موسميا وهي ثاني فئة من حيث المبيعات، وتضم منتجات من العلامات التالية: Techno, Maped, Oxford, Uhu.
4. المنتجات التقنية: تضم جميع المنتجات الموجهة لطلبة الهندسة، المهندسين والحرفيين وتشمل منتجات العلامة Ark وبعض منتجات Maped.
5. منتجات الفن الجميل: هي منتجات خاصة بالفنانين والرسامين وتضم منتجات ذات العلامات التالية: Pebio, Techno, Amos, Folia.

منتجات المؤسسة متعددة ومختلفة، وبالتالي لا يمكن التكلم عن تنميط المشتريات، أما عملية توصيف المشتريات فتختلف باختلاف نوع المشتريات وفئة المورد المتعامل معه كالتالي:

1. بالنسبة للمنتجات ذات العلامة Techno تقوم مصلحة الشراء بإعداد دفتر شروط وظيفي يحتوي على خصائص المنتج، التكلفة الهدف له ومجال استعماله.
2. بالنسبة للمنتجات ذات العلامات المعروفة تقوم مصلحة الشراء بالشراء مباشرة عن طريق وصف رئيسي للاحتياجات، فمنتجات الموردين معروفة وعملية الشراء تتم مباشرة بإعطاء مراجع وتسميات المنتجات المرغوب شراؤها، إلا منتجات العلامة Maped والتي يتم إنتاجها محليا فتعتمد المؤسسة على دفتر الشروط المعد من طرف المورد.
3. بالنسبة للمعدات المكتبية تعتمد المؤسسة على دفتر الشروط الوظيفي، وهذا لضمان توصيف دقيق للمشتريات وخصائصها ووظائفها استجابة لتطلعات الزبائن.

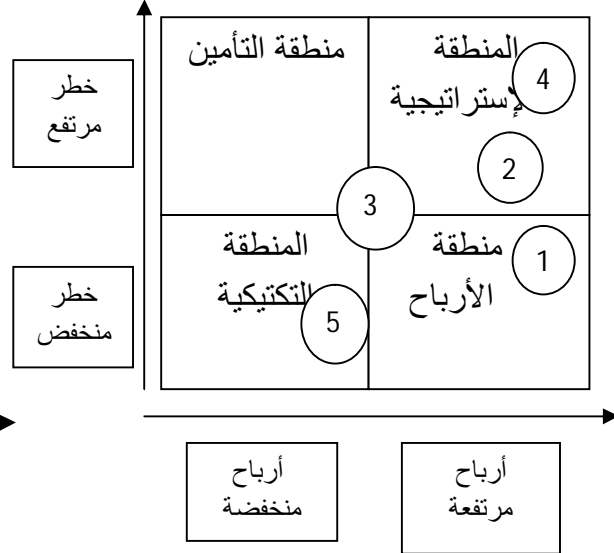
لاحظنا أن وظيفة الشراء بمؤسسة Tms لا تستعمل أي تقنية لتحليل حقيقية المشتريات الخاصة بها، وقد حاولنا بالتعاون مع المسؤول عن الوظيفة تكوين المصفوفات الموضحة في الشكلين التاليين حيث أن الدوائر بالأرقام تمثل عائلات المشتريات كما تم تقسيمها والإشارة إليها سابقا:

الشكل 59: مصفوفة KRALJIC
لمؤسسة TMS



المصدر: من إعداد الباحث
بالاعتماد على نتائج المقابلة

الشكل 58: مصفوفة ربح/خطر
لمؤسسة TMS



المصدر: من إعداد الباحث
بالاعتماد على نتائج المقابلة

يتبين لنا من خلال الشكلين أن المؤسسة تملك مصفوفتين متوازنتين، ونلاحظ بالنسبة لمصفوفة خطر/ربح أن المنتجات التقنية ومنتجات الكتابة تساهم بنسبة كبيرة في أرباح المؤسسة وهي ذات أخطار كبيرة خاصة خطر انقطاع المخزون وخطر التقليد لذا فهي تتطلب التعامل بدقتر الشروط، ضمان مخزون الأمان، تجميع المشتريات والبحث عن موردين لخلق شراكة معهم، عكس فئة المنتجات المكتبية التي لا تعاني أخطار كبيرة وذلك لوجود عدة موردين لكل صنف من منتجاتها حيث يجب على المؤسسة ضمان التعامل مع عدة موردين للصنف الواحد عن طريق اختيار موردين دائمين تربطهم علاقة شراكة معها يوفرهم ذات جودة عالية، ووضع الموردين في حالة تنافس لاختيار المورد الأفضل عرض من ناحية السعر. فئة منتجات الفن الجميل ذات أخطار منخفضة لعدم وجود منافسين كثر في هذا المجال وهي قليلة الطلب عليها وبالتالي مساهمتها في الربح صغيرة، أما بالنسبة لفئة المنتجات المدرسية فرغم المبالغ الكبيرة المنفقة إلا أن مساهمتها في الربح تبقى متوسطة وهذا لضعف هامش الربح المطبق، وهي أيضا تعاني من خطر التقليد وانقطاع المخزون خاصة أن الطلب عليها يكون موسميا حيث يجب على وظيفة الشراء الاهتمام بالتنبؤات وضمان اليقظة الإستراتيجية والتجارية للاستفادة من الميزات التنافسية للموردين خاصة من ناحية السعر.

مصفوفة KRALJIC هي أيضا متوازنة، حيث أن فئة المنتجات المكتبية، الكتابة والأدوات المدرسية تعتبر أكبر الفئات من حيث المبالغ المشتراة، لذا يجب على المؤسسة استغلال القدرات التنافسية للموردين والضغط عليهم لأجل تخفيض الأسعار، تحليل دوري للتكاليف والتكلفة الهدف،

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

التنسيق والتعاون مع الموردين وتطوير العلاقة معهم، والتفكير في محاولة الاندماج. أما بالنسبة لفئة المنتجات التقنية فهي تقع في خانة المشتريات التقنية لذا يجب على المؤسسة ترشيد عمليات الشراء والتعاون مع الموردين، الفئة الأخيرة تضم منتجات الفن الجميل وهي مشتريات بسيطة تتطلب تبسيط إجراءات الشراء.

المطلب الرابع: تحليل مشتريات مؤسسة FABS

مؤسسة Fabs مختصة بإنتاج وتسويق منتجات الأرشيف والترتيب، الأدوات، المعدات والمستلزمات المكتبية، الأدوات المدرسية. وبالتالي تتمثل احتياجات ومشتريات المؤسسة في قسمين أساسيين حسب الهدف من الشراء، هما:

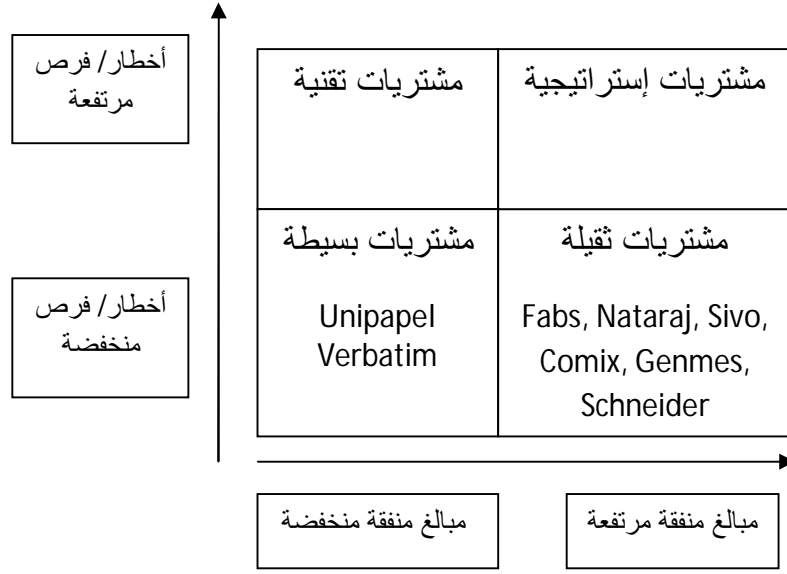
1. المنتجات التامة وهي المشتريات التي توجه مباشرة للبيع، وهي موزعة على عدة علامات التي تسوقها المؤسسة والتي تمّ التطرق إليها سابقا.
2. المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة والتي تدخل في عملية إنتاج منتجات الأرشيف والترتيب وبعض المنتجات المكتبية في مصانع المؤسسة، وتتمثل أساسا في نفس مشتريات مؤسسة CV، مثل الكارتون، الخيط، الغراء والبلاستيك.

لم تقم المؤسسة بتقسيم كل فئة إلى عائلات أو أقسام جزئية بل حافظت على العائلتين السابقتين فقط وهذا ما ينعكس على هيكله وظيفية الشراء.

يعتمد مسؤول الشراء في توصيف احتياجات المؤسسة على التوصيف الرئيسي خاصة في ما يخص المشتريات من المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة، أما المنتجات التامة فيتم التعامل بمراجعها (Les références) خاصة أن عدد الموردين المتعامل معهم محدود فالمسؤولين بالمؤسسة لا يعتمدون تماما على دفتر الشروط في هذه العملية. أما في ما يخص تنميط المشتريات فبالنسبة للمنتجات التامة تعتبر درجة التنميط منخفضة جدا لأن المؤسسة تسوق عددا كبيرا من المنتجات والأصناف أغلبها تعتبر متميزة ومختلفة عن بعضها البعض، أما بالنسبة للمواد الأولية فإن مسؤول الشراء بالتعاون مع مسؤول الإنتاج يعمل على تنميط أكبر قدر ممكن من المشتريات خاصة بالنسبة للغراء، ورق الكارتون، الورق الملون بحيث يمكن استعمال الصنف الواحد في إنتاج عدة منتجات وذلك لتخفيض تكاليف الإنتاج والشراء.

لا تعتمد مؤسسة Fabs أي تقنية لتحليل حقيقية المشتريات الخاصة بها، وهذا راجع أساسا لعدم وجود تقسيم واضح لكل فئة من المشتريات. وقد حاولنا بالتعاون مع مسؤول التسويق بالمؤسسة تكوين و إعداد مصفوفة KRALJIC الموضحة في الشكل التالي حيث تمّ اعتماد العلامات التجارية المسوقة من طرف المؤسسة كعائلات للمشتريات:

الشكل 60: مصفوفة KRALJIC لمؤسسة FABS



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

أغلب العلامات المسوقة من طرف المؤسسة تقع في خانة المشتريات الثقيلة ما يحتم على وظيفة الشراء استغلال قدراتها التفاوضية نتيجة الشراء بمبالغ كبيرة مع التركيز على السعر والخدمات الإضافية التي يمكن للموردين توفيرها للمؤسسة، أما العلامتين Unipapel و Verbatim تمثل مشتريات بسيطة حيث يجب على المشتري تبسيط عملية الشراء من خلال تخفيض التكاليف الإدارية للعملية خاصة تكاليف تقديم الطلبات. توضح هذه المصفوفة أيضا أن مسؤولي الشراء والتسويق يعتبران عملية شراء العلامات التي يسوقونها ذات أخطار منخفضة وهذا لسمعتها وشهرتها، حيث أن جميع العلامات توفر منتجات ذات جودة عالية كما أن الموردين يحترمون آجال التسليم المتفق عليها ويضمنون توفير الكميات المطلوبة.

المبحث الرابع: تحليل عنصري السعر والاتصال بالنسبة لوظيفة الشراء لمؤسسات العينة

يعتبر عنصري السعر والاتصال أساسيين في إعداد أي مزيج شرائي للمؤسسة، وسنعمل في هذا المبحث على دراسة وتحليل سعر وتكاليف الشراء بالنسبة لقطاع نشاط مؤسسات العينة وشرح مختلف وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسات للاتصال مع محيطها الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: تحليل السعر وتكاليف الشراء الخاصة بمجال نشاط المؤسسات

يعتبر مسؤولي الشراء في جميع المؤسسات أن المعلومات حول أسعار المشتريات متوفرة وسهلة الحصول عليها إلا في حالة وجود ممثل حصري لعلامة ما في الجزائر فإن المورد يحتفظ عن إعطاء الأسعار لأن المؤسسة ملزمة بالتعامل مع ممثل العلامة في البلد، هذا ما يسهل للمسؤولين بمقارنة دورية لأسعار مورديهم الحاليين بما هو موجود في السوق. أما بالنسبة لهامش ربح الموردين المتعامل معهم فيختلف من مورد لآخر ومن منتج لآخر، وهو يتراوح من 15% إلى 40% بالنسبة للمنتجات الأوروبية ومن 5% إلى 10% بالنسبة للمنتجات الصينية والآسيوية. أما بالنسبة لموردي المحليين والذين تتعامل معهم مؤسسة Tms فقط فهوامش الربح التي يطبقونها على المؤسسة تبلغ حوالي 15%. وتجدر الإشارة إلى أن مسؤول الشراء لمؤسسة Fabs لا يهتم بمعرفة هامش ربح الموردين كون علاقة المؤسسة مع المورد تهدف لتحقيق الربح للطرفين وبالتالي فهو يحرص باستمرار على مقارنة أسعار مورديه بأسعار الموردين الآخرين الموجودين في السوق حتى يضمن أن المورد يبذل جهده لإرضاء المؤسسة.

وعموما أسعار بيع الموردين تختلف باختلاف بلد المورد، فالموردين المتواجدين بالصين والبلدان الآسيوية تمتاز بانخفاض أسعارها لانخفاض تكلفة اليد العاملة، ارتفاع عمليات التقليد بها، ولوجود منتجين بدون علامات تجارية. أما بالنسبة للموردين الأوروبيين فيمتازون بارتفاع أسعار منتجاتهم لارتفاع مستوى جودتها، ورغم أن بعضهم يقوم بإنتاج منتجاته في الصين إلا أن أسعارهم تبقى مرتفعة نتيجة لتكاليف النقل ونتيجة لاشتراطهم خصائص وصفات عالية الجودة بها.

تعتمد المؤسسات على القرض السندي والتحصيل السندي لدفع مستحقات الموردين، وقد أجمع مسؤولو الشراء على صعوبة التنبؤ بتكاليف وأعباء عملية الشراء وهذا لما تمتاز به بيئة الأعمال الجزائرية من حالة عدم التأكد والاستقرار خاصة في ما يخص البيئة القانونية، وتعتمد المؤسسات في حسابها تكلفة الشراء الإجمالية متمثلة في سعر الحيازة كالتالي:

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

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

تجدر الإشارة إلى أن تكاليف النقل قد يتحملها المورد حسب الاتفاق المبرم بين الطرفين، كما تتم مراقبة سعر الحيازة دائماً، بمقارنته مع سعر الهدف أو التكلفة الهدف المحددة مسبقاً من المسؤولين على الوظيفة لأجل تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها.

مسؤول شراء المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة بمؤسسة CV يهتم كثيراً بمصطلح "سعر التنازل الداخلي"، حيث أنه يقوم بالتنسيق مع مسؤول الإنتاج بمقارنته بالنسبة لكل صنف مع التكلفة التقديرية لصناعته وإنتاجه محلياً من طرف المؤسسة وذلك بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج. أما باقي المؤسسات لا تستعمل المصطلح في تعاملها مع مختلف الوظائف.

المطلب الثاني: تحليل نشاطات الاتصال المرتبطة بوظيفة الشراء لكل مؤسسة

لوظيفة الشراء عدة علاقات مع جهات داخل المؤسسة وأخرى خارجها، سنحاول في هذا المطلب تحليل وسائل وطرق الاتصال المستعملة من طرف وظيفة شراء لكل مؤسسة في عينة الدراسة.

الفرع الأول: بالنسبة لمؤسسة CV

تعتمد المؤسسة على المعارض والصالونات للبحث والاتصال مع مورديها خاصة معرض فرانكفورت الدولي بألمانيا ومعرض شانغهاي بالصين. كذلك يعتمد مسؤولي الشراء على الانترنت كوسيلة فعالة وسريعة للاتصال بالموردين عن طريق استعمال البريد الإلكتروني والكتالوجات الإلكترونية، حيث يقوم مسؤولي الشراء بإرسال دفتر الشروط إلى المورد الذي يرجعه بدوره لهم بعد الإجابة عليه معتمداً البريد الإلكتروني. كذلك تقوم وظيفة الشراء بتنظيم زيارات ميدانية ودورية لمقرات الموردين المتعامل معهم من أجل مراقبة عمليات الإنتاج، والتأكد من جودة المنتجات واحترام دفتر الشروط المتفق عليه.

تمتاز مؤسسة CLAS VIT بالرسمية في اتصالاتها، فجميع علاقات وظيفة الشراء مع باقي الوظائف الأخرى تكون في إطار رسمي بالاعتماد على التقارير المرسلة بالبريد الإلكتروني، والمعلومات والإحصائيات المنشورة بالاعتماد على برنامج Intellix المرتبط بشبكة اتصال داخلية بين جميع مصالح المؤسسة (Intranet)، ما يزيد في فعالية المؤسسة ويسهل عملية المراقبة. هذا البرنامج تعتبره وظيفة الشراء كنظام معلومات مشترك مع باقي وظائف المؤسسة، ويعتمد عليه كثيراً مسؤول شراء المنتجات التامة لتسيير عمليات الشراء، أما بالنسبة لتسيير وشراء المواد الأولية فبالإضافة للبرنامج السابق هناك برنامج آخر يدعى Scrable وهو برنامج مشترك بين وظيفة الشراء والإنتاج فقط، يحدد كميات المواد الأولية الواجب شراؤها وتاريخ الشراء حسب برنامج الإنتاج المسطر، حيث يقوم المسؤول عن عملية شراء المواد الأولية بالتخطيط والتحضير لعملية الشراء بالتنسيق بين البرنامجين. يعتمد مسؤولي مختلف الوظائف، بما فيهم المسؤولين عن وظيفة الشراء، في حالات نادرة على الهاتف كوسيلة اتصال سريعة للاتصال بالمرونة والفعالية

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

في تسيير المواقف والأزمات، سواء اتصال مختلف المسؤولين مع بعضهم البعض أو اتصال مسؤولي الشراء مع الموردين.

مصطلح تسيير العلاقات مع الموردين غائب تمام عن مسؤولي الشراء، حيث تقوم كل مصلحة وكل وظيفة بمهامها في عملية الشراء دون محاولة وضع نموذج لتسيير العملية وبالتالي تسيير العلاقات مع الموردين.

تعمل مؤسسة CLAS VIT على تحسين صورتها لدى مورديها خاصة موردي المنتجات التامة باعتماد نوعين من النشاطات هي:

1. نشاطات مهنية: تتمثل في الإرسال الدوري والمنتظم لتقارير البيع للموردين، لأجل إعطائهم شعور وانطباع بتحكم المؤسسة في السوق، كذلك يسهر مسؤول الشراء بالتنسيق مع مسؤول التسويق بإرسال برنامج وتكاليف الأعمال الترويجية التي تخص كل علامة لموردها، لتحفيزه على تدعيم هذه الحملات الترويجية.
2. نشاطات شخصية: حيث تقوم المؤسسة بدعوة ممثلي ومسؤولي مؤسسات الموردين لزيارة المؤسسة ولقضاء عطل في الجزائر، كذلك تقوم بإرسال بطاقات وبرقيات تهاني بمناسبة أعيادهم الدينية والوطنية.

كما يقوم مسؤولي وظيفة الشراء بالعمل على تحسين صورة الوظيفة لدى باقي المصالح الأخرى عن طريق استشارة وإشراك مسؤوليها في عملية الشراء، وإعداد كتالوجات لتسهيل عمل القوى البيعية.

الفرع الثاني: بالنسبة لمؤسسة Office line

تعرف المدير على موردي المؤسسة من خلال الصالونات والمعارض الدولية، وهو يعتمد على الانترنت كوسيلة وحيدة للاتصال بالموردين قبل، أثناء وبعد عملية الشراء، أما عملية اتصال مسؤولي المؤسسة وعمال وظيفة الشراء في ما بينهم فتتم شفهيًا أو عبر الهاتف، أي ليس هناك رسمية في الاتصالات.

كون المدير هو المسؤول عن التنسيق بين المتدخلين في قرار الشراء وغياب مصلحة وهيكل واضحة لوظيفة الشراء فالعلاقة بين الأطراف لا تحتاج إلى تحسين لأن الجميع يتبع أوامر المدير، كذلك لاحظنا خلال تواجدها بالمؤسسة غياب مصلحة أو مكتب خاص بنظام المعلومات ولكن صرح لنا المدير أنهم بصدد تصميم نظام معلومات يتماشى والهيكل الجديدة للمؤسسة، بحيث أنه سيكلف شخص بتسيير العلاقات مع الموردين يكون تابع لوظيفة الشراء.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

تعمل مؤسسة Office line وتركز على تحسين صورتها لدى مورديها باستمرار وذلك لكسب وفائهم والاستفادة من امتيازات إضافية ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. إبراز وإظهار الإمكانيات المادية للمؤسسة سواء المالية أو التسييرية.
2. إبراز صورة مؤسسة Office line في السوق الجزائرية ومدى تعلق زبائنها بها.
3. دعوة مسؤولي الموردين لحضور المعارض والصالونات والتظاهرات الاقتصادية في الجزائر.
4. تنظيم دوري للقاءات وندوات بين ممثلي الموردين وزبائن مؤسسة Office line.

الفرع الثالث: بالنسبة لمؤسسة Tms

تعتمد المؤسسة في بحثها عن الموردين على المعارض والصالونات الدولية سواء كانت أوروبية أو آسيوية، وهناك بعض الموردين لعلامات تجارية تعرفت عليهم المؤسسة وتعاملت معهم بالاعتماد على علاقاتها مع مؤسسات أخرى أو موردين آخرين. ويستعمل عمال وظيفة الشراء بالمؤسسة الانترنت كوسيلة وحيدة للاتصال بالموردين في جميع مراحل عملية الشراء، أما داخل المؤسسة والاتصالهم بباقي المصالح الأخرى فيستعمل العمال شبكة الاتصال الداخلية Intranet، حيث تعتمد المؤسسة على التقارير لأجل ترسيم عملية الاتصال بين مختلف الأشخاص، بالإضافة إلى ذلك يستعمل العمال الهاتف في بعض الحالات التي تتطلب السرعة. كما يحرص المسؤول عن الشراء بتنظيم اجتماعات ولقاءات أسبوعية بين مختلف المتدخلين في عملية الشراء لدراسة الوضعية الحالية لعمليات الشراء التي هي قيد الانجاز والتخطيط للعمليات الجديدة.

تملك المؤسسة نظام معلومات يشمل جميع مصالح المؤسسة بما فيها مصلحة الشراء، وهو مجسد في شكل برنامج يدعى (GDE (Gestion électronique de documents، حيث يمكن لمسؤول الوظيفة الحصول على كل المعطيات والمعلومات المرتبطة بعملية الشراء من مستوى المخزون، حجم الطلبية، التنبؤات بالمبيعات... الخ.

تهتم المؤسسة بمصطلح تسيير العلاقات مع الموردين حيث كلفت أربع أشخاص بهذه المهمة، واحد خاص بالموردين المحليين واثنان يتكفلان بالموردين الأجانب، وواحد مكلف بمتابعة الموردين الجدد.

تعمل مؤسسة Tms على تحسين صورتها لدى مورديها بقيامها بعدة النشاطات هي:

1. الإرسال الدوري والمنتظم لتقارير البيع للموردين، لأجل إعطائهم شعور وانطباع بتحكم المؤسسة في السوق، كذلك يسهر مسؤول الشراء بالتنسيق مع مسؤول التسويق بإرسال برنامج وتكاليف الأعمال الترويجية التي تخص علامة Maped لموردها مقابل منحه الترخيص لها بإنتاج بعض المشتريات محليا باسم علامته.
2. دعوة ممثلي ومسؤولي مؤسسات الموردين لزيارة المؤسسة، وإرسال بطاقات وبرقيات تهاني بمناسبة أعيادهم الدينية والوطنية.
3. إبراز وإظهار الإمكانيات المادية للمؤسسة سواء المالية أو التسييرية.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

4. دعوة مسؤولي الموردين لحضور المعارض والصالونات والتظاهرات الاقتصادية في الجزائر.

5. تنظيم دوري للقاءات وندوات بين ممثلي الموردين ورؤساء منتجات المؤسسة ومسؤولي مكتب تسيير ومتابعة الموردين.

كما يقوم مسؤولي وظيفة الشراء بالعمل على تحسين صورة الوظيفة لدى باقي المصالح الأخرى عن طريق استشارة وإشراك مسؤوليها في عملية الشراء، وإعداد كتالوجات لتسهيل عمل قوى البيع .

الفرع الرابع: بالنسبة لمؤسسة Fabs

تعرفت المؤسسة على أغلب مورديها في المعارض الدولية وخاصة معرض فرانكفورت الدولي بألمانيا ومعرض شانغهاي بالصين، وهناك بعض الموردين هم الذين اتصلوا مباشرة بالمؤسسة نظرا لسمعتها الجيدة في السوق الجزائرية وخاصة موردي المواد الأولية كون المؤسسة تعتبر من بين أقدم المؤسسات الإنتاجية بهذا القطاع.

يعتمد مسؤول وعمال وظيفة الشراء على الانترنت والهاتف كوسيلتين سريعتين للاتصال بالموردين في جميع مراحل عملية الشراء، أما بالنسبة للاتصال الداخلي فعمال الوظيفة يعتمدون على الرسائل الالكترونية للاتصال بباقي عمال المصالح الأخرى خاصة عمال مصلحة الشراء، المالية، الإنتاج والتسويق وهذا لضمان الرسمية في الاتصالات. أما مسؤول الوظيفة فيعتمد على الاتصالات الشفهية والهاتف للتواصل مع العمال وباقي المسؤولين الآخرين كونه من أفراد العائلة المالكة للمؤسسة وجميع المسؤولين الآخرين تربطه بهم قرابة عائلية.

لا تملك المؤسسة نظام معلومات لكنها تعتمد على برنامج Intellix المرتبط بشبكة اتصال داخلية بين جميع مصالح المؤسسة (Intranet)، ما يزيد في فعالية المؤسسة ويسهل عملية المراقبة. هذا البرنامج تعتبره وظيفة الشراء كنظام معلومات مشترك مع باقي وظائف المؤسسة، ويعتمد عليه كثيرا مسؤول مصلحة الشراء في تسيير ومراقبة عمليات الشراء. ويعمل حاليا جميع المسؤولين على تصميم نظام معلومات مساعد على التخطيط واتخاذ القرارات ERP "Enterprise Ressource Planning" لأجل تطوير أداء المؤسسة بما فيها وظيفة الشراء.

لا يعمل مسؤول وظيفة الشراء على تحسين صورة الوظيفة لدى باقي المصالح الأخرى وهذا لعلاقاته الشخصية والعائلية مع مسؤولي مختلف مصالح المؤسسة، في حين يعطي أهمية كبيرة في تحسين صورة المؤسسة لدى مورديها باعتماد النشاطات التالية:

1. إبراز صورة مؤسسة Fabs في السوق الجزائرية.
2. دعوة مسؤولي الموردين لحضور المعارض والصالونات والتظاهرات الاقتصادية في الجزائر، ومبادلتهم الزيارات.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

3. الإرسال الدوري والمنتظم لتقارير البيع، نتائج البحوث التسويقية والنشاطات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة لصالح العلامات للموردين المعنيين، لأجل إعطائهم شعور وانطباع بتحكم المؤسسة في السوق.
4. التزام المؤسسة بأداء مستحققاتها المالية اتجاه الموردين في الأجل المتفق عليها لأجل إشعارهم بالثقة.

تهتم مؤسسة Fabs بمصطلح تسيير العلاقات مع الموردين خاصة كونها تهدف لإنشاء علاقات طويلة الأجل معهم، ويحرص مدير مصلحة الشراء والمدير العام شخصيا على متابعة، تحسين وتطوير العلاقات مع الموردين حيث يهدفان إلى كسب ولأنهم وضمن استمرار تعاملهم مع المؤسسة. أما الجانب المكتبي والوثائقي الذي يربط المؤسسة مع مورديها فعمال وظيفة الشراء هم المسؤولين عن تسييره وأدائه في أحسن الظروف وكما يجب تحت إشراف مسؤول الوظيفة.

المبحث الخامس: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسات العينة للميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث تحليل الميزات التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسات العينة ومدى مساهمة وظيفة الشراء في تحقيقها وذلك بتطبيقها للتسويق الشرائي وتقنياته.

المطلب الأول: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Clas vit للميزة التنافسية

حسب آخر تحليل لوضعية المؤسسة من طرف مسؤول التسويق، مؤسسة CLAS VIT تملك نقاط قوة عديدة أهمها خبرة عمالها، تحكمها في قنوات التوزيع، وقدراتها الإنتاجية العالية، أما أهم نقطة ضعف لديها هو عدم قدرتها الحصول على حصة سوقية محترمة في سوق الأدوات المدرسية والذي يعتبر فرصة لها لرفع رقم أعمالها.

يساهم كلا المسؤولين عن وظيفة الشراء في إعداد الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة CLAS VIT عن طريق تحديد الأهداف، حيث يتمثل الهدف الحالي للمؤسسة في الرفع من الحصة السوقية بالنسبة لمختلف المنتجات التامة المستوردة خاصة منتجات الأدوات المدرسية، والتحكم في السوق والمحافظة على الوضعية الحالية بالنسبة للمنتجات المصنعة محليا ذات العلامة CV من فئة منتجات الترتيب والأرشفة لأن المؤسسة تعتبر الرائدة في هذا المجال. كذلك تعمل وظيفة الشراء على تنفيذ الإستراتيجية المسطرة عن طريق الاستفادة من نقاط قوة مورديها، ومحاولتها اقتناص الفرص الموجودة في سوق الموردين.

صرح مسؤولي الشراء أن جميع المسؤولين في المؤسسة يقومون بتحليل دوري للقيمة، كل حسب صلاحياته، وأجمعوا على أنهم يرون الوظائف التالية مصدر للقيمة: وظيفة الشراء، الوظيفة التجارية، وظيفة التسويق. وعند سؤالنا على عدم اعتبارهم وظيفة الإنتاج مصدر للقيمة رغم أنها نشاط رئيسي للمؤسسة، كانت إجابتهما أن عملية إنتاج منتجات الأرشفة والترتيب لا تتطلب تكنولوجيا كبيرة ومعقدة وإنما أهم عنصر لنجاحها هو توفير المواد الأولية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وبالتالي خلق وظيفة الإنتاج للقيمة مرتبط بنجاح وظيفة الشراء في ذلك.

تساهم وظيفة الشراء في خلق قيمة بالنسبة لمؤسسة CLAS VIT عن طريق:

1. البحث عن منتجات تامة ذات جودة عالية وأسعار مقبولة من طرف المستهلكين.
2. توفير مواد أولية بأقل تكلفة ممكنة لتخفيض تكاليف الإنتاج.
3. احترام أجال التسليم وبالتالي السرعة في تلبية طلبات الزبائن، وضمان عدم توقف عمليات الإنتاج.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

بالاعتماد على هذه القيم الثلاث، تساهم وظيفة الشراء في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة، والزيادة من الأرباح السنوية، وذلك بإتباعها سياستين واضحتين للشراء هي سياسة الشراكة مع المورد والثانية سياسة وضع الموردين في حالة تنافس، إلا أنها مؤخرا بدأت بالتفكير في تجسيد سياسة الاندماج إلى الخلف، فهي بصدد دراسة مشروع مصنعين جديدين واحد لإنتاج السبورات البيضاء والكماشات (Agrafeuse) والآخر لإنتاج السيالات (stylo).

تتبع مؤسسة CLAS VIT إستراتيجيتين للميزة التنافسية حسب طبيعة المنتجات كالتالي:

1. إستراتيجية التميز: وهي خاصة بالمنتجات المستوردة، حيث تهدف المؤسسة لاتخاذ الجودة وخدمات ما بعد البيع كميزات تنافسية لتمييز منتجاتها عما هو متداول في السوق، ووظيفة الشراء تساهم وتعمل على ذلك عن طريق اختيار موردين يسوقون منتجات وعلامات معروفة دوليا بجودتها، وبمحاولتها إنشاء علاقات شراكة معهم تكفل بإعطاء المؤسسة لحقوق البيع الحصري لمنتجاتها، كذلك وظيفة الشراء تعمل بالتنسيق مع الموردين على ضمان خدمات ما بعد البيع بالنسبة للمعدات عن طريق التعويض المالي للزبائن مباشرة أو إبدالهم لمنتجات جديدة بعد ثبوت عطل أو خلل بالمنتجات المسترجعة خلال فترة الضمان. يهدف المسؤول عن عملية الشراء إلى إنشاء علاقات شراكة مع جميع الموردين (إلا مورد العلامة Goss فهو قيد الاختبار)، فهو يعمل على تمكين والحفاظ على العلاقات مع الموردين والحصول على صفة الحصرية لأجل الاستفادة قدر المستطاع من نقاط قوة الموردين وخبرتهم، خاصة بالنسبة لجودة المنتجات، مرونة وسرعة تكيف الموردين مع حاجيات المستهلك الجزائري. أما بالنسبة لعلاقة المؤسسة مع مورد العلامة Goss فهي تعتبر قصيرة الأجل (حوالي ثلاث سنوات) وبما أن خبرة المورد محتشمة، فالمؤسسة تبحث باستمرار عن موردين صينيين جدد يمكنهم توفير المنتجات بنفس الجودة ولكن بسعر منخفض.

أما بالنسبة لمنتجات الترتيب والأرشيف المصنوعة محليا، ونظرا لارتفاع مستوى الطلب عليها وارتفاع معدل دوران مخزونها، تحاول المؤسسة ضمان ميزة التوفر عن طريق احترام آجال تسليم طلبات الزبائن، وذلك لا يكون إلا بعدم وجود انقطاع في عمليات الإنتاج، لذا تعمل وظيفة الشراء على توفير المواد الأولية في الوقت الملائم وبالكمية المطلوبة لتفادي وقوع ذلك.

2. إستراتيجية التكلفة الأقل: هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة لمنتجات الترتيب والأرشيف المصنوعة محليا ومنتجات العلامة Goss، حيث تعتمل المؤسسة على توفير منتجات بأقل سعر ممكن مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول من طرف الزبائن والمستهلكين النهائيين. وتساهم وظيفة الشراء في تحقيق ذلك عن طريق توفير مواد أولية ومنتجات بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار لتكلفة اللاجودة المحتملة في حالة انعكاس سعر الشراء المنخفض على جودة المشتريات، وبالتالي تعمل وظيفة الشراء على البحث المستمر عن موردين أقل سعر بإتباع سياسة وضع الموردين في حالة تنافس.

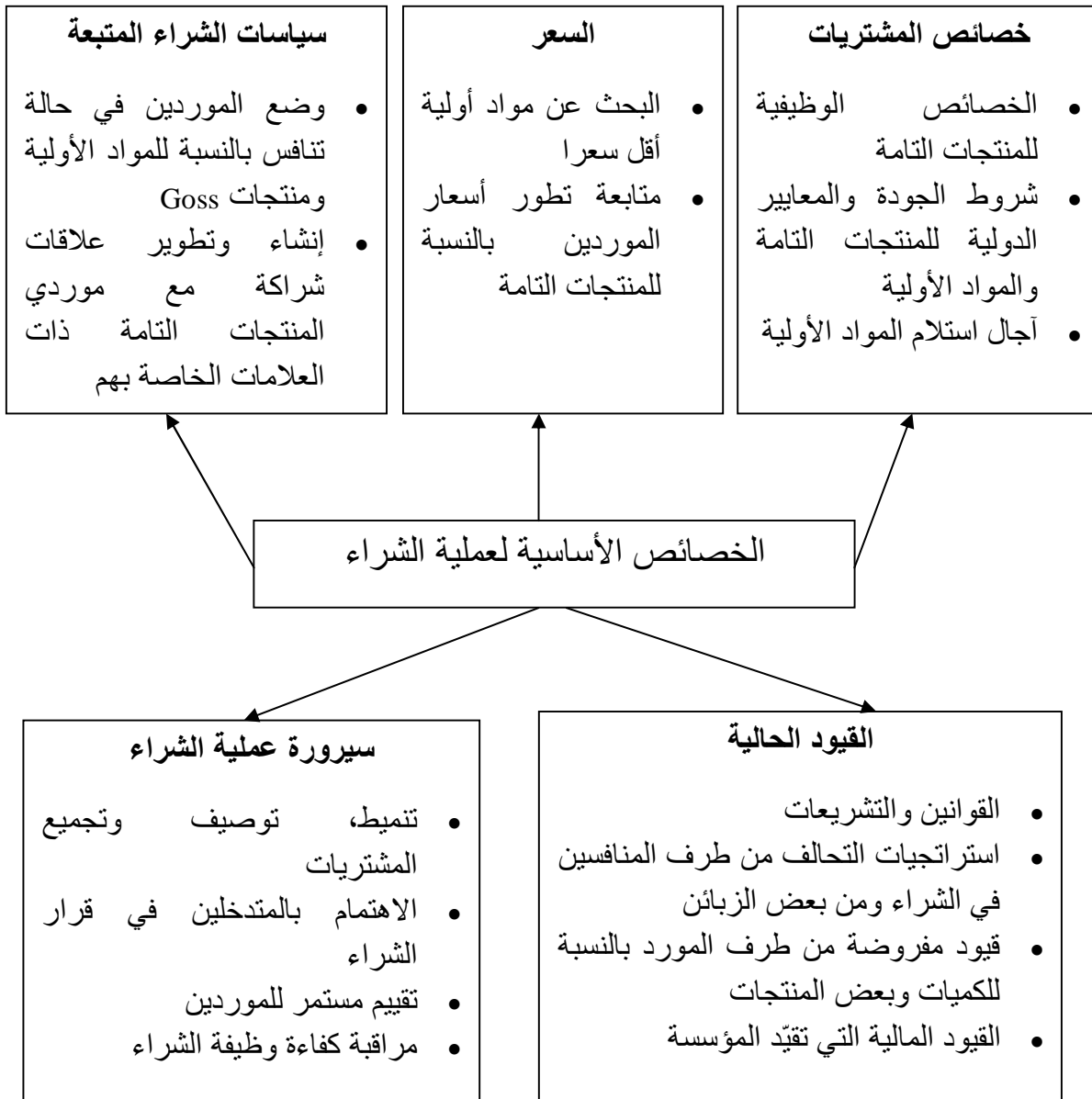
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

في الأخير يمكن القول أن الشراء الفعال بالنسبة للمؤسسة يتمثل في:

1. بالنسبة لمسؤول شراء المنتجات التامة: الشراء الفعال هو توفير المنتجات بجودة مرتفعة وبالسعر الملائم.
2. بالنسبة لمسؤول شراء المواد الأولية والمنتجات نصف مصنعة: الشراء الفعال هو توفير المواد الأولية بالجودة الملائمة، بأقل سعر ممكن، بالكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

الشكل التالي يلخص أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة CLAS VIT :

الشكل 61: أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة CLAS VIT



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

المطلب الثاني: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Office line للميزة التنافسية

بما أنه لا توجد مصلحة خاصة بوظيفة الشراء، ومسؤول الشراء هو المدير وهو نفسه المسؤول عن إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فلا يمكن تحديد مدى مساهمة وظيفة الشراء في إعداد الإستراتيجية التسويقية.

حسب المدير للمؤسسة نقاط قوة كثيرة أهمها خبرة عمالها، تحكمها في قنوات التوزيع، شهرة وسمعة العلامات التي تسوقها فكل علامات المؤسسة معروفة بالجودة العالية جدا. ويتمثل هدف المؤسسة أساسا في الحفاظ على وضعيتها الحالية في السوق والرفع من حصتها السوقية.

تعتمد مؤسسة Office line أساسا على سياسة الشراكة مع مورديها وهي سياسة تهدف إلى تحقيق أهداف الطرفين والاستفادة من نقاط قوتها، كما تعتمد على سياسة وضع الموردين في حالة تنافس لشراء منتجات ذات العلامة Xone، ولم يفكر المدير بإتباع سياسة الاندماج إلى الخلف وإنتاج المشتريات عوض شرائها.

صرح المدير أنه يعرف حلقة القيمة ويرى أن أهم مصادر القيمة في المؤسسة، الوظيفة التجارية، وظيفة خدمات ما بعد البيع ووظيفة الشراء (التي هو بصدد إنشاء مصلحة خاصة بها)، وتساهم وظيفة الشراء في خلق قيمة بالنسبة لمؤسسة Office line عن طريق:

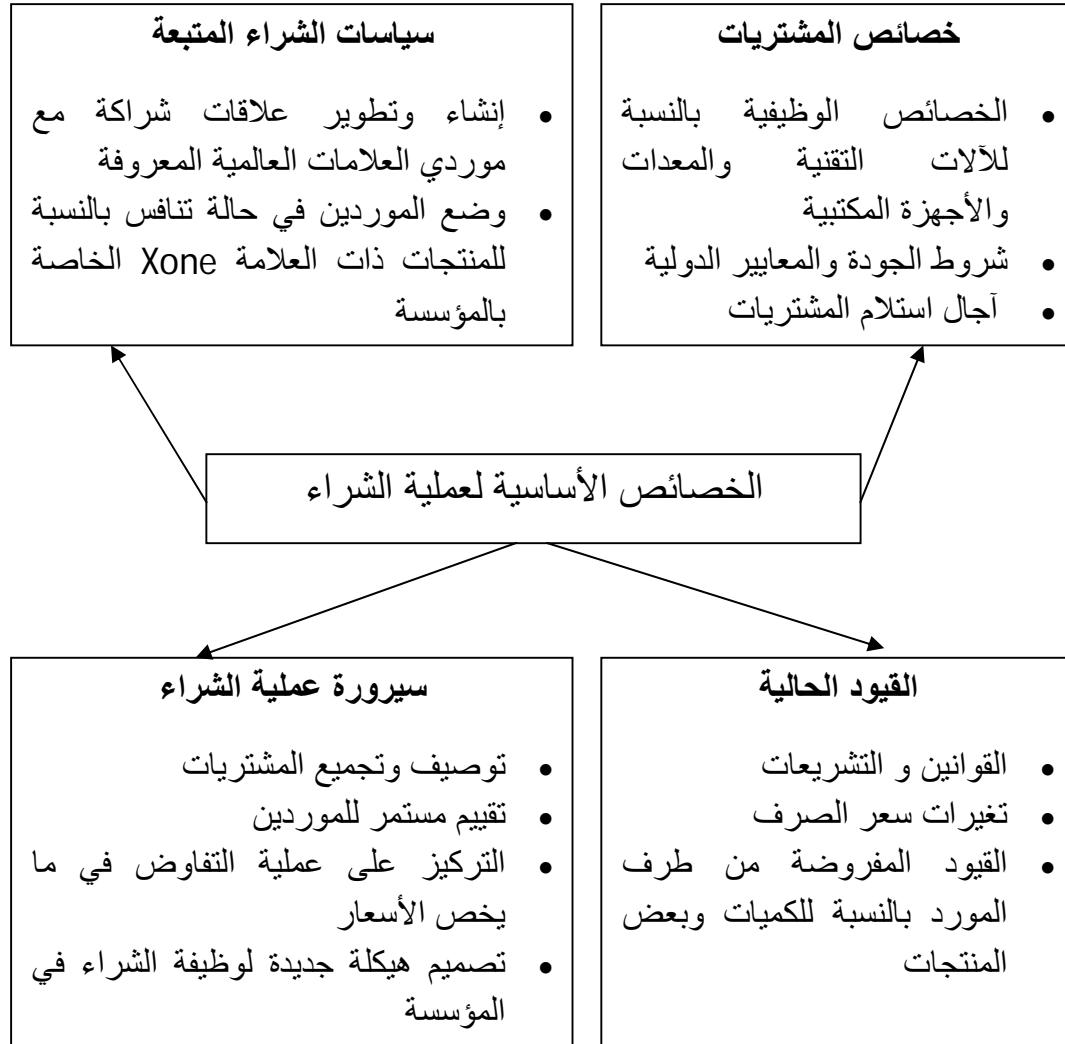
1. البحث عن منتجات ذات جودة عالية وأسعار مقبولة من طرف المستهلكين المستهدفين.
2. توفير تشكيلة منتجات واسعة.
3. احترام أجل التسليم وبالتالي السرعة في تلبية طلبات الزبائن خاصة الآلات التقنية.

تعتمد مؤسسة Office line على ميزة التميز في منتجاتها، فهي تركز على توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر مناسب ومقبول للفئة المستهدفة، وضمن خدمات ما بعد البيع بالنسبة للآلات والمعدات أما بالنسبة لمنتجات العلامة Xone فتحاول المؤسسة الحصول عليها بأقل تكلفة للاستفادة من ميزة التكلفة الأقل. وظيفة الشراء تحرص على توفير وتحقيق ذلك بضمن إنشاء علاقات شراكة مع موردين ذوي منتجات وعلامات ذات شهرة جيدة.

في الأخير يمكن القول أن الشراء الفعال بالنسبة للمؤسسة يتمثل في توفير المنتجات بجودة مرتفعة وبالسعر الملائم (للفئة المستهدفة)، بالكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

الشكل التالي يلخص أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Office line :

الشكل 62: أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Office line



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

المطلب الثالث: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Tms للميزة التنافسية

عند إجرائنا المقابلة مع مسؤول الشراء صرح لنا أنه يساهم في إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بالتعاون مع الإدارة العليا، حيث يقوم بتوجيه الأهداف والسياسات المختارة حسب المتغيرات البيئية الموجودة في سوق الموردين. وعموما فإن هدف المؤسسة الرئيسي هو أن تكون قائدة للسوق في مجال المستلزمات والمعدات المكتبية، والأدوات المدرسية في نهاية سنة 2020، ولذلك فالمسؤولون عن المؤسسة يعملون على تجنب وتحسين نقاط ضعفها التي لخصها مسؤول الشراء في التشكيلة الكبيرة جدا للمنتجات والتي تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة، والأسعار المرتفعة لبعض العلامات. كما تعمل المؤسسة على الاستفادة من نقاط قوتها المتمثلة في:

1. امتلاكها لعلامات تجارية ذات شهرة عالمية جيدة.
 2. مستوى خدمات عال توفره المؤسسة للزبائن.
 3. مستوى تطور منتجاتها فهي تحرص على توفير منتجات مبتكرة باستمرار.
- كما تعاني المؤسسة من خطرين وتهديدتين أساسيين هما التقليد والتغير المستمر في البيئة القانونية. يقوم مسؤول الشراء بالأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية أثناء اختيار سياسات الشراء كالتالي:

1. وضع الموردين في حالة تنافس وهذا للحصول على منتجات العلامة Techno بأفضل ثنائية جودة/سعر مع التركيز على الحصول على أسعار منخفضة.
 2. إنشاء وتطوير علاقات شراكة مع موردين ذوي علامات تجارية عالمية معروفة بجودة منتجاتها و تصميمها المبتكر.
 3. الاندماج الخلفي وهذا لاستغلال أمثل لإمكانيات المؤسسة المالية وخبرتها في مجال الشراء.
 4. التعاقد لأجل الإنتاج، حيث تعمل المؤسسة على التعاقد مع منتجين محليين معروفين بجودة منتجاتهم لتوريدها بمنتجات باسم العلامة Techno و Maped عوض شرائها من الخارج وهذا لتخفيض تكاليف النقل، التخزين والجمارك.
- المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحليل القيمة والإدارة العليا هي المسؤولة عن ذلك، حيث يتم اعتبار وظيفة الشراء، اللوجستيك، التسويق والوظيفة التجارية مصدرا للقيمة. يعتبر مسؤول الشراء ووظيفة الشراء مسؤولة عن خلق القيمة بالاعتماد على النشاطات التالية:

1. البحث المستمر عن علامات ذات شهرة جيدة.
 2. توفير منتجات جديدة ذات تصميم جذاب ومبتكر.
 3. العمل على توفير المنتجات بأسعار تنافسية خاصة بالنسبة لمنتجات العلامة Techno.
- تتبع مؤسسة Technomoderne إستراتيجيتين للميزة التنافسية حسب نوع المنتجات كالتالي:

1. إستراتيجية التميز: تكون بالنسبة للمنتجات ذات العلامات التجارية الخاصة بالموردين، حيث تهدف المؤسسة لاتخاذ الجودة، الابتكار والتصميم الجذاب كميزات تنافسية لتمييز منتجاتها بالإضافة لضمان عدم انقطاع المخزون، ووظيفة الشراء تساهم وتعمل على ذلك عن طريق اختيار موردين يسوقون منتجات وعلامات معروفة دوليا بجودتها، وبمحاولتها إنشاء علاقات شراكة معهم تكفل بالنجاحات للطرفين.
2. إستراتيجية التكلفة الأقل: هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة لمنتجات العلامة Techno، حيث تعتمد المؤسسة على توفير منتجات بأقل سعر ممكن مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول من طرف الزبائن والمستهلكين النهائيين. وتساهم وظيفة الشراء في تحقيق ذلك عن طريق البحث المستمر عن موردين أقل سعر بإتباع سياسة وضع الموردين في حالة تنافس.

في الأخير يمكن القول أن الشراء الفعال بالنسبة للمؤسسة يتمثل في:

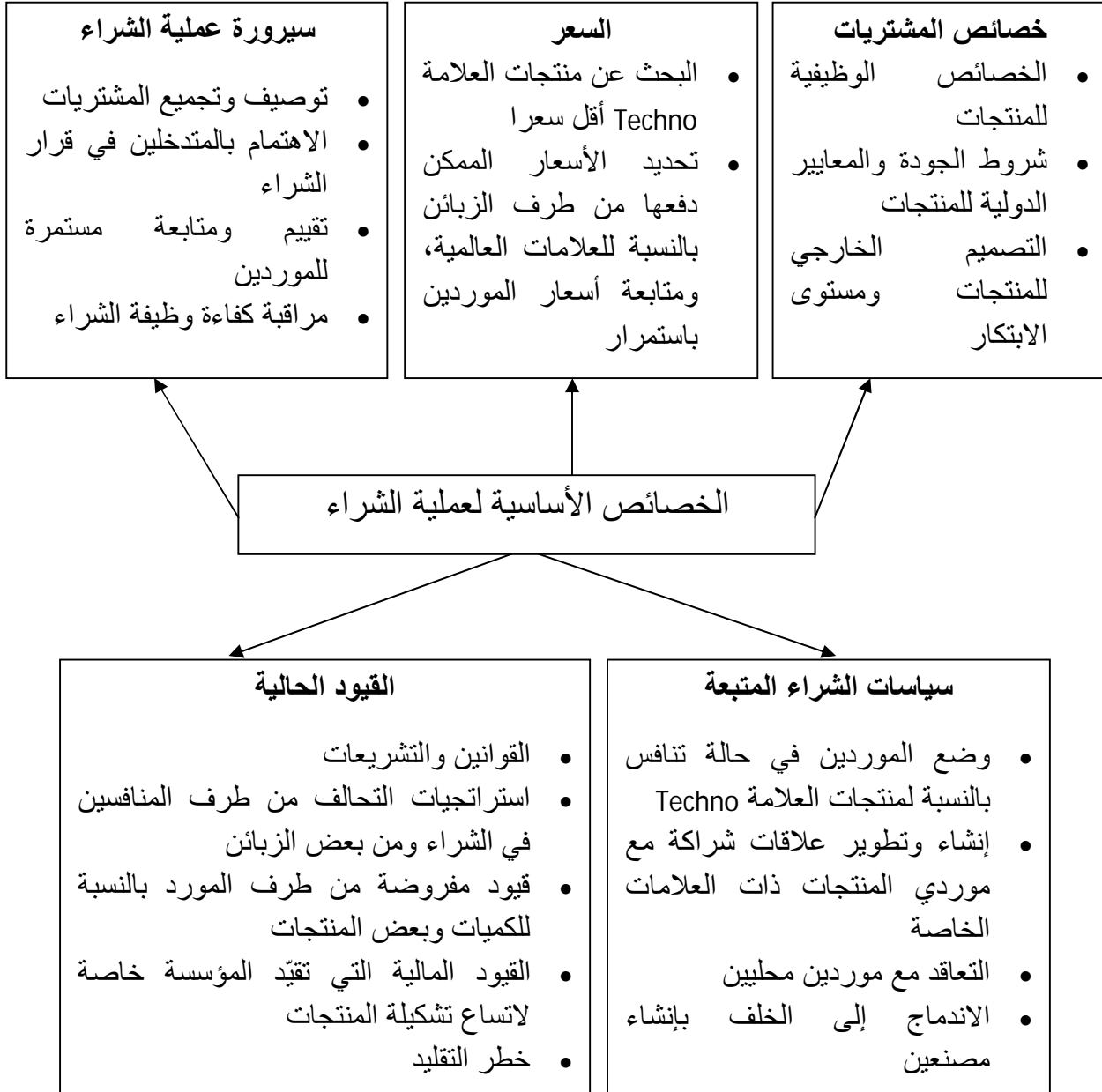
1. توفير المنتجات ذات العلامات الخاصة بجودة مرتفعة وبتصميم ابتكاري.

الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

2. توفير منتجات العلامة Techno بالجودة الملائمة والمقبولة، بأقل سعر ممكن، بالكمية المطلوبة.

الشكل التالي يلخص أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Tms :

الشكل 63: أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Tms



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

المطلب الرابع: مساهمة التسويق الشرائي في اكتساب مؤسسة Fabs للميزة التنافسية

تساهم وظيفة الشراء في إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة كون مسؤول الوظيفة أحد أعضاء مجلس الإدارة وأحد أفراد العائلة المسيرة والمالكة وبالتالي يتم استشارته في كل ما يخص الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة للمؤسسة. بالإضافة لذلك فإن مدير المؤسسة يعتمد كثيرا على آراء مختلف المسؤولين فيها أثناء اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، ويعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة النمو وتطوير نشاطها عن طريق إرضاء زبائننا.

تعتمد المؤسسة على سياسة الشراكة مع الموردين فهي تهدف إلى اختيار عدد قليل من الموردين والتعامل معهم مع ضمان تطوير علاقة شراكة تعود بالفائدة والنجاح للطرفين على المدى الطويل، حيث يهدف مسؤول وظيفة الشراء للحصول على صفة الحصرية بالنسبة لعلامات الموردين لأجل الاستفادة قدر المستطاع من نقاط قوتهم وخبرتهم، خاصة بالنسبة لجودة المنتجات، مرونة وسرعة تكيف الموردين مع حاجيات المستهلك الجزائري، أما بالنسبة للمشتريات من المواد الأولية فبالإضافة للجودة يركز المسؤول كثيرا على احترام الموردين لأجل التسليم لضمان عدم انقطاع المخزون وبالتالي عدم توقف عمليات الإنتاج.

يهتم المدير العام للمؤسسة كثيرا بحلقة القيمة حيث تم اعتبار الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية ووظيفة الشراء وظائف أساسية ومصدر للقيمة وذلك كما يلي:

1. الوظيفة التجارية: عن طريق البحث عن زبائن جدد والعمل على إرضاء الزبائن الحاليين والرفع من قيمة مشترياتهم.
2. الوظيفة المالية: حيث تعتبر مسؤولة عن مراقبة النفقات والتدفقات المالية وبالتالي فهي تعمل جاهدة لتخفيض التكاليف.
3. وظيفة الشراء: تعمل وظيفة الشراء على اختيار عدد قليل من الموردين بحيث يجب أن تضمن حسن سمعتهم وشهرة علاماتهم وهذا لضمان تسويق جيد لمنتجاتها، كذلك تحاول وظيفة الشراء بالتنسيق مع وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج باعتماد طريقة JIT رغم صعوبة ذلك وهذا لتخفيض التكاليف خاصة تكاليف التخزين وتوقف الإنتاج، وذلك بالتنسيق مع الموردين لأجل احترام أجل التسليم المتفق عليها.

تعتمد المؤسسة شعار التالي "Fabs synonyme de qualité"، ومن خلاله يتضح أن المؤسسة اختارت لنفسها ميزة التميز حيث صرح لنا مسؤول التسويق أنهم يركزون على الجودة كميزة تنافسية في جميع منتجاتهم ذات العلامات الخاصة بالموردين أو ذات العلامة Fabs سواء المستوردة أو المنتجة محليا. وتعمل جميع وظائف المؤسسة جاهدة خاصة وظيفة الشراء على تخفيض التكاليف وهذا لضمان أسعار بيع مقبولة من طرف الزبائن والمستهلكين النهائيين، فالمؤسسة تسعى لضمان أفضل ثنائية جودة/سعر بالنسبة لجميع المنتجات التي تسوقها.

وظيفة الشراء بالإضافة لعملها المستمر في تخفيض التكاليف تعمل على تقليص عدد الموردين المتعامل معهم واختيارهم على أساس جودة منتجاتهم، وخلق علاقة شراكة معهم تكفل بالنجاح للطرفين والاستفادة من الخدمات المقدمة من طرفهم بما فيها خدمات ما بعد البيع بالنسبة للمعدات

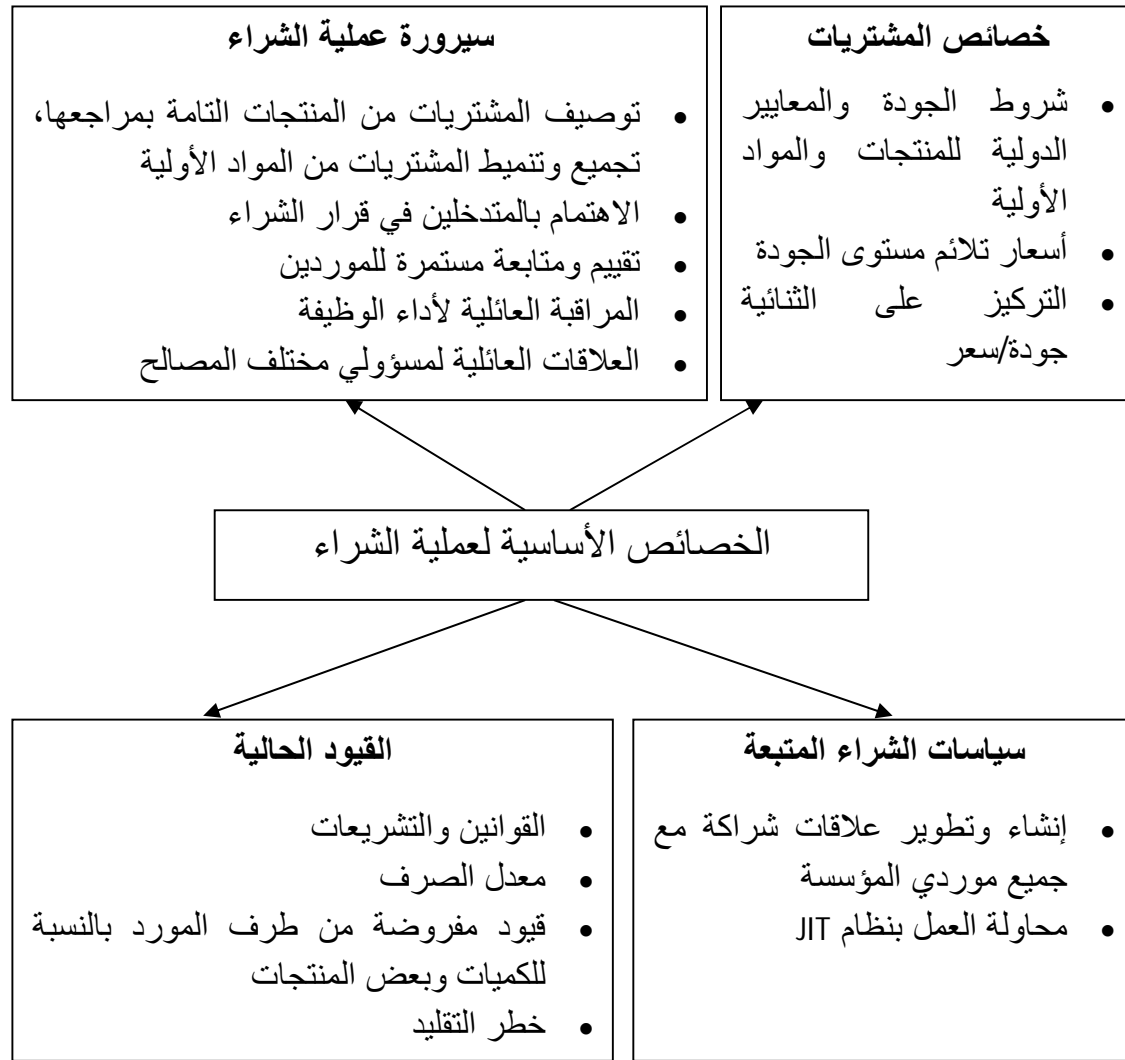
الفصل الرابع: واقع التسويق الشرائي لدى مؤسسات العينة وتأثيره على ميزاتها التنافسية

عن طريق التعويض المالي للزبائن مباشرة أو إبدالهم لمنتجات جديدة بعد ثبوت عطل أو خلل بالمنتجات المسترجعة خلال فترة الضمان.

يمكن القول أن الشراء الفعال بالنسبة للمؤسسة يتمثل في توفير المشتريات بجودة مرتفعة وبالسعر الملائم، بالكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

الشكل التالي يلخص أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Fabs :

الشكل 64: أهم متغيرات عملية الشراء لمؤسسة Fabs



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة

خلاصة الفصل الرابع

تناولنا في هذا الفصل واقع التسويق الشرائي في مؤسسات العينة حيث حاولنا معرفة مدى وعي المسؤولين عن الشراء في المؤسسات بالمصطلح ومدى استيعابهم لمتغيرات بيئة الموردين وسياسات الشراء المتبعة من طرفهم.

بعدها حاولنا تحديد عناصر المزيج الشرائي لكل مؤسسة عن طريق دراسة وتحليل موردي كل واحدة، احتياجاتها ومشترياتها، تحليل أسعار وتكاليف الشراء الخاصة بمجال نشاط مؤسسات العينة، وأخيرا تحليل نشاطات الاتصال المرتبطة بوظيفة الشراء لكل مؤسسة سواء كانت اتصالات داخلية أو خارجية.

آخر مبحث في الفصل خصص لتحليل الميزة التنافسية المتبعة من طرف كل مؤسسة ومدى مساهمة التسويق الشرائي ونشاطاته في تحقيقها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تعتبر وظيفة الشراء مصدر أكبر جزء من تكاليف المؤسسة، حيث قد تصل إلى 80% من إجمالي التكاليف، ما جعلها محل أنظار الباحثين والمسؤولين. وقد تطور مفهوم الشراء من مجرد التخطيط للأعمال والمهام الروتينية من إعداد الطلبات وتسليمها للمورد، إلى مفهوم التسويق الشرائي والذي يركز على كيفية أداء وظيفة الشراء لمهامها بحيث تكون مساهمة في إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة عن طريق بحثها المستمر عن القيم والميزات التنافسية التي يمكن الحصول عليها واكتسابها من وراء علاقاتها بمورديها.

وقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد كيفية تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسات الجزائرية بحيث تتمكن من اكتساب ميزات تنافسية تدعم بها وضعيتها في السوق، وذلك بإبراز دور وظيفة الشراء في المؤسسة وكيفية تأديتها لمهامها مع الأخذ بعين الاعتبار لطرق تنظيم الوظيفة ووسائل مراقبتها. كما ركزنا على مصطلح التسويق الشرائي حيث عمدنا إلى تحديد وشرح سيرورته ومختلف مراحلها، والتفصيل في المزيج الشرائي الذي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه في استخراج القيم والميزات التنافسية، من خلال تحديد طبيعة علاقاتها مع مورديها حسب كل فئة من المشتريات وسياسات الشراء المتبعة من طرف المؤسسة.

ومن خلال هذا البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية تتمثل في:

1. لا يمكن لوظيفة الشراء أن تؤدي مهامها دون وجود تنبؤ بالمشتريات، ولذلك يمكن لها الاختيار بين عدة طرق منها ما يعتمد على الماضي وتستعمل أغلبها وسائل علمية إحصائية، ومنها ما يعتمد على المستقبل والتي تستعمل وسائل نوعية تركز على آراء رجال البيع، الخبراء والزبائن.
2. وظيفة الشراء لها علاقة مهمة بوظيفة التخزين حيث تعملوظيفتين على التنسيق في ما بينهما واختيار طريقة مثلى لتسيير المخزونات لضمان استغلال أمثل للطاقات التخزينية والمالية للمؤسسة وعدم حصول انقطاع في المخزون.
3. يمكن للمؤسسة أن تستعين بعدة نماذج تضبط وتحكم عملية الشراء لكن أغلبتها تتمحور حول نوع الشراء، كيفية اتخاذ قرار الشراء، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على القرار مثل نموذج Sheth، نموذج Ozane و Churchill، ونموذج الاتجاه التفاعلي.
4. النماذج السابقة غير مرنة وصعبة التطبيق في الواقع، لذا ظهر مصطلح التسويق الشرائي ليزيد من كفاءة وظيفة الشراء ولتحميلها جزء من مسؤولية البحث عن ميزات تنافسية للمؤسسة بالاعتماد على سوق الموردين، ويعتبر التسويق الشرائي منهج يستعمله المشتري لإيجاد الحلول الملائمة لإشباع حاجات المؤسسة وفق ما هو متوفر في السوق، فهو يهتم بالجانب الاستراتيجي لعملية الشراء من تحديد للاحتياجات، تعديلها أو تكييفها، واختيار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة.

5. يمكن للمؤسسة إعداد مزيج شرائي خاص بها يتكون من العناصر التالية:
- أ- المورد: تهدف وظيفة الشراء لاختيار مصدر الشراء الأمثل ولذلك تقوم بدراسة معمقة لسوق الموردين من أجل تصنيفهم وفق معايير يتم تحديدها مسبقا كما يتم تصنيفهم باعتماد مصفوفة الخبرة، ثم تقوم باختيار المورد أو الموردين الذين سنتعامل معهم.
- ب- المشتريات: تعتبر أهم عنصر في عملية الشراء، حيث يركز التسويق الشرائي على تحليلها باستعمال مصفوفة خطر/ربح ومصفوفة Kraljic، وتهدف المصفوفتان لتحليل حقيبة المشتريات من أجل تحديدها بدقة باستعمال دفتر الشروط أو دفتر الشروط الوظيفي.
- ت- السعر: التسويق الشرائي لا يهتم فقط بسعر الشراء ولكن يركز كثيرا على التكاليف المرتبطة بالشراء عن طريق تحديد مسبقا ما يسمى بالتكلفة الهدف، وكذلك يتم التركيز كثيرا على مصطلح "سعر التنازل الداخلي" خاصة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، والذي يتمثل في سعر فوترة وظيفة الشراء للمشتريات لباقي الوظائف الأخرى.
- ث- الاتصال: يهتم التسويق الشرائي بعملية الاتصال لأن وظيفة الشراء تعتبر واجهة المؤسسة ناحية الموردين، حيث تعمل الوظيفة على ضمان علاقة جيدة مع الموردين عن طريق ما يسمى بـ "تسيير العلاقات مع الموردين"، كذلك لوظيفة الشراء علاقات داخلية عديدة ما يحتم عليها تحسينها وتسييرها بالاعتماد على نظام معلومات خاص بها.
6. يمكن للمؤسسة الاعتماد على عدة وسائل لمراقبة أداء وظيفة الشراء كالميزانيات التقديرية ولوحة القيادة.
7. وظيفة الشراء مسؤولة عن اتخاذ قرار المفاضلة بين شراء الاحتياجات، إنتاجها أو التعاقد مع مؤسسة أخرى لإنتاجها، وهذا لضمان توريد الزبائن الداخليين باحتياجاتهم وبحثا منها عن القيمة من خلال الرفع من مردودية المؤسسة، تحسين مستوى رضا وإشباع زبائنها الداخليين وزبائن المؤسسة.
8. في حالة اتخاذ قرار الشراء، على المؤسسة تحديد نوع السياسة التي تريد إتباعها مع مورديها، لأنها قد تكون مصدر للقيمة، وعليها أيضا اختيار نوع العلاقة التي ستربطها مع مورديها، إما الشراكة وتكون على المدى الطويل، أو جعل الموردين في حالة تنافس وتكون العلاقة على المدى القصير أو المتوسط.
9. يمكن أن تكون وظيفة الشراء مصدر لميزة التكلفة الأقل إذا قامت بوضع الموردين في حالة تنافس، تجميع وتنميط مشترياتها، التعاقد مع مؤسسة خارجية لغرض إنتاج احتياجاتها، أو تفويض عملية الشراء لمؤسسة أخرى.
10. تستطيع وظيفة الشراء تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاعتماد على إنشاء علاقات طويلة الأجل متمثلة في علاقات شراكة مع الموردين الأكثر تنافسية في السوق، ما قد يؤدي بها الى اكتساب ميزات مرتبطة بالجودة، الخدمات المقدمة والمرفقة، مستوى تطور المنتجات وتصميمها، والسرعة في تلبية الطلبات.

بعد إجرائنا للدراسة النظرية، حاولنا إسقاط ما تم التوصل إليه على الواقع وذلك لأجل الإجابة على فرضيات الدراسة، وقد قمنا باختيار المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاج وتوزيع المنتجات والمعدات المكتبية، منتجات الترتيب والأرشفة، والأدوات المدرسية. حيث قمنا باختيار المؤسسات الناشطة فعليا والمستوفاة لشروط الدراسة المحددة مسبقا في المقدمة. وقد بلغ عدد المؤسسات المعنية بالدراسة ستة مؤسسات تمكنا من دراسة أربعة منها، في حين لم نوفق بدراسة البقية. وتمثلت وسيلة الدراسة في المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن الشراء في هذه المؤسسات، حيث توصلنا إلى النتائج التطبيقية التالية:

1. كل مؤسسة تضم مصلحة خاصة بالشراء تعتبر مسؤولة عن جميع عمليات الشراء، إلا مؤسسة Office line فهي بصدد إنشاء مصلحة خاصة بها والمدير حاليا هو المسؤول عن عمليات الشراء.
2. جميع المسؤولين عن الشراء في مؤسسات العينة يشركون مجموعة من الوظائف ورؤساء المصالح معهم في اتخاذ قرار الشراء خاصة مسؤولي الإنتاج (بالنسبة للمؤسسات المنتجة)، التسويق، التخزين، المالية، مسؤول القوى البيعية ورؤساء المنتجات، فلا نجد انفرادية في اتخاذ القرارات بالنسبة لعملية الشراء.
3. قامت مؤسسة CV و Fabs بتنظيم مصلحة الشراء لديها حسب طبيعة المشتريات، فقسمت المصلحة إلى مكتب لشراء المنتجات التامة، ومكتب لشراء المواد الأولية وهذا لطبيعة نشاط المؤسسات. أما مؤسسة Tms فقد قامت بتقسيم وظيفة الشراء لديها إلى مكاتب حسب الوظائف أي اعتمدت هيكلية وظيفية للمصلحة، في حين نجد غياب تام لمصلحة خاصة بالشراء في مؤسسة Office line.
4. مسؤولي التسويق للمؤسسات التالية: CV، Fabs، Office line يتدخلون في عملية الشراء بجميع مراحلها، إلا مؤسسة Tms فوظيفة التسويق لديها مهمتها الأساسية هي الترويج فقط، أما بالنسبة لتحديد احتياجات المستهلكين والزبائن فيقوم بذلك رؤساء المنتجات وهم يتدخلون في قرارات الشراء.
5. جميع مؤسسات العينة تستعمل طرق غير إحصائية في التنبؤ بمشترياتها، وتعتمد مؤسسة Fabs طريقة واحدة للشراء هي الشراء المباشر، في حين تعتمد باقي المؤسسات طريقتين للشراء هما الشراء المباشر والشراء عن طريق الاستشارات. وقد أجمع جميع المسؤولين عن الشراء أن فئة المنتجات المدرسية هي الفئة الوحيدة التي تعاني موسمية في الطلب ويتم أخذ ذلك بعين الاعتبار أثناء التخطيط لعملية شرائها.
6. عملية مراقبة أداء وظيفة الشراء في مؤسسة Office line تكون من طرف مدير المؤسسة وهو نفسه المسؤول عن الشراء، حيث يقوم بمراقبة وتقييم عماله باستمرار. أما باقي مؤسسات العينة فعملية المراقبة تكون على مستويين، المستوى الأول خاص بتقييم أداء الوظيفة ككل ويكون من طرف مدير المؤسسة، أما المستوى الثاني فخاص بتقييم عمال المصلحة ويكون من قبل مسؤول الشراء بالمؤسسة. بالإضافة لما سبق تعتمد مؤسسة Tms على مكتب خاص بمراقبة التسيير والمراجعة من أجل التأكد من احترام مسؤول الشراء لسيرورة وإجراءات الشراء المحددة مسبقا.
7. يستعمل مدير مؤسسة Office line دفتر الشروط، الميزانيات التقديرية والتكلفة الهدف في عملية مراقبة وظيفة الشراء، بالإضافة للوسائل السابقة فإن مؤسستي CV و Tms تعتمدان

- على لوحة القيادة كوسيلة إضافية للمراقبة. أما بالنسبة لمؤسسة Fabs ونتيجة لطبيعتها العائلية فمسؤول الشراء يستعمل التكلفة الهدف والميزانيات التقديرية فقط في عملية المراقبة ولا يستعمل أي وسيلة أخرى.
8. لم يتمكن أي مسؤول شراء بالمؤسسات محل الدراسة من إعطاء تعريف شامل ومفصل للتسويق الشرائي، لكنهم أجمعوا أن العلاقات مع الموردين يجب أن تكون ضمن عناصر المزيج الشرائي للمؤسسة.
9. اختلفت سياسات الشراء المتبعة من قبل المؤسسات حيث اتفق مدير مؤسسة Office line ومسؤول شراء مؤسسة Fabs أن سياسة الشراكة هي أفضل سياسة، في حين يفضل مسؤولاً شراء مؤسسة CV سياستي الشراكة ووضع الموردين في حالة تنافس. أما مؤسسة Tms فتعتمد بالإضافة للسياستين السابقتين سياسة الاندماج إلى الخلف وسياسة التعاقد.
10. جميع مؤسسات العينة تتعامل مع موردين لهم علامات خاصة بهم ذات شهرة عالمية، كما تتعامل مع موردين آخرين يوردون منتجات بعلامات خاصة بالمؤسسات المشتريّة (Goss, Techno, Xone, Fabs). ويعتبر سوق الموردين الآسيويين شديد المنافسة، عكس سوق الموردين الأوروبيين وهذا لشهرة وسمعة هؤلاء الأخيرين، وتقوم المؤسسات باختيار مورديها وفق عدّة معايير أهمها مستوى جودة وأسعار منتجاتهم، مدى مرونة المورد في التأقلم مع احتياجات المؤسسة، مدى السرعة في تلبية الطلبات، القدرات المالية والابتكارية للمورد. جميع المؤسسات لا تستعمل مصفوفة الخبرة في تقييمها وتحليلها للموردين المتعامل معهم، رغم مساهمتها في تطوير أدائهم ومنتجاتهم.
11. قامت جميع المؤسسات بتقسيم احتياجاتها إلى فئات محددة بدقة، لكنها لا تستعمل أي تقنية لتحليلها ودراستها كمصفوفة خطر/ربح ومصفوفة Kraljic. ولتوصيف احتياجاتها تعتمد مؤسسة CV على دفتر الشروط ودفتر الشروط الوظيفي، كما أن مؤسسة Fabs فتعتمد على طريقة واحدة تتمثل في طريقة التوصيف المباشر للمشتريات أو تحديد مراجعها بالنسبة للمنتجات التامة (Les références des produits). أما مؤسستي Office line و Tms فتستعمل الطرق الثلاث السابق ذكرها.
12. تعتبر أسعار المشتريات الخاصة بالمؤسسات معروفة وسهلة الحصول عليها، ويعتمد مسؤولي الشراء في حساب تكلفة الشراء على سعر الحيازة والذي يتم حسابه كالتالي:
سعر الحيازة = سعر الشراء + حقوق الجمارك + تكاليف البنك + حقوق وكيل العبور + رسوم ضريبية أخرى + تكاليف النقل
13. أبرز وسيلة تستعملها المؤسسات محل الدراسة في البحث عن مورديها الصالونات والمعارض الدولية، في حين تركز على الانترنت كوسيلة اتصال بهم. وتعمل جميع المؤسسات على تحسين صورتها لدى الموردين المتعامل معهم، حيث أعطت جميع المؤسسات عدا مؤسسة CV أهمية كبرى لعلاقاتها مع الموردين. ولم يعط مسؤولاً الشراء بمؤسسة Office line و Fabs أهمية لتحسين صورة وظيفة الشراء مع باقي الوظائف الأخرى عكس المؤسسات المتبقيتين وهذا كون المدير هو المسؤول عن الشراء بالنسبة للمؤسسة الأولى وكون المؤسسة الثانية عائلية أي جميع رؤساء الوظائف الأخرى من نفس العائلة.

14. تتبع مؤسسة Fabs إستراتيجية التميز حيث اتخذت الجودة كميزة تنافسية لها وتعمل على تحقيق ذلك بإتباع سياسة الشراكة مع جميع مورديها للحصول على أفضل ثنائية جودة/سعر. أما باقي المؤسسات فتحاول إتباع إستراتيجية التميز عن طريق اختيار سياسة الشراكة مع الموردين ذوي العلامات التجارية الخاصة بهم، حيث تحرص المؤسسات أن تكون شهرتها جيدة وبالتالي الاستفادة من الميزات التنافسية للموردين، كما تحاول أيضا الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل من خلال وضع الموردين في حالة تنافس أثناء شراء المنتجات بالعلامات الخاصة بالمؤسسات المشتريّة (Goss, Techno, Xone).

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة كالتالي:

1. طبيعة نشاط المؤسسة لا يؤثر على طريقة الشراء، لكن المتدخلون في قرار الشراء يختلفون حسب طبيعتها.
2. تقوم المؤسسة الجزائرية بمراقبة أداء وظيفة الشراء.
3. السوق الجزائري يتدخل في إعداد سياسة الشراء للمؤسسة، خاصة في توصيف الاحتياجات وتحديد خصائص المشتريات والكميات المطلوبة.
4. المؤسسة الجزائرية تختار مورديها وفق عدّة معايير أهمها مستوى جودة وأسعار منتجاتهم، مدى مرونة المورد في التأقلم مع احتياجات المؤسسة، مدى السرعة في تلبية الطلبات.
5. لا يتم تطبيق التسويق الشرائي في المؤسسة الجزائرية بجميع مراحلها ووسائله، بل نجد اهتمام المسؤولين عن الشراء موجه نحو العلاقات مع الموردين دون محاولة تقييم وتحليل أدائهم باستعمال مصفوفة الخبرة، كذلك يتم تقسيم وتصنيف المشتريات دون العمل على تحليلها باستعمال المصفوفات الخاصة بذلك ومحاولة تنميطها وتجميعها.
6. مزيج التسويق الشرائي للمؤسسة الجزائرية يتمثل في المورد، المشتريات والاتصال، ولا يتم التركيز كثيرا على السعر لأن تكاليف وأسعار الشراء معروفة وسهل الحصول عليها.
7. أهم ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية يمكن استخراجها من وظيفة الشراء هي:
 - أ- التميز باعتماد الميزات التالية: دقة آجال التسليم، توفير منتجات ذات جودة عالية وعلامات الموردين المعروفة.
 - ب- التكلفة الأقل: عن طريق توفير منتجات ذات أسعار منخفضة جدا بعلامات خاصة بالمؤسسة المشتريّة.

بعد استخلاصنا للنتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، والإجابة على الفرضيات الموضوعية مسبقا، يمكننا في الأخير إعطاء بعض الاقتراحات لمسؤولي الشراء بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل في:

1. يجب على المؤسسات استعمال طرق علمية إحصائية للتنبؤ بمبيعاتها وبالتالي مشترياتها عوض الاعتماد على طرق ووسائل نوعية فقط.
2. مؤسسة Office line مطلوب منها السرعة في انجاز مصلحة خاصة بوظيفة الشراء، من الأفضل أن يتم تنظيمها حسب الوظائف كون المشتريات تتمثل في منتجات تامة أغلبها ذات علامات خاصة بالموردين.

3. يجب على المسؤولين في مؤسستي Office line و Fabs تصميم لوحة قيادة خاصة بوظيفة الشراء لتسهيل عملية مراقبتها والرفع من أدائها وكفاءتها.
4. مسؤولي الشراء بالمؤسسات محل الدراسة عليهم استعمال مصفوفتي خطر/ربح و Kraljic لتحليل احتياجات مؤسساتهم ومشترياتهم.
5. يجب على مسؤولي الشراء لمؤسستي Office line و CV الاهتمام بتسيير العلاقات مع مورديهم وهذا لاستغلال أمثل لميزاتهم التنافسية.
6. يجب على مسؤولي الشراء لمؤسستي Office line و Fabs العمل على تحسين صورة وظيفة الشراء لدى باقي المصالح الأخرى وكذلك بالنسبة للمتدخلين في قرار الشراء.
7. يجب على المؤسسات اختيار سياسة الشراء بما يخدم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، فسياسة الشراء المختارة تعكس مباشرة الميزة التنافسية التي تريد المؤسسات إتباعها. فميزة التكلفة الأقل تتلاءم وسياسة وضع الموردين في حالة تنافس أما سياسة الشراكة فقد تؤدي إلى تخفيض التكاليف لكنها تخدم أكثر ميزة التميز.

النقد الذاتي:

واجهتنا أثناء إعداد هذه الأطروحة صعوبات كثيرة أهمها عدم وجود مراجع متخصصة ومقالات في مجال التسويق الشرائي، وهذا كون الموضوع جديد. وبالتالي فقد حصرنا الدراسة في مجال شراء المنتجات التامة والمواد الأولية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة، حيث تناولنا الجانب الاستراتيجي لعملية الشراء دون التطرق للجانب الإداري للعملية من تفاوض وتعاقد.

المراجع

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. حمد الغدير، **تكنولوجيا إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
3. عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
4. محمد جاد الرب، **إدارة الشراء والمخازن**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2009.
5. مصطفى نجيب شاويش وسليمان خالد عبيدات، **إدارة المواد الشراء والتخزين**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.

الكتب باللغة الفرنسية

1. Alain Alleaume, **ACHAT POUR NON SPECIALISTE**, Dunod, Paris, 2013.
2. Alain Desreumaux, **STRATEGIE**, Pearson Education, France, 2006.
3. Alain Perrot et Philippe Villemus, **LA BOITE A OUTILS DE LA SUPPLY CHAIN**, Dunod, Paris, 2015.
4. André Marchal, **MARKETING ACHAT**, Ellipses édition, France, 2007.
5. Barabel et Meier, **MANAGEOR**, 2^{eme} édition, Dunod, France, 2010.
6. Brigitte Faultrier et Françoise rousseau, **FONCTION ACHETEUR**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2009.
7. Bruno Broucke et autres, **LES FICHES OUTILS DES ACHATS**, Edition Eyrolles, Paris, 2014.
8. Charles horngren et autres, **CONTROLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE**, 3^{eme} édition, Person education, France, 2006.
9. Daniel Frécher et Pierre loisier, **100 QUESTIONS POUR COMPRENDRE ET AGIR LA FONCTION ACHAT**, Anfor, France, 2006.
10. François blondel, **AIDE MEMOIRE : GESTION INDUSTRIELLE**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2006, p322.
11. Gérard Baglin et autres, **MANAGEMENT INDUSTRIEL ET LOGISTIQUE**, 5^{eme} édition, Economica, Paris, 2007.

12. Gerry JOHNSON, **STRATEGIQUE**, 8^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008.
13. Hugues Poissonnier et autres, **LES ACHATS COLLABORATIFS**, Groupe de boeck, Bruxelles, 2012.
14. Isabelle Renard, **EXTERNALISER : POURQUOI-COMMENT**, Edition d'organisation, 2004.
15. Jay diamond et Gerald pintel, **LE MANUEL DE L'CHETEUR**, 8eme édition, Pearson ducation, Paris, 2009.
16. Jean Paul Durand, **LES ACHATS**, 3^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris, 2003.
17. Jean-Pierre Détrie, **STRATEGOR**, 4^{ème} édition, Dunod, France, 2005.
18. Kenneth Laudon et autres, **MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION**, 11^{ème} édition, pearson éducation, France, 2010.
19. Landrevie, Lévy et Lindon, **MERCATOR**, 9^{ème} édition, Dunod, France, 2009.
20. Louis Laurent, **GUIDE D'ACHETEUR INDUSTRIEL**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2004.
21. Marian Burk Wood, **MARKETING PLANNING**, Pearson Education, France 2005.
22. Marie debourg, **PRATIQUE DU MARKETING**, 2^{ème} édition, Berti édition, Algérie, 2004.
23. Michael Porter, **L'AVANTAGE CONCURENCIEL**, Dunod, Paris, 1999.
24. Michel Joras et Jean lepage, **LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ACHETEURS**, Edition d'organisation, France, 2005.
25. Olivier Bruel et Pascal Ménage, **POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENT**, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014.
26. Patrick Iri Barne, **LES TBLEAUX DE BORD DE LA PERFORMANCE**, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2006.
27. Philippe Lorino, **METHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE**, 3eme édition, Edition d'organisation, France, 2003.
28. Philippe Petit, **TOUTE LA FONCTION ACHAT**, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2012.
29. Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, **MARKETING BUSINESS TO BUSINESS**, 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005.

30. Philippe Malaval et Jen marc Décaudin, **PENTACOM**, 2^{ème} édition, Dunod, France, 2009.
31. Piere zermati et Fabrice mocellin, **PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS**, 7eme édition, Dunod, Paris, 2005.
32. Roger Perrotin et François Soulet, **LE MANUEL DES ACHATS**, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2007.
33. Roger Perrotin et Jean Michel, **STRATEGIES D'ACHAT**, 5^{ème} édition, Edition d'organisation EDS, France, 2005.
34. Roger Perrotin, **E ACHAT**, Edition d'organisation, France, 2002.
35. Stéphane Canonne et Philippe Petit , **LA BOITE A OUTILS DE L'ACHETEUR**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
36. Yves de rongé et Karine Cerrada, **CONTROLE DE GESTION**, Pearson Education, France 2009.

المواقع الالكترونية:

1. www.cairo.telaterrae.com/arjanvanweele/include/file
2. www.groupenicollin.com

المقالات:

1. Anna Dubois et Finn Wynstra, **L'ORGANISATION DE LA FONCTION ACHAT COMME UNE INTERFACE ENTRE LES RESEAUX INTERNES ET EXTERNES**, www.impgroup.org/uploads/papers/4683.pdf, 23/11/2011.
2. Barriol Nathalie, **LE MARKETING ACHAT, CONCEPTION ET ETAT DES PRATIQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES**, ESA Grenoble.
3. Cristina S. Rodrigues et F Vitorino Martins, **LES DIMENSIONS DE L'ACHAT COMPETENCE**, www.repositorium.com, 18/10/2011.
4. Olivier bruel et Frédéric petit, **FONCTION ACHAT : MESURE ET PILOTAGE DES PERFORMANCES BENCHMARKING DES PRATIQUES**, HEC Paris, 2005.
5. Richard CALVI et autres, **STRATEGIE DE CONCEPTION : QUELS ROLES POUR LA FONCTION ACHATS?**, Conférence internationale de management stratégique, Québec, 13-15 Juin 2001

الملاحق

الملحق 01

قائمة الأسئلة الخاصة
بالمقابلات مع مسؤولي
الشراء بمؤسسات العينة

1. قائمة الأسئلة الخاصة بضرورة الشراء في المؤسسة

قبل البدء بطرح الأسئلة يجب تحديد اسم ووظيفة الشخص الذي تجرى معه المقابلة، وتاريخ إجرائها.

أولاً: أسئلة للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1. ما هو تاريخ إنشاء المؤسسة؟ وما هي الصيغة القانونية لها؟
2. كم يبلغ عدد عمال المؤسسة؟
3. ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
4. ما هي طبيعة نشاط المؤسسة وكيف تطور؟
5. في ما تتمثل تشكيلة منتجات المؤسسة؟
6. من هم أهم زبائن المؤسسة، وكم يبلغ عددهم؟
7. هل المؤسسة توفر خدمات ما بعد البيع؟ (بالنسبة للمؤسسات التي تسوق المعدات)، وكيف تسيرها إن وجدت؟ (بنفسها أو بالتعاقد مع مؤسسات أخرى)

ثانياً: أسئلة لتحديد الجهة المسؤولة عن الشراء (المشتري)، مهامها، وعلاقة وظيفة الشراء مع الوظائف الأخرى.

1. من يقوم بعملية الشراء؟
2. من هم المتدخلون في قرار الشراء وما علاقة وظيفة الشراء بهم؟ مع شرح مهام كل متدخل.
3. ما هي تطلعات وأهداف كل واحد منهم؟
4. هل تملك المؤسسة مصلحة خاصة بوظيفة الشراء؟
5. ما هو موقع وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
6. كم يبلغ عدد عمال وظيفة الشراء؟
7. كيف يتم تنظيم وظيفة الشراء؟
8. هل هناك برامج تدريبية وتكوينية لصالح عمال وظيفة الشراء؟
9. هل تعمل وظيفة الشراء على تحسين صورتها لدى باقي الوظائف الأخرى؟
10. هل سياسة الشراء واضحة لجميع المتدخلين في قرار الشراء، وخاصة وظيفة التسويق والإنتاج؟
11. ما هي سياسات التخزين المتبعة من طرف المؤسسة؟ أين تقع مخازنكم؟

ثالثا: أسئلة لإيضاح مراحل وإجراءات عملية الشراء في المؤسسة.

1. ما هو رقم أعمال الشراء السنوي؟ كيف يتوزع بين الإنتاج والبيع؟
2. ما هي مراحل عملية الشراء التي تعتمدون عليها؟
3. كم تدوم عملية الشراء؟ وما هو عدد مرات تكرارها خلال السنة؟
4. هل هناك تنبؤ بالمشتريات، وما هي الطرق والوسائل المستعملة؟ وهل يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات؟
5. هل الموسمية في الطلب تؤثر على إجراءات عملية الشراء؟
6. ما هي طرق الشراء المتبعة من طرف المؤسسة؟

رابعا: أسئلة لتحليل وفهم عملية مراقبة وقياس أداء وظيفة الشراء في المؤسسة.

1. هل تقوم المؤسسة بقياس أداء وظيفة الشراء؟
2. لماذا تقوم المؤسسة بقياس الأداء؟
3. من يقوم بتقييم أداء وظيفة الشراء؟
4. هل التقييم يكون بالنسبة للأداء الكلي للوظيفة أم بالنسبة للأفراد؟
5. ما هي معايير التقييم التي تعتمدون عليها؟
6. ما هي وسائل المراقبة التي تعتمدها المؤسسة؟ مع الشرح.
7. هل تعتمد المؤسسة على دفتر الأعباء كوسيلة لمراقبة أداء وظيفة الشراء؟
8. هل تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن الداخليين؟
9. هل تقوم المؤسسة بمراقبة شاملة للتكاليف بما فيها تكلفة اللاجودة؟
10. هل قامت المؤسسة بمقارنة أداء وظيفة الشراء بأداء وظيفة شراء مؤسسة أخرى؟

II. قائمة الأسئلة الخاصة بالتسويق الشرائي والميزة التنافسية

أولا: أسئلة لتقييم مدى معرفة وفهم المؤسسة لمصطلح التسويق الشرائي.

1. هل تعرف مصطلح التسويق الشرائي؟
2. ما هي أهداف وظيفة الشراء؟ ومن يقوم بتحديدتها؟
3. ما هي سياسات الشراء المتبعة من طرف مؤسستكم؟
4. هل تعرف نظام JIT؟
5. هل هناك نظام يقظة تجاري بالمؤسسة؟
6. هل تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية خاصة بسوق الموردين؟
7. من هم المنافسون لكم في عملية الشراء؟
8. حدد الأخطار والقيود التي تراها مرتبطة بعملية الشراء.

ثانيا: أسئلة لمحاولة تحديد ودراسة المزيج التسويقي الشرائي الخاص بالمؤسسة.

قبل طرح الأسئلة المتعلقة بالمزيج الشرائي، سنحاول معرفة مفهومه من طرف المؤسسة بالإجابة على السؤال التالي: ما هي النشاطات، العناصر أو المتغيرات التي ترونها تؤثر على عملية الشراء، وتركزون عليها لتحسين أدائها؟

أسئلة خاصة بالمورد

1. كم عدد مورديكم؟
2. هل تتعامل المؤسسة مع موردين محليين أم دوليين؟
3. ما هي بلدان الموردين المتعامل معهم؟
4. من المسؤول عن البحث واختار المورد الذي ستتعامل معه المؤسسة؟
5. ما هي المراحل التي تتبعوها لاختيار المورد الذي ستتعاملون معه؟
6. هل المؤسسة تعمل على اختيار مورد وحيد أو تعدد الموردين؟ (بالنسبة للصنف الواحد)
7. ما طبيعة سوق الموردين؟
8. هل تعرفون القدرات التفاوضية لمورديكم؟
9. هل تبحث المؤسسة دوريا عن موردين جدد أم تهدف إلى تمتين وتطوير العلاقة مع الموردين الحاليين؟
10. ما هو متوسط مدة التعامل مع الموردين؟
11. ما هي معايير اختيار المورد؟
12. على أي أساس يتم تقييم الموردين؟
13. هل تحدد المؤسسة قائمة بالأخطار والقيود الناتجة عن الاحتياجات والمرتبطة بالموردين؟
14. هل تساهم المؤسسة في تطوير أداء المورد؟
15. ما هي الوضعية التنافسية لمورديكم في السوق؟ هل يمكن تصنيف الموردين الذين تتعاملون معهم على أساس مصفوفة الخبرة؟

أسئلة خاصة بالمشتريات:

1. في ما تتمثل احتياجات ومشتريات المؤسسة؟ هل هناك تقسيم أو تصنيف لها؟ وما هو؟
2. على أي أساس يتم توصيف الاحتياجات؟
3. هل تقوم المؤسسة باستعمال دفتر الشروط، أو دفتر الشروط الوظيفي؟
4. ما هي درجة تنميط احتياجاتكم؟
5. ما هي التقنيات التي تستعملونها لتحليل حقيبة المشتريات؟

أسئلة خاصة بالسعر:

1. هل أسعار المشتريات معروفة في السوق؟
2. هل الأسعار تختلف باختلاف المناطق الجغرافية للموردين؟

3. هل تعرفون هامش ربح مورديكم؟
4. ما هي طرق الدفع؟
5. هل تقومون بمقارنة أسعار مورديكم مع أسعار السوق دورياً؟
6. ما هي طرق حساب التكاليف المتبعة في مؤسستكم؟
7. هل تعرفون مصطلح سعر الحيازة، والسعر الهدف أو التكلفة الهدف؟
8. هل تعرفون مصطلح سعر التنازل الداخلي، وهل تعتمد عليه وظيفة الشراء في تعاملها مع باقي الوظائف الأخرى؟

أسئلة خاصة بالاتصال:

1. كيف تعرفت المؤسسة على مورديها؟
2. ما هي وسائل الاتصال بالموردين قبل، أثناء وبعد عملية الشراء؟
3. ما هي وسائل اتصال وظيفة الشراء بباقي وظائف المؤسسة؟
4. هل تعمل وظيفة الشراء على تحسين صورتها لدى المورد؟ وكيف تقوم بذلك؟
5. هل تستعمل المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في عملية الشراء؟
6. هل تملك المؤسسة نظام معلومات، وهل هناك نظام معلومات خاص بوظيفة الشراء؟
7. هل تعرف مصطلح تسيير العلاقات مع الموردين؟ كيف تتم هذه العملية؟

ثالثاً: أسئلة خاصة بالميزة التنافسية الممكن استخراجها من وظيفة الشراء.

1. هل تساهم وظيفة الشراء في إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؟
2. ما هي سياسات الشراء المثلى للمؤسسة؟ هل يتم الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة أثناء اختيار سياسات الشراء؟
3. هل تعرف حلقة القيمة؟ ما هي الوظائف التي تراها أساسية في المؤسسة؟ وهل تقوم بتحليل القيمة دورياً؟
4. ما مدى مساهمة وظيفة الشراء في خلق القيمة؟
5. هل فكرتم بخيار الإنتاج عوض شراء الاحتياجات، أو التعاقد مع مؤسسات أخرى لإنتاج بعض احتياجاتكم؟
6. ما هي الميزة التنافسية التي تعتمد عليها مؤسستكم؟ ما مدى مساهمة وظيفة الشراء في تحقيقها؟
7. ما هو الشراء الفعال بالنسبة للمؤسسة؟

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سيرورة التسويق الشرائي وإبراز أثره على الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بإجراء دراسة نوعية على عينة من المؤسسات الجزائرية. التسويق الشرائي عبارة عن نشاطين أساسيين. الأول يهتم بتحديد احتياجات المؤسسة بدقة باستعمال دفتر الشروط، ثم تقسيمها وتحليلها بالاعتماد على تقنيات ووسائل متخصصة كمصفوفة الخبرة ومصفوفة 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 والاتصال، بعدها تأتي مرحلة اختيار سياسة الشراء التي ستتبعها المؤسسة لكل صنف من المشتريات، إما سياسة وضع الموردين في حالة تنافس والتي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة التكلفة الأقل أو سياسة الشراكة مع المورد والتي تؤدي إلى اكتساب المؤسسة لميزة التميز وفي بعض الحالات ميزة التكلفة الأقل.

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 to get least cost or creates partnership with them to have advantage of differentiation.

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