

LE MARKETING ACHAT

La fonction achat est devenue stratégique et créatrice de valeur.

Comment optimiser la fonction achat et quel est son rôle ?

1. Les enjeux de la fonction achat

Pour quelles raisons l'achat est-il stratégique ?

A. Les enjeux

La compétitivité de l'entreprise nécessite une bonne maîtrise des achats car ces derniers représentent une part importante dans le coût de revient. La maîtrise de l'amont est donc devenue indispensable

Cela repose sur une organisation rigoureuse et méthodique, alliant les nouvelles technologies qui permettent d'optimiser le processus de gestion des achats, de la recherche du fournisseur à la gestion de la commande

Maîtrise des coûts /Qualité/Alimenter la production/Satisfaire la fonction production (au bon moment et au bon endroit)/Anticiper les évolutions et prévoir/ rechercher des fournisseurs

Négociation

Partenariat

Sécurisation des approvisionnements

Gestion des approvisionnements

Veille technologique

Les achats sont donc un gisement de profitabilité, car si l'entreprise essaie d'augmenter sa marge, en augmentant son chiffre d'affaires, elle aura des frais variables qui augmenteront.

Or si l'entreprise essaie de réduire son chiffre d'achats, elle produira une hausse de la marge, sans avoir à augmenter son chiffre d'affaires.

Tout gain sur les achats est un gain de profitabilité, et donc un gain sur la marge.

B. Achats et approvisionnements

L'approvisionnement va veiller à ce que les décisions du service achat soient respectées.

Les achats ont une fonction stratégique avec une vision à long terme

Les approvisionnements ont une fonction tactique et opèrent sur le court terme en gérant les achats de MP, fournitures...(c'est un service rattaché à la fonction achat)

Dans une entreprise, la fonction achat n'est pas toujours identifiée. L'achat est souvent assimilé à l'approvisionnement et ne pourra pas avoir de recul.

Si les fonctions ne sont pas distinctes, la fonction approvisionnement prendra le dessus : c'est la vision à court terme qui prendra le dessus.

C. Evolution

Achats rattachés à la production

Si les achats sont rattachés à la production, la problématique essentielle sera la production à

une qualité extrême. Le coût ne sera pas la problématique de la production. Les achats doivent approvisionner les lignes de production.

Achats rattachés à la finance

Les achats sont gérés comme des centres de coûts. Il faut limiter les coûts.

Il y aura ainsi un conflit permanent avec la production.

Achats rattachés à la logistique

Une direction logistique est placée sous une notion de flux.

Tous les aspects coûts/Achats...sont régis sous une notion de délais. La problématique reste la production d'un produit de qualité.

Achats rattachés à la Direction Générale

Il est important que la fonction achats soit rattachée à la Direction Générale, afin de pouvoir renforcer son autonomie, son pouvoir.

Les achats font partie de la stratégie économique de l'entreprise.

La fonction achat occupe une place importante dans la structure de l'entreprise comme la fonction commerciale. C'est un centre autonome doté de ses propres ressources et procédures. Elle est en liaison permanente avec la fonction production et la fonction commerciale.

Les coûts d'approvisionnements sont importants et la maîtrise de ses coûts est devenue essentielle pour assurer la compétitivité et rentabilité de la société.

La recherche de l'efficacité caractérise aussi la fonction achat. Cela repose sur une mise en concurrence des fournisseurs

La massification des achats pour minimiser les coûts de passation de commande, les coûts de gestion en restreignant le nombre de fournisseurs (pouvoir de négociation plus important)

Ex : commander plus et moins souvent, partenariat, gestion à flux tendus

la standardisation des produits

Acheter des « produits communs » afin de sécuriser les approvisionnements, de faire mieux jouer la concurrence, de limiter la dépendance....

2. L'organisation des achats

Le processus achat est un ensemble d'actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Il est important que le besoin soit bien déterminé (quantité, qualité, spécificités techniques.....) pour le satisfaire au mieux. Une fois cette étape réalisée, la fonction achat intervient à travers différentes étapes et mobilise de multiples ressources (informationnelles, technologiques...)

a. la recherche de fournisseurs (appel d'offres)

b. la sélection des fournisseurs (facture proforma)

c. la gestion de la commande

d. le suivi

a. la recherche de fournisseurs

Objectif : identifier le partenaire capable de satisfaire au mieux les besoins de l'entreprise

Comment : décrire avec précision le profil du fournisseur recherché et établir une liste exhaustive pour ensuite procéder à la sélection selon les critères définis et la pertinence du fournisseur

Avec quelles ressources : définition de critères, utilisation des places de marché

A1 La définition des critères pour établir le profil du fournisseur

- critères commerciaux

notoriété

qualité des services (délai de livraison, emballage, SAV, garantie, transport, assurance...)

délai et conditions de paiement

connaissance du marché

Principaux clients

- critères techniques

Propriété industrielle (dépôt de brevet...)

rapidité d'exécution de la commande (produits en stock, flexibilité...)

contrôle qualité

certification

qualité des techniciens

maîtrise du processus

Recherche développement

savoir-faire

- critères de gestion

Rentabilité, CA, évolution

Autonomie financière

efficacité du service administratif dans le traitement et suivi des commandes

gestion de la liasse documentaire

qualité de communication

- critères géographiques

proximité si gestion en flux tendus, coût du transport

niveau de développement du pays

- critères juridiques

législation des pays

droits et obligations

harmonisation des règles...

A2 la définition des zones ou pays fournisseurs

Sélection de zones géographiques pour la recherche de fournisseurs en fonction

- la nature de l'achat et son importance dans le processus de production
- le type de relation recherchée (si partenariat poussé, relation avec des pays ayant le même niveau technologique)
- l'organisation de l'entreprise (flux poussés, tirés, flux tendus)
- caractéristiques du marché aval (si forte rotation des produits, il est plus judicieux que le fournisseur soit proche)
- type de rentabilité

A3 L'identification des fournisseurs potentiels

Rechercher les fournisseurs dans la zone déterminée et dresser une liste.

Comment rechercher ?

- en interne avec consultation de sa base de données
- en consultant les sources traditionnelles
- * sources nationales (services commerciaux des ambassades, catalogue officiel des salons internationaux, associations professionnelles, CCI, presse professionnelle, euro-info centres, banque simplantées dans le spays concernées...)
- * les sources étrangères (CCI, représentations professionnelles, CCI française implantée dans le pays cible, catalogues officiels des salons....)
- * les enquêtes réalisées par des sociétés professionnelles
- en consultant les ressources électroniques (e-sourcing ou sourçage en ligne)
- * sites des fournisseurs
- * de nombreux sites web spécialisés dans ce domaine (sites offrant une sélection de fournisseurs par domaine, par pays, et avec une évaluation)
- * banque de données (europages, kompass...)
- * mots clés dans le smoteurs ou annuaires
- * accéder à une place de marché

La place de marché électronique est un site spécialisé dans l'achat et qui met en relation client et fournisseur. Offre et demande sont gérées par des progiciels qui mettent en relation offreur et demandeur en fonction du cahier des charges établi par le demandeur. (c'est comme un appel d'offre)

Plusieurs fournisseurs sont proposés et le demandeur peut alors choisir.

L'acheteur peut déposer sur une plate- forme d'achats les carctéristiques des produits recherchés et les différentes modalités. Le cahier des charges doit être précis (quantité, délai, incoterm, conditionnement, paiement...) Il sélectionnera ensuite le fournisseur parmi les réponses proposées

Développement aussi des enchères en ligne

* classiques : fixation d'un prix et renchérissement des acheteurs

* ou inversées : Le DO convoque sur le net les fournisseurs potentiels (au même moment) lesquels proposent des sous enchères, pendant un temps limité, à partir du prix proposé. Cela permet de disposer d'un prix plus faible. Les fournisseurs potentiels disposent du montant de leur offre et de l'offre la plus faible et ajustent. Celui qui propose l'offre la plus basse dans le temps imparti remporte la commande

A4 : la rencontre avec les fournisseurs potentiels

Préparation de la rencontre (fiche évaluation, discussion des critères, savoir-faire, connaissance du marché...)

Argumentaire pour négocier le mieux possible

Rencontre (invitation du vendeur à venir vous rencontrer, rencontre durant un salon, déplacement chez le fournisseur afin de mieux visualiser la société (conditions d'éproduction, produits, management développé, situation, financière...)

b : la sélection du fournisseur

Étude des informations collectées

*faire attention à l'incoterm qui conditionnera le mode de transport, le lieu de départ et d'arrivée, les délais, les documents, les obligations du vendeur

*la logistique (la gestion du stock; les frais liés au transport...)

*le coût d'acquisition prévisionnel (assurance, droits de douane, frais de dédouanement, coûts logistiques; frais financiers (couverture du risque de change, durée du crédit interentreprise...)

Le choix du fournisseur repose toujours sur une analyse et une combinaison d multiples critères

C'est à l'entreprise de déterminer ses critères et de définir ceux considérés comme prioritaires (en les pondérant par exemple)

A partir de là, établissement d'un tableau comparatif permettant d'évaluer chaque fournisseur. La comparaison est alors objective

C : la gestion de la commande

Choix du fournisseur

Commande déclenchée qui engage l'acheteur et crée donc des obligations

* si commande d'un bien d'équipement : rédaction d'un contrat de vente dont les clauses sont négociées

* si commande de « consommations intermédiaires » : rédaction d'un bon de commande

rq : si partenariat, l'acheteur peut juste envoyer les références et quantités (Bon de commande, mail, EDI..)qu'ils désirent car un contrat cadre a déjà été négocié antérieurement

Accusé de réception de la commande. Le vendeur informe l'acheteur par écrit de la réception de sa commande

Création d'un dossier pour chaque commande (contrat ou bon de commande, docs douaniers, bordereau de réception...)

Suivi de la commande (notamment de celle pour laquelle l'acheteur est responsable des opérations d'acheminement...)

Communication permanente de l'état d'avancement de la commande (communication du N° et date de connaissance, nom du navire.... pour un connaissance)

Mise à jour du système d'informations et de la BDD lors de la réception de la commande
d : suivi et contrôle

Suivi de la commande et de la relation avec le fournisseur

Contrôle du respect des termes de la commande

Etablissement d'un tableau de bord permettant de mieux gérer les achats (nb de commandes passées, nom des fournisseurs, montant des achats internationaux, coût unitaire d'une commande, coût d'un appel d'offres, coût de la prospection, coût de la relance fournisseur, délai entre la demande et la commande, livraison, taux de litiges, de sinistres, de réclamations..)

E : le rôle de la certification

Critères de choix du fournisseur, la certification permet de garantir une certaine qualité. La certification est délivrée par des organismes indépendants et qui contrôlent régulièrement les entreprises certifiées

Au niveau international, l'ISO (International Standard of Organisation) certifie les entreprises productrices de biens et services

Norme ISO 9001 : atteste d'une démarche qualité et de recherche d'amélioration constante

Normes 14001 : respect de l'environnement

Normes spécifiques à chaque activité

Si l'entreprise vendeuse n'est pas certifiée, l'acheteur peut noter ses fournisseurs (rating) selon ses propres critères

3. La typologie des achats

Achats stratégiques

- matière première représentant un poste important des achats

Pour ces achats, l'entreprise contracte avec peu de fournisseurs et préfère établir une relation stable

- biens d'équipement

Achats non stratégiques

- fournitures

- consommables

4. L'internationalisation des achats.

- développement des échanges internationaux

- concurrence internationale

- nécessité de trouver de nouveaux débouchés

- recherche de rentabilité avec des prix plus faibles

- compétitivité

- développement des infrastructures maritimes, aéroportuaires...

- compétence, savoir-faire
- DIT
- maîtrise des coûts
- coût du transport (taille des navires, frais de manutention, conteneurisation, rapidité des délais...)
- développement des TIC
- développement des FMN
- éviter des intermédiaires

Dans le cadre de cette internationalisation des achats, le e-sourcing occupe une place croissante et la gestion de la supply chain (chaîne d'approvisionnement) est primordiale.

L'e-procurement englobe le e-sourcing et permet aussi de comparer les différentes offres des fournisseurs et d'automatiser la gestion et le suivi des commandes, de la passation de la commande à son règlement. Cela nécessite de posséder des logiciels ou des logiciels de gestion intégrée et d'utiliser les TIC. Les échanges avec le fournisseur se dématérialisent (EDI, place de marché, portail d'entreprise...)

Ces logiciels permettent donc une création de valeur et une meilleure gestion de l'information. Le tout se fait en temps réel.

D'où la nécessité de bien définir le système d'informations

La Supply Chain

Pour que le prix final soit un prix compétitif, et non une accumulation de coûts, il est nécessaire que l'ensemble de la chaîne logistique soit en harmonie. Les achats doivent être pertinents au niveau du rapport qualité/prix, à chaque niveau de la chaîne.

L'ensemble de la chaîne logistique doit être relié par les flux d'informations.

La supply chain est une gestion globale optimisée des flux de l'approvisionnement de la matière première jusqu'au consommateur final.

L'objectif pour chacun est de maximiser la valeur ajoutée à moindre coût, en développant une relation avec les fournisseurs, les distributeurs, et les clients.

Les risques d'un achat à l'international

- Le non-paiement
- Le risque de taux de change
- Le risque économique et politique
- Le risque culturel
- Les risques liés au transport
- Les risques de rupture de stock (non-conformité des produits).

Conclusion

L'achat à l'international n'est pas une finalité. Le but est d'acheter à moindre coût par rapport à un référentiel mondial.

La connaissance du marché mondial est primordiale. Toutefois, s'il est plus rentable d'acheter sur le marché domestique, il ne faut pas acheter à l'international.

L'achat en devises est un plus significatif pour une entreprise qui fait 85% à l'export.

De plus, acheter à l'international nécessite de grandes compétences : langue, négociation...

Avant de se lancer à l'international, l'entreprise doit se fixer des objectifs, délimiter des périmètres et définir les zones d'enjeux (risques) de l'achat.

L'entreprise doit réaliser une étude géo-politico-économique, pour déterminer le site d'achat.

Il faut que l'entreprise analyse les relations antérieures :

Quels ont été les achats sur la zone?

Y a-t-il eu des problèmes?...

Une entreprise qui exporte aura plus de facilités à acheter à l'international, qu'une simple PME.

Pour bien cibler les fournisseurs, les adresses, les zones géographiques, l'entreprise doit disposer d'informations et mettre en place des outils permettant d'optimiser le processus achat