



## ارزیابی و تحلیل هزینه تامین‌کننده‌گان به عنوان عامل افزایش کارآمدی زنجیره تامین پروژه‌ها

دکتر حسین رحمان‌سرشت

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

محمود رفیعی

عضو هیأت علمی پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

[mr\\_rafiey@yahoo.com](mailto:mr_rafiey@yahoo.com)

### چکیده

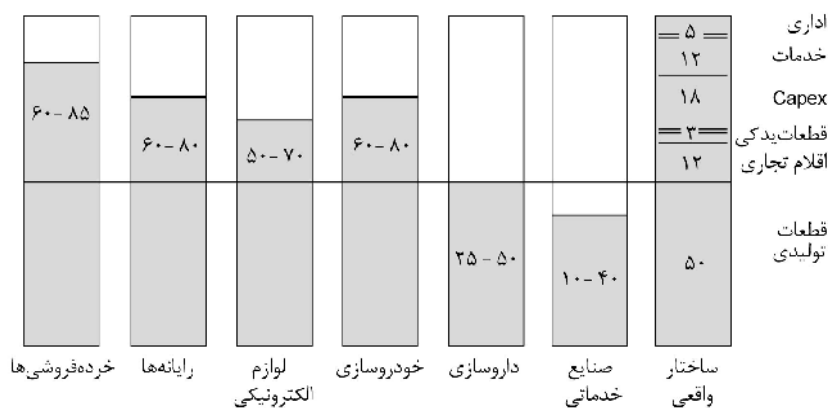
در بسیاری از سازمانها و پروژه‌ها نیمی از بهای تمام شده کالای فروش را رفته را سهم خرید تشکیل می‌دهد. بدین لحاظ تصمیم‌گیری‌های خرید اثر قابل توجهی بر روی درآمد شرکت دارد. هر ریال صرفه جویی در هزینه‌های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می‌گذارد. از سوی دیگر با استفاده از یک نگرش غیرحرفه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد خرید ممکن است به راحتی فرصتهای صرفه‌جویی در هزینه نادیده گرفته شده و مالا به زیان قابل توجهی منجر گردد. ساختار قیمت‌گذاری و ساختار هزینه همیشه ارتباط متقابل دارند اما اثر هر کدام بر دیگری همیشه روشن نیست. خطمشی‌های قیمت‌گذاری محصولات صنعتی هم در معرض عوامل خارجی و هم عوامل داخلی هزینه‌ای قرار دارند. قیمت کالاها و خدمات می‌توانند بر اساس عوامل بازاری، عوامل هزینه‌ای، یا بر اساس ترکیبی از هر دو باشد که وضعیت ترکیبی متداول‌ترین وضعیت است. تامین‌کننده هنگام تصمیم‌گیری راجع به خطمشی قیمت‌گذاری عوامل (اغلب سیاسی یا راهبردی) زیادی را در نظر خواهد گرفت. خطمشی قیمت‌گذاری تامین‌کننده در بیشتر موارد مبهم و نامعلوم است و حتی ممکن است با سیستم تخفیفی که او استفاده می‌کند پیچیده‌تر گردد. خریداران باید بتوانند از خطمشی قیمت‌گذاری تامین‌کننده پرده بردارند. خریدار می‌تواند با نظارت نزدیک بر پیشرفت‌ها و تغییراتی که در وضعیت عرضه و تقاضا در بازار خرید رخ می‌دهد به این امر دست یابد. همچنین خریدار می‌تواند از عملکرد مالی تک‌تک تامین‌کنندگان اطلاع حاصل نموده و بهای تمام‌شده آنها را چه با کمک متخصصین چه بی‌کمک آنها تجزیه و تحلیل کند. تجربه نشان می‌دهد که در نتیجه این آگاهی، مبنای مذاکرات به طور قابل‌ملاحظه‌ای حرفه‌ای‌تر می‌شود. به علاوه رسیدن به توافق در مورد بهبودهای محصول و فرآیند را نیز تسهیل می‌کند. در این مقاله ابتدا تفاوت‌های عمده بین رفتار خرید سازمانی و مصرف‌کننده تشریح سپس ضمن برشمردن عوامل موفقیت زنجیره خرید و تامین، روشهای هزینه‌یابی تامین‌کننده‌گان و ارزیابی آنها توضیح داده می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت زنجیره خرید و تامین، خرید، هزینه، تدارکات، ارزیابی، پروژه

## مقدمه

با تجزیه و تحلیل ساختار هزینه پروژه‌ها، سازمانها و بویژه شرکتهای تولیدی می‌توان به اهمیت خرید برای سازمان‌ها پی برد. به طور کلی، بخش اعظم قیمت تمام‌شده کالاهای فروش‌رفته را هزینه مواد و خدمات خریداری‌شده تشکیل می‌دهد. نمودار زیر نشان می‌دهد که ارزش خرید نسبت به قیمت تمام‌شده کالاهای فروش‌رفته، تقریباً ۵۰٪ است. اگر سایر هزینه‌های تجاری که جزو با اهمیتی از خرید را تشکیل می‌دهند به ارزش خرید اضافه گردد، این مقدار تقریباً به ۶۸٪ بالغ می‌شود.



نمودار ۱- کالاها و خدمات خریداری‌شده به عنوان درصدی از قیمت تمام‌شده کالاهای فروش‌رفته (Kluge, 1996)

بعلاوه تجزیه و تحلیل دوپونت نشان می‌دهد که ۲٪ صرفه جویی در خرید به ۱۵٪ بهبود در بازده دارائیهای خالص (RONA) می‌انجامد (وان ویل، ۲۰۰۳، ۲۲). در یک جمع بندی می‌توان گفت که سیاست‌های خرید اساساً به چند طریق در موفقیت تجاری شرکت سهیم است: اول، سیاست‌های خرید به مقدار قابل ملاحظه‌ای سودهای ویژه فروش را از طریق فراهم نمودن صرفه جوئیهای قابل توجه در هزینه بهبود می‌بخشد. دوم، از طریق توافقه‌های بهتر از لحاظ کیفیت و پشتیبانی با تامین کننده، خرید می‌تواند در افزایش ضریب گردش سرمایه سهیم باشد. سوم، وقتی با تامین کنندگان به درستی برخورد شود ممکن است به مقدار قابل ملاحظه‌ای درنوآوری‌های شرکت سهیم گردند. حتی بهبودهای کوچک در روابط با تامین کنندگان ممکن است تاثیر قابل توجهی بر روی بازده دارائیهای خالص شرکت داشته باشد. به اعتقاد دیوید (۱۳۸۲) اهمیت خرید بویژه وقتی شرکت از استراتژی رهبری هزینه (به زعم پورتر) استفاده می‌کند بسیار بیشتر می‌شود (دیوید، ۱۳۸۲، ۱۳۷). فروشندگان صنعتی همیشه سعی می‌کنند که تا حد امکان ساختارهای هزینه و قیمت‌هایشان را مخفی نگه دارند. به نفع آنهاست که روش قیمت‌گذاری برای خریدار نامعلوم باقی بماند. ولی وظیفه خریدار است که از روش‌های هزینه‌یابی و ساختارهای هزینه تامین کننده‌اش پرده بردارد و اگر نمی‌تواند این کار را به طور صریح انجام دهد، باید از روش‌های غیرمستقیم سعی کند. خریدار باید پیوسته و به طور منظم اطلاعاتی که موجب افزایش آگاهی او نسبت به روش‌های قیمت‌گذاری فروشنده و ساختارهای هزینه‌اش می‌شود، جمع‌آوری کند. در تعامل با تامین کنندگان، پرسش‌های زیر باید پاسخ داده شود:

- آیا تامین کننده جزو "بهترین" شرکتهای است؟
- نسبت هزینه‌های مستقیم به هزینه‌های غیرمستقیم تامین کننده چقدر است؟
- انحراف هزینه تامین کننده از لحاظ سربار، کارگر و مواد چقدر است؟
- آیا منحنی فراگیری تجربه<sup>۲</sup> تامین کننده در تولیدش موثر است؟
- هزینه‌های کیفیت نامطلوب برای این تامین کننده خاص چقدر است؟

پاسخ این سوالات مشخص خواهد کرد که آیا یک تامین کننده خاص جزو پیشرفته ترین و معتبرترین شرکتها در یک صنعت به خصوص هست یا خیر. البته اطلاعات مربوط به قیمت تمام شده و قیمت گذاری برای پاسخ دادن به تمام این پرسشها کفایت نمی کند، همچنین ضروری است که خریدار بداند چگونه از فنون تجزیه و تحلیل مالی - اقتصادی استفاده کند. از روی گزارشات سالانه و اطلاعات مالی اضافی، تصویر کاملی از درجه اعتبار و حسن شهرت تامین کننده می توان تهیه کرد. فنون تجزیه و تحلیل هزینه، ابزارهایی فراهم می کنند تا موجه بودن افزایش های قیمت که توسط تامین کننده اعلام شده اند مورد بررسی قرار گیرد. آگاهی از قیمت تمام شده و مقایسه این قیمت با قیمت رقیبان تامین کننده ممکن است به تصمیم گیری خریدار در مورد این که آیا با درخواست تامین کنندگان توافق کند یا خیر، کمک نماید.

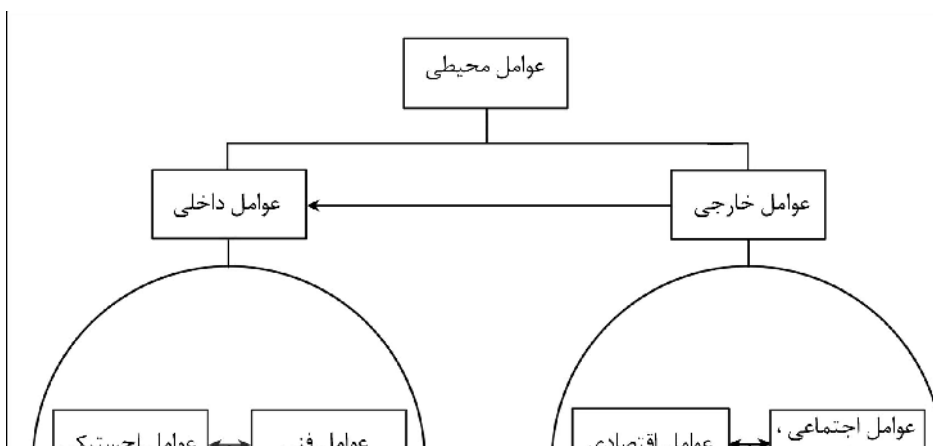
### عوامل موثر در کارآمدی زنجیره خرید و تامین

روند جاری در مدیریت زنجیره تامین جهانی بر برون سپاری و یکپارچه سازی زنجیره تامین تاکید دارد (KENNET, 2005, 2). مدیران در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار بایستی بر آنگونه از فعالیتهای محوری متمرکز شوند که در بازارهای مصرف، مزیت رقابتی را در اختیار آنها قرار می دهد. از اینرو با فعالیتهایی که بعنوان فعالیتهای غیر محوری تعریف می شوند، بصورت پیمانکاری از طریق تامین کنندگان برخورد می کنند. گر چه عوامل شکست و موفقیت مدیریت زنجیره خرید و تامین بسیارند اما مهمترین آنها عبارتند از:

- همسو سازی راهبرد خرید با راهبرد سازمان
- تحلیل هزینه تامین کنندگان و ارزیابی مداوم آنها
- مدیریت و اطمینان از کیفیت مناسب آنها با ارزیابی های مداوم و دوره ای
- تحلیل رفتار خرید سازمانی و شناخت عوامل واقعی تاثیرگذار تصمیم گیری خرید
- درگیری بخش خرید در فرایند مهندسی و کنترل کیفیت
- شناخت ساختار بازارها از جنبه های عرضه و تقاضا
- تحقیق در بازار خرید
- شناخت روشهای مذاکره خریدهای صنعتی و قواعد رهبری آن
- سازمان دهی مناسب امور خرید
- استقرار سیستم ارزیابی عملکرد خرید

### چگونه قیمت خرید تعیین می شود؟

اساساً قیمتی که در نهایت برای مواد و خدمات پرداخت می شود، نتیجه عوامل داخلی و خارجی محیطی است. شکل ۱ رابطه بین این عوامل را نشان می دهد. عوامل داخلی می توانند قبل از این که محصول به بازار برسد در مواد تغییر ایجاد کنند. این عوامل ممکن است ماهیتاً لجستیکی، فنی یا سازمانی باشند؛ تغییر در زمان تحویل، کیفیت یا مشخصات محصول نیز از این نمونه به شمار می روند.



نمودار ۲ - اثر عوامل داخلی و خارجی بر قیمت خرید (Eck, and de Weed, 1981)

عوامل خارجی آن عواملی هستند که در دسترس بودن یک محصول را در یک بازار مشخص تغییر داده و می‌تواند به عوامل اقتصادی، اجتماعی - سیاسی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی تفکیک شوند. تغییر در شرایط اقتصاد عمومی، تغییر در ساختار بازار عرضه، قانون‌گذاری، تکنولوژی محصول و غیره از این نمونه هستند. عوامل خارجی به طور کلی بر عوامل داخلی تأثیر می‌گذارند. ولی عکس این مورد هرگز رخ نمی‌دهد. قیمت محصول می‌تواند به دو طریق تحت تأثیر عوامل خارجی قرار گیرد (شکل ۲)، به واسطه تغییرات مستقیم در ساختار هزینه محصول، یا به طور غیرمستقیم.

اگر تغییر در عوامل هزینه‌ای با نماد  $f(c)$ ، و تغییر در عوامل بازاری با نماد  $f(m)$  نشان داده شود که  $f$  یک عامل وزن‌دهنده است، می‌توان فرمول زیر را نوشت:

$$\sum (f(c)) + f(m) = \%100 \quad \text{از قیمت}$$

بر طبق این فرمول، تغییر در قیمت پرداختی به صورت مجموع تغییرات در عوامل هزینه‌ای و/یا تغییرات در عوامل بازاری در نظر گرفته می‌شود. تغییرات در عوامل هزینه‌ای می‌تواند از موارد زیر ناشی شود:

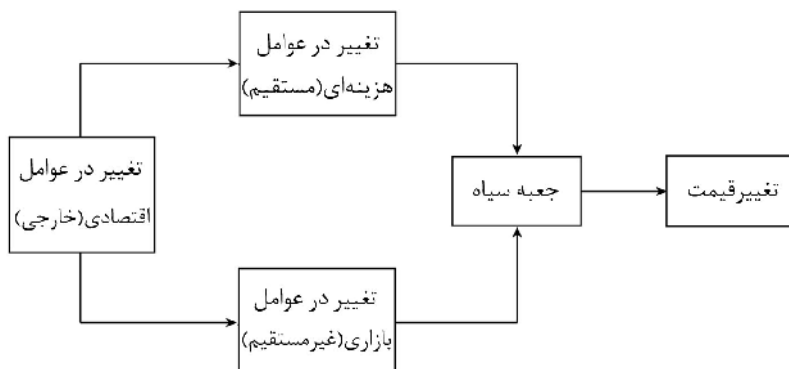
- $f(c_{\text{کار}})$ : تغییر در هزینه‌های نیروی کار؛
- $f(c_{\text{مواد}})$ : تغییر در هزینه‌های مواد؛
- $f(c_{\text{انرژی}})$ : تغییر در هزینه‌های انرژی؛
- $f(c_{\text{بهره‌وری}})$ : بهره‌وری نیروی کار؛
- $f(c_n)$ : غیره

تغییرات درون ساختار بازار نیز می‌تواند از موارد زیر ناشی شود:

- $f(m_{\text{تقاضا}})$ : تغییر در تقاضا؛

- $f(m_{\text{م}})$ : تغییر در عرضه؛
- $f(m_{\text{م}})$ : تغییر در عرضه از جنبه موجودی‌ها؛
- $f(m_{\text{م}})$ : تغییر در عرضه از جنبه راندمان ظرفیت؛
- $f(m_n)$ : غیره.

غالباً بعضی از محصولات به کلی به تغییرات عوامل هزینه‌ای و بقیه به تغییرات عوامل بازاری واکنش نشان می‌دهند. معذالک بعضی دیگر از محصولات، هم به عوامل هزینه‌ای و هم به عوامل بازاری واکنش نشان می‌دهند.



نمودار ۳ تغییر قیمت در اثر تغییر یکی از عوامل خارجی (Eck, and de Weed, 1981)

طبقه‌بندی مذکور تا اندازه‌ای با مفاهیم توضیح داده شده توسط کوری<sup>۳</sup> (Cooper, And Ellram, 1993) که قیمت‌ها را اساساً مبنی بر سه مدل مختلف در نظر می‌گیرد، سازگار است.

● قیمت‌گذاری مبنی بر هزینه: در این حالت، قیمت پیشنهادی تامین‌کننده مستقیماً از قیمت تمام‌شده محصولاتش نشأت می‌گیرد؛ آنچه بیشتر سیستم‌ها به عنوان تخفیف ارائه می‌دهند حاشیه سود ویژه‌ای است که به تمام هزینه‌ها، از جمله هزینه‌های فروش (قیمت فروش) اضافه می‌شود.

● قیمت‌گذاری بر اساس بازار: در اینجا قیمت محصول براساس بازار تعیین می‌شود، و منحصراً توسط اوضاع بازار نظیر تقاضا، عرضه، وضعیت موجودی‌ها، وضعیت اقتصادی و عوامل سیاسی حاصل می‌شود.

● مناقصه رقابتی: در این مورد نیز قیمت محصول از عوامل بازاری و همچنین عوامل هزینه‌ای تأثیر می‌پذیرد. این وضعیت رایج‌ترین وضعیت است.

مواد اولیه و محصولات نیمه‌ساخته عمدتاً در بازاری نسبتاً آزاد در مقادیر زیاد داد و ستد می‌شوند. قیمت خرید در یک لحظه معین به شدت به شرایط بازار در مقطع مشخصی از زمان بستگی دارد. تا آنجا که به قطعات فنی مربوط می‌شود، باید بین قطعاتی که بر طبق مشخصات (استاندارد) تامین‌کننده ساخته می‌شود و قطعاتی که بر طبق مشخصات مشتری (غیراستاندارد) ساخته می‌شوند، فرق گذاشت. در حالت اول، خریدار فقط می‌تواند میزان تقریبی هزینه محصول را به وسیله تحقیق در بازار به دست آورد، حال آن‌که در حالت دوم، دقیقاً از هزینه موادی که خریداری می‌شوند، آگاهی خواهد یافت. به همین دلیل، قیمت‌ها

<sup>3</sup>. Corey

برای قطعات غیراستاندارد معمولاً براساس مناقصه یا مذاکره رقابتی تعیین می‌شوند. آنچه در مورد قطعات غیراستاندارد گفته شد، بیشتر اوقات برای محصولات نهایی نیز صادق است. محصولات *MRO* شامل گروهی نامتجانس از مواد است که در مورد روش تعیین قیمت آنها هیچ روش عمومی نمی‌توان ارائه کرد. قیمت آنها تنها به واسطه شرایط بازار و/یا براساس عوامل هزینه‌ای صرف تعیین نمی‌گردد. ولی نامتجانس‌ترین گروه شامل خدمات گوناگون ارائه‌شده توسط شرکت‌های خارجی است. قیمت خدمات معمولاً می‌تواند براساس هزینه باشد، با فرض این که فعالیت‌هایی که اجرا می‌گردند به دقت تعیین و ساعت‌ها و نرخ‌های ساعتی قبلاً توافق شده باشند. ولی، در مواردی همچون طراحی نرم‌افزار و پیاده‌سازی آن، قیمت براساس عوامل بازاری است. در این حالت تعیین ساختار هزینه بسیار دشوار و تقاضا بسیار زیاد است تا آنجا که معمولاً قیمت اعلام‌شده، توسط بنگاه باید پرداخته شود. جدول ۱ رابطه بین روش‌های قیمت‌گذاری و گروه‌های مختلف محصولات خریدنی را منعکس می‌کند.

جدول ۱ رابطه بین گروه‌های مختلف محصولات خریدنی و روش‌های تعیین قیمت (Eck, and de Weed, 1981)

گروه محصول	روش "تعیین قیمت"			
	عمدتاً مبنی بر عوامل هزینه‌ای	بر اساس هر دو عامل هزینه‌ای و بازاری		عمدتاً مبنی بر عوامل بازاری
		با تأکید بر عوامل بازاری	۵۰/۵۰	
مواد اولیه	x		x	
کالاهای نیمه‌ساخته		x	x	
قطعات				
استاندارد		x	x	x
غیراستاندارد	x		x	x
محصولات نهایی	x		x	x
<i>MRO</i>		x	x	x
خدمات	x	x	x	x

## روش‌های قیمت‌گذاری

ثابت نگه داشتن قیمت فروش، کار ساده‌ای نیست. تامین‌کننده مجبور است عوامل بسیاری را مد نظر قرار دهد که برخی از آنها عبارتند از:

- تقاضای مورد انتظار برای محصول - اگر تقاضا زیاد باشد، تامین‌کننده معمولاً قیمت را کمی بالاتر از زمانی که تقاضا پایین می‌باشد تعیین می‌کند. به علاوه او به آسانی مایل نخواهد بود قیمت را کاهش دهد.
- تعداد رقیبان در بازار - وضعیت انحصار کامل (برای تامین‌کننده) البته شرایط ایده‌آلی است. در این صورت خریداران مجبورند برای محصولی خاص به وی مراجعه کنند. بنابراین او آزادی زیادی در تعیین قیمت فروش دارد. البته این وضعیت در عمل به ندرت رخ می‌دهد و قاعدتاً تامین‌کنندگان هنگام تعیین قیمت‌ها به قیمت‌های رقیبان خود توجه خواهند کرد.
- بهبود مورد انتظار قیمت تمام شده هر واحد محصول - تولید در مقیاس بزرگ، قیمت‌های پایین را امکان‌پذیر می‌سازد. اگر تامین‌کننده بخواهد حجم تولیدش را در آینده افزایش دهد، حتماً این موضوع را مد نظر قرار خواهد داد. او بر اساس اثرات بالقوه منحنی فراگیری، بهبود هزینه‌اش را پیش‌بینی خواهد کرد.
- مقدار سفارش مشتری - تامین‌کنندگان اغلب بنا بر وعده "تجارت بیشتر" در آینده، در معاملات تخفیف می‌دهند. این اصل اغلب در روش‌های قیمت‌گذاری و همچنین وقتی تخفیف‌های اضافی در قبال خریدهای بزرگ به عنوان پاداش منظور می‌شود، در

نظر گرفته می‌شود. بسیاری از تامین‌کنندگان برای نشان دادن این که کدام قیمت برای کدام مقادیر اعمال می‌شود از یک مقیاس پله‌ای (متحرک)<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند.

● اهمیت مشتری برای تامین‌کننده - از نقطه نظر تجاری، ممکن است موقعیت تامین‌کننده توسط مشخصات خوبی مستحکم شده باشد. به همین دلیل او مشتاق خواهد بود با شرکت‌های بزرگ معتبر خاصی تجارت کند. به منظور دستیابی به این نوع مشتری‌ها، تامین‌کنندگان اغلب "قیمت‌های ویژه" ارائه می‌کنند. ولی پس از گذشت مدتی آنها سعی خواهند کرد قیمت را به سطوح "معمولی" برگردانند.

● ارزش محصول برای مشتری - بعضی از محصولات (مثلاً قطعات یدکی برای تجهیزات تولیدی) چنان ارزشی برای مشتری دارند که هیچ رابطه‌ای با هزینه تمام‌شده تولید را تحمل نمی‌کنند. در بعضی مواقع، تهیه قطعات یدکی برای تداوم تولید بحرانی می‌گردد. در این گونه مواقع برای تامین‌کنندگان ارائه قیمت‌هایی برای قطعات بحرانی حتی چند برابر قیمت تمام‌شده اصلی غیرمعمول نیست. تمام این عوامل بر قیمت فروش یا خرید اثر می‌گذارند. در عمل، روش‌های قیمت‌گذاری زیر می‌توانند از هم متمایز گردند (کاتلر، ۲۰۰۷، ص ۵۵۲).

● روش بهای تمام‌شده به علاوه درصد سود<sup>۵</sup>. رایج‌ترین روش تعیین قیمت، اضافه کردن درصدی ثابت از افزایش قیمت به بهای تمام‌شده است. اگر بهای تمام‌شده محصول ۱۰۰ پوند باشد و ۵۰٪ افزایش استفاده شود، آنگاه قیمت فروش ۱۵۰ پوند خواهد بود. این روش قیمت‌گذاری، قیمت‌های رقیبان و نیز توسعه در تقاضای محصول را در نظر نمی‌گیرد. با این وجود، این روش عملاً به علت سادگی آن بیشتر استفاده می‌شود. دلیل مهم دیگر آن، این است که اغلب برای فروشنده برآورد تقاضا برای محصول دشوار است. ولی بهای تمام‌شده را می‌داند، پس چرا بهای تمام‌شده را به عنوان نقطه آغازین برای قیمت فروش انتخاب نکند؟

● قیمت‌گذاری برای تامین سود موردنظر<sup>۶</sup>. در این وضعیت، قیمت براساس سودی که باید حاصل شود، تعیین می‌گردد. یعنی براساس هزینه‌های ثابت و متغیر و نیز قیمت فروش مورد انتظار، مقدار فروش لازم محاسبه می‌شود. این امر در دو گام صورت می‌پذیرد. ابتدا نقطه سربه‌سر از طریق تجزیه و تحلیل سربه‌سر تعیین می‌شود؛ سپس براساس سودی که باید حاصل شود مقدار اضافی لازم تعیین می‌گردد؛ سرانجام بررسی می‌شود که آیا این مقدار فروش لازم می‌تواند با قیمت برآوردشده تحقق یابد یا خیر. اگر این حالت اتفاق نیافتد، محاسبات براساس قیمت پایین‌تر تکرار می‌شود.

در این وضعیت ضروری است که خریدار کل مقدار بالقوه فروش محصول مربوطه و همچنین فروش مطلوب تامین‌کننده را پیدا کند. اگر هدف نماینده فروش تحقق‌یافته باشد این احتمال وجود دارد که در مذاکرات بر سر قیمت در ظاهر اصرار بیشتری از خود نشان دهد. و اگر سود و فروش مورد نظرش هنوز حاصل نشده باشد، تمایل کمتری به این امر نشان خواهد داد.

● قیمت‌گذاری براساس قیمت‌های رقیب. ویژگی بعضی از بازارهای چندقطبی، رهبری قیمت است. شرکت‌های کوچکتر، اغلب با کمی فاصله، تابع روند قیمت‌گذاری رهبر بازار هستند. قیمت سوخت در بسیاری از کشورهای اروپایی نمونه‌ای از این روش قیمت‌گذاری است.

● قیمت‌گذاری پویا: قیمت‌گذاری پویا، قیمت‌گذاری در محیطی است که در آن قیمت‌ها ثابت نیستند بلکه انعطاف پذیر هستند (محمد و دیگران، ۲۰۰۲، ۳۳۲). قیمت‌گذاری پویا را می‌توان خرید و فروش کالاها و خدمات در بازاری تعریف کرد که قیمت‌ها در واکنش به شرایط عرضه و تقاضای بازار پراحتی کم و زیاد می‌شوند (باسو و گرسنز، ۱۹۹۹). قیمت‌گذاری پویا مکانیزمی است که در آن قیمت‌ها و شرایط بر اساس قیمت دهی شرکت‌کنندگان در بازار تعیین می‌شود.

● قیمت‌گذاری براساس مناقصه. گونه خاصی از روش فوق، مناقصه عمومی است (به سیستم مناقصه‌ای نیز معروف است). این روش در تدارکات دولتی و بعضی از صنایع (مثل ساختمان‌سازی و صنایع دفاع) معمول است. برای این کار براساس استعلام بها از طرف کارفرما، از پیمانکاران دعوت می‌شود تا پیشنهاد مناقصه خود را برای یک کار خاص ارائه کنند. این پیشنهادها در پاکت

<sup>4</sup>. Sliding

<sup>5</sup>. Cost-Plus Pricing

<sup>6</sup>. Target Profit Pricing

مهر و موم شده به کارفرما داده می‌شوند (مناقصه مهر و موم شده و سر بسته). کار به پیمانکاری واگذار می‌شود که پایین‌ترین قیمت پیشنهادی را ارائه کند.

یک ویژگی خاص خط‌مشی‌های قیمت‌گذاری برای محصولات صنعتی، سیاست تخفیف‌دهی است. بعضی از نویسندگان بین شیوه‌های تخفیف‌دهی زیر فرق می‌گذارند.

● تخفیف نقدی. این تخفیف معمولاً به صنعت بستگی دارد (مثلاً ۲٪ تخفیف با پرداخت ۱۰ روزه). برخی از مزایای این روش عبارتند از: تعجیل در پرداخت‌ها، مزایایی برای پرداخت‌کنندگان فوری و کاهش مبالغ حساب‌های دریافتی.

● تخفیف مقداری. سفارشات کوچک اغلب از نظر تولید و رسیدگی اداری و فیزیکی، همان مقدار کار سفارشات بزرگ را نیاز دارند. این بدان معنی است که سفارشات کوچک هزینه بیشتری به ازای هر واحد محصول دارند. برای ایجاد انگیزه برای سفارشات با مقادیر بزرگتر، بسیاری از تامین‌کنندگان از تخفیف‌های مقداری استفاده می‌کنند که مزیت آن برای خریدار این است که می‌تواند قیمت پایین‌تری به ازای هر واحد محصول بپردازد. ولی این مزیت قیمت باید در مقابل هزینه‌های اضافی ناشی از نگهداری طولانی‌تر موجودی و ریسک کهنگی و از مد افتادن محصول مورد بررسی قرار گیرد.

● توافق پاداش. این تخفیف به مقادیر خریداری‌شده از تامین‌کننده‌ای خاص برای دوره‌ای مشخص (معمولاً یک سال) تعلق می‌گیرد. تامین‌کننده اغلب از یک مقیاس متغیر استفاده می‌کند که در آن درصد تخفیف به نسبت دوره معاملات افزایش می‌یابد. مزیت این روش برای تامین‌کننده اینست که وفاداری مشتری را تقویت می‌کند.

● تخفیف برحسب مناطق جغرافیایی. این تخفیف به مشتریانی داده می‌شود که در نزدیکی کارخانه تامین‌کننده یا مراکز توزیع آن واقع شده باشند. چون هزینه‌های حمل و نقل بسیار پایین‌تر از حد متوسط قرار می‌گیرد؛ بخشی از منافع هزینه تمام‌شده به خریدار منتقل می‌گردد.

● تخفیف فصلی. این تخفیف برای بهبود راندمان ظرفیت در دوره‌هایی که فروش کاهش می‌یابد به کار می‌رود. بنابراین اگر خریدار سفارشی در فصل مزبور داشته باشد، قیمت پایین‌تری دریافت می‌کند. به طور مثال تولیدکنندگان دوچرخه به وسیله سیستم تخفیف زمستانی دلالت را تشویق می‌کنند در زمستان (وقتی خرید مصرف‌کننده به خاطر شرایط آب و هوا پایین است) سفارش دهند، و در بهار تحویل بگیرند. بدین ترتیب حجم تولید به طور یکنواخت در سرتاسر سال پخش می‌شود.

● تخفیف تبلیغی. این تخفیف برای تحریک موقتی فروش محصول، یا اگر مربوط به یک محصول جدید باشد برای کمتر کردن موانع ورود به بازار (تخفیف پیشنهادی ویژه) ارائه می‌گردد.

برای خریدار سر درآوردن از روش قیمت‌گذاری مورد استفاده تامین‌کننده نه تنها ساده نیست، بلکه سیاست تخفیف‌دهی این موضوع را نیز برای وی دشوارتر می‌سازد. برای سر درآوردن از قیمت‌های مورد استفاده تامین‌کننده مطابق با آنچه قبلاً بحث شد - باید بین تجزیه و تحلیل بهای تمام‌شده و روش قیمت‌گذاری فرق گذاشت. فهرست زیر می‌تواند به خریدار برای به دست آوردن آگاهی نسبت به ساختار هزینه تامین‌کننده کمک کند:

- هزینه‌های مواد - بر طبق مؤلفه‌های اصلی، قلم‌به‌قلم نوشته می‌شوند؛
  - هزینه کارگر مستقیم - اطلاعات مربوط به هزینه‌های نیروی کار می‌تواند اغلب با بررسی موافقت نامه کار گروهی برای آن صنعت خاص به دست آید؛
  - هزینه‌های حمل و نقل؛
  - هزینه‌های غیرمستقیم - این هزینه‌ها را اغلب می‌توان به هزینه‌های مدیریت عمومی و فروش تفکیک کرد.
- به عنوان قاعده‌ای کلی، هر چه سهم هزینه‌های ثابت در بهای تمام‌شده محصول نهایی بیشتر باشد، کسب قیمت بیشتر است؛ با بیشتر کردن حجم سفارش، خریدار هزینه‌های ثابت هر واحد محصول را کاهش داده و در نتیجه قیمت‌ها پایین می‌آیند. محصولاتی که قیمت‌شان عمدتاً به واسطه هزینه‌های متغیر تعیین می‌شود تحت تأثیر قیمت هستند. در این وضعیت، افزایش قیمت از جنبه خریدهای تامین‌کننده باید به دقت نظارت شود تا از افزایش ناموجه قیمت از طرف او جلوگیری شود.

منحنی فراگیری<sup>۷</sup>



منحنی فراگیری، ابزار مهمی برای توسعه راهبردهای خرید است. این منحنی ابتدا در صنایع هواپیماسازی آمریکا توسعه یافت و روشن ساخت که بهای تمام شده هر واحد محصول به نسبت درصد ثابتی از تجربه، یعنی با افزایش مقدار تجمعی تولید یک نوع هواپیمای خاص کاهش پیدا می کند. این کاهش هزینه ها به ازای هر واحد محصول از اثرات مقیاس نبود. بلکه می توانست به اثر فراگیری نسبت داده شود. اثر فراگیری به طور کل از عوامل زیر ناشی می شود:

- سرپرستی کمتر همان طور که تجربه تولید یک محصول خاص بیشتر می شود؛
  - سودهای بیشتر، به واسطه کارایی بهتر از طریق کارآمد ساختن فرآیند تولید؛
  - عیوب کمتر و نرخ های کمتر ردی های خط در طی فرآیند تولید؛
  - (قاعدتاً) اندازه دسته تولیدی بزرگتر، بدین معنی است که زمان کمتری برای آماده سازی مجدد دستگاه ها صرف می شود؛
  - (پس از مدتی) تجهیزات تولیدی بهبود یافته؛
  - کنترل بهتر فرآیند: به هدر رفتن کمتر زمان به واسطه اقدامات اضطراری؛
  - تغییرات مهندسی کمتر (در ابتدای تولید لازم است به مشکلات تولیدی پیش بینی نشده رسیدگی کرد).
- رکن اصلی منحنی فراگیری این است که "هرگاه مقدار تجمعی تولید یک محصول خاص دو برابر شود، متوسط زمان لازم برای تولید آن محصول تقریباً  $x/80\%$  مقدار لازم اولیه خواهد شد". منحنی فراگیری  $80\%$  بدین معناست که اگر تعداد تجمعی کالاهای تولید شده دو برابر شود، فقط  $80\%$  مقدار زمان اولیه برای تولید یک واحد محصول لازم است (جدول ۲).

جدول ۲ اثر فراگیری به کاهش بهای تمام شده می انجامد (مثال).	
مقدار تولید تجمعی	مقدار زمان لازم برای هر واحد بر حسب ساعت
۱۰۰۰	۲۰
۲۰۰۰	۱۶
۴۰۰۰	۱۲٫۸
۸۰۰۰	۱۰٫۲۴
۱۶۰۰۰	۸٫۲

این آگاهی مسلماً برای خریدار اهمیت بسزایی دارد. او با پیش بینی تجربه فراگیری تامین کننده، می تواند کاهش های قیمت در آینده را حدس بزند. منحنی فراگیری ترجیحاً در وضعیت های زیر استفاده می شود:

- وقتی به قطعات سفارشی که توسط تامین کننده براساس مشخصات مشتری ساخته می شوند، مربوط باشد.
- وقتی پای مبالغ زیادی پول در میان باشد (برای این که بتوان هزینه های اعمال تکنولوژی مورد بحث را کشف نمود).
- وقتی خریدار نمی تواند قیمت های رقابتی را درخواست کند، زیرا برای مثال، سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای بایستی در قالب ها و ابزار آلات خاص تولید انجام شود که خریدار را به سمت منبع یابی واحد (یگانه) می کشاند.
- وقتی هزینه های کارگر مستقیم بخش مهمی از بهای تمام شده محصول تولیدی را تشکیل می دهد.

## ارزیابی تامین کننده

### سطوح ارزیابی

نقش روزافزون تامین کنندگان در زنجیره تجارت نیاز به ارزیابی عینی عملکرد تامین کنندگان را افزایش می‌دهد. در بسیاری از موارد، این که تامین کننده قادر به تامین مواد و خدمات مورد نیاز امروز باشد کافی نیست. خریدار نیز می‌خواهد تعیین کند آیا تامین کننده به قدر کافی مجهز هست تا احتیاجات و نیازهای بلندمدت تر شرکت را تامین نماید. این امر مستلزم شناخت نقاط ضعف و قوت عملکرد تامین کننده است. به علاوه دانستن این که آیا تامین کننده می‌تواند تداوم پایدار عرضه را تضمین کند یا خیر ضروری است. گردآوری منظم داده‌های عملکرد تامین کننده، خریدار را برای مذاکره بر سر توافقاتی بی‌چون و چرا در مورد بهبود نرخ‌های ردی، کاهش کل زمان تحویل و کاهش هزینه آماده می‌سازد.

ارزیابی تامین کننده ممکن است در چهار سطح مختلف انتزاعی انجام گیرد.

● سطح محصول. این سطح بر روی برقراری و بهبود کیفیت محصول تامین کننده متمرکز می‌شود؛ در اینجا بازرسی ورودی‌ها و بازرسی کیفیت انجام می‌گیرد که به تثبیت درجه تطابق کیفیت مواد ورودی می‌انجامد.

● سطح فرآیند. در اینجا هیچ محصولی در معرض بازرسی قرار نمی‌گیرد، بلکه این فرآیند تولید است که به دقت بررسی می‌گردد. ایده اصلی این روش اینست که کیفیت محصول به شدت به فرآیند تولیدی تامین کننده مربوط می‌شود. اگر این فرآیند به واسطه اعمال مداوم روش‌های کیفی تحت کنترل قرار گیرد، منجر به تولید محصول مطابق با استانداردهای کیفی و مشخصات تعیین شده می‌گردد. در این شیوه، وضع ماشین‌آلات تامین کننده و سیستم کنترل کیفیت وی در معرض ممیزی دقیق قرار می‌گیرند.

● سطح سیستم تضمین کیفیت. تضمین کیفیت به معنای بررسی شیوه‌ای است که در آن رویه‌های مربوط به بازرسی کیفیت ایجاد شده، بهنگام نگه‌داشته می‌شوند و بهبود می‌یابند. به بیان دیگر نه تنها رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، بلکه سازمان کیفیت نیز در معرض بررسی مشتری قرار خواهد گرفت.

● سطح شرکت. این سطح بالاترین سطح بررسی است. در این شیوه، ممیزان نه تنها بر جنبه‌های کیفی متمرکز می‌شوند بلکه جنبه‌های مالی را نیز در نظر می‌گیرند. و سرانجام می‌خواهند از کیفیت مدیریت ایده بگیرند. بدین ترتیب، مشتری سعی دارد تعیین کند که تامین کننده در آینده نزدیک چگونه رقابت خواهد نمود. اغلب ارزیابی‌های تامین کنندگان به دو سطح اول محدود می‌شود.

### روش‌های ارزیابی

روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد تامین کننده ممکن است از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت باشد؛ با این حال دو روش ارزیابی را می‌توان از هم متمایز کرد. **روش‌های ذهنی** وقتی استفاده می‌شوند که شرکت‌ها تامین کنندگان را به واسطه قضاوت‌های شخصی ارزیابی کنند، به طور مثال با ترکیب تجارب مثبت و منفی بخش‌های مختلف در کار با تامین کننده؛ **روش‌های عینی** سعی می‌کنند عملکرد تامین کننده را به صورت کمی ارائه کنند. به طور کلی می‌توان از ابزارها و فنون زیر برای ارزیابی تامین کننده استفاده نمود:

● صفحه گسترده‌ها. این صفحه‌ها برای مقایسه و ارزیابی منظم مظنه‌هایی که از تامین کنندگان گرفته می‌شوند، به کار می‌روند. مهمترین معیارهای ارزیابی بر روی یک محور و مظنه‌ها روی محور دیگر قرار می‌گیرد. این عمل یک ماتریس با فیلدهایی که می‌توانند پر شوند، ایجاد می‌کند. اعمال این روش بسیار ساده است، اما اغلب وقتی تامین کنندگان مظنه‌هایشان را به شیوه‌ای مشابه ارائه کنند، روش به غایت ساده‌تر می‌شود. به همین دلیل به خریداران توصیه می‌شود از درخواست‌نامه‌های با ساختار مناسب برای استعلام بها استفاده کنند که حاوی دستورالعمل‌های روشنی برای تامین کنندگان در مورد نحوه ارائه مظنه‌های خود باشد.

• ارزیابی شخصی. این روش برای آن دسته تامین‌کنندگانی بکار می‌رود که روابط تجاری نزدیک با آنها وجود دارد. از متخصصین متعددی که با این تامین‌کننده تجربه کاری (مثل کنترل کیفیت، مهندسی، تولید، برنامه‌ریزی تولید، خرید) دارند خواسته می‌شود تا او را بر طبق یک چک‌لیست از پیش توافق‌شده “درجه‌بندی” کنند.

• درجه‌بندی فروشنده. این درجه‌بندی فقط به داده‌های کمی محدود می‌شود و مستلزم ارزیابی جنبه‌های قیمت، کیفیت و قابلیت اطمینان در تحویل‌های هر تامین‌کننده است. سوابق قیمت تامین‌کننده بررسی شده و با پیشرفت‌های رقیبانش مقایسه می‌شود. کیفیت از نظر درصد ردی‌ها یا تعداد توقف‌های خط تولید که ناشی از مواد معیوب می‌باشد، ارزیابی می‌گردد. و بالاخره قابلیت اطمینان در تحویل به وسیله ثبت تعداد تحویل‌های دیرکردار (یا زود) ارزیابی می‌شود. این کار ممکن است ساده به نظر برسد ولی برقراری چنین سیستم‌هایی بسیار دشوار است، به خاطر این که مقدار زیادی از داده‌های اداری مورد نیاز باید از سوابق داخلی شرکت استخراج گردد. برای مقرون به صرفه بودن این کار، یک سیستم رایانه‌ای یکپارچه برنامه‌ریزی مواد باید در محل وجود داشته باشد.

• ممیزی تامین‌کننده. این روش مستلزم آنست که تامین‌کننده به صورت دوره‌ای با متخصصینی از طرف مشتری دیدار کند. این افراد فرآیند تولید و سازمان کیفیت را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهند. سپس خرابی‌ها و نقاط ضعف را گزارش داده و با تامین‌کننده به بحث می‌گذارند. در مورد اقدامات بهبوددهنده مذاکره کرده و آنها را ثبت می‌کنند. و در طی دیدارهای بعدی بررسی می‌کنند که آیا کار نسبت به اهداف پیشرفت کرده است (در فصل ۹ مفصلاً بحث شد).

• مدل کردن هزینه. این شیوه بسیار مفصل است. متخصصین شرکت خریدار به وسیله محاسبات سایه‌ای و غیررسمی براساس تکنولوژی تولیدی که فعلاً توسط تامین‌کننده استفاده می‌شود، هزینه‌ها را تخمین می‌زنند. تجزیه و تحلیل مفصلی از هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم تامین‌کننده انجام می‌گیرد، از قبیل: مصرف مواد، قیمت مواد، هزینه‌های نگهداری مواد، ضایعات، هزینه‌های پرسنلی، هزینه‌های سرپرستی، سربار و غیره. معمولاً این تجزیه و تحلیل به آگاهی‌های جالبی منجر می‌گردد که بعداً می‌تواند به تامین‌کننده ابلاغ شود. براساس این اطلاعات، بعضی از خریداران حرفه‌ای یک قدم بیشتر برداشته و تجزیه و تحلیل “هزینه‌های واقعی”<sup>۸</sup> را انجام می‌دهند. براساس آنچه که آنها “پیشرفته‌ترین حالت” ساختار و تکنولوژی تولید در نظر می‌گیرند محاسبه می‌شود که بهای تمام‌شده یک قطعه خاص برای تامین‌کننده واقعاً چقدر باید باشد. البته تفاوت بین این دو قیمت بعداً موضوع بحث بین خریدار و تامین‌کننده می‌شود. تبادل نظر زیادی در مورد این که هزینه واقعی چگونه ممکن است تعیین شود انجام می‌گیرد. این مباحث غالباً باعث می‌شود که تامین‌کننده الزاماً در تجهیزات موجود تولیدی سرمایه‌گذاری کند. در عوض، مشتری اغلب برای ارائه قراردادهای بلندمدت آماده می‌گردد.

معمولاً استفاده از مدل‌های هزینه و فنون هزینه واقعی رابطه بین طرفین را عمیق‌تر می‌کند. ولی اینها نمی‌توانند مخفیانه اجرا شوند چون تامین‌کننده بایستی اعتماد طرف مقابل را به خود جلب کند. او باید بپذیرد که خریدار به دنبال کاهش سود ناویژه او نیست بلکه به دنبال این است که طرفین از بهبودهای کارآمد حاصله به طور مساوی سود ببرند. ایجاد اعتماد در روابط خریدار-فروشنده واقعاً زمان زیادی طول می‌کشد.

لاستر<sup>۹</sup> (Lamming, 1993, 51) چارچوب جالبی ارائه کرده که ممکن است به خریداران در تشخیص مهمترین عوامل ایجاد هزینه برای کالاهایشان کمک کند (جدول ۳).

جدول ۳ شناسایی عوامل ایجاد هزینه		
طبقه	شرح	نمونه‌ها
طراحی	هزینه‌های مربوط به طراحی محصول	• مشخصات مواد
تسهیلات	هزینه‌های مربوط به اندازه کارخانه، دستگاه و تکنولوژی فرآیند مربوطه	• پیچیدگی خط محصول • مقیاس کارخانه • میزان ادغام عمودی • استفاده از خودکارسازی

<sup>۸</sup>. Should-Cost Analysis

<sup>۹</sup>. Laseter

• هزینه‌های مرتبط با محل کارخانه نسبت به مشتری	• جغرافیایی
• محل مربوط به تفاوت نرخ دستمزد	
• هزینه‌های حمل و نقل خارجی	
• بهره‌وری نیروی کار	• عملیات
• میزان بهره‌برداری از امکانات	• هزینه‌هایی که تولید خوب را از تولید ضعیف متمایز می‌کنند
• نرخ ردی‌ها	

مدل‌های هزینه بایستی تصویر واضحی از کل هزینه مالکیت (TCO) قطعه خریداری شده ارائه نمایند. از آنجا که این مدل‌ها به تجزیه و تحلیل زیاد و داده‌های بسیاری نیاز دارند، هنوز از آنها به طور گسترده استفاده نمی‌شود. تجربه نشان می‌دهد فقط بعضی از شرکت‌های پیش‌تاز این روش‌ها را به کار گرفته‌اند، با این حال مقبولیت آنها پیوسته در سال‌های آتی افزایش خواهد یافت.

در توسعه مدل‌های هزینه از چند اصل می‌توان استفاده نمود. ابتدا، مدل‌های هزینه نه تنها بر اساس مؤلفه‌های هزینه (مثل کارگر، مواد) بلکه باید به‌ازای عوامل واقعی ایجاد هزینه‌ها نیز ساخته شوند. اشراف بر عوامل ایجاد هزینه، مدلی فراهم می‌کند که به جای پرسش “چيست؟” به پرسش “چه می‌شود اگر؟” پاسخ می‌دهد (Lamming, 1993,37). اندازه انباشته‌های تولید، زمان‌های آماده‌سازی و نرخ دستمزدها، نمونه‌هایی از این دست به شمار می‌روند.

مدل‌های هزینه باید حداقل سه مؤلفه را مشخص کنند: قیمت خرید مواد، هزینه‌های واقعی دستیابی (به مواد) که شرکت در خرید مواد متحمل می‌شود، و هزینه کاربرد. به عنوان مثال برای دستگاه کپی، به نظر می‌رسد که قیمت خرید این نوع دستگاه در کل فقط بخش کوچکی از کل هزینه کاربرد آن را تشکیل می‌دهد. پس ساخت مدل هزینه برای دستگاه‌های کپی به تجزیه مفصل (الف) بهای تمام‌شده واقعی دستگاه برای تامین‌کننده، (ب) هزینه‌های دستیابی (دستگاه) برای شرکت و (ج) هزینه مربوط به لوازم جنبی، نت و دیگر خدمات، هزینه‌ها و تهیه قطعات یدکی و غیره نیاز دارد. ساخت مدل هزینه برای یک محصول آلومینیومی ریخته‌گری شده به جزییات مؤلفه‌های هزینه‌ای زیر نیاز دارد: ابزارها، کیفیت، لجستیک، کار اداری خرید، ضایعات، موجودی تامین‌کننده، سربار تامین‌کننده، کارگر مستقیم و غیرمستقیم تامین‌کننده، مصرف انرژی و هزینه‌های مواد. در هر یک از این موارد این مؤلفه‌های هزینه باید به عوامل واقعی ایجاد هزینه مربوط شوند. روش‌های فوق‌الذکر نمی‌توانند در همه وضعیت‌ها اعمال گردند. طبیعتاً باید به هزینه‌ها و منافع وزن داده شود. دو روش آخر بسیار کاربر و وقت‌گیر هستند و فقط برای تامین‌کنندگان و محصولات “راهبردی” مورد استفاده واقع می‌شوند. کاربرد تمام این روش‌ها به همکاری بین متخصصین حوزه‌های مهندسی، تولید، محاسبات، کنترل کیفیت و خرید نیاز دارد. سه روش اول، وقت کمتری می‌گیرند و کاربرد گسترده‌تری دارند. جدول ۴ تفاوت‌های اصلی بین ممیزی تامین‌کننده و درجه‌بندی فروشنده را نشان می‌دهد. درجه‌بندی فروشنده برای قضاوت در مورد تامین‌کنندگان موجود استفاده می‌شود و نسبت به روش‌های ممیزی، تمرکز آن بر کمیت بیشتر است.

جدول ۴ تفاوت‌های اصلی بین ممیزی تامین‌کننده و درجه‌بندی فروشنده		
از لحاظ	ممیزی تامین‌کننده	درجه‌بندی فروشنده
جهت‌گیری	متمرکز بر آینده	براساس داده‌های تاریخی (گذشته)
کاربرد	تامین‌کنندگان جدید و فعلی	تامین‌کنندگان فعلی
ماهیت	عمدتاً کیفی	عمدتاً کمی
دامنه	وسیع، جنبه‌های بسیار	محدود، جنبه‌های کم
کار	وقت‌گیر	داده‌های استاندارد
داده‌پردازی	ذهنی، دستی	عینی، رایانه‌ای
رابطه با تامین‌کنندگان	مستلزم همکاری	براساس داده‌های داخلی اداری

## ارزیابی مالی

ارزیابی مالی تامین‌کنندگان براساس گزارش‌های مالی سالانه انجام می‌شود. این گزارش‌ها را می‌توان از تامین‌کننده گرفت. در بیشتر کشورهای اروپایی، قانون‌گذار لازم می‌داند که شرکت‌ها خلاصه‌ای از گزارش‌های مالی‌شان را در "اتاق بازرگانی محلی"<sup>10</sup> که در آنها سوابق تامین‌کننده ثبت می‌گردد، بایگانی کنند: برداستریت و گریدون و دیگر کارگزاران اطلاعاتی، امروزه بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی جهانی فراهم کرده‌اند که از آنها اطلاعات مالی بهنگام و سایر اطلاعات را می‌توان به دست آورد. براساس این گزارش‌های مالی می‌توان عملکرد مالی تامین‌کننده را ارزیابی نمود. در موقع انجام این تجزیه و تحلیل باید به خاطر داشت که این تجزیه و تحلیل بر اساس داده‌های تاریخی گذشته است. ولی با استفاده از فنون پیش‌بینی مالی، اغلب قضاوت در مورد تهدیدها و فرصت‌های آتی بالقوه براساس این داده‌ها امکان‌پذیر است. این امر تجزیه و تحلیل مالی را به ابزار جالبی برای خریدار تبدیل می‌کند که فقط در صورتی که به گزارش‌های سالانه تامین‌کننده دسترسی وجود داشته باشد، انجام آن امکان‌پذیر می‌گردد. نتایج حاصله، تصویر ذهنی اولیه‌ای از کیفیت مدیریت کردن تامین‌کننده ارائه می‌کند. یک چنین تجزیه و تحلیلی، خریدار را قادر می‌سازد با آمادگی بهتر با تامین‌کننده ملاقات نموده و پرسش‌های هدف‌داری بپرسد.

تجزیه و تحلیل مالی بینشی نسبت به پیشرفت‌های کیفی حاصل در کار تامین‌کننده فراهم می‌کند. اگر اطلاعات در مورد دیگر شرکت‌ها (چه مستقیم، چه غیرمستقیم به شکل آمار صنعتی از دفتر مرکزی آمار) موجود باشد، مقایسه تامین‌کننده با رقیبان او امکان‌پذیر می‌گردد. این آگاهی می‌تواند در گفتگو با تامین‌کننده برای رسیدن به بهبودهایی در سازمان او مفید باشند.

## جمع بندی

در بسیاری از سازمانها و پروژه‌ها نیمی از بهای تمام شده کالای فروش را رفته را سهم خرید تشکیل می‌دهد. بدین لحاظ تصمیم‌گیری‌های خرید اثر قابل توجهی بر روی درآمد شرکت دارد. هر ریال صرفه جویی در هزینه‌های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می‌گذارد. از سوی دیگر با استفاده از یک نگرش غیرحرفه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد خرید ممکن است به راحتی فرصت‌های صرفه‌جویی در هزینه نادیده گرفته شده و مالا به زبان قابل توجهی منجر گردد.

ساختار قیمت‌گذاری و ساختار هزینه همیشه ارتباط متقابل دارند اما اثر هر کدام بر دیگری همیشه روشن نیست. خط‌مشی‌های قیمت‌گذاری محصولات صنعتی هم در معرض عوامل خارجی و هم عوامل داخلی هزینه‌ای قرار دارند. قیمت کالاها و خدمات می‌توانند براساس عوامل بازاری، براساس عوامل هزینه‌ای، یا بر اساس ترکیبی از هر دو باشد که وضعیت ترکیبی متداول‌ترین وضعیت است. تامین‌کننده هنگام تصمیم‌گیری راجع به خط‌مشی قیمت‌گذاری عوامل (اغلب سیاسی یا راهبردی) زیادی را در نظر خواهد گرفت. خط‌مشی قیمت‌گذاری تامین‌کننده در بیشتر موارد مبهم و نامعلوم است و حتی ممکن است با سیستم تخفیفی که او استفاده می‌کند پیچیده‌تر گردد. خریداران باید بتوانند از خط‌مشی قیمت‌گذاری تامین‌کننده پرده بردارند. خریدار می‌تواند با نظارت نزدیک بر پیشرفت‌هایی که در وضعیت عرضه و تقاضا در بازار خرید رخ می‌دهد به این امر دست یابد. همچنین خریدار می‌تواند از عملکرد مالی تک‌تک تامین‌کنندگان اطلاع حاصل نموده و بهای تمام‌شده آنها را چه با کمک متخصصین چه بی‌کمک آنها تجزیه و تحلیل کند. تجربه نشان می‌دهد که در نتیجه این آگاهی، مبنای مذاکرات به طور قابل‌ملاحظه‌ای حرفه‌ای‌تر می‌شود. به علاوه رسیدن به توافق در مورد بهبودهای محصول و فرآیند را نیز تسهیل می‌کند. سرانجام، خریدار باید بر پیشرفت عملکرد تامین‌کننده نظارت کند. بر روند قیمت، کیفیت و عملکرد تحویل باید به دقت نظارت شود. این اطلاعات ایجاد سیستم رایانه‌ای درجه‌بندی فروشنده را توجیه می‌کند. ولی باید خاطر نشان کرد که درجه‌بندی فروشندگان فقط برای تامین‌کنندگان موجود (فعلی) که کالاها را بر پایه‌ای کم و بیش منظم تحویل می‌دهند، اعمال می‌شود. برای تامین‌کنندگان جدید و نیز آنهایی که اقلام بحرانی و کلیدی را تحویل می‌دهند باید از روش‌های دیگری استفاده کرد.

## منابع و مراجع

<sup>10</sup>. Local Chamber of Commerce

## منابع و مأخذ

فارسی:

- ۱- وان ویل آر جان جی (۱۳۸۲) مدیریت زنجیره خرید و تامین، ترجمه محمود رفیعی و بهروز نصر، نشر ارکان، اصفهان.
- ۲- پناهی فرد فرهاد و احمد ماکویی (۱۳۸۶) مشارکت در برنامه ریزی زنجیره تامین، تدبیر، ۱۸۸، صص ۴۳-۴۵
- ۳- دیوید فرد آر، (۱۳۸۲) "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

لاتین:

1. Aljian, G.W. (1984) *Purchasing Handbook*, McGraw Hill, New York.
2. Anderson, J. and Narus, J. (2005) *Business Market Management, Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall, New Jersey.
3. Aston, M. (1989) *Method, Trade-offs and DPP*, Focus, 8(8)
4. Barreyre, P.Y (1976) *La Fonction Approvisionnement dans la Strategie de l'Entreprise*, *Revue Francais de Gestion*, Sep-Oct, pp.61-67.
5. Brand, G. (1968) *How British Indusry Buys*, Hutchinson, London.
6. Broersma, H. (1991) *Co-makership: cooperation between producer and supplier*, Groningen, Wolterns Noordhoff. (Dutch text).
7. Fisher, L (1999) *Industrial Marketing: an Analytical Approach to Planning and Execution*, 2<sup>nd</sup> edn, Business Books, London.
8. Ford, D. (1980) *Develppment of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*, *European Journal of Marketing*, 14 (5/6) pp. 339-353.
9. Hakansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & /Sons, New York.
10. Kluge, J.N. (1996) *Simply Superior Sourcing*, 5<sup>th</sup> Annual IPSERA Conference, Eindhoven, The Netherlands, April.
11. Lehmann, D.R. and Q'Shaughnessy, J. (1994) *Different industrial Products*, *Journal of Marketing*, April, pp. 36-42.
12. Matthijssens, P. and de Rijcke, J. (1982) *Unieke Dimensies van Industriële Marketing* *Tijdschrift voor Marketing*, July/ August, pp. 3-10.
13. Webster, F.E. and Wind, Y. (2002) *Organizational Buying Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
14. Weele, A.J. van (1991) *Purchasing as a Service Center: the Purchasing Audit as a Management Tool*, in W.F.G. Mastenbroek (ed). *Managing Quality in the service Sector*, Basil Blackwell, Oxford.
15. Wijnstra, J.Y.F. (1998) *The role of purchasing in product innovation*, PhD-thesis, Eindhoven University of Technology, 285 pp.
16. Cooper, MC. And Ellram, L.M. (1993), *Characteristics of Supply Chain Management and the implications for purchasing and logistics strategy*, *The International Journal of Logistics Mangement*, 4, (2) pp.13-24.
17. Eck, A. van and de Weed, H. (1981) *Introduction to Purchasing Market Research (internal Paper)*, Philips Electronics Cy.
18. Kotler, P. (2007) *Marketing Management: analysis, Planning*,
19. Laming, R, (1993) *Beyond partnership, strategies for innouation and lean supply*, prentice Hall, Hampstead.
20. . Mohammed R.A, Fisher .R.J, Jaworski B.J ,(2002) , Cahill.A.M "Internet Marketing: Building Advantage in the Networked Economy" McGraw – Hill press,N.Y

21. . Brousseau,C and Gressens,B (1999) *“The Value Propositions of Dynamic Pricing in Business-to-Business E-Commerce “*, CRM Project, Volume 1
22. KENNET. M(2005) *How do current purchasing methods in large international companies affect stakeholders?*, IPSERA 2005 Conference 20-23 March 2005, Archamps, France