

همراستایی استراتژی خرید با استراتژی تجاری به مثابه عامل افزایش بهره وری مدیریت زنجیره تامین

محمود رفیعی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه فضایی ایران

چکیده

با افزایش جهانی شدن بازارها، توسعه سریع در تکنولوژی اطلاعات و شبکه‌های رایانه‌ای، افزایش اهمیت خدمات در اقتصاد و تغییر در سلیقه‌ها و مطالبات و خواسته‌های مشتری، نقش مدیریت زنجیره خرید و تامین بشدت در حال تحول و دگرگونی است. در بسیاری از سازمانها و بویژه در بنگاه‌های تولیدی نیمی از بهای تمام شده کالای فروش رفته را سهم خرید تشکیل می‌دهد. بدین لحاظ تصمیم گیرهای خرید اثر قابل توجهی بر روی درآمد شرکت دارد و هر ریال صرفه جویی در هزینه‌های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می‌گذارد. ازسوی دیگر با استفاده از یک نگرش غیرحرفه‌ای برای تصمیم گیری درمورد خرید، ممکن است به راحتی فرصتهای صرفه جویی درهزینه نادیده گرفته شده و مالا به زیان قابل توجهی منجر گردد. عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان هاست. دستیابی به یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف استراتژی(استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژیهای وظیفه ای)، از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است. شواهد متقاعدکننده چندی وجود دارد مبنی بر این که همسویی صحیح سیستم‌های مالی، منابع انسانی، بازاریابی و زنجیره تامین با استراتژی کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد. بر این اساس در این مقاله ابتدا تفاوت‌های عمده بین رفتار خرید سازمانی و مصرف‌کننده تشریح و سپس ضمن برشمردن عوامل موفقیت زنجیره خرید و تامین، نقش استراتژیک مدیریت خرید و تامین در شرکت‌های تولیدی و چگونگی توسعه استراتژی‌هایی مختلف در برابر تامین‌کنندگان برای پشتیبانی استراتژیهای کلی مربوط به محصول/بازار و کسب و کار مورد بحث قرار می‌گیرد.

کلمات کلیدی: مدیریت زنجیره خرید و تامین، خرید، مدیریت، هماهنگی، استراتژی، هماهنگی استراتژیک

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on
Management, Accounting and Economics

مقدمه

بخش اعظم قیمت تمام شده کالاهای فروش رفته را هزینه مواد و خدمات خریداری شده، تشکیل می دهد. نمودار زیر نشان می دهد که ارزش خرید نسبت به قیمت تمام شده کالاهای فروش رفته، تقریباً ۵۰٪ است. اگر سایر هزینه های تجاری که جزو با اهمیتی از خرید را تشکیل می دهند به ارزش خرید اضافه گردد، این مقدار تقریباً به ۶۸٪ بالغ می شود. بعلاوه تجزیه و تحلیل دوپونت نشان می دهد که ۲٪ صرفه جویی در خرید به ۱۵٪ بهبود در بازده دارائیهای خالص (RONA) می انجامد (وان ویل، ۲۰۰۳، ۲۲). در یک جمع بندی می توان گفت که سیاست های خرید اساساً به چند طریق در موفقیت تجاری شرکت سهیم است: اول، سیاست های خرید به مقدار قابل ملاحظه ای سودهای ویژه فروش را از طریق فراهم نمودن صرفه جوئیهای قابل توجه در هزینه بهبود می بخشد. دوم، خرید می تواند از طریق توافقیهای بهتر از لحاظ کیفیت و پشتیبانی با تامین کننده، در افزایش ضریب گردش سرمایه سهیم باشد. سوم، وقتی با تامین کنندگان به درستی برخورد شود ممکن است به مقدار قابل ملاحظه ای در نوآوری های 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 (۱۳۹۲) اهمیت خرید بویژه وقتی شرکت از استراتژی رهبری هزینه (به زعم پورتر) استفاده می کند، بسیار بیشتر می شود (دیوید، ۱۳۹۲، ۱۳۷). از سوی دیگر تامین کنندگان بیش از پیش به عنوان منابع مهمی برای دستیابی به برتری در رقابت شناخته می شوند. تامین کنندگان در یک زنجیره تامین موثر و کارآمد نقش تعیین کننده ای دارند. تامین کنندگان، چه مستقیم و چه غیرمستقیم، باید در برنامه های تولید کنندگان، که کاهش زمان روانه کردن محصول به بازار و هزینه های مربوط به مواد را هدف قرار می دهند، درگیر شوند. در برخی کشورهای پیشرفته نظیر امریکا و ژاپن عمده کار توسعه و مهندسی و ۹۰٪ کل تهیه قطعات به صورت پیمانکاری انجام می شود (دایر، ۱۹۹۶).

از سوی دیگر، بیشتر سازمانها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژیهای مرتبط استفاده می کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمانها عبارتند از: استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار و استراتژی کارکردی یا عملیاتی (واکر و همکاران، ۲۰۰۱؛ هانگر و ویلن، ۱۹۹۲). هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود، باید این سه سطح یکپارچه باشند. سؤال اصلی این است که چطور می توان هماهنگی فوق را برقرار کرد؟ پژوهش های کاربردی و بنیادی برای پاسخگویی به این سؤال، حوزه ی جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوریهای و الگوهای مدیریت استراتژیک را بوجود آورده است. الگوی های مطرح شده در سه گروه دسته بندی می شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه جانبه (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶). این هماهنگی می تواند در سطوح گوناگون استراتژی با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختاری و محتوایی) برقرار شود. در این نوشتار، فرض بر این است که هماهنگی استراتژیک بین استراتژیهای زنجیره خرید و تامین با استراتژی سازمان می تواند عملکرد سازمانی را ارتقاء دهد.

عوامل موثر بر موفقیت و بهره وری زنجیره خرید و تامین

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،

1. Return on net assets

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

بصورت پیمانکاری از طریق تامین کنندگان برخوردار می‌کنند. گرچه عوامل شکست و موفقیت مدیریت زنجیره خرید و تامین بسیارند اما مهمترین آنها عبارتند از (پناهی، ۱۳۸۲، ۴۵-۴۳):

- همسو سازی استراتژی خرید با استراتژی 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 تصمیمگیری 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

پیشینه نظری

استراتژی و هماهنگی استراتژیک

بیشتر سازمان ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. سه سطح مهم استراتژی در سازمان های بزرگ چند محصوله عبارتند از: (۱) استراتژی بنگاه (شرکت)^۱ (۲) استراتژی کسب و کار (تجاری)^۲ و (۳) استراتژی وظیفه‌ای (کارکردی)^۳. استراتژی یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهام داران، مشتریان و شهروندان ارزش آفرینی نماید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸: ۲۷). یک استراتژی عبارت است از برنامه جامع و همه جانبه که نشان می دهد شرکت چگونه به ماموریت و هدف های خود دست یابد. (هانگر و ویلن، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴: ۲۴). استراتژی سطح کسب و کار (تجاری) درباره چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می باشند و با این موضوع سر و کار دارد که یک کسب و کار (واحد تجاری) چگونه به "مزیت رقابتی" دست می یابد؟ استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تاکید دارد. واحد استراتژیک تجاری ممکن است از استراتژی های رقابتی^۴ (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) یا مشارکتی^۵ (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبا) و یا به هر دو شکل باشد (هانگر و ویلن، ۱۳۹۰)

استراتژی وظیفه ای، برای تحقق بخشیدن به هدف های کسب و کارها (واحد تجاری) یا شرکت های محصور در قالب واحد های تجاری یا خدماتی تدوین می شوند (رحمان سرشت، ۱۳۸۸). همان طور که یک شرکت بزرگ، چند کسب و کار (واحد تجاری) دارد که هر واحد، استراتژی خود را دنبال می کند، هر کسب و کار نیز از مجموعه ای از حوزه های کاری تشکیل شده است که هر یک از استراتژی خاص خود پیروی می کند. این حوزه های کاری عبارتند از: تولید،

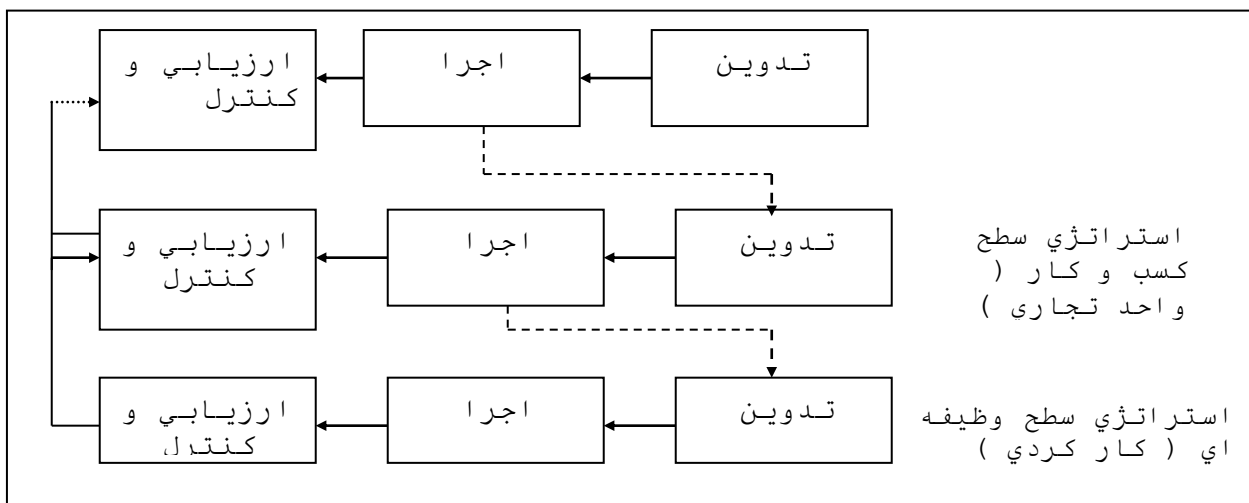
1. Corporate Strategy
2. Business Strategy
3. Functional Strategy
4. Competitive
5. Cooperative

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

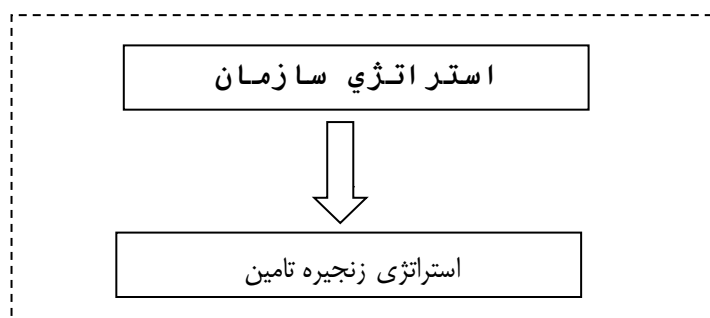
2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

مالی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، منابع انسانی و سیستم های اطلاعاتی (هانگر و ویلن، ۱۳۹۰). با این تعاریف استراتژیهای مانند منابع انسانی، بازاریابی، زنجیره تامین، مالی، تحقیق و توسعه، تولید، خرید و... استراتژیهای از نوع کارکردی (وظیفه ای) هستند. استراتژیهای وظیفه ای در ذیل استراتژیهای شرکت و تجاری نقش اجرایی را بازی می کنند. هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح سه گانه استراتژی را هماهنگی استراتژیک می گویند. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند.



نمودار ۱- رابطه بین سطوح استراتژی (منبع: ویلن و هانگر، ۱۳۹۰)

برای برقراری هماهنگی استراتژیک می توان از سه راهبرد کلی استفاده کرد. الگوی عقلایی، الگوی طبیعی و الگوی همه جانبه یا نقاط مرجع استراتژیک. در الگوهای عقلایی که برخاسته از مکتب میثیگان هستند فرض می شود که بین استراتژی سازمان و استراتژی زنجیره تامین یک رابطه یک طرفه وجود دارد. در این الگوها هدفها و سیاستهای سطوح پایین تر تابع استراتژی تجاری سازمان است (نمودار ۲).



نمودار (۲) الگوی هماهنگی عقلایی در استراتژی زنجیره تامین

استراتژی از این دیدگاه آشنایی است که از بالا فرو می ریزد و در فرایند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می شود و آنها را معرفی می کند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۳۸). الگوهای طبیعی ناشی از مکتب هارواد هستند درصدد تطبیق یافتن هر چه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱: ۳۹؛ اسکات، ۱۳۸۲؛

۸۰). نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی زنجیره تامین این امکان را می دهد که ضمن بهره مندی از مزایایی هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۵۱، فیگن بام و شندل، ۱۹۹۷). سازمان ها می توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع استراتژیک به انتخاب استراتژی مناسب اقدام نمایند.

خرید و استراتژی رقابتی

هر یک از استراتژیهای رقابتی رویکرد خرید و تامین خاص خود را می طلبد. امروزه، استراتژی درازمدت بسیاری از شرکتها بر "رشد انتخابی" متمرکز شده است، یعنی ترکیبی از افزایش فعالیت های محوری و آغاز فعالیت های جدید خوش آتیه. اولین پیامد این استراتژی آنست که شرکتها آن فعالیت هایی که متعلق به "کار محوری" آنها در نظر گرفته نمی شود را یکجا به تامین کنندگان واگذار می کنند. به طور کلی، دلایل زیر ممکن است بر این روند تاکید کنند.

• افزایش پیمانکاری، در نتیجه مطالعات "ساخت یا خرید". شرکتها دریافته اند نمی توان همه فعالیت های

تولیدی خود را به طور رقابتی انجام دهند. در بیشتر موارد هزینه های تولید داخلی بسیار بیشتر از هزینه های تامین کنندگان خارجی است. از این رو شرکتها بایستی تحلیل "ساخت یا خرید" در دستور کار قرار دهند. شرکت بر روی طراحی، مونتاژ، بازاریابی و فروش متمرکز شده، و تولید بیشتر قطعات را برون سپاری می کند. (وان ویل، ۱۳۸۹).

• **خرید محصولات نهایی به جای قطعات.** به خاطر سطح بالای هزینه های کارگری در بعضی از کشورهای اروپایی، رقابت برای برخی از موسسات دشوار شده است. برای مثال، کشورهای اسکانداویناوی برای کار در صنایع پوشاک بسیار پر خرج و گران هستند. آنها مواد اولیه را خریداری کرده سپس همراه با طرح محصولات به کشورهای "دارای دستمزد پایین" می فرستند تا آنجا محصولات نهایی ساخته شوند

• **تحويل کلی ۲ (کلید در دست).** تولید کنندگان ابزار دقیق اپتیکی، اغلب مجبورند ابزارهای مورد نیاز خود (از جمله وسایل اندازه گیری دقیق) را خریداری کنند. قاعدتاً این وسایل گران قیمت بایستی از تامین کنندگان متخصص خریداری شوند. در نتیجه، سهم خرید در هزینه پروژه برای این شرکت های تولیدی بتدریج در حال افزایش است.

• **توسعه فنی.** در برخی از صنایع، تکنولوژی با چنان سرعتی توسعه می یابد که حتی تولید کنندگان بزرگ از عهده سرمایه گذاری لازم برای همگام شدن با آن بر نمی آیند. مثلاً تولید کنندگان رایانه که ریزپردازنده های خود را از تامین کنندگان متخصص تهیه می کنند، یا تولید کنندگان کمپرسورها که مجبورند به ریخته گری های متخصص اعتماد کنند تا بتوانند از پیشرفت های جدید در تکنولوژی قالب سازی سود ببرند.

به طور خلاصه، تغییر وضعیت رقابتی در بسیاری از صنایع ایجاب می کند که بسیاری از تولید کنندگان بر روی فعالیت های محوری متمرکز شوند و فعالیت های تخصصی خارج از دامنه این فعالیت های محوری را بیشتر به صورت پیمانکاری انجام دهند. در نتیجه، سهم خرید در قیمت تمام شده بسیاری از محصولات نهایی بیشتر خواهد شد. از این رو، تصمیم گیری در مورد خرید تاثیر بیشتری بر درآمد مالی شرکتها خواهد گذاشت. به همین دلیل مدیریت باید درباره امور خرید آگاهی پیدا کند. در ادامه، پیامد این پیشرفت ها برای هماهنگ کردن خرید با خط مشی شرکت مورد بحث قرار خواهد گرفت.

کنترل هزینه و متمایزسازی: نتایجی برای استراتژی تولید و خرید

• هدف هر شرکتی توسعه یک مزیت رقابتی متمایز و قابل تداوم است. تنها در این صورت شرکت قادر خواهد بود حیات و دوام طولانی مدت خود را تضمین کند. در سال‌های اخیر در مطالعات مختلف به این پرسش که چگونه چنین موقعیتی حاصل خواهد شد، توجه زیادی شده است (پورتر، ۱۳۸۰). به عقیده پورتر، سه استراتژی اساسی وجود دارد که می‌توانند به یک موقعیت بازاری مشخص و برجسته منتهی گردند.

کنترل هزینه. تمرکز اصلی این استراتژی، کار مداوم برای کاهش قیمت تمام‌شده محصول نهایی است. استراتژی کنترل هزینه، تولید در مقادیر زیاد بر روی خطوط تولیدی کارآمد، با تجهیزات تولید تخصصی را امکان‌پذیر می‌سازد. در این استراتژی باید به جنبه‌هایی همچون کیفیت و خدمات نیز توجه داشت ولی هزینه‌ها در اولویت اول قرار می‌گیرند. کاربرد این روش توسط برخی از تولیدکنندگان خودرو (جنرال موتورز، کرایسلر، فورد)، چند تولیدکننده رایانه (تولیدکنندگان ابزارهای مورد نیاز آی‌بی‌ام) و برخی از تولیدکنندگان لوازم خانگی به اثبات رسیده است.

تمایزسازی ۱. این استراتژی محصولاتی که از نظر مشتری منحصر بفرد هستند را مد نظر قرار می‌دهد. تمایز محصول می‌تواند در طرح (ساعت‌های سوآچ)، نشانه تجاری (شرکت لوکاست)^۲، فن‌آوری (اپل)^۳ خدمات (امریکن اکسپرس)^۴ و بسیاری از ابعاد دیگر باشد. ترکیب عوامل فوق نیز امکان‌پذیر است.

استراتژی تمرکز. این استراتژی، خدمت به گروه خاص و تعریف‌شده‌ای از مشتریان به شیوه‌ای بهینه را هدف خود قرار می‌دهد. نمونه‌های آن را اساساً در بخش‌های صنعتی (شرکت‌های نسبتاً کوچک کاغذسازی) یا در صنعت حمل و نقل (کامیون‌هایی که مخصوصاً برای حمل لباس، اثاثیه یا رایانه‌ها مجهز شده‌اند) می‌توان مشاهده کرد. در استراتژی تمرکز، شرکت بر روی فعالیت‌های گروه مشتریان مطالعه کرده، با مشکلات عمده آنها آشنا شده و راه‌های خاص پیدا می‌کند. شرکتی که می‌خواهد از نظر تکنولوژی متمایز شود باید همواره بر روی کارکنان و دستگاه‌های خود سرمایه‌گذاری کند. یک بخش توسعه و طراحی خوب مجهز شده، کیفیت محصول نهایی را تضمین می‌کند. در عمل، اغلب آثاری از هر دو استراتژی کنترل هزینه و متمایزسازی مشاهده می‌شود. ولی این توضیحات ثابت می‌کند که انتخاب از بین این دو، نتایج گسترده‌ای برای طراحی سازمان تولید و استراتژی تولید دارد. مشخص است که این نتایج برای سازمان تولید باید به شکل خط‌مشی خرید درآید. کنترل هزینه و متمایزسازی، انواع مختلفی از استراتژیهای خرید را نیاز دارد. در حالت کنترل هزینه، قیمت و هزینه محورهای اصلی مذاکره با تامین‌کننده را تشکیل می‌دهند. معیار مهم برای انتخاب تامین‌کننده زمان تحویل نیست بلکه قابلیت اطمینان تحویل است. قصور همیشگی تامین‌کننده در رعایت شرایط تحویل به شکست در تولید می‌انجامد که به نوبه خود هزینه‌های بالایی را به بار می‌آورد. به همین دلیل از عدم پذیرش مواد ورودی باید جلوگیری به عمل آید. در مورد استراتژی متمایزسازی، تاکید روی همکاری نزدیک با تامین‌کننده است. این همکاری می‌تواند در عرصه بهبود فرآیند و محصول، کنترل کیفیت، کاهش زمان انجام کار و تبادل اطلاعات باشد. بنابراین وجود رابطه مستقیم بین تامین‌کننده و کاربر اهمیت دارد، به همین خاطر بخش مرکزی خرید می‌تواند در این نوع شرکت‌ها اثر مختل‌کننده داشته باشد. چون خریدار کم‌وبیش واسطه بین تولید و تامین‌کننده است. در وضعیت کنترل هزینه، ارتباطات با تامین‌کننده از طریق یک مسیر اداری رسمی صورت می‌گیرد. بنابراین زمان بیشتری در بهینه کردن یا توسعه مسیرهای سفارش‌دهی صرف می‌شود.

همانگ کردن خرید با استراتژی شرکت

در طراحی استراتژی کلی موسسه، مدیریت ارشد باید تصمیم‌گیری‌های صریح درباره موقعیت شرکت در برابر سه طرف ذی‌نفع اصلی خود انجام دهد. گروه چهارمی از این طرف‌های ذی‌نفع را نیز می‌توان تعریف کرد، یعنی "کارکنان" یا

1. Differentiation
2. Lacoste
3. American Express

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

“اتحادیه‌ها”. چون که بیشتر شرکت‌ها دانش و سرمایه انسانی را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت برای سازمانشان می‌بینند، “مثلث استراتژی” ممکن است در آینده به “مربع استراتژی” تبدیل شود. این طرف‌های ذی‌نفع “مثلث استراتژی” را تشکیل می‌دهند.

گروه‌های اصلی مشتری یا گروه‌های هدف. که به موضوع موقعیت شرکت در بازار و قسمت‌بندی بازار^۱ می‌پردازد. محصولات و خدمات شرکت باید به طور روزافزون با نیازهای بیشتر گروه‌های هدف متناسب و سازگار شوند، که به استراتژی‌های خاص برای محصول/ بازار نیاز دارد (کاتلر، ۲۰۱۳).

رقیبان اصلی. شرکت‌ها نه تنها باید قادر باشند به نیازهای مشتری پاسخ دهند؛ بلکه بایستی به شیوه‌ای که از طریق آن به یک “برتری مشخص و مداوم در رقابت” دست یابند نیز بیندیشند. همین امر نشان می‌دهد که چرا به جای رقیبان، این مشتریان هستند که به شرکت روی می‌آورند. همان‌طور که قبلاً ذکر کردیم، مزیت رقابتی ممکن است از وضعیت بهتر هزینه (تولیدکنندگان خودرو در آسیای جنوبی)، علامت تجاری بهتر (بسیاری از علامت‌های تجاری برتر)، کیفیت عالی محصول (رولز رویس^۲)، عملکرد بهتر لجستیک و خدمت به مشتری (دی‌اچ‌ال و فدرال اکسپرس و یوپی‌اس) به دست آید. برای تضمین روی‌آوری مشتریان به سمت شرکت، آنها باید قادر باشند به خوبی محصولات و خدمات شرکت را از آنچه رقیبان همیشگی آنها ارائه می‌کنند، متمایز سازند. برای انجام چنین کاری، مقایسه پیوسته عملکرد کلی شرکت (البته) نسبت به عملکرد رقیبان همیشگی و آن شرکت‌هایی که در یک فعالیت خاص، بهترین در نظر گرفته می‌شوند، ضروری خواهد بود.

تامین‌کنندگان اصلی. توسعه و پیشرفت در بازارهای تامین‌کنندگان، بازنگری پیوسته فعالیت‌های محوری شرکت را ایجاب می‌کند. مدیریت باید مکرراً از خود بپرسد تا چه حد فعالیت‌های محوری و غیرمحوری (هم فعالیت‌های تولیدی و هم خدمات پشتیبانی) به طور رقابتی انجام می‌گیرند. اگر نتیجه این باشد که فعالیت‌های اخیر (تولیدی) نمی‌توانند در بلندمدت به نحو رقابتی انجام گیرند، لازم خواهد بود راه‌حل‌های پیمانکاری و/یا شراکت با تامین‌کنندگان (به شکل “منابع مورد توجه^۳”) بررسی شوند. در نتیجه، بایستی استراتژیهای زنجیره تامین و استراتژیهای مخصوص تامین‌کنندگان به عنوان اساس این نیاز توسعه داده شوند. نمونه آن یک تولیدکننده خودرو اروپایی است که طراحی و تولید والف‌های کمپرسور برای نسل جدید خودروها را به تامین‌کننده‌ای متخصص واگذار کرد. این تامین‌کننده با پشتیبانی مالی از پیمانکار فرعی خود، کارخانه‌ای برای امکان‌پذیر نمودن تحویل‌های بهنگام براساس سفارشات فوری تاسیس کرد. بنابراین هر دو طرف قرارداد برای تامین این نوع قطعات کاملاً به یکدیگر وابسته هستند؛ چون رابطه طرفین از یک رابطه رقابتی به یک رابطه شراکتی درازمدت تبدیل شده است.

بنابر آنچه گفته شد، وضعیت نهایی رقابتی شرکت، نتیجه (۱) موقعیت شرکت نسبت به مشتریان اصلی خود (۲) برتری مشخص و مداوم شرکت در مقایسه با رقیبان همیشگی و موقتش (۳) موقعیت شرکت در برابر تامین‌کنندگان اصلی‌اش، و استراتژیهای زنجیره تامین آن، می‌باشد.

این مطلب در شکل ۱ ارائه شده است. هر چند بسیاری از شرکت‌ها یک جهت‌گیری صریح نسبت به مشتری دارند و داشتن استراتژی رقابتی نگرانی اصلی آنها شده است، ولی فقط تعداد کمی از آنها به‌طور منظم عملکرد فرآیندهای کلیدی خود را نسبت به فرآیندهای کلیدی تامین‌کنندگان متخصص محک می‌زنند. این امر نشان می‌دهد که فعلاً در مدیریت زنجیره تامین و استراتژی تامین‌کنندگان، منافع روزافزون وجود دارد.

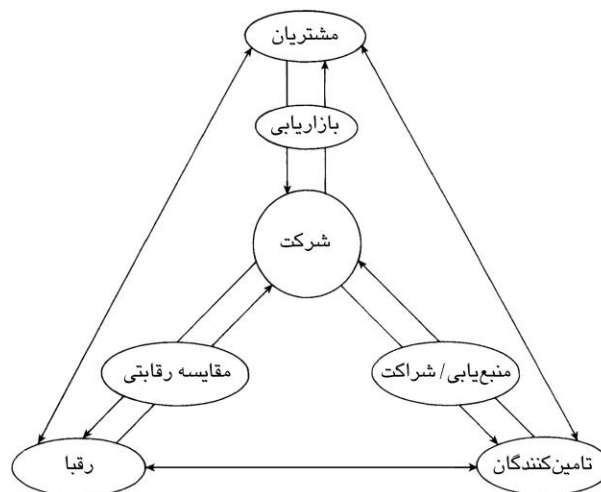
1. Market segmentation
2. Rolls Royce
3. Focused sources

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

در برقراری رابطه با تامین کنندگان دو عنصر، نقش اصلی را ایفا می کند. عنصر اول "هزینه‌ها" می باشد. شرکت‌های بزرگ بیشتر به دنبال تامین کنندگانی هستند که بتوانند محصولاتشان را در حداقل کل هزینه مالکیت تولید کنند. در تلاش برای یافتن رقابتی ترین منابع تامین، بیشتر تولیدکنندگان به جای استراتژیهای سنتی منبع یابی "ملی گرایانه" یک رویکرد منبع یابی جهانی اتخاذ کرده اند. عنصر دوم خدمت بهتر به مشتری است. در عین حال، تولیدکنندگان به دنبال تامین کنندگانی هستند که بتوانند برنامه های JIT و لجستیک آنها را پشتیبانی کنند. مثلاً فیشر (۱۹۹۷) نشان داده است که تولیدکنندگان در تعیین ساختار استراتژیهای در برابر تامین کنندگان و زنجیره تامین خود، لازم است بین محصولات عملیاتی (کالاهای اساسی^۲) و محصولات ابداعی ("کالاهای ویژه"^۳) تفاوت قائل شوند (فیشر، ۱۹۹۷). محصولات عملیاتی پیش بینی تقاضایشان راحت تر بوده و دوره عمر طولانی تر دارند، در حالی که تقاضا برای محصولات ابداعی را به خاطر دوره عمر کوتاه شان به ندرت می توان پیش بینی نمود. اداره کردن زنجیره های تامین برای محصولات ابداعی به شبکه های بسیار سازمان یافته از تامین کنندگان محلی نیاز دارد. بنابراین چون تقاضای مشتری برای محصولات عملیاتی را بهتر می توان پیش بینی کرد، در این عرصه زنجیره های تامین به بررسی کمتری نیاز خواهند داشت. از این رو استفاده از منبع یابی جهانی برای این نوع محصولات، گزینه مناسبی خواهد بود.



نمودار ۳ - مثلث استراتژیک (فیشر، ۱۹۹۷)

در بسیاری از موارد تولیدکنندگان، آمیزه ای از هر دو محصول عملیاتی و ابداعی را توسعه داده و به فروش می رسانند. بنابراین بایستی همزمان زنجیره های تامین مختلفی را اداره کنند. این به وضوح نشان می دهد که چرا بیشتر شرکت ها در معاملات و روابط خود با تامین کنندگان هم از یک رویکرد جهانی و هم از یک رویکرد محلی استفاده می کنند.

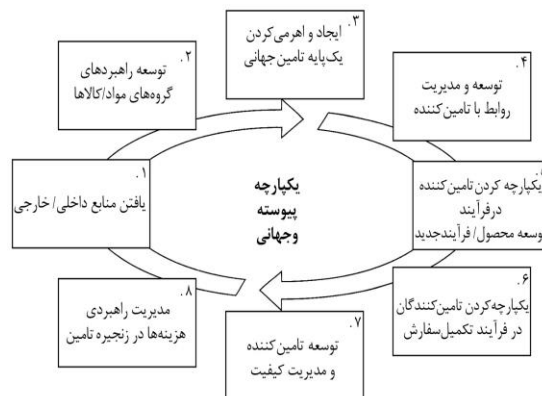
استراتژیهای خرید قدرتمند و اثربخش (اهرمی)

1. Nationally
2. Commodities
3. Specialities

در بخش‌های پیش، رابطه بین استراتژی تجاری و مدیریت خرید و تامین شرح داده شد. چون شرکت‌ها انواع مختلفی از استراتژیهای تجاری را دنبال می‌کنند، نقش خرید در هر وضعیتی متفاوت خواهد بود. مشخص شد که استراتژیهای خرید قطعاً بایستی با استراتژیهای کلی تجاری شرکت هماهنگ باشند. در این راستا، نحوه طراحی استراتژیهای خرید و تامین و این که چه گام‌هایی می‌توانند در تدوین آنها سودمند باشند، توضیح داده می‌شود.

بدین منظور، از ایده‌های مونچکا^۱ (۱۹۹۷) و ترنت^۲ (۱۹۹۷) استفاده می‌شود. در دانشگاه ایالت میشیگان در اوایل دهه نود، روش ابتکاری مقایسه تطبیقی (محک‌زنی) زنجیره تامین و تدارکات جهانی پی‌ریزی شد. ایده پشت این ابتکار آن بود که شرکت‌های سهامی در آن می‌توانستند فرآیندهای خرید و تامین خود را مقایسه کرده، به تبادل تجارب خود بپردازند، و "بهترین روش‌ها" را بیاموزند. تعدادی از شرکت‌های تولیدی بزرگ (مثل شل، فیلیپس، موتورولا و کوکا کولا) بر این ابتکار صحنه گذارده و با محققین دانشگاه ایالت میشیگان برای قدرت بخشیدن به استراتژیهای خرید و تامین خود همکاری کردند. بدین ترتیب آنها چندین مرحله از برنامه را مطابق شکل ۲ پشت سر گذاشتند.

• **یافتن منابع داخلی/خارجی.** در طی اولین مرحله، معیار تصمیم‌گیری، این پرسش است که آیا فعالیت مربوطه به رسیدن به یک برتری رقابتی کمک می‌کند یا خیر. اگر چنین نباشد شرکت باید تصمیم بگیرد آن فعالیت خاص را به بیرون شرکت ببرد. ولی عکس این مطلب نیز ممکن است درست باشد. یافتن منبع داخلی بدین معنی است که شرکت ممکن است تصمیم بگیرد فعالیت‌های استراتژیکی که بیشتر توسط تامین‌کنندگان انجام می‌گرفته را به داخل شرکت بیاورد.



1. Monczka

2. Trent

شکل ۲ - اهرمی کردن مدیریت خرید و تامین مونچکا (۱۹۹۷).

توسعه استراتژی کالاهای اساسی. در این مرحله شرکت نیاز دارد که تصویری واضح و کامل از هزینه‌های خرید به دست آورد. روی چه کالاهایی بیشترین پول را صرف می‌کنیم؟ و به چه تامین کنندگانی؟ برای هر کالا به چند تامین کننده نیاز داریم و آیا از نتیجه این تجزیه و تحلیل راضی هستیم؟ واژه کالای اساسی در اینجا در گسترده‌ترین معنای خود به کار می‌رود چون ممکن است به مواد اولیه، قطعات فنی و با تکنولوژی بالا و محصولات استاندارد کم‌مصرف اطلاق گردد. بنابراین باید استراتژی کالاهای اساسی را ایجاد نمود. چنین استراتژیک راهنمایی‌هایی در مورد این که آیا استاندارد کردن محصولات دنبال شود یا خیر، آیا تنوع محصول کاهش داده شود، آیا تعداد تامین کنندگان کاهش داده شود، چه نوع رابطه‌ای با آنها برقرار شود و فراهم می‌کند. البته این استراتژی برای هر کالای اساسی باید با استراتژی کلی تجاری شرکت مطابق بوده و آن را پشتیبانی کند.

ایجاد و قدرت بخشیدن به مدیریت پایه در رده تامین جهانی. مدیریت پایه تامین، بخشی از هر استراتژی کالای اساسی است. مدیریت پایه تامین به چگونگی برقراری ارتباط با بسیاری از تامین کنندگان برای یک کالای مشخص، بهترین شرایط و مشخصات کیفی که تامین کنندگان باید رعایت کنند و چگونگی انتخاب بهترین تامین کنندگان می‌پردازد. در این مرحله، تامین کنندگان مورد بررسی قرار گرفته و مقایسه می‌شوند و آنها غالباً به یک بررسی کامل تن در می‌دهند. توسعه و مدیریت روابط با تامین کننده: بدین منظور تامین کنندگان لازم است در گروه‌هایی مشخص قرار بگیرند. فیلپس الکترونیک (۱۹۹۹) را می‌توان در اینجا به عنوان یک نمونه ذکر کرد، چون شرکتی است که بین موارد زیر تفاوت می‌گذارد: الف) **تامین کنندگان تجاری.** این تامین کنندگان فقط بایستی کالاها و خدمات را بر طبق ضوابط توافق شده تحویل دهند؛

ب) **تامین کنندگان ارجح:** اهداف متقابل و برنامه‌های بهبوددهنده توسط طرفین توسعه داده شده و مورد توافق قرار می‌گیرند. وضعیت ارجحیت، دو جانبه است؛

ج) **تامین کنندگان شریک.** این تامین کنندگان بیشتر برای توسعه تکنولوژی‌ها، محصولات و فرصت‌های شغلی جدید با فیلپس همکاری می‌کنند، معمولاً فیلپس با تعداد محدودی از تامین کنندگان که برای پشتیبانی از استراتژی‌های کلی و تکنولوژی‌های محوری آن مهم هستند، سر و کار دارد. ایجاد رابطه شراکت بسیار دشوار است و توسعه آن مدت زمان بسیاری به طول می‌انجامد. به طور کلی گام اصلی به سمت شراکت وقتی برداشته می‌شود که تامین کنندگان دیگر گمان نمی‌کنند که مشتری آنها فقط در تلاش برای سر درآوردن از کار آنها و تحلیل دادن حاشیه سودهای آنها است.

هماهنگی تامین کنندگان در توسعه محصول. پس از انتخاب بهترین تامین کنندگان، شرکت‌ها باید تلاش خود را بر روی ایجاد روابط سازنده با تامین کنندگان در زمینه توسعه محصول جدید متمرکز کنند. این به معنی آنست که کارشناسان فنی از طرف تامین کنندگان، جزو گروه‌های تحقیق و توسعه و دیگر گروه‌های پروژه خواهند شد و برعکس. اغلب طرفین در همکاری کارآمد با یکدیگر با مشکلاتی مواجه می‌شوند که به اختلاف در روش‌های کاری، شیوه و فرهنگ مدیریت مربوط می‌شود.

هماهنگ کردن تامین کنندگان در فرآیند تکمیل سفارش. موتورولا یکی از چند شرکتی است که تامین کنندگان خود را در "گروه‌های متمرکز بر مشتری" هماهنگ کرده است. ایده پشت این روش آن است که تولیدکننده و تامین کننده در نهایت به یک هدف مشترک دست یابند که عبارت است از راضی کردن مصرف کننده نهایی به بهترین نحو ممکن. این گروه‌های مشترک بر روی موضوعاتی همچون نحوه افزایش پاسخدهی و خدمت به مشتری، نحوه بهبود بکارگیری سرمایه،

نحوه کاهش موجودی در راه در زنجیره تامین و نحوه بهبود ارتباطات و انعطاف پذیری معامله با اعمال تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات ۱ نوین کار می کنند.

پیشرفت تامین کنندگان و مدیریت کیفیت. در این مرحله تامین کنندگان به طور جدی رقابت می کنند تا ایده های جدید برای بهبود فراهم کنند. این ایده ها ممکن است به طراحی محصول، تکنولوژی تولید و دیگر فرآیندهای تجاری مربوط باشند. ایده ها و پیشنهادهای تامین کنندگان به دقت مورد بررسی قرار گرفته و برای پیاده کردن آنها اقدام می شود. در اینجا پیشنهاد تامین کنندگان مورد انتقاد قرار نمی گیرد بلکه به عنوان منابعی برای نوآوری و بهبود در نظر گرفته می شود. موتورولا به این فرآیند، رویکرد "کیمونوی باز" ۲ اطلاق می کند. به این دلیل که اغلب از تامین کنندگان خود می خواهد برای کار با او به عنوان یک مشتری به او بها بدهند. همان طور که تجربه نشان داده است، اتخاذ چنین روشی بدون خطر نیست. اگر تامین کنندگان احساس کنند که ایده های آنها جدی گرفته نشده و ایده های خوب آنها پیاده نمی شود، دیگر از این نوع برنامه ها حمایت نخواهند کرد (ویل و رزمیجر، ۱۹۹۸).

مدیریت استراتژیک هزینه. این مفهوم، شناسایی تمام هزینه ها، عوامل ایجاد هزینه و استراتژی هایی را در برمی گیرد که کاهش یا حذف هزینه های سرتاسر زنجیره تامین را هدف خود قرار می دهد. توسعه مدل های هزینه و ترسیم جریان ارزش در این مرحله از مفاهیم و ابزارهای بااهمیتی هستند. ایده پشت این مفهوم آنست که طرفین (یا دسته های تامین کنندگان) مشترکاً با مشتری خود کار کنند تا به صرفه جویی در هزینه دست یابند. مسلماً این کار تنها وقتی سودمند خواهد بود که هر یک از طرفین از برخی مزایا و منافع این روش سهم ببرند. در غیر این صورت این روش به فقدان انگیزه برای چنین ابتکاراتی در آینده خواهد انجامید.

از طریق این فرآیند هشت مرحله ای، بعضی از تولیدکنندگان پیشنهاد در عمل توانسته اند تامین کنندگان خود را با فرآیندهای موسسه خود هماهنگ کنند. به طور کلی، شیوه ای که مونچکا (۱۹۹۹) پیشنهاد کرده، بسیار مناسب است. ولی در این روش، به نظر می رسد که به توسعه تامین کننده و مدیریت کیفیت باید اولویت بیشتر داده شود.

تجزیه و تحلیل پورتفولیوی خرید

در هنگام طراحی استراتژی کالای اساسی، استفاده از رویکردی که ابتدا توسط کراالچیک ۳ (۱۹۸۳) پیشنهاد گردید، می شود. اساس این رویکرد، این ایده است که چون تامین کنندگان بهره های مختلفی به شرکت می رسانند، مدیران خرید بایستی استراتژی های متفاوتی در برابر بازارهای تامین خود توسعه دهند. موضوع کلیدی در توسعه استراتژی های خرید و تامین، تاثیرگذاری بر تراز قدرت بین شرکت و تامین کنندگان کلیدی آن است. به نظر می رسد که تراز قدرت باید ترجیحاً به نفع پیمانکار فرعی باشد. در صورتی که وضعیت برعکس باشد، پیمانکار فرعی ممکن است از وابستگی شدید به یک تامین کننده خاص صدمه ببیند. البته در صورتی که تامین کننده شرایط و الزامات خود را به مشتریانش تحمیل کند. مسلماً وقتی شرکت به تامین کننده ای وابستگی شدید داشته باشد، برای تغییر این وضعیت بایستی اقدام نماید. در توسعه استراتژی های موثر در برابر تامین کنندگان، تأمل در سوالات زیر ممکن است مفید باشد:

۱. آیا استراتژی فعلی خرید استراتژی تجاری ما را پشتیبانی می کند و آیا نیازهای ما را در درازمدت تامین می کند؟ آیا برای مثال از طریق عقد قرارداد مشترک برای تامین مواد مورد نیاز معمولی از هم افزایی بین بخش ها یا واحدهای شرکت کاملاً استفاده شده است؟

1. Information and Communication Technology (ICT)
2. Open Kimono
3. Kraljic

۲. تراز قدرت بین شرکت ما و تامین کنندگان اصلی ما چگونه است؟ برای کدام محصولات یا مواد، شرکت یک موقعیت برتر در بازار تامین دارد و برای کدام محصولات یا مواد شرکت تنها به یک تامین کننده خاص وابسته است؟
 ۳. آیا محصولات و خدمات استراتژیک از بهترین تامین کنندگان تهیه می شوند؟ تا چه اندازه ای نیازها و مقادیر خریدنی به طور یکنواخت در بین تامین کنندگان مختلف و نواحی جغرافیایی گسترده شده است؟
 ۴. چه درصدی از نیازهای ما با قراردادهای درازمدت پوشش داده می شود؟ چه درصدی با معاملات نقدی یا قراردادهای کوتاه مدت پوشش داده می شود؟
 ۵. تا چه اندازه ای فعالیت های داخلی با فعالیت های تامین کنندگان متخصص (در همان زمینه) مقایسه شده است؟
 ۶. چه مشکلات و آشفتگی هایی در رابطه با تامین، در آینده نزدیک انتظار می رود و چگونه این مشکلات می توانند بر سود و رشد شرکت تاثیر بگذارند؟
 ۷. چه فرصت هایی برای همکاری با تامین کنندگان در خصوص توسعه محصول، بهبود کیفیت، کاهش زمان انجام فعالیت ها و کاهش هزینه وجود دارد؟ آیا از این فرصت ها به خوبی استفاده می شود؟
- تجزیه و تحلیل هزینه های شرکت برای خرید به ازای هر طبقه محصول و مجموعه تامین کنندگان آن به طور کلی برقراری قاعده ۸۰-۲۰ را نشان خواهد داد: ۲۰٪ از محصولات و تامین کنندگان در حدود ۸۰٪ از گردش معاملات خرید را به خود اختصاص خواهند داد. این تجزیه و تحلیل، اولین گام در شناسایی کالاها و تامین کنندگان استراتژیک شرکت می باشد. همچنین اغلب تعداد بی شماری از اقلام کم هزینه و تامین کنندگان کوچک در کل ۸۰٪ از هزینه های نگهداری داخلی شرکت را تشکیل می دهد. پس از این گام، این تجزیه و تحلیل می تواند با استفاده از رویکرد پورتفولیوی خرید کraljick (۱۹۸۳) مورد مذاقه قرار گیرد. در این رویکرد گردش معاملات خرید و مجموعه تامین کنندگان براساس دو متغیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد:
- ۱) اثر خرید بر روی سود. سود یک کالای خریداری شده مشخص بر طبق معیارهایی همچون هزینه مواد، هزینه های کل، حجم خریداری شده، درصد کل هزینه خرید، یا اثر کیفیت محصول بر رشد موسسه، ارزیابی و سنجیده می شود. هر چه پول بیشتری درگیر خرید شود، اثر مالی خرید بر روی سود بیشتر خواهد بود.
 - ۲) ریسک تامین. این ریسک براساس معیارهایی همچون دسترس پذیری کوتاه مدت و بلندمدت، تعداد تامین کنندگان بالقوه، ساختار رقابتی در بازار تامین، فرصت های "ساخت یا خرید"، ریسک های کمبود مواد و راه های ممکن برای جایگزینی سنجیده می شود. تامین محصول فقط از یک تامین کننده بدون در نظر گرفتن منبع جایگزین برای تامین، ریسک تامین بالایی را نشان می دهد. ریسک تامین وقتی پایین است که یک محصول (استاندارد) بتواند از چند تامین کننده تهیه گردد، در این صورت هزینه هایی معروف به هزینه های تغییر تامین کننده پایین خواهند بود. ترکیب این متغیرها یک ماتریس دوبعدی با چهار مربع تشکیل می دهد؛ این مربع ها گروه محصولات یا تامین کنندگان را نشان می دهند که هر یک بهره های متفاوتی مطابق شکل ۴ به شرکت می رسانند.
- محصولات استراتژیک. اینها محصولاتی با حجم زیاد هستند که اغلب مطابق با مشخصاتی که مشتری تعیین می کند، تهیه می گردند. تنها یک منبع تامین برای آنها در دسترس بوده و در کوتاه مدت بدون صرف هزینه های قابل ملاحظه نمی توان آنها را تغییر داد. معمولاً این نوع محصولات سهم زیادی در قیمت تمام شده محصول نهایی دارند. موتورها و جعبه دنده ها برای

مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

تولیدکنندگان خودرو، توربین‌ها برای صنایع شیمیایی و تجهیزات بتری‌سازی برای
نوشابه‌سازی‌ها از این نمونه‌اند.



نمودار ۴- پورتفولیوی محصولات خریدنی و پورتفولیوی تامین‌کنندگان

ارتباطات و کنش متقابل بین پیمانکار فرعی و تامین‌کننده معمولاً زیاد است و از آنجا که این ارتباطات و تعامل به جنبه‌های مختلف این رابطه مربوط می‌شوند، پیچیده هستند. با نگاه به تراز قدرت بین طرفین ذیربط، می‌توان بین سه بخش فرعی مختلف زیر تفاوت قائل شد:

۱. **بخش حاکمیت خریدار.** در اینجا شرایط در حقیقت توسط پیمانکار فرعی/ تولیدکننده به تامین‌کننده تحمیل می‌گردد. هر چند برخی از تولیدکنندگان برای تامین‌کنندگان خود برنامه‌های شراکت توسعه می‌دهند، ولی تامین‌کنندگان بیشتر رابطه یک‌طرفه برقرار می‌کنند. این وضعیت در صنایع خودروسازی معمول است. رابطه بین تامین‌کننده و پیمانکار رابطه‌ای متعادل نیست. تولیدکنندگان تقاضای خود را به تامین‌کنندگان دیکته کرده و آنها فقط باید نیازهای تولیدکنندگان را برآورده نمایند.

۲. **بخش حاکمیت تامین‌کننده.** در اینجا وضعیت متفاوت است. تامین‌کننده به واسطه تکنولوژی و استراتژیهای بازاریابی به‌دقت طراحی‌شده خود، واقعاً یک رابطه "یک‌طرفه بسته" با مشتری دارد. این مورد اغلب در صنعت تکنولوژی اطلاعات تجاری دیده می‌شود که در آنجا تولیدکنندگان تکنولوژی اطلاعات کلاً مشتریان خود را از نظر تهیه نرم‌افزار، سخت‌افزار و خدمات به خود وابسته می‌کنند. مشتریان، نرم‌افزار و سخت‌افزار مورد نیاز

خود را تنها از یک تامین کننده خریداری می کنند، تنها به خاطر این که تشخیص می دهند این تامین کننده مبالغ بسیار زیادی را بدین منظور هزینه کرده است.

۳. **رابطه متعادل.** در این وضعیت هیچ یک از طرفین بر دیگری چیرگی ندارند. آنها در تداوم بخشیدن به این رابطه، سود متقابل خواهند برد. در این وضعیت "رابطه شراکت" ممکن است با گذشت زمان ایجاد شود.

● **محصولات اهرمی.** به طور کلی اینها محصولاتی هستند که می توانند از تامین کنندگان متعدد با درجه های کیفی استاندارد تهیه شوند. آنها سهم نسبتاً زیادی از قیمت تمام شده محصول نهایی را به خود اختصاص می دهند. تغییر کوچکی در قیمت آنها بر روی قیمت تمام شده محصول نهایی تاثیر نسبتاً زیادی خواهد گذاشت. به همین دلیل خریدار، منبع یابی و مناقصه شدیدی را بین تعداد کمی از تامین کنندگان واجد شرایط اعمال می کند. مواد شیمیایی فله ای، پروفیل های آلومینیومی و فولادی، مواد بسته بندی، ورق فولادی، مواد خام و کالاهای نیمه ساخته استاندارد از این نمونه به شمار می روند. مشخصه این وضعیت آن است که پیمانکار در انتخاب تامین کنندگان آزادی عمل دارد. در این حالت تامین کنندگان متعددی وجود دارند و "هزینه های جایگزینی" پایین است. ولی سوء استفاده از این قدرت می تواند به همکاری بین تامین کنندگان بیانجامد. در این صورت کارتل ها و توافق بر سر قیمت به وجود می آید که این کالا را به سمت راست ماتریس انتقال می دهد (گران تر می شود).

● **محصولات گلوگاهی.** این اقلام ارزش نسبتاً محدودی از لحاظ پول دارند، ولی از نظر تامین، آسیب پذیر هستند. آنها فقط می توانند از یک تامین کننده تهیه گردند. قطعات یدکی تجهیزات نیز در این طبقه قرار می گیرد. به طور کلی در رابطه بین تامین کننده و خریدار، تامین کننده حاکمیت دارد که ممکن است نتیجه آن قیمت بالا، زمان تحویل طولانی و خدمات پس از فروش نامناسب باشد.

● **محصولات عادی.** این محصولات از نقطه نظر خرید، مسایل منفی یا تجاری کمی به وجود می آورند. آنها معمولاً ارزش کمی به ازای هر قلم کالا دارند و برای آنها تامین کنندگان جایگزین بسیاری وجود دارد. در عمل بیشتر اقلام در این طبقه قرار می گیرند؛ مواد پاک کننده، ملزومات اداری، ملزومات نت یا پراک آلات و غیره نمونه این محصولات هستند. مسئله این گروه از محصولات آن است که هزینه نگهداری شان اغلب بیشتر از ارزش خود آنها است. معمولاً ۸۰٪ زمان و انرژی خرید برای این محصولات صرف می شود؛ به همین دلیل در اینجا خرید اغلب به عنوان یک کار اداری در نظر گرفته می شود. خرید این نوع محصولات عادی باید به صورت کارآمد سازمان دهی شود تا وقت بیشتری صرف دیگر محصولات سودآور شود. برای هر بخش از پورتفولیو، استراتژی تامین متفاوت خواهد بود.

چهار استراتژی اصلی در برابر تامین کنندگان

برای هر بخش از پورتفولیو می توان یک استراتژی متفاوت داشت. این استراتژیها عبارتند از:

● **شراکت - محصولات استراتژیک همراه محصولات اهرمی ۸۰٪ کل گردش معاملات را تشکیل می دهند.** بنابراین تغییرات جزئی در سطوح قیمت این محصولات اثر مستقیم بر روی هزینه های محصول نهایی خواهند داشت، پس تغییرات قیمت و هزینه و همچنین رشد و نمو بازار تامین کنندگان باید به دقت تحت نظر قرار گیرد. در عین حال، ریسک های تامین بالاست. این دلایل یک شیوه خرید هماهنگ یا متمرکز را توجیه می کنند. بسته به وضعیت قدرت

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

نسبی طرف‌های درگیر، خط‌مشی خرید برای محصولات استراتژیک، شراکت یا همکاری را هدف خود قرار خواهد داد. هدف، ایجاد مشارکت متقابل بر مبنای همکاری برنامه‌ریزی شده است. در اینجا ایجاد رابطه بر اساس "هزینه‌یابی باز" ^۱ ترجیح داده می‌شود. به عبارتی دیگر، با کمک تامین‌کنندگان، برنامه‌هایی کارآمد برای کاهش هزینه، بهبود کیفیت، بهبود فرآیند و توسعه محصول بهتر تدوین می‌شود. این همکاری می‌تواند در نهایت به محو شدن مرزهای بین شرکت‌های مختلف بیانجامد.

جنبه اصلی استراتژی شراکت، انتخاب دقیق تامین‌کننده است. البته پیش از اقدام در این زمینه، برای یافتن "بهترین" تامین‌کنندگان، بازار مورد بررسی قرار می‌گیرد. این تامین‌کنندگان از روی منابع آنها، ثبات مالی، پتانسیل فعلی تحقیق و توسعه، ظرفیت‌های تولید، کیفیت امور پشتیبانی و سیستم‌های کیفیت‌شان و البته توانایی‌های مهندسی و تحقیق و توسعه آنها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

● **مناقصه رقابتی.** برای محصولات اهرمی، خط‌مشی خرید براساس اصول مناقصه یا پیشنهاد خرید رقابتی دنبال می‌گردد. چون تامین‌کنندگان و محصولات اساساً قابل تعویض و جایگزین شدن هستند، قاعدتاً با آنها قراردادهای بلندمدت منعقد نمی‌شود. قراردادهای بلندمدت و توافقی‌های

استراتژیها مشخصه‌ها	شراکت	مناقصه رقابتی	تضمین پیوستگی تامین	قراردادهای منظم. به دلایلی که پیشتر ذکر گردید، محصولات روزمره به استراتژی خریدی که هدف آن کاهش پیچیدگی کار اداری پشتیبانی است، نیاز دارد. بنابراین مامورین خرید مجبور خواهند بود روش‌های سفارش‌دهی و اداری کارآمد ولی ساده با تامین‌کنندگان به شکل قرارداد منظم
- هدف	- ایجاد تعهد متقابل در روابط بلندمدت	- به دست آوردن "بهترین معامله" برای کوتاه مدت	- تضمین تامین کوتاه‌مدت و درازمدت - کاهش ریسک تامین	- کاهش پیچیدگی امور لجستیکی - بهبود کارایی عملیاتی - کاهش تعداد تامین‌کنندگان
- مناسب برای	- محصولات استراتژیک (جعبه دنده‌ها، محورها، وسایل اپتیک. موتورها)	- محصولات اهرمی (کالاهای اساسی، ورقهای فولادی، سیم)	- محصولات گلوگاهی (چاشنی طبیعی ویتامینها، مواد رنگی)	- محصولات عادی (مواد مصرفی، ملزومات)

۱- روش هزینه‌یابی باز (Open costing) روشی است که عوامل تشکیل‌دهنده هزینه و آنالیز قیمت آن برای طرفین کاملاً روشن و شفاف می‌باشد.

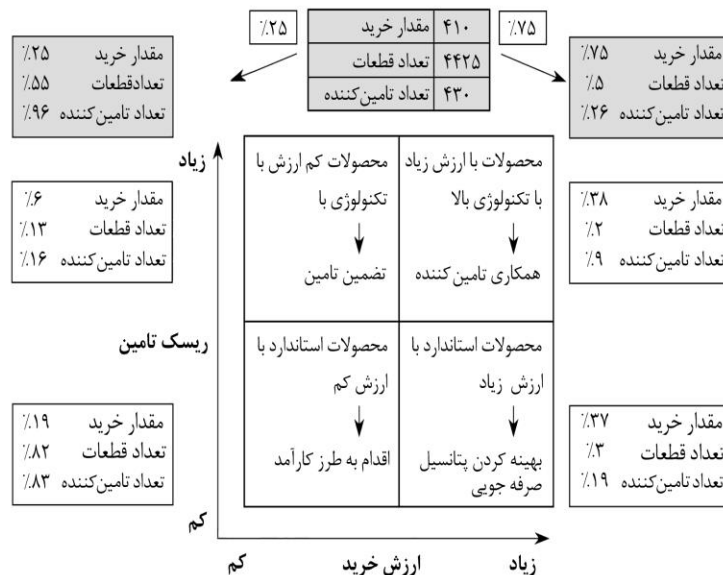
دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on Management, Accounting and Economics

<p>- فعالیتها</p>	<p>- پیش بینی دقیق نیازهای آتی - تجزیه و تحلیل ریسک تامین - انتخاب دقیق تامین کننده - تجزیه و تحلیل "هزینه‌ها" - زمان بندی مواد "در راه" - روش موثر تغییر سفارش - درجه بندی فروشندگان</p>	<p>- کسب آگاهی بیشتر در مورد محصول / بازار - جستجو برای محصولات /تامین کنندگان جایگزین - تخصیص مقادیر خریدنی به تامین کنندگان - بهینه کردن مقادیرس فرارش - "قیمت گذاری مطلوب"</p>	<p>- پیش بینی دقیق نیازهای آتی - تجزیه و تحلیل ریسک تامین - تعیین رتبه در فهرست مشتریان تامین کننده - توسعه اقدامات پیشگیرانه (موجودی احتیاجی، موجودی امانتی، حمل و نقل) - جستجو برای محصولات /تامین کنندگان جایگزین</p>	<p>- بستن قرارداد برای هر خانواده از گروه محصول / محصول - استاندارد کردن طبقه محصولات - طراحی روشهای مؤثر تحویل داخلی سفارش پرداخت صورت حساب - واگذاری فراردهی به کاربران داخلی</p>
<p>- سطح تصمیم گیری</p>	<p>- سطح وسیع - شیوه گروهی</p>	<p>- سطح وسیع - خرید</p>	<p>- خرید - شیوه گروهی</p>	<p>- خرید - شیوه گروهی</p>

نمودار ۵- مشخصات اصلی چهار استراتژی در برابر تامین کنندگان



نمودار ۶- پورتفولیوی شرکت زیمنس

سالیانه با خرید "نقدی" ۱ همراه خواهد بود. در این استراتژی، انجام خرید در حداقل هزینه با حفظ سطح کیفیت لازم و پیوستگی تامین اولویت خواهد داشت. صرفه‌جویی‌های کوچک (کوچک از نظر درصدها) مبالغ زیادی پول را نشان می‌دهند. این امر بررسی جدی بازار، از طریق تحقیق مداوم در مورد بازار و تامین را توجیه می‌نماید. در این راستا به طور منظم از اشخاص خارجی دعوت خواهد شد تا از ایجاد تباری بین تامین‌کنندگان فعلی بر سر قیمت، جلوگیری شود.

خرید محصولات اهرمی یک شیوه شراکتی یا هماهنگ را توجیه می‌کند که در این شیوه با تامین‌کنندگان برتر، توافقی‌های شراکتی مورد مذاکره قرار می‌گیرد تا در آینده بتوانند مورد استفاده واحدهای غیرمتمرکز قرار بگیرند. تغییرات قیمت که به طور مثال به واسطه تغییرات عرضه و تقاضا ایجاد می‌شود به منظور برآورد اثر آنها بر روی قیمت تمام‌شده، تحت کنترل قرار می‌گیرند.

● **تضمین پیوستگی تامین.** خطمشی خرید مربوط به محصولات گلوگاهی^۲ بر روی تضمین پیوستگی تامین (و در صورت لزوم در هزینه اضافی) متمرکز می‌شود. در عین حال، اقداماتی با هدف کاهش وابستگی به تامین‌کنندگان صورت می‌پذیرد. این اقدامات از طریق ایجاد محصولات و تامین‌کننده‌های جایگزین انجام می‌گیرد. ولی هزینه‌های مربوط به این اقدامات (مثل آزمایش‌های درون آزمایشگاهها) اغلب از سودهای حاصله بیشتر است، به همین دلیل مدیریت اغلب در تصویب این نوع اقدامات مشکل دارد. تجزیه و تحلیل ریسک برای تعیین مهمترین گلوگاه‌ها در تامین کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ضروری است. بر اساس این تجزیه و تحلیل برنامه‌هایی برای پیشامدهای احتمالی تهیه می‌گردد. در برنامه‌ریزی احتمالی، اقداماتی برای هر ریسک مشخصی که به طور واقعی رخ می‌دهند، تدارک دیده می‌شود. نمونه این اقدامات، توافق بر سر میزان موجودی با هدف در حد مطلوب نگهداشتن موجودی مواد مورد نظر با توافق تامین‌کننده یا شرکت، تهیه روش‌های جایگزین برای حمل و نقل و شناخت جایگزین‌های محصول می‌باشند.

● **قراردادهای منظم.** به دلایلی که پیشتر ذکر گردید، محصولات روزمره به استراتژی خریدی که هدف آن کاهش پیچیدگی کار اداری پشتیبانی است، نیاز دارد. بنابراین مامورین خرید مجبور خواهند بود روش‌های سفارش‌دهی و اداری کارآمد ولی ساده با تامین‌کنندگان به شکل قراردادهای منظم یا قراردادهای کیت‌سازی تهیه کنند. برخی از جنبه‌های مربوط به این خطمشی برای این محصولات عبارتند از: استاندارد کردن طبقه محصولات (فهرست کالا)، کاهش تعداد تامین‌کنندگان، ادامه قراردادهای منظم برای گروه‌های اقلامی شبیه ملزومات اداری، محصولات نت فنی، محصولات پاک‌کننده و غیره، کار با کاتالوگ‌های الکترونیکی، سفارش‌دهی از طریق تکنولوژی اینترنت، پرداخت الکترونیکی یا استفاده از کارت خرید. استفاده از پورتفولیوی خرید به استراتژی متفاوتی برای خرید می‌انجامد و خاطر نشان می‌کند که تامین‌کنندگان منافع متفاوتی برای شرکت فراهم می‌کنند.

نتیجه گیری

1. Spot
2. Bottleneck products

دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد

دی ماه ۱۳۹۵

2nd International Conference on
Management, Accounting and Economics

در بسیاری از سازمانها و بویژه در بنگاه های تولیدی نیمی از بهای تمام شده کلای فروش رفته را سهم خرید تشکیل می دهد. بدین لحاظ تصمیم گیرهای خرید اثر قابل توجهی بر روی درآمد شرکت دارد و هر ریال صرفه جویی در هزینه های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می گذارد. ازسوی دیگر با استفاده از یک نگرش غیرحرفه ای برای تصمیم گیری درمورد خرید، ممکن است به راحتی فرصتهای صرفه جویی در هزینه نادیده گرفته شده و مالا به زیان قابل توجهی منجر گردد. در همین راستا، همسویی خط مشی خرید و تامین با استراتژی تجاری در زمان حاضر یکی از موضوعاتی است که نگرانی اصلی بسیاری از شرکت های صنعتی را تشکیل می دهد. استراتژی خریدی که در نظر است توسعه یابد نمی تواند از خط مشی شرکت یا از استراتژی رقابتی آن جدا باشد. همان طور که دیدیم استراتژیهای نهایی، تمرکز، کنترل هزینه و متمایزسازی هستند. این استراتژیها نمی توانند به طور همزمان دنبال گردند، چون نیازها و شرایط سازمانی آنها کاملاً متفاوت است. همانطور که استراتژی تجاری تکوین می یابد، لازم است موقعیت شرکت در برابر سه گروه اصلی از طرفهای ذینفع، یعنی مشتریان، رقیبان و تامین کنندگان آن، مشخص تر شود.

منابع و مأخذ

فارسی:

۱. پناهی فرد فرهاد و احمد ماکویی (۱۳۸۶) "مشارکت در برنامه ریزی زنجیره تامین"، تدبیر، ۱۸۸، صص ۴۳-۴۵
۲. دیوید فرد آر، (۱۳۸۲) "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. وان ویل آرجان جی (۱۳۸۹) "مدیریت زنجیره خرید و تامین"، ترجمه محمود رفیعی و بهروز نصر، نشر ارکان، اصفهان.
۴. کلارک، استیو (۱۳۸۷) مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی: رهیافتی جامع، تهران: ترجمه سید محمد اعرابی، داود یزدی ناشر: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۵. واکر، اورویل سی و هارپر دابلیو بوید (۱۳۸۳)، استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور؛ ترجمه: محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶. هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶) سازمان: ساختار، فرایند و ره آورد، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی.
۷. هانگر جی دیوید و توماس ال ویلن (۱۳۹۲) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

لاتین:

1. Dyer, J. (1996), How Chrysler created an American Keiretsu, Harvard Business Review, July-August, pp.42-91.
2. Weele, AJ. van and Rozemeijer (1998) Mirror, mirror on the wall ... Let suppliers guide you towards improvement, in Capaldo, G. (ed), *Supply Management*, Chapter 16, pp. 337-355, Edizione Scientifiche Italiane, Napoli.
3. Porter, M.A. (1980) *Competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York.

4. Womack, J.P., D.T and Roos, D. (1990) *The machine that changed the world*, MacMillan, New York.
5. Lamming, R. (1993) *Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, Harpenden.
6. Kotler, P. (1997) *Marketing Management: analysis, Planning, implementation and control*, 9th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River
7. Fisher M.L. (1997) 'What is the right supply chain for your product?' *Harvard Business Review*, March-April, pp. 105-116.
8. Monczka, R.M. and Trent, R.J. (1991) "Global sourcing: a development approach", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27,(2), pp.2-8.
9. Monczka, R.M. and Trent, R.J. (1992) "Worldwide sourcing: assessment and execution", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28,(4)pp.9-17.
10. Philips Electronics (1999) "Purchasing becoming Supply Chain Management", *Quality Matters*, January, Issue 94.
11. Weele, A.J. van and Rozemeijer (1998) *Mirror, mirror on the wall... Let suppliers guide you towards improvement*, in Capaldo, G. (ed), *Supply Management*, chapter 16, pp. 337-355, Edizione Scientifiche Italiane, Napoli.
12. Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become Supply Management", *Harvard Business Review*, September/ October, pp.109-117.
13. Purcell, John, (2005). "Business Strategy & Human Resource Management", University of Bath School of Management, Working Paper Series, No.16.
14. Bamberger, Peter, Meshowlam Lian (2000). *Human Resources strategy: Formulation, Implementation and Impact*, London : Sage Publication Inc.
15. Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems*; New Jersey: Prentice-Hall.
16. Hofmann E. (2010) *Linking corporate strategy and supply chain management*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 40 No. 4, pp. 256-276