

افزایش کارآمدی برون سپاری در زنجیره تامین با استفاده از تحلیل هزینه تامین کننده گان

مرتضی کوشا

عضو هیأت علمی پژوهشکده مهندسی سازمان فضایی ایران
Rasool1152@yahoo.com

محمود رفیعی

عضو هیأت علمی پژوهشکده مهندسی سازمان فضایی ایران و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی
mr_rafiey@yahoo.com

چکیده

درآمد شرکت ها به میزان قابل توجهی متاثر از شیوه های خرید می باشد و صرفه جویی در هزینه های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می گذارد. زیرا سهم عمده ای از بهای تمام شده کالا مربوط به خرید است. با توجه به اهمیت و مزیت های برون سپاری در زنجیره تامین، استفاده از یک نگرش غیرحرفه ای در این زمینه ممکن است فرصت های صرفه جویی در هزینه را از بین ببرد و به زیان قابل توجهی منجر گردد. اگر چه ساختار قیمت گذاری و ساختار هزینه محصولات ارائه شده توسط تامین کننده همیشه ارتباط متقابل دارند اما اثر هر کدام بر دیگری همیشه روشن نیست. روش های قیمت گذاری محصولات صنعتی هم در معرض عوامل خارجی و هم عوامل داخلی هزینه ای قرار دارند. تصمیم گیری برای تعیین قیمت کالاها و خدمات می تواند بر اساس عوامل بازاری یا عوامل هزینه ای، یا بر اساس ترکیبی از هر دو باشد که وضعیت ترکیبی متداول ترین وضعیت است. تامین کننده هنگام تصمیم گیری راجع به خط مشی قیمت گذاری عوامل (اغلب سیاسی یا راهبردی) زیادی را در نظر خواهد گرفت. خط مشی قیمت گذاری تامین کننده در بیشتر موارد مبهم و نامعلوم است و حتی ممکن است با سیستم تخفیفی که او استفاده می کند پیچیده تر گردد. خریداران باید بتوانند روش قیمت گذاری تامین کننده را تجزیه و تحلیل کنند. خریدار می تواند با نظارت نزدیک بر اتفاقاتی که در وضعیت عرضه و تقاضا در بازار خرید رخ می دهد و همچنین اطلاع از عملکرد مالی هر یک از تامین کنندگان به این امر دست یابد. در نتیجه آن، مذاکرات به طور قابل ملاحظه ای حرفه ای تر می شود. به علاوه رسیدن به توافق در مورد بهبودهای محصول و فرآیند را نیز تسهیل می کند. در این مقاله ابتدا تفاوت های عمده بین رفتار خرید سازمانی و مصرف کننده تشریح سپس ضمن برشمردن عوامل موفقیت زنجیره خرید و تامین، روش های هزینه یابی تامین کننده گان و ارزیابی آنها توضیح داده می شود.

واژه های کلیدی

مدیریت زنجیره تامین، مدیریت، هزینه یابی، خرید، تدارکات، عملکرد

مقدمه

با تجزیه و تحلیل ساختار هزینه سازمانها و بویژه شرکت های تولیدی می توان به اهمیت خرید برای سازمان ها پی برد. به طور کلی، بخش اعظم قیمت تمام شده کالاهای فروش رفته را هزینه مواد و خدمات خریداری شده تشکیل می دهد. هر چه ارزش خرید نسبت به قیمت تمام شده کالاهای فروش رفته، افزایش یابد بر اهمیت و جایگاه بخش خرید و تامین افزوده می شود (Kluge, 1996). 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 همین راستا برون سپاری از طریق صرفه جویی در هزینه ها، تمرکز بر شایستگی های محوری، بهبود کیفیت، افزایش توانایی برای انطباق با تغییرات و افزایش نوآوری می تواند به بهبود عملکرد خرید و تامین کمک نماید. بدین ترتیب سیاست های خرید اساساً به چند طریق در موفقیت تجاری شرکت سهیم است: اول، سیاست های خرید به مقدار قابل ملاحظه ای سود ویژه فروش را از طریق فراهم نمودن صرفه جوئیهای قابل توجه در هزینه بهبود می بخشد. دوم، از طریق توافقیهای بهتر از لحاظ کیفیت و پشتیبانی با تامین کننده، خرید می تواند 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. اهمیت خرید بویژه وقتی شرکت از استراتژی رهبری هزینه (به زعم پورتر) استفاده می کند بسیار بیشتر می شود (دیوید، ۱۳۸۲، ۱۳۷). تامین کننده گان و فروشندگان صنعتی همیشه سعی می کنند که تا حد امکان ساختارهای هزینه و قیمت هایشان را مخفی نگه دارند. به نفع آنهاست که روش قیمت گذاری برای خریدار نامعلوم باقی بماند. ولی وظیفه خریدار است که از جعبه سیاه ساختارهای هزینه تامین کننده اش پرده بردارد و اگر نمی تواند این کار را به طور صریح انجام دهد، باید از روش های غیرمستقیم در این جهت تلاش کند. خریدار باید پیوسته و به طور منظم اطلاعاتی که موجب افزایش آگاهی او نسبت به روش های قیمت گذاری فروشنده و ساختارهای هزینه اش می شود، جمع آوری کند. در برون سپاری و تعامل با تامین کنندگان، پرسش های زیر باید پاسخ داده شود:

● آیا تامین کننده جزو "بهترین" شرکتها است؟

● نسبت هزینه های مستقیم به هزینه های غیرمستقیم تامین کننده چقدر است؟

● انحراف هزینه تامین کننده از لحاظ سربار، کارگر و مواد چقدر است؟

● آیا منحنی فراگیری تجربه^۲ تامین کننده در تولیدش موثر است؟

● هزینه های کیفیت نامطلوب برای این تامین کننده خاص چقدر است؟

پاسخ این سوالات مشخص خواهد کرد که آیا یک تامین کننده خاص جزو بهترین 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 پرسش ها 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.

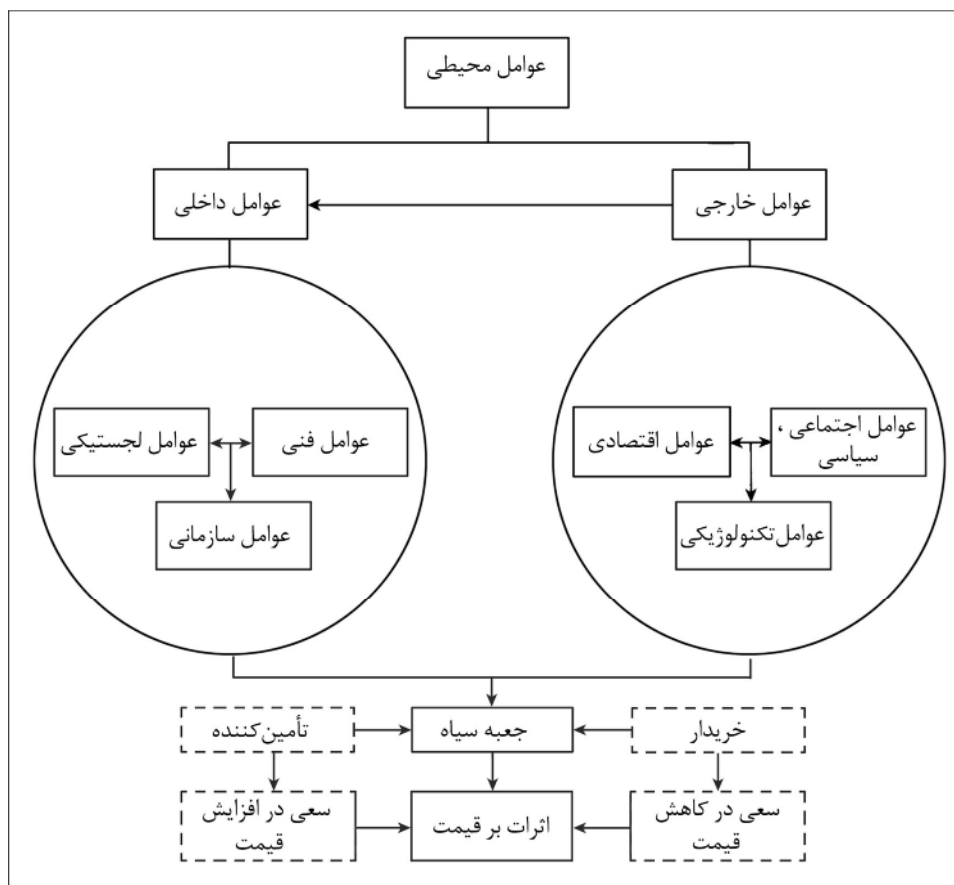
عوامل موثر بر کارآمدی زنجیره تامین

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 می‌دهد. از اینرو فعالیتهایی که بعنوان فعالیتهای غیر محوری تعریف می‌شوند، را از طریق برون‌سپاری و توسط تامین کنندگان انجام می‌دهند. گر چه عوامل موثر بر کارآمدی زنجیره تامین بسیارند اما مهمترین آنها عبارتند از:

- تحلیل هزینه تامین کنندگان و ارزیابی مداوم آنها
- همسو سازی راهبرد خرید با راهبرد سازمان
- 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

قیمت خرید چگونه تعیین می‌شود؟

اساساً قیمتی که در نهایت برای مواد و خدمات پرداخت می‌شود، نتیجه عوامل داخلی و خارجی محیطی است. شکل ۱ رابطه بین این عوامل را نشان می‌دهد. عوامل داخلی می‌توانند 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 می‌روند.



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:

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

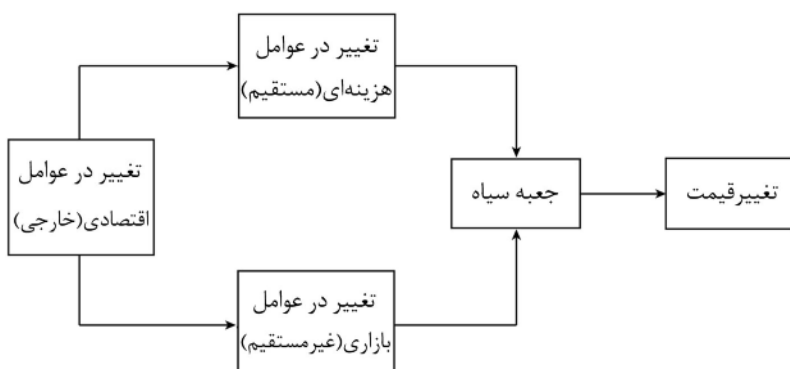
بر طبق این فرمول، تغییر در قیمت پرداختی به صورت مجموع تغییرات در عوامل هزینه‌ای و/یا تغییرات در عوامل بازاری در نظر گرفته می‌شود. تغییرات در عوامل هزینه‌ای می‌تواند از موارد زیر ناشی شود:

- $f(c_1)$: تغییر در هزینه‌های نیروی کار؛
- $f(c_2)$: تغییر در هزینه‌های مواد؛
- $f(c_3)$: تغییر در هزینه‌های انرژی؛
- $f(c_4)$: بهره‌وری نیروی کار؛
- $f(c_n)$: غیره

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

- $f(m_1)$: تغییر در تقاضا؛
- $f(m_2)$: تغییر در عرضه؛
- $f(m_3)$: تغییر در عرضه از جنبه موجودی‌ها؛
- $f(m_4)$: 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.



طبقه‌بندی مذکور تا اندازه‌ای با مفاهیم توضیح داده شده توسط کوری^۲ (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 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 این‌که 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 و روش‌های تعیین قیمت (Eck, and de Weed, 1981)

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

روش "تعیین قیمت"			
گروه محصول	عمدتاً مبنی بر عوامل هزینه‌ای	بر اساس هر دو عامل هزینه‌ای و بازاری	عمدتاً مبنی بر عوامل بازاری
	با تأکید بر عوامل هزینه‌ای	با تأکید بر عوامل بازاری	با تأکید بر عوامل بازاری

^۲. Corey

مواد اولیه	x	x			
کالاهای نیمه‌ساخته		x	x		
قطعات					
استاندارد		x	x	x	
غیراستاندارد			x	x	x
محصولات نهایی			x	x	x
MRO		x	x	x	
خدمات	x	x	x	x	x

روش‌های قیمت‌گذاری

ثابت نگه‌داشتن 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 بنابر 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)^۴ 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 (Kotler, 1997, 515-552).
- روش بهای تمام‌شده به علاوه درصدی سود^۵. 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

^۴. Sliding

^۵. Cost-Plus Pricing

محصول دشوار است. ولی بهای تمام شده را می‌داند، پس چرا بهای تمام شده را به عنوان نقطه آغازین برای قیمت فروش انتخاب نکند؟

● قیمت‌گذاری برای تامین سود موردنظر^۶ 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 سر به سر از طریق تجزیه و تحلیل سر به سر 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 برآورده شده تحقق یابد یا خیر. اگر این حالت اتفاق نیفتد، 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 تحقق یافته 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 رقبا. 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 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 مهر و موم شده به کارفرما داده می‌شوند (مناقصه مهر و موم شده و سربسته). 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 خریداری شده 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 تمام شده 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 دلالتان 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.

^۶. Target Profit Pricing

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، کشش 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^۷

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

- سرپرستی کمتر همان‌طور که تجربه تولید یک محصول خاص بیشتر می‌شود؛
 - سودهای بیشتر، به واسطه کارایی بهتر از طریق کارآمد ساختن فرآیند تولید؛
 - عیوب کمتر و نرخ‌های کمتر ردی‌های خط در طی فرآیند تولید؛
 - (قاعدتاً) اندازه دسته تولیدی بزرگتر، بدین معنی است که زمان کمتری برای آماده‌سازی مجدد دستگاه‌ها صرف می‌شود؛
 - (پس از مدتی) تجهیزات تولیدی بهبودیافته؛
 - کنترل بهتر فرآیند؛ به هدر رفتن کمتر زمان به واسطه اقدامات اضطراری؛
 - تغییرات مهندسی کمتر (در ابتدای تولید لازم است به مشکلات تولیدی پیش‌بینی 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 $\frac{1}{x}$ مقدار لازم اولیه خواهد شد." منحنی فراگیری ۸۰٪ بدین معناست که اگر تعداد تجمعی کالاهای تولیدشده دو برابر شود، فقط ۸۰٪ مقدار زمان اولیه برای تولید یک واحد محصول لازم است (جدول ۲).

جدول ۲ اثر فراگیری به کاهش بهای تمام‌شده

می‌انجامد (مثال).

مقدار تولید	مقدار زمان لازم برای هر واحد بر
-------------	---------------------------------

^۷. Learning Curve

تجمعی	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 پیش‌بینی تجربه فراگیری تامین‌کننده، می‌تواند کاهش‌های قیمت در آینده را حدس بزند. منحنی فراگیری ترجیحاً در وضعیت‌های زیر استفاده می‌شود:

- وقتی به قطعات سفارشی که توسط تامین‌کننده براساس مشخصات مشتری ساخته می‌شوند، مربوط باشد.
- وقتی پای مبالغ زیادی پول در میان باشد (برای این که بتوان هزینه‌های اعمال تکنولوژی مورد بحث را کشف نمود).
- وقتی خریدار نمی‌تواند قیمت‌های رقابتی را درخواست کند، زیرا برای مثال، سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای بایستی در قالب‌ها و ابزارآلات خاص تولید انجام شود که خریدار را به سمت منبع‌یابی واحد (یگانه) می‌کشاند.
- وقتی هزینه‌های کارگر مستقیم بخش مهمی از بهای تمام‌شده محصول تولیدی را تشکیل می‌دهد.

ارزیابی تامین‌کننده

سطوح ارزیابی

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

ارزیابی تامین‌کننده ممکن است در چهار سطح مختلف انتزاعی انجام گیرد.

- سطح محصول. این سطح بر روی برقراری و بهبود کیفیت محصول تامین‌کننده 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 تامین‌کننده 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 تامین‌کننده 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 تامین‌کننده در آینده نزدیک چگونه رقابت خواهد نمود. اغلب ارزیابی‌های تامین‌کنندگان به دو سطح اول محدود می‌شود.

روش‌های ارزیابی

روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد تامین‌کننده 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 تامین‌کنندگان را به واسطه قضاوت‌های شخصی ارزیابی کنند، به طور مثال با ترکیب تجارب مثبت و منفی بخش‌های مختلف در کار با تامین‌کننده؛ **روش‌های عینی** سعی می‌کنند عملکرد تامین‌کننده را به صورت کمی ارائه کنند. به طور کلی می‌توان از ابزارها و فنون زیر برای ارزیابی تامین‌کننده استفاده نمود:

- صفحه گسترده‌ها. این صفحه‌ها برای مقایسه و ارزیابی منظم مظنه‌هایی که از تامین‌کنندگان گرفته می‌شوند، به کار می‌روند. مهمترین معیارهای ارزیابی بر روی یک محور و مظنه‌ها روی محور دیگر قرار می‌گیرد. این عمل یک ماتریس با فیله‌هایی که می‌توانند پر شوند، ایجاد می‌کند. اعمال این روش بسیار ساده است، اما اغلب وقتی تامین‌کنندگان 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 تامین‌کنندگان 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 توافق شده "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"^۸ 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

^۸ Should-Cost Analysis

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^۹ (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
جغرافیایی	هزینه‌های مرتبط با محل کارخانه نسبت به مشتری	• محل مربوط به تفاوت نرخ دستمزد • هزینه‌های حمل و نقل خارجی
عملیات	هزینه‌هایی که تولید خوب را از تولید ضعیف متمایز می‌کنند	• بهره‌وری نیروی کار • میزان بهره‌برداری از امکانات • 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 به‌زای 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

^۹. Laseter

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”^{۱۰} 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

تصمیم‌گیرهای خرید و تامین اثر قابل توجهی بر روی درآمد شرکت دارد. هر ریال صرفه جویی در هزینه‌های خرید بطور مستقیم روی سود شرکت تاثیر می‌گذارد. ازسوی دیگر با استفاده از یک نگرش غیرحرفه‌ای برای تصمیم‌گیری درمورد خرید و تامین در برون‌سپاری ممکن است به راحتی فرصت‌های صرفه‌جویی در هزینه نادیده گرفته شده و ملاً 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

^{۱۰}. Local Chamber of Commerce

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

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.
- ۴- معصومی مریم، فرامرز شاه‌محمدی و بهنام فیض‌آبادی (۱۳۸۵) برون‌سپاری استراتژیک، تهران: جزوه منتشر نشده.

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. 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.
8. Eck, A. van and de Weed, H. (1981) Introduction to Purchasing Market Research (internal Paper), Philips Electronics Cy.

9. Fisher, L (1999) *Industrial Marketing: an Analytical Approach to Planning and Execution*, 2nd edn, Business Books, London.
10. Ford, D. (1980) Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14 (5/6) pp. 339-353.
11. Hakansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, New York.
12. Kluge, J.N. (1996) Simply Superior Sourcing, 5th Annual IPSERA Conference, Eindhoven, The Netherlands, April.
13. Kotler, P. (1997) *Marketing Management: analysis, Planning*,
14. Lamming, R, (2003) *Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply*, prentice Hall, Hampstead.
15. Lehmann, D,R. and Q'Shaughnessy, J. (1994) Different industrial Products, *Journal of Marketing*, April, pp. 36-42.
16. Matthijssens, P. and de Rijcke, J. (1982) Unieke Dimensies van Industriële Marketing Tijdschrift voor Marketing, July/ August, pp. 3-10.
17. Rick L. Click, Thomas N (2007) *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage* John Wiley & Sons
18. Webster, F.E. and Wind, Y. (2002) *Organizational Buying Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
19. 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.
20. Wijnstra, J.Y.F. (1998) *The role of purchasing in product innovation*, PhD-thesis, Eindhoven University of Technology, 285 pp.