

## مدیریت استراتژیک تامین کنندگان

مهدی غضنفری - سید محمود حافظ - مسعود کاظمی

### چکیده

در طول یک دهه گذشته، کارخانجات خودروسازی با این نگرش که می توانند از طریق ایجاد شبکه های تامین کننده ناب، همکاریهای مشترک و مدیریت زنجیره تامین به مزیت رقابتی دست یابند، تاکید فزاینده ای بر روی این رویکردها اعمال کرده اند. در حقیقت، شرکتهای برجسته صنعتی پیش از نیمی از منافع مالیشان را بر روی خرید مواد اولیه و قطعات مورد نیاز سرمایه گذاری کرده و این سهم سرمایه گذاری با گرایشهای اخیر به سمت کوچک سازی شرکتهای خودروسازی و توجه بیشتر به منبع یابی بیرونی در حال افزایش است.

این مقاله در صدد است تا پس از معرفی مدل های مطرح در زمینه مدیریت تامین کنندگان و تحلیل و مقایسه آنها، به معرفی شرکتهای استراتژیک و رده بندی استراتژیک تامین کنندگان بپردازد.

مقدمه

امروزه تعداد قطعات محصولات مدرن صنعتی (به عنوان نمونه، خودرو) به قدری زیاد شده است که مسئله تامین این قطعات و مدیریت تامین کنندگان آنها به مشکل بزرگی برای شرکتهای تولیدکننده تبدیل شده است و به علاوه از آنجا که هر کدام از این قطعات باید در ابتدا به دقت طراحی و سپس ساخته شده و در اختیار مونتاژگر نهایی قرار گیرند، هماهنگی کردن و مدیریت این مهم، کاری بس طاقت فرساست.

برای حل این مشکل، هنری فورد در سال ۱۹۵۰ پیشنهاد کرد که شاید بهتر باشد که بسیاری از قطعاتی که در داخل خود شرکت

ساخته و تولید می شوند، از طریق تامین کنندگان خارجی فراهم شوند. بدین صورت که با ارائه یک نقشه دقیق به قطعه سازان، با کمترین مبلغ پیشنهادی توسط آنها قرارداد امضا شده و این قرارداد نیز بیش از یک سال نباشد. بعد از آن هم، در هنگام وقوع معضلات اقتصادی، او بهترین راهکار را در انحصار از تامین کنندگان از طریق فسخ قرارداد می دید.

در اواسط دهه ۱۹۸۰، که تولید انبوه دیگر مقرون به صرفه نبود، شرکتهایی مثل جنرال موتورز و کرایسلر، تامین کنندگان داخلی خود را کاهش دادند. دلیل این امر آن بود که موفقیت ژاپنی ها را در سیستم های تامین شان، دستمزد پایین شرکتهای تامین کننده بیرونی می دانستند. آنها به تجربه دریافتند که شیوه ای که ژاپنی ها اتخاذ کرده اند (که امروزه به تامین ناب LEAN SUPPLY، معروف شده است) گوی سبقت را از آنها برده است. ژاپنی ها در این روش، از همان ابتدا تامین کننده تمام قطعاتشان را انتخاب می کنند و در این حالت اساس انتخاب تامین کننده دیگر تنها معیار قیمت نیست. بلکه معیار انتخاب، سابقه همکاری و گذشته ای است که از عملکرد تامین کنندگان موجود است.

خلاصه اینکه، امروزه گرایش اکثر شرکتهای بزرگ در جای جای دنیا به سمت روشی مشابه روش مدیریت تامینی است که ژاپنی ها اتخاذ کرده اند. به بیان دیگر، به نظر می رسد که آنها این روش را به عنوان کارآمدترین روش مدیریت تامین کنندگان برگزیده اند.

### مدلهای دوگانه مدیریت تامین کنندگان

باتوجه به تجربیات عملی و نیز مطالعات آکادمیک در مورد چگونگی بهینه سازی مدیریت تامین کنندگان، تاکنون دو مدل کاملاً متفاوت ظهور کرده است:

الف) مدل زورمدارانه (ARM'S LENGTH MODEL): نگرشی سنتی است که از نظریه کاهش وابستگی به تامین کنندگان که منجر به بیشینه شدن توان چانه زنی (BARGAINING POWER) می شود، حمایت می کند. کاربرد اصلی این مدل در استراتژی خرید شرکتهای خریدار برای حفظ تامین کنندگان توام با پرهیز از هرگونه تعهدی در قبال آنها متجلی می شود. مایکل پورتر در توصیف مدل مذکور که در ایالات متحده به عنوان موثرترین و کارآمدترین رویکرد مدیریت تامین کنندگان پذیرفته شده است، چنین می گوید: «هدف در فعالیت خرید، یافتن مکانیسم هایی به منظور متعادل سازی یا فایز آمدن بر توان منابع تامین است. خرید یک قلم کالا می تواند به نوبت به تامین کنندگان مختلفی واگذار شود تا از این طریق، توان چانه زنی شرکت بهبود یابد.» (JEFFREY H. DYER & ET 1998)

ب) مدل مشارکتی (PARTNERSHIP MODEL): رویکرد نوینی است که در آن طرفین بر اعتماد به یکدیگر تکیه کرده و در واقع با غنی کردن سطح اطلاعاتی که به اشتراک می گذارند، سرمایه گذاری قابل توجهی در زمینه مشارکت به عمل می آورند. این امر به نوبه خود، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و تسریع در توسعه محصول را در پی خواهد داشت. لازم به توضیح است که موفقیت شرکتهای ژاپنی بیشتر مرهون برقراری و حفظ روابط با تامین کنندگان در قالب چنین راهبردی است.

### مقایسه مدل های زورمدارانه و مشارکتی

مطالعات گذشته نشان می دهند که روابط زورمدارانه در مدیریت تامین کنندگان در چند زمینه کلیدی با روابط مشارکتی ضدیت دارند. این زمینه ها عبارتند از:

- طول مدت قرارداد؛
- تداوم رابطه (امکان تجدید قرارداد)؛
- سطح به اشتراک گذاری اطلاعات؛
- سرمایه گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین؛

## چگونگی دستیابی همزمان به مزایای هر

### دو مدل

در یک تقسیم‌بندی کلی، ورودیهای هر سازمان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

• ورودیهای ضروری اما

غیراستراتژیک؛ (NECESSARY BUT NON-STRATEGIC INPUTS)

• ورودیهای استراتژیک (STRATEGIC INPUTS)

در چارچوب تعریف، ورودیهای استراتژیک، به ورودیهای با ارزش بالایی اطلاق می‌شوند که شایستگیهای پایه ای شرکت خریدار را رقم زده و در متنوع‌سازی محصولات آن شرکت نقش بالاقوه ای ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، در صنایع خودروبی، ورودیهای استراتژیک به مجموعه‌هایی نظیر مجموعه‌های انتقال قدرت و موتور، تهویه مطبوع، بدنه و جعبه ابزار و... اطلاق می‌شود.

در مقابل، ورودیهای ضروری اما غیراستراتژیک، به ورودیهایی اطلاق می‌شوند که مشخصه مهمی در خلق تمایز در محصولات خریدار به شمار نمی‌روند. از جمله ورودیهای ضروری اما غیر استراتژیک در صنایع خودروبی، می‌توان به قطعاتی نظیر کمربندهای ایمنی، تایرها، باتریها، قطعات استاندارد (پیچ و مهره‌ها) و... اشاره کرد. ورودیهای غیر استراتژیک در دو بعد کلیدی با ورودیهای استراتژیک تفاوت دارند:

- نیاز به سرمایه‌گذاری در خصوص رابطه؛  
- ارزش افزوده اجزاء

خریداران افزایش خواهد یافت؛

• در مقابل، با تلاش برای حفظ منابع تامین مختلف و سطح بالای توان چانه زنی مورد نیاز، خریداران به وسعت، اندازه و مقیاس تامین‌کنندگان تنزل می‌یابند.

اما در مدل مشارکتی، تامین‌کنندگان سرمایه‌گذارهای کلاسی در خصوص رابطه فی مابین به انجام رسانده و فعالیت‌هایشان را به طور نزدیک و تنگاتنگی با خریداری که مشتری اصلی آنها محسوب می‌شود، هماهنگ می‌کنند. به همین خاطر، خریداران نیز از اختصاص درآمد (ناشی از سفارش) به تامین‌کنندگان خود لذت می‌برند. از جمله پیامدهای اتخاذ این مدل، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• به علت انحصاری بودن استفاده از تامین‌کنندگان، آنها به راحتی به اقتصاد تعداد بهینه دست نخواهند یافت؛

• به واسطه کار با یک خریدار (عموماً)، اغلب تامین‌کنندگان از لحاظ وسعت، اندازه و مقیاس کوچک باقی می‌مانند؛

• در جریان کار با یک خریدار، وسعت یادگیری تامین‌کنندگان از خریداران کاهش می‌یابد؛

• در این مدل تا زمانی که موفقیت خریداران (به عنوان مثال، رسیدن به انعطاف پذیری در تولید) به تامین‌کنندگان وابسته باشد، آنها از محرکهای بالقوه ای جهت مساعدت به تامین‌کنندگان بهره می‌جویند.

• سطح اعتماد فی مابین.

جدول ۱، تبیین میان روابط زورمدارانه و مشارکتی را نشان می‌دهد. همچنین، جدول ۲ جزئیات یا زیرمعیارهای مربوط به هر یک از معیارهای تبیین را خاطر نشان می‌کند.

### تحلیل برخی پیامدهای دو مدل

اتخاذ هر یک از دو مدل مشارکتی یا زورمدارانه، پیامدهای متفاوتی را هم برای شرکتهای خریدار و هم برای شرکتهای تامین‌کننده در پی خواهد داشت.

در مدل زورمدارانه، سطح اشتراک‌گذاری تامین‌کنندگان بین خریداران از مدل مشارکتی بیشتر است. این بدان خاطر است که در این مدل به علت عدم وجود انحصار در استفاده از یک تامین‌کننده خاص توسط یک خریدار خاص، هر خریداری می‌تواند از هر تامین‌کننده ای دعوت به همکاری کند از جمله پیامدهای این امر، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• به علت دریافت سفارش از چندین خریدار، تامین‌کنندگان به راحتی به اقتصاد بهینه (تیراژ مطلوب سفارشات) دست خواهند یافت؛

• به واسطه کارکردن با چندین خریدار، بسیاری از تامین‌کنندگان مستعد به وسعت، اندازه و مقیاس خریداران ارتقا می‌یابند؛

• از طرف دیگر، در جریان کار با چندین خریدار، وسعت یادگیری تامین‌کنندگان از

جدول ۱ - تبیین میان روابط زورمدارانه و مشارکتی

نوع رابطه		معیار
مشارکتی	زورمدارانه	
بلندمدت	کوتاه مدت	طول مدت قرارداد
احتمال بالای تجدید قرارداد	احتمال پایین تجدید قرارداد	تداوم رابطه
زیاد	کم	سطح به اشتراک‌گذاری اطلاعات
زیاد	کم	سرمایه‌گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین
زیاد	کم	سطح اعتماد فی مابین

در مورد ورودیهای ضروری اما غیراستراتژیک، سطح وابستگی محدودی بین خریدار و تامین کننده وجود داشته و به هماهنگی چندانی نیاز نیست. در نتیجه، نیاز کمی به سرمایه گذاری در خصوص رابطه احساس می شود و از طرفی، ارزش افزوده ای که چنین ورودیهایی برای خریدار به ارمغان می آورند، به نسبت پایین تر از ورودیهای استراتژیک است. بنابراین، می توان گفت که ورودیهای غیراستراتژیک، توانمندی کمتری برای تحت تاثیر قرار دادن هزینه یا ارزش محصولات نهایی خریدار دارند.

باتوجه به تقسیم بندی فوق، مطالعات به عمل آمده در زمینه روابط میان خریداران و تامین کنندگان پیشنهاد می کنند که برای دستیابی به مزایای هر دو مدل، مشارکتی و زورمدارانه، ابتدا باید تامین کنندگان را از لحاظ استراتژیک بودن مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آنگاه آنها را نیز به دو گروه تقسیم کرد:

گروه اول - گروهی که ورودیهای ضروری اما غیر استراتژیک را تامین می کنند؛

گروه دوم - گروهی که ورودیهای استراتژیک را تامین می کنند.

کوتاه سخن اینکه برای بهینه سازی استراتژیک خرید هر شرکتی، این دو گروه از تامین کنندگان باید به گونه های متفاوتی تحت مدیریت واقع شوند.

### روابط زورمدارانه بادوام

به منظور تامین ورودیهای ضروری اما غیراستراتژیک، شاید بهتر باشد که شرکتهای خریدار به مدلی که اصطلاحاً به مدل روابط زورمدارانه بادوام (DURABLE ARMS' LENGTH RELATIONSHIPS) مشهور است، روی آورند. به هر حال، این روزها در اکثر صنایع، نگرش سنتی روابط زورمدارانه - که در آن خریداران مکرراً از منابع تامین مختلفی خرید می کنند - دیگر یک نگرش اقتصادی ملموس به حساب نمی آید. برای اثبات حقیقت این گفته، می توان به سه دلیل زیر استناد کرد:

● هزینه های عملیاتی و اجرایی کار بسا تعداد

زیادی از تامین کنندگان، اساساً از منافع آن فراتر خواهد رفت؛

● تقسیم سفارشها بین چندین تامین کننده، از قدرت تامین کنندگان در راستای دستیابی به تیراژ اقتصادی تولید خواهد کاست؛

● شرکتهای خریدار می توانند به جای استفاده از تامین کنندگان مختلف، با انتخاب دو یا سه تامین کننده مقتدر و کارآمد و ایجاد رقابت شدید میان آنها، به نتایج مطلوبتری دست یابند.

در شرایط واقعی، مدل زورمدارانه بادوام در جنبه های زیر با مدل سنتی زورمدارانه تفاوت دارد:

● در مدل زورمدارانه بادوام، انتخاب اولیه تامین کنندگان، نیازمند مقایسه و محک زنی برخی قابلیتهاست که تعیین می کنند کدام تامین کننده در بلندمدت پتانسیل لازم برای ارائه کمترین قیمت را دارد. آنگاه دو یا سه تامین کننده به عنوان تامین کنندگان بلندمدت انتخاب می شوند. اما مدل سنتی زورمدارانه، گروه بزرگی از تامین کنندگان را بدون توجه به قابلیتها یا هزینه های کارکرد و مدیریت آنها برمیگزیند.

● در مدل زورمدارانه بادوام، برخلاف مدل سنتی زورمداران، خریدار و تامین کننده، سرمایه گذاریهای خاصی در زمینه مکانیسم های هماهنگی بین کارخانه ای نظیر سیستم های دریافت سفارش، تبادل الکترونیکی داده ها و سیستم های لجستیکی به انجام می رسانند که نتیجه این امر، تحویل سفارشها در مکان و زمان مورد نظر خریدار خواهد بود.

● سرانجام، تا وقتی که قیمتهای پیشنهادی از طرف تامین کننده قابل رقابت باشد، زمینه ادامه همکاری فراهم بوده و عموماً مقایسه مکرر قیمت برای حفظ رقابت بین دو یا سه تامین کننده مورد نظر ضروری به نظر می رسد.

باتوجه به دلایل فوق، می توان نتیجه گرفت که نگرش زورمدارانه بادوام نسبت به نگرش زورمدارانه سنتی از مزایای بارز زیر برخوردار است:

- هزینه تدارکات را به حداقل می رساند؛

- به تامین کنندگان اجازه خواهد داد که تیراژ تولیدی محصولاتشان را به خصوص در مورد محصولات استاندارد، به تیراژ اقتصادی برسانند؛

- رقابت شدید با سایر تامین کنندگان را حفظ

جدول ۲ - تبیین میان روابط زورمدارانه و مشارکتی

معیار	نوع رابطه	
	زورمدارانه	مشارکتی
● معیارهای عمومی		
- فروشهای سالیانه	***	***
- درصد فروش تامین کننده به خریداری که مشتری اصلی او محسوب می شود	کمتر	بیشتر
● معیارهای ویژه رابطه		
- فاصله میان کارخانه ها	***	***
- درصدی از سرمایه گذاری که قابل انتقال نیست	کمتر	بیشتر
- نفر - روز سالیانه مورد نیاز برای مذاکرات رودررو	کمتر	بیشتر
- تعداد مهندسان مهمان (مهندسانی که از یک شرکت به شرکت دیگر فرستاده می شوند).	کمتر	بیشتر
● به اشتراک گذاری اطلاعات		
سطح به اشتراک گذاری اطلاعات مهم و محرمانه از طرف تامین کننده به خریدار	کمتر	بیشتر
- سطح به اشتراک گذاری داده های دقیق و جزئی هزینه از طرف تامین کننده به خریدار	کمتر	بیشتر
- سطحی که خریدار به منظور کاهش هزینه به تامین کننده کمک می کند	کمتر	بیشتر
- سطحی که خریدار به منظور افزایش کیفیت به تامین کننده کمک می کند	کمتر	بیشتر
● سطح اعتماد		
سطح اعتماد تامین کننده به خریدار	کمتر	بیشتر
- سطحی که تامین کننده انتظار رفتار نامصفاانه را از طرف خریدار می دهد	کمتر	بیشتر
- متوسط مدت قرارداد	کمتر	بیشتر

●●● بسته به شرایط محیطی، می تواند بیشتر، کمتر و یا حتی یکسان باشد

کنند.

در پایان باید متذکر شویم که عبارت روابط زورمدارانه بادوام، تا زمانی که روابط زورمدارانه، قراردادهای کوتاه مدت را به قراردادهای بلندمدت ترجیح دهند، رویایی بیش نخواهد بود.

### شرکتهای استراتژیک

شرکت استراتژیک (STRATEGIC PARTNERSHIP) میان خریدار و تامین کننده، زمانی ضروری به نظر می رسد که سازمان تامین کننده، ورودیهای استراتژیک برای سازمان خریدار فراهم می کند. عموماً چنین ورودیهایی جزء قطعات استاندارد صنعتی نبوده و با قرار گرفتن در کنار سایر اجزا در محصول نهایی است که منافعی را به چشم می آید. به واسطه منافع بالقوه خرید سفارشی (به عنوان مثال، کیفیت بالاتر و تنوع محصول)، تامین ورودیهای استراتژیک، سطح بالایی از هماهنگی میان خریدار و تامین کننده را می طلبند. بنابراین، شرکت استراتژیک، نیازمند دخالت طرفین شرکت در عملیات متقابل است. برای توضیح بیشتر، مهندسان طراحی در شرکتهای تامین کننده اجزای استراتژیک، باید به هماهنگی مطلوبی با مهندسان طراحی در شرکت خریدار برسند تا محصولی بی عیب و عاری از عدم انطباق در امر مونتاژ حاصل شود.

باتوجه به توضیحات فوق، واضح است که شرکت تامین کننده باید به منظور هماهنگ شدن با شرکت خریدار و تامین اجزای سفارش شده، سرمایه گذاریهای عمده ای در خصوص رابطه فی مابین به عمل آورد. این سرمایه گذاری می تواند در مواردی نظیر تجهیزات و ماشین آلات خاص، پرسنل خاص و فرآیندهای پیوسته تولید انجام شود.

به واسطه دخالتهای عملیاتی (و در نتیجه روابط عملیاتی فی مابین) و نیز سرمایه گذاریهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین، مرزهای سازمانی میان خریدار و تامین کننده یکی پس از دیگری از میان برداشته شده و سرنوشت طرفین به یکدیگر گره خواهد خورد. به علاوه، سازگاری انگیزه های طرفین بالاست، چرا که هر گروه سرمایه گذاریهای را مختص طرف مقابل به انجام رسانده و در واقع، این سرمایه گذاریها در زمینه های دیگر حاصلی

نخواهد داشت. بنابراین، هریک از طرفین انگیزه بالایی برای کمک و منفعت رسانی به طرف دیگر دارد.

اما از طرفی دیگر، برای برقراری یک شراکت استراتژیک، شرکتهای خریدار مسمی بایست حائز قابلیت های خاصی باشند. از جمله مهمترین این قابلیتها، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

● محک زنی و مقایسه قابلیت های تامین کنندگان، به گونه ای که مطمئن شوند بهترین تامین کنندگان ممکن را انتخاب کرده اند؛

● توسعه اعتماد، تا اینکه سازمانهای تامین کننده نسبت به سرمایه گذاری در خصوص رابطه و تبادل اطلاعات رغبت نشان دهند؛

● تبادل دانش و تجربیات بین شرکتی، تا اینکه به طور موثری فعالیتهای بین سازمانی را هماهنگ کرده و یادگیریهای بین سازمانی را ارتقا دهند.

حال می خواهیم بدانیم که هر مدلی در چه شرایطی نوعی تصمیم بهینه برای شرکتهای تلقی می شود. معمولاً برقراری شرکت استراتژیک بیشتر در موارد زیر ضروری تلقی می شود:

- در صنایع محصولات ترکیبی، جایی که تقاضاهای پیچیده و متنوع، ارزش هماهنگیهای بین شرکتی را افزایش می دهد؛

- در طول یک توسعه بلندمدت اقتصادی،

زمانی که کمبود منابع شایع باشد؛

- زمانی که ایجاد ارزش در بلندمدت (به عنوان مثال، کیفیت و تکنولوژی) هدف قرار گیرد.

از طرف دیگر، در موارد زیر روابط زورمدارانه بادوام از مقبولیت بیشتری برخوردار است:

- در صنایع تولید محصولات ساده و یا صنایع با سطوح بالایی از استاندارد اجزا (صنایع تولید محصولات استاندارد نظیر پیچ و مهره و...)

- هنگامی که کاهش هزینه در کوتاه مدت، هدف اصلی صنعت باشد.

باتوجه به تمام مفاهیمی که در مورد شرکتهای استراتژیک و روابط زورمدارانه بادوام بیان شد، شاید مقبول باشد که از وجوه تمایز روابط زورمدارانه بادوام و روابط مشارکتی نیز حرفی به میان آید. جدول ۳ در صدد است تا این وجه تمایز را به گونه ای مختصر اما فراگیر ارائه دهد.

### رده بندی استراتژیک تامین کنندگان

همان طوری که قبلاً ذکر شد، معمولاً شرکتهای خریدار به منظور مدیریت تامین کنندگان، آنها را به دو گروه تقسیم می کنند. گروه اول، شامل تامین کنندگانی است که قطعات ضروری اما غیر استراتژیک را تامین کرده و گروه دوم، شامل تامین کنندگانی است که قطعات استراتژیک را تامین می کنند. در اصطلاح حرفه ای، به تامین کنندگان گروه اول،

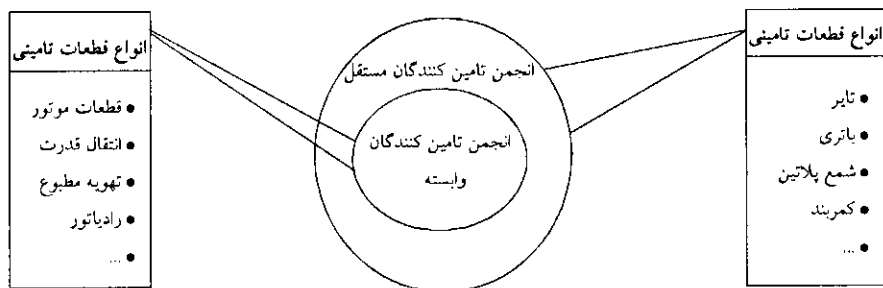
جدول ۳ - تبیین میان روابط زورمدارانه بادوام و روابط مشارکتی

روابط مشارکتی	روابط زورمدارانه بادوام	توصیحات ضروری / ملاحظات
<ul style="list-style-type: none"> <li>محصولات غیر استاندارد</li> <li>طراحی کامل محصول</li> <li>همراه با تعاملات متقابل با سایر ورودیها</li> <li>سطح بالای وابستگی میان خریدار و تامین کننده</li> <li>ورودیهای بر ارزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محصولات استاندارد / نهایی</li> <li>طراحی ناقص محصول</li> <li>مختصر به فرد (بدون تاثیر با همراه با تاثیر تعاملی محدود با ورودیهای دیگر)</li> <li>سطح پایین وابستگی میان خریدار و تامین کننده</li> <li>ورودیهای کم ارزش</li> </ul>	<p>توصیحات ضروری / ملاحظات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>روابط چند بخشی (به عنوان مثال، بخش مهندسی تامین کننده یا بخش مهندسی خریدار)</li> <li>الگوبرداری از قابلیتها</li> <li>مساعدههای بالقوه (سرمایه گذاری بالقوه در زمینه به اشتراک گذاری دانش میان طرفین)</li> <li>اندازه گیری عملکرد تامین کننده بر اساس پارامترهای غیر قراردادی (نوآوری، کیفیت و مسئولیت پذیری)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>روابط تک بخشی (به عنوان مثال، بخش فروش تامین کننده یا بخش خرید خریدار)</li> <li>الگوبرداری از قیمت</li> <li>مساعدههای محدود (سرمایه گذاری محدود در زمینه به اشتراک گذاری دانش میان طرفین)</li> <li>اندازه گیری عملکرد تامین کننده بر اساس عمل به مفاد قرارداد</li> </ul>	<p>فناوریهای مدیریتی / تکنیکها</p>

استراتژیک، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و نیازمند آن است که به مسائلی نظیر طول مدت قرارداد، تداوم رابطه، سطح به اشتراک گذاری اطلاعات، سرمایه‌گذارهای ویژه در خصوص رابطه فی مابین و سطح اعتماد فی مابین توجه بیشتری معطوف گردد. بنابراین، شرکتهایی در آینده از مزیت نسبی رقابتی برخوردار خواهند بود که بتوانند در زمینه مدیریت استراتژیک تامین کنندگانشان موفق تر از سایر رقبای عمل کنند. □

## منابع

- 1 - MONCZKA R., TRENT R., AND HANDFIELD, R. B. (1998). "PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT", SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING.
- 2 - HANDFIELD R. B., AND NICHOLS E.L., (1999). "INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT", NEW JERSEY, PRENTICE HALL.
- 3 - COOPER R., AND SLAGMUDAR R. (1999). SUPPLY CHAIN DEVELOPMENT FOR THE LEAN ENTERPRISE INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT", THE IIME FOUNDATION FOR APPLIED RESEARCH, INC., PRODUCTIVITY PUBLISHING.
- 4 - DOWLATSHAHI S., (1999). "BARGAINING POWER IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS", PRODUCTION & INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL, FIRST QUARTER, APICS, 27-35.
- 5 - JEFFREY H. DYER, DONG SUNG CHU AND WUJIN CHU (WINTER 1998). "STRATEGIC SUPPLIER SEGMENTATION, THE NEXT "BEST PRACTICE" IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT".
- ۶ - تیموری، ابراهیم؛ «ارائه مدلهایی برای سیستم مدیریت زنجیره عرضه»؛ پایان نامه دکترای مهندسی صنایع؛ دانشگاه علم و صنعت ایران؛ اسفند ۱۳۷۸.
- ۷ - ریاضی، افشین؛ «طراحی یک رویه جهت ارزیابی، انتخاب و توسعه تامین کنندگان در مدیریت زنجیره تامین»؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی سیستمها، دانشگاه علم و صنعت ایران؛ پاییز ۷۹.
- ۸ - غضنفری، م؛ ریاضی، الف؛ کاظمی، م؛ «مدیریت زنجیره تامین و اهمیت روابط در آن»؛ مجله تدبیر - سال دوازدهم، شماره ۱۷؛ آبان ماه ۱۳۸۰
- ۹ - غضنفری، م؛ ریاضی، الف؛ کاظمی، م؛ «نقش نوین خرید در مدیریت زنجیره تامین»؛ مجله مدیریت، سال یازدهم، شماره ۵۵ و ۵۶، آذر و دی ۱۳۸۰.
- دکتر مهدی غضنفری: عضو هیئت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت.
- مسعود کاظمی: کارشناس مهندسی صنایع گرایش تولید دانشگاه علم و صنعت.
- سید محمود حافظ کارشناس مهندسی صنایع گرایش تولید دانشگاه علم و صنعت.



شکل ۱ - مدیریت استراتژیک تامین کنندگان (مورد استفاده در صنایع خودروسازی)

قطعاتی نظیر تایرها، باتریها، کمر بندها و... را که اهمیت چندانی در تولیدات خریدار ندارند، تولید کنند. در نتیجه در این سطح، اندیشیدن به روابط نزدیک میان خریدار و تامین کننده و مشارکت در فعالیتهایی نظیر طراحی، توسعه و تولید از اهمیت چندانی برخوردار نیست.

در ادامه متذکر می شویم که غالباً مساعدتهای ویژه خریدار به تامین کنندگان وابسته اش تعلق گرفته و باقی تامین کنندگان مجبورند که هم راستا با فعالیتهای شرکت خریدار و انجمن مربوطه به کارشان ادامه داده و یا به هر طریقی، شایستگیها و انگیزه مشارکتشان را برای مراجع ذی صلاح شرکت خریدار به اثبات رسانند تا لااقل در آینده بتوانند با جلب توجه مسئولان شرکت مذکور، در قالب انجمن تامین کنندگان وابسته قسرا گیرند. نهایت اینکه، با دقت در چنین الگویی، منافع رده بندی استراتژیک تامین کنندگان قابل رویت است.

## نتیجه گیری

هدف این مقاله، معرفی و مقایسه انواع مدلهایی است که تاکنون در مورد مدیریت تامین کنندگان به کار گرفته شده است.

از آنچه تاکنون گفته شد، می توان نتیجه گرفت که مونتاژگران کالاهای صنعتی مدرن و پیچیده (مانند خودرو)، باید در زمینه مدیریت تامین کنندگان قطعاً حساسیت بیشتری به خرج داده و در واقع بر حسب استراتژیک یا عدم استراتژیک بودن قطعه مورد نظر در فرآیند شکل دهی محصول نهایی، به انتخاب تامین کنندگان همت گمارند. لازم به توضیح است که هر چند تامین هر قطعه ای، مدیریت تامین کننده مورد نظر را می طلبد، اما در مورد قطعات

تامین کنندگان مستقل و به تامین کنندگان گروه دوم، تامین کنندگان وابسته می گویند. برای توضیح بیشتر از شکل ۱ کمک می گیریم.

همان طوری که از شکل پیداست، دایره کوچک، انجمن تامین کنندگان وابسته را نشان می دهد. اعضای این انجمن، شامل آن دسته از تامین کنندگانی است که به واسطه سطح مصرف قطعه تامینی و سطح وابستگی متقابل موجود میان آنها و خریدار مورد نظر، مجبورند به طور نزدیک و تنگاتنگی با شرکت مذکور همکاری کنند. نکته ای که در اینجا جالب توجه می نماید، این است که هر تامین کننده ای نمی تواند به عضویت این انجمن درآید. این امر در درجه اول از آنجا ناشی می شود که اغلب ماهیت اطلاعات تبادل میان خریدار و تامین کنندگان وابسته، اختصاصی و محرمانه بوده و خریدار نیاز دارد که به طور نزدیکی با چنین تامین کنندگانی هماهنگ شود. البته در بعضی از موارد، خریدار درصد کوچکی (معمولاً کمتر از ۱۰ درصد) از تامین کنندگان مستقل خود را نیز به عضویت این انجمن درآورده و حتی پرسنلی را نیز به این شرکتها اعزام خواهد کرد. خلاصه اینکه، این انجمن شامل تامین کنندگان وابسته و درصد کوچکی از تامین کنندگان مستقل است که جو رقابتی مثبتی برای تامین کنندگان وابسته ایجاد می کنند.

دایره بزرگ، انجمن دومی از تامین کنندگان را معرفی می کند که عضویت در آن برای همه تامین کنندگان رده اول آزاد است. تامین کنندگان عضو این انجمن - که اجازه عضویت در انجمن اول یا همان انجمن تامین کنندگان وابسته را ندارند - تمایل دارند که دست به استانداردهای بیشتری زده و کماکان