

همکاری ناب با تامین کنندگان

دکتر جعفر رزمی

لزوم مشارکت تولیدکننده و تامین کنندگان

در سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰، کاهش قیمت تمام شده واحد محصول به عنوان تنها معیار سنجش موفقیت تجارتي در نظر گرفته می شد.

نتیجه تولید انبوه و تنوع کم محصول بعنوان یک استراتژی کلیدی برای کاهش هزینه های تولیدی

طراحی و توسعه محصولات جدید بصورت آهسته تنها پس از اطمینان از توانایی فنی و ظرفیت های موجود در سازمان انجام می گرفت.

نتیجه سرمایه گذاری انبوه بر روی (WIP)

در سال ۱۹۷۰، تئوری برنامه ریزی منابع تولیدی مطرح گردید و مدیران را بیشتر از گذشته با اثرات نامطلوب موجودی در جریان ساخت بر هزینه تولید، کیفیت، توسعه محصولات جدید و زمان تحویل محصول آشنا نمود. با آگاهی بدست آمده و در جهت بهبود عملکرد داخل سازمانی، تولیدکنندگان به مفاهیم جدید مدیریت تامین متوسل شدند.

لزوم مشارکت تولیدکننده و تامین کنندگان

رقابت عمومی شدید در سال ۱۹۸۰ مفهوم رضایت مشتری مطرح شد سازمانهای جهانی را مجبور شدند تا محصولاتی با هزینه کم، کیفیت و قابلیت اعتماد بالا به همراه انعطاف پذیری بیشتر طراحی و تولید نمایند.

در حرکت به سمت تولید ناب که به موجودی انباشته اندک محصول و مواد اولیه تاکید می نمود، تولیدکنندگان متوجه منافع بالقوه و اهمیت استراتژیک ارتباط و همکاری تامین کننده - خریدار شدند.

تا این زمان رابطه میان سازمانهای تولیدی با تامین کنندگان به صورت یک رابطه محدود و دفتری و تنها به امر خرید و ارسال مواد محدود می گردید. اما با درک اهمیت همکاری استراتژیک، افزایش همکاری با تامین کنندگان و ارتقای فعالیتهای مدیریت تامین مواد منجر به پدیده جدیدی به نام مدیریت زنجیره تامین / عرضه گردید.

لزوم مشارکت تولیدکننده و تامین کنندگان

مدیریت زنجیره تامین / عرضه اطمینان می‌دهد مواد، کالا، خدمات و فن‌آوری مناسب از منبع موثق در زمان مناسب و با کیفیت مناسب خریداری شده است. این زنجیره تامین / عرضه از یک سری سازمانها تشکیل شده‌اند که مواد را از جایگاه اصلی خریداری کرده، در چند مرحله ارزش افزوده تغییراتی یافته و پس از آن در کارخانجات به محصول نهایی و یا در سازمانها به خدمات تغییر شکل یافته و در نهایت به مشتری تحویل داده می‌شود.

از نکات کلیدی در بقا و کارآیی این زنجیره وجود ارتباط ناب با تامین-کنندگان و تعاون و همکاری سازمانهای موجود در زنجیره می‌باشد. این مشارکت و تعاون تنها یک فرآیند رسمی و قانونی نمی‌باشد. بلکه یک همکاری دوطرفه است و این ارتباط به نفع هر دو طرف می‌باشد.

لزوم مشارکت تولیدکننده و تامین کنندگان

در حالت سنتی ارتباط بین سازمانها بسیار کم بوده و برای حرکت به سمت ارتباط ناب بهتر است مشخصه‌های کلیدی زیر بین سازمانها مورد مطالعه قرار گیرند:

- وجود اعتماد دو طرفه (مهمترین مشخصه)
- علایق مرتبط و سازگار
- نیازهای مشترک
- آمادگی برای سهم شدن اطلاعات و همچنین بهره مندی از این همکاری

کاهش تعداد تامین کنندگان به تعداد بهینه

یکی از اساسی ترین قدمها در بهبود و توسعه ی زنجیره ی تامین کم کردن تعداد تامین کنندگان است. با این کار تولیدکننده/ سازنده سطح کیفی و عملی خود را به سطح جهانی می رساند.

بهینه سازی تعداد ساپلایرها عبارتند از فرآیندی که در آن سازنده/ تولیدکننده معین می نماید از چه تعداد ساپلایر و کدامیک را جهت تامین مواد و قطعات می بایست انتخاب نماید.(مونزکا و همکاران ۱۹۹۸)

کاهش تعداد تامین کنندگان به تعداد بهینه

مزایا:

- ✓ ایجاد قراردادهای طولانی مدت و ارتباطات قوی
- ✓ فراهم شدن اهرم قدرت (Leverage)
- ✓ ارزیابی و ارتقای تامین کنندگان و راحت تر شدن مدیریت آنها
- ✓ حذف فعالیتهای کنترل کیفی ورودی از محل تولیدکننده به محل تامین کننده
- ✓ ظرفیت سنجی تامین کننده در هنگام برنامه ریزی و زمانبندی تولید و مسایلی از این قبیل
- ✓ کمتر شدن تغییر کیفیت مواد اولیه
- ✓ نائل شدن سازنده به سطح جهانی

کاهش تعداد تامین کنندگان به تعداد بهینه

- تعداد تامین کنندگان فرآیندی است که در آن سازمان تولیدکننده تعیین می‌نماید که از تعداد تامین کننده موجود چه تعدادی را جهت تامین مواد و قطعات می‌بایست انتخاب کند.
- توجه: روند تقلیل تعداد تامین کنندگان یک روند دائمی است و این وظیفه می‌بایست بطور پیوسته با ارزیابی تامین کنندگان انجام گیرد.

مزایای کاهش تعداد تامین کنندگان

۱) **خرید از بهترین تامین کنندگان:** خرید از تامین کنندگانی صورت می‌پذیرد که بهترین شرایط را دارند و بر مبنای اهداف سازمانی انتخاب شده‌اند. خرید یکپارچه منجر به افزایش سطح خدمت‌دهی تامین کننده و قابلیت اطمینان در زمان و مقدار تحویلها می‌گردد و نیاز به بافر زیاد را در سازمان از بین می‌برد.

۲) **استفاده از امکانات تامین کننده:** با کم شدن تعداد تامین کنندگان بین دو طرف رابطه‌ی بلندمدت و بهتری ایجاد می‌شود و طرفین از امکانات یکدیگر (طراحی - مهندسی - تولید کنترل و بازرسی و ..) بهتر می‌توانند استفاده نمایند.

مزایای کاهش تعداد تامین کنندگان

۳) **تقلیل ریسک همکاری با تامین کنندگان:** تقلیل تعداد ساپلایرها باعث به خطر افتادن سازنده می شود. در صورت بروز هر گونه حادثه (اعتصاب ، آتش سوزی و ...) سازنده با مشکل روبرو می شود.

در گذشته از چندین تامین کننده استفاده می کردند/ حجم بافرها از افزایش می دادند.

مرلی (۱۹۹۱) : در سیستم های سنتی افزایش ساپلایرها باعث افزایش اطمینان می شد ولی در سیستم های توسعه یافته بهبود روابط طرفین اطمینان را افزایش می دهد. و از این رو هر دو طرف سود بیشتری بدست می آورند.

مزایای کاهش تعداد تامین کنندگان

۴) هزینه کمتر مدیریت تامین کنندگان: کاهش تعداد تامین کنندگان هزینه-های تدارک مواد را کاهش می‌دهد.

۵) امکان اجرای سیاستهای پیشرفته خرید: فرض کنید که دو تامین کننده برای تامین مواد انتخاب شده‌اند. یک سیاست عملی و قابل اجرا این است که سازمان خریدار میزان نیاز خود را به هر دو تامین کننده اعلام می‌کند و آنها را در رقابت بر سر قیمت، کیفیت، تحویل به موقع و ... آزاد می‌گذارد و بیشترین خرید را از تامین کننده‌ای انجام می‌دهد که در این رقابت نمره مطلوبتری کسب نماید.

مزایای کاهش تعداد تامین کنندگان

۶) کاهش هزینه کل محصول نهایی:

کاهش تعداد تامین کنندگان ← افزایش حجم خرید از هر یک از
تامین کنندگان ← کاهش هزینه مواد با افزایش در مقدار خرید و
همینطور هزینه های حمل و نقل

با افزایش حجم خرید از تامین کننده، محتملا موافقت او با ارائه و تحویل
به هنگام نیز با استقبال بیشتری روبرو می گردد.

خطرات کاهش تعداد تامین کنندگان

۱) وابستگی به تامین کنندگان: با کاهش تعداد تامین کنندگان ممکن است تامین کننده‌ای در این تصور باشد که تنها اوست که می‌تواند تولیدکننده را تدارک نماید.

تامین کنندگان بایستی به این نتیجه رسیده باشند که سود بلند مدت و پایدار در انجام تعهدات و رابطه مستحکم بوجود می‌آید. این مشکل در صورتی به وجود می‌آید که:

۱- بازار رقابتی نباشد
۲- کار فرهنگی انجام نشده باشد

۲) عدم وجود رقابت: می‌بایست با افزایش انگیزش، آموزش و بازخوردهای بموقع و موثر تامین کنندگان خود را در افزایش کیفیت ترغیب نمود تا هیچگاه به حالت انفعالی عمل نکنند. در غیر اینصورت تامین کنندگان دلیلی بر افزایش کیفیت نداشته و ممکن است این مساله به کاهش کیفی و بالا رفتن قیمت سوق داده شود.

خطرات کاهش تعداد تامین کنندگان

۳) عدم پاسخگویی به تقاضای زیاد: در زمان تغییرات ناگهانی تقاضا و کاهش تعداد تامین کنندگان آنها نمی توانند بموقع تولید کنندگان را ارضا نمایند.

۴) توقف تولید ناگهانی تامین کننده: یکی از معایب سیستم (تک ساپلایری) ایجاد مشکلات بوجود آمده برای تولید کننده بواسطه توقف تولید تامین کننده بر اثر اعتصاب، آتش سوزی و یا خرابی ماشین آلات استراتژیک آن و غیره می باشد.
رفع عیب:

- عقد قرارداد با تامین کننده توانا که مالک چند خط تولید/کارگاه است
- حفظ ارتباط (هر چند ضعیفی) با تامین کننده ی جانشین

تعیین استراتژی‌های مدیریت تامین‌کنندگان و مراحل انتخاب آنها

ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان: با کاهش تعداد تامین‌کنندگان، ساپلایرها باید ارزیابی شوند و بهترین آنها جهت همکاری بلند مدت انتخاب شود.

فاکتورهای انتخاب تامین‌کنندگان ناب

جامع بودن: ملاحظه و مورد توجه قرار دادن معیارها و طبقه بندی های مهم

قابل فهم و درک بودن: بکارگیری سیستمهای ارزش دهی مقداری

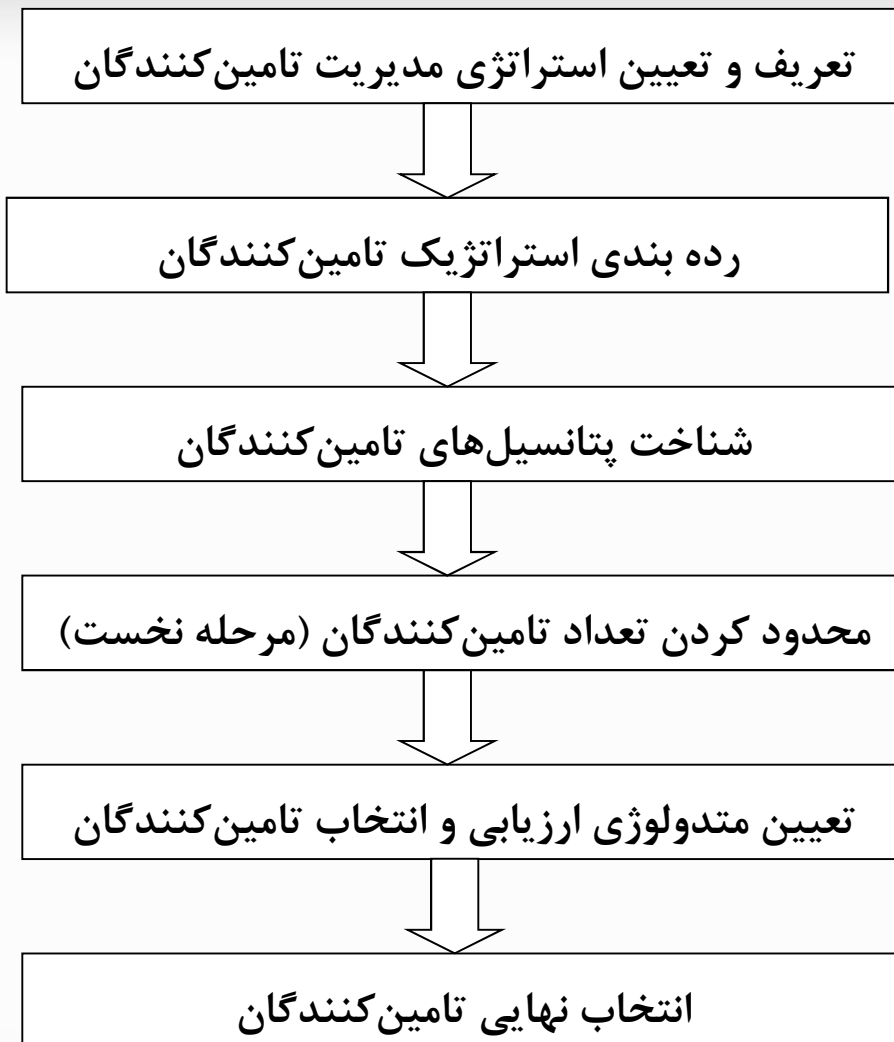
سادگی ریاضیات: سهولت محاسباتی

قابلیت اطمینان: سنجش یکسان و قابلیت درک عمیق و دقیق توسط ممیزان

آموزش دیده

انعطاف پذیر بودن: قابلیت بکارگیری در طول خرید های مختلف

فرآیند ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان



۱. شناخت و تعیین نیازهای انتخاب یک ساپلایر جدید

فرض کنید یک محصول می خواهد در پروسه ی تولید قرار گیرد.
در این صورت قسمت تولید یک سری مشخصه های قطعات و مواد را
میتوانند معین نمایند.

به هر حال این مشخصه ها می توانند شروع خوبی برای تمرکز روی
ساپلایر خاصی بشوند.

این مرحله شناسایی نیازهای خرید معمولاً به وسیله ارسال برگه نیازهای
استاندارد و خرید انجام می شود.

پیچیدگی این نیازها و ارزش آنها به میزان درجه ارزیابی خریدار ارتباط
پیدا می کند.

۲. شناسایی و تعریف نیازهای کلیدی منابع

تعریف نیازهای کلیدی بسیار مهم می باشند.
این نیازها برای هر کمپانی و یا صنعتی ممکن است متفاوت باشند.
در عصر کنونی که تکنولوژی به سرعت تغییر می یابد و شناسایی این
نیازها اهمیت بسزایی پیدا می کنند.
برعکس برای صنایعی که تغییرات در آنها زیاد نیست (مثل صنایع وسایل
خانگی) شاید مهمترین فاکتور رقابتهای هزینه ای باشد

۳. تعیین استراتژی منابع (خریدها)

براحی نمی‌توان گفت بهترین استراتژی تک ساپلایر می باشد. لذا می بایست برای هر موقعیتی و برای هر آیتمی سیاست بهینه ای را انتخاب نمود. شرکت NCR قسمت خرید را بر اساس نوع آیتمهای خریداری تقسیم نموده بود. این کار بر اساس دو نوع متغیر تعریف می شد:

۱- پیچیدگی تکنیکی خرید

۲- رقابت تامین کنندگان

یک شرکت ممکن است استراتژی دیگری را برای خرید مواد مورد نیازش انتخاب کند.

کارخانه های آمریکایی از سیاست چند منبعی (برای از بین رفتن ریسک توقف خط) استفاده می کردند. ولی در حال حاضر دریافته اند که این راه حل خوبی برای این مقصد نمی باشد.

این کار به **Supply-Base Optimization** شهرت یافته است.

۴. شناخت پتانسیل تامین کنندگان

دسته اول تامین کنندگانی هستند که بوضوح مشخص است که توانایی برآورده کردن نیازهای سازمان را ندارند و بایستی از لیست تامین کنندگان کنار گذاشته شوند.

دسته دوم تامین کنندگانی هستند که قدرت و پتانسیل بالایی دارند و بدون شک از آنها جهت همکاری دعوت خواهد شد.

دسته سوم مابین دو گروه قبل هستند و با توجه به شرایط از آنها استفاده می شود (ممکن است کالای مورد نظر برای تامین را بتوان از تامین کننده‌ای از گروه دوم تعیین کرد) و در صورت نیاز به استفاده از آنها بایستی در جهت بهبود و توسعه آنها اقدام شود.

۴. شناخت پتانسیل تامین کنندگان

خریدارها معمولاً بر اساس اطلاعات مختلفی به پتانسیل تامین کنندگان پی می‌برند. میزان منابع اطلاعاتی (عمیق بودن این تحقیقات) به متغیرهای مختلفی ارتباط دارد.

High Capability of Existing Supply base to Satisfy Cost , Delivery, Technology & service Reg.	Minor Info. — Moderate Search	Minor Info. Search
	I	II
Low	Major Info. Search	Minor — Moderate Info. Search
	III	IV
	High	Low
	Strategic Importance/Technical complexity of purchase Reg.	

۴. شناخت پتانسیل تامین کنندگان

قسمت III: برای ارزیابی تامین کننده به اطلاعات خیلی زیادی نیاز داریم ، در این حالت ما یک آیتم استراتژیک را می خواهیم خریداری نماییم و یا اینکه از لحاظ تکنولوژیکی این آیتم پیچیده می باشد.

قسمت II: تامین کنندگان حاضر می توانند جوابگوی خریدهای عادی و یا نیازهای عادی استراتژیک باشند، اطلاعات مربوطه با تحقیق کم با اطلاعات عادی بدست می آید.

قسمت I: تامین کنندگان حاضر توانایی ارضای آیتم استراتژیک / خرید غیرعادی (Non routin) را دارند، ممکن است خریدار تحقیق بیشتری را طلب نماید ولی صددرصد اطلاعات به پیچیدگی III نمی باشد.

قسمت IV: نیازهای خرید روتین یا کمی استراتژیک هستند. ولی خریدار در حال حاضر دسترسی به اطلاعات فروشندگان ندارد. (توانایی آنها را نمی تواند ارزیابی نماید) آیتم های مربوط به این قسمت به اهمیت III نمی باشد و تحقیق اطلاعاتی به وسعت تحقیقات قسمت III نیست

۴. شناخت پتانسیل تامین کنندگان

منابع اطلاعاتی زیر می توانند برای منظور فوق استفاده شوند:

- تامین کنندگان حاضر
- **Market Representatives**
- داده های اطلاعاتی (بانک اطلاعاتی)
- تجربیات
- ژورنالهای بازرگانی و تجاری
- نمایشگاههای بازرگانی و تجاری
- اطلاعات غیر مستقیم و یا طرف دیگر
- منابع داخلی شرکت

۵. محدود کردن تعداد تامین کنندگان (اولین قدم)

بر اساس اطلاعات عادی (بازاریابها و ..) می توان بصورت جنرال آن دسته از تامین کنندگان را که بطور واضح نمی توانند خواسته های خریدار را ارضاء نمایند را حذف کرده و قدم اول را برای کاهش تامین کنندگان برداشت.

اقدامات در خصوص ارزیابی کارآیی تامین کنندگان

- آنالیز ریسک مالی: علیرغم اینکه مسائل مالی معیار کافی برای ارزیابی نمیشود، اما می تواند یک معیار اولیه باشد که بسیاری از مشکلات تامین کنندگان را مشخص می سازد.
- ارزیابی کار ساپلایر قبلی / حاضر
- ارزیابی اطلاعات تهیه شده تامین کننده

۶. تعیین روش ارزیابی و انتخاب سایپلایر

ساختار هر سیستم ارزیابی عملکرد متشکل از سه عنصر است:

- (۱) مدل ارزیابی عملکرد (نظیر EFQM ، SCOR ، BSC و . . .) که براساس اهداف یا استانداردهای عملکرد تعیین می‌گردد.
- (۲) شاخص‌های عملکرد
- (۳) روشهای اندازه‌گیری عملکرد (جمع آوری اطلاعات، اندازه‌گیری ورودیها، خروجیها و نتایج)

مهمترین ویژگی های شاخصها

- مرتبط و متناسب با اهداف سازمانی باشد
- در تعریف و تعیین آنها استراتژی های سازمان در نظر گرفته شده باشند
- کاملاً شفاف و روشن تعریف شوند
- جامع باشند و معیارها و طبقه بندی های مهم را مورد توجه قرار دهند
- به آسانی قابل درک باشند
- با یکدیگر سازگار باشند
- اثرات آنها واضح و قابل اندازه گیری باشند
- در طول زمان معتبر باشند
- برپایه فرمول کاملاً مشخص و دارای منابع اطلاعاتی غنی باشند
- سادگی ریاضیات و سهولت محاسباتی

مهمترین ویژگی های شاخصها

- انعطاف پذیری و قابلیت استفاده برای تامین کنندگان متفاوت
- قابلیت اطمینان و سنجش یکسان منابع مختلف
- بازخورد سریع، دقیق و متناوب را ممکن سازند
- هم مشتری و هم تامین کننده در تعریف و تعیین آنها نقش داشته باشند
- متمرکز بر استراتژی توسعه باشند
- یک هدف مشخص را تامین کنند
- بیش از نتایج کمی مطلق، نسبتها را روشن سازند
- بیش از مقاطع بحرانی، در روند کار قابل اندازه گیری باشند
- از اطلاعاتی استفاده کنند که در طی فرآیند قابل جمع آوری هستند
- اطلاعات معنی دار تولید کنند و کاملاً مشخص نمایند چه معیاری اندازه گیری می شود
- در قالب گزارش ساده قابل ارائه باشند

مهمترین ویژگی های شاخصها

در بسیاری اوقات براحتی نمی توان ساپلایر بهینه را انتخاب کرد، مخصوصا برای خریدهای جدید ولی باید از روشهای دقیقتری برای انتخاب ساپلایرهای بهینه استفاده نمود.

شناسایی معیارهای کلیدی به منظور ارزیابی تامین کننده



وزن دهی به معیارها



شناسایی و وزن دهی به زیر معیارهای درون هر معیار ارزیابی



تعریف متریک های ارزش دهی



ارزیابی تامین کنندگان



مرور نتایج ارزیابی و تصمیم گیری در مورد انتخاب تامین کننده



مرور پیوسته و مستمر عملکرد تامین کننده

شناسایی معیارهای کلیدی

مرحله ی اول (شروع): ارزیابی خریداران توسط تامین کنندگان بر اساس سه فاکتور که پر اهمیت ترین فاکتور ها هستند:

- قیمت (Price): حمل و نقل ، قیمت مواد، تخفیفات ...
- کیفیت (Quality): هزینه ی کیفیت تعریف شده، Overtime، Rework
- تحویل (Delivery): On-Time Deliver، Lead time
- ◆ قیمت فقط یکی از اجزای هزینه (Cost) است و هزینه هر سه فاکتور را در بر دارد.
- تکنولوژی (Technology): نیز بسیار از اوقات جزو پر اهمیت ترین معیارها توجه میشود.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

با این سه فاکتور بسیاری از خواسته های شرکت تامین می شود ولی بهترین راه برای ارزیابی دقیق، شکستن فاکتورها و رسیدن به یک سری زیر فاکتورهای شفاف می باشد:

۱. توانایی مدیریت تامین کننده
۲. توانایی کلی / عمومی پرسنل تامین کننده
۳. چارچوب هزینه
۴. پیاده سازی فلسفه ی T&M در سازمان تامین کننده
۵. توانایی - طراحی - فرآیند و تکنولوژیکی تامین کننده
۶. توجه به محیط زیست
۷. توانایی مالی و Stability

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۸. سیستمهای برنامه ریزی و کنترل تولید و اجرای حمل و تحویل
۹. توانایی سیستمهای اطلاعاتی (EDI, Bav Codej, CAD/CAM)
۱۰. استراتژیها و سیاست منابع و فروشندگان (رابطه او با تامین کنندگان)
۱۱. پتانسیل سازمان در ارتباط و قراردادهای بلندمدت

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۱. توانایی مدیریت: در درجه اول باید مدیران ارزیابی شوند

- باید دید آنها تا چه حد به "پروسه بهبود مستمر، بهبود کیفیت ، بهبود توانایی پرسنل و تجربیات، توانایی ارتباط مثبت با کارگران و کارمندان متعهد می باشند.
- ✓ تا چه اندازه حاضر به سرمایه گذاری روی پیشرفت آینده هستند
- ✓ تا چه اندازه حاضر به توسعه و ارتباط تنگاتنگ با خریدار می باشد و ...

سوالات زیر می توانند در این ارتباط مطرح شوند

- آیا مدیر اجرایی تا بحال برنامه زمانبندی بلند مدت را تجربه کرده؟
- آیا مدیر متعهد به همکاری و بهبود مستمر می باشد؟
- آیا مدیر فلسفه ی همکاری و بهبود مستمر را در سطح پرسنل ایجاد کرده؟
- آیا مدیران به سرعت تعویض می گردند؟ (اثر سوء)

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

- مدیران چه تجربیات حرفه ای را دارا می باشند؟
- آیا مدیریت چشم اندازی نسبت به آینده کارخانه دارد؟
- چه تعداد از مدیران و پرسنل دارای مدرکی در ارتباط با این کار خود هستند؟
- روابط مدیر و کارگر به چه شکلی می باشد؟
- آیا مدیریت شجاعت رویارویی با شرایط رقابت شدید را دارد؟
- آیا مدیریت از اهمیت منبع استراتژیک آگاهی دارد؟

برای جواب دادن این سوالات ممکن است نیاز به شکستن سوال داشته باشیم .
غالباً شرکتهایی که پروسه ی تغییرات و یا Re Eng. را شروع کرده باشند
نمرات بالاتری می گیرند.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۲. توانایی پرسنل: ارزیابی های مهم در این قسمت:

- تا چه اندازه پرسنل به فرآیند بهبود کیفیت اهمیت می دهند و از آن پشتیبانی می کنند؟
- توانایی و مهارت نیروهای کار چه میزان است؟ بخصوص در زمینه ی تحصیلات و آموزش حین دوره
- ارتباطات مدیریت و پرسنل چگونه است؟
- انعطاف پذیری آنها چه میزان است؟
- تغییرات نیروی کار (تعویض کار) چقدر است؟
- تا چه اندازه پرسنل حاضر به همکاری و پشتیبانی برنامه ها هستند؟
- تاریخچه کارخانه در ارتباط با اعتصابات و اخراج کارکنان چگونه است؟

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۳. چارچوب هزینه (Cost structure): منظور از چارچوب یعنی فهم هزینه های مستقیم کار، هزینه های غیر مستقیم، هزینه ی مواد، هزینه ی فرآیند و عملیات تولید و هزینه های عمومی بالاسری است. این اطلاعات برای دو کار مفید می باشد:

(۱) محاسبه ی کارایی سازنده در تولید یک محصول

(۲) آنالیز هزینه به شناخت پتانسیل تامین کننده در بهبود و کاهش هزینه

در جمع آوری این اطلاعات ۲ مشکل وجود دارد:

۱. ساپلایر از دادن این اطلاعات بدلیل امکان زیرآب زنی **undermine** قرار گرفتن استراتژی قیمت گذاری و انعطاف پذیری با خریدار خودداری می کند.
۲. ساپلایر می ترسد این اطلاعات به وسیله رقیبان علیه خود استفاده شود.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۴. ایجاد فلسفه ی TQM : هر چند که از یک منظر خریداران به موضوع کیفیت اهمیت می دهند ولی بهتر است به موضوعات به صورت گسترده تری مثل ارزیابی ایمنی ، آموزش ، تعمیرات نگهداری و ... بپردازند.

مثلا شرکت Aloca نیازهای کیفی مورد تقاضا را در چهار زمینه ی زیر دسته بندی کرد:

هدف	آیتم
ارزیابی فهم و دانش مدیریت از موضوع کیفیت و دید آنها برای هدایت کارخانه	مدیریت
ارزیابی ساپلایر از سیستمهای کنترل کیفیت	ارزیابی کیفیت
ارزیابی تعهد به ایمنی در سطح کل کارخانه (پرسنل) و ارزیابی سطح آموزش و دانش اعضاء از کارها و وظایف	ایمنی و آموزش
ارزیابی ماشین آلات بکار رفته برای تولید محصول	ماشین آلات و تجهیزات

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۵. توانایی تکنولوژیکی و طراحی فرآیند: معمولا در تیم ارزیابی ساپلایرها یک نفر از تولید و یک نفر مهندس صنایع وجود دارد. این کار به این خاطر انجام می شود که محدودیت تکنولوژیکی، مهارت منابع انسانی و نیازهای تجهیزات/ دقت آنها می بایست برای تولید محصولات در کارخانه سازنده ارزیابی گردند.

شاید اصلا تجهیزات کارخانه ی ساپلایر دقت مورد لزوم را نتوانند پشتیبانی کنند ، برای باقی ماندن در سطح کیفی مناسب پرسنل آموزش ندیده باشند و ...

توان ساپلایر برای تولیدات آتی شرکت نیز باید ارزیابی شود.

مثال: تولید خودرو سمند در کشور ، کارخانه ی Ford

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۶. توجه به محیط زیست: با توجه به افزایش آلودگی، مشکل لایه اوزون، افزایش گازهای گلخانه ای قوانین در این زمینه تولید کنندگان را محدودتر میکند. لذا تولید کنندگان باید درصدد برقراری ارتباط با ساپلایرها باشند.

❖ مثلاً در زمان کلینتون قوانینی در ارتباط با بارکد بازیافت بسته بندی تصویب شد.

❖ لذا پس از آن ساپلایری انتخاب میشد محصولاتش براحتی بازیافت شوند.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۷. توانایی مالی و Stability: توانایی مالی شرکتها باعث کاهش بعضی ریسکها می شود. (تهیه مواد خام، تکنولوژی، تحقیقات، آموزش و ...)
در حال حاضر ارزیابی این فاکتور در ایران بیش از دیگر فاکتورها انجام می شود. یک دلیل آن شاید وجود ریسکهای بالا در تولید باشد.

مزیت: این ارزیابی براحتی در قدمهای اولیه رویارویی با ساپلایرها قابل انجام است. در بسیاری از کشورها شاخصهای استاندارد وجود دارد که باید توسط شرکتها اعلام شود. این گونه شاخصها براحتی می توانند مورد استفاده قرار گیرند.

مشکلات: از مشکلاتی که ممکن است ایجاد گردد این است که در صورت تعویض ساپلایر در آینده، ساپلایر حاضر (با توان مالی کم) دچار مشکل می شود و ممکن است مشکلات حقوقی برای شرکت ایجاد شود.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

ارزیابی به این صورت باید انجام شود که مثلا اگر ضعف مالی وجود دارد:
مشخص شود چرا و از چه ناحیه ای این مشکل ایجاد شده ؟

آیا مشکل عدم مدیریت صحیح وجود دارد؟

آیا بازاریابی غلط وجود دارد؟

آیا ساپلایر بدهی های زیادی دارد؟

آیا بانکها می توانند اعتبار ساپلایر را تایید نمایند؟

البته فهم و دانستن دلایل ضعف مالی ساپلایر مهمتر از دانستن این ضعف می باشد. برای دانستن این ضعف می توان از شاخصهای زیر استفاده نمود:

■ برای مشخص شدن برآورده کردن مسائل مالی در کوتاه مدت:

Quick Ratio

Current Ratio

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

■ ارزیابی اینکه چقدر مدیریت دارایی ها به خوبی انجام می شود:

- Inventory turnover
- Average collection period
- Fixed asset turnover
- Return on net asset

■ آیا ساپلایر زیاد سود می برد و یا کم سود می برد (میزان شارژ):

- Gross profit margin
- Net profit margin
- Return on equity
- Return on investment

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۸. سیستمهای کنترل و برنامه ریزی تولید: انجام امور تولید توسط این قسمت انجام می پذیرد. لذا ارزیابی عملکرد این سیستم مهم است، برای ارزیابی سیستم ارزیابی های زیر انجام می شود:

- جهت اطمینان از دسترس بودن قطعات / مواد مورد نیاز آیا تامین کننده از سیستم اطلاعاتی کامپیوتری بهره می برد؟
- آیا ساپلایر میزان مواد را با توجه به زمان تولید، L.T. و .. دنبال می کند تا به اهداف از قبل تعیین شده نائل آید؟
- آیا سیستم کنترل موجودی و برنامه ریزی ساپلایر، تحویل بر اساس g و t را ساپورت می کند؟
- مقدار زمان سفارش دهی L.T. delivery و On-time delivery چقدر است؟
- Bench mark ساپلایرها – آیا دارای شاخص کلاس A MRP می باشند

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۹. **ظرفیت سیستمهای اطلاعاتی:** توانایی ارتباط الکترونیکی ایمن بین خریدار و فروشنده می تواند در برقراری و امضاء بر قراردادها نقش بسزایی داشته باشد. از مدتها پیش روش ارسال اطلاعات و اسناد بصورت الکترونیکی (EDI) بین شرکتهای مرسوم شده است. مزیت : سرعت بالا و پشتیبانی از ارتباط تنگاتنگ آیا پشتهوانه ی مالی شرکت می تواند چنین ارتباط تنگاتنگی را ساپورت کند؟

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

پیاده سازی سیستمهای سیستمهای EDI و ... در کارخانه ی فروشنده می
باست داوطلبانه صورت گیرد و در غیر اینصورت شکست خواهد خورد.
قبل از ارزیابی فروشنده ، تولیدکننده باید ببیند چقدر چنین سیستمهایی برای
او اهمیت دارد. مثلا برای سوپر مارکت های بزرگ سیستم بارکد بسیار اهمیت
دارد و یا برای کارخانه های High Tech استفاده از سیستم CAD خیلی مهم
است و یا اگر از سیستم پرداخت از کارت اعتباری و یا تلفنی و یا اینترنتی
استفاده شود چقدر سود برای خریدار ایجاد می شود.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۱۰. استراتژی ها و سیاست منابع فروشندگان:

دلیل انجام ارزیابی های دقیق بر روی ساپلایرها و حتی ساپلایرهای چند دور قبل اینست که عملکرد آنها به شدت در موفقیت شرکت تاثیر دارد و اگر کوچکترین اغتشاشی (Disruption) در این زنجیره بوجود آید برای سازنده مشکل ایجاد می شود.

با وجود اینکه سازندگان زمان و یا پرسنلی در اختیار ندارند که بتواند ارزیابی منابع فروشندگان را به طور مستقیم انجام دهد ولی راهکارهایی برای ارزیابی غیرمستقیم وجود دارد و به طور عمومی پیشنهاد می شود که سازندگان تا سه رده ساپلایر خود را ارزیابی نماید.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

ارزیابی زنجیره ی تامین بجای ارزیابی تامین کنندگان سطح اول روز به روز بیشتر می شود.مثلا در همایش تولیدکنندگان هواپیما شرکتهای زیر حضور داشتند:

- ❖ United Airlines (مشتری اصلی)
- ❖ Boeing (Plane Manuf.)
- ❖ Pratt & Whitney (Engine Manuf.)
- ❖ Auto Air (Components Manuf.)

شرکتهایی که چنین ارزیابی جامعی (Integrate Assessment) انجام می دهند در حقیقت ریسک توقف، زمان های سفارش دهی، موجودی و هزینه را کاهش می دهند. به این ترتیب مهندسين (تکنولوژیکی) اطلاعات کاملی از نوآوریهای شرکتهای پایین دستی (دوم و سومین گروه) خواهند داشت و این سبب تصمیم گیری صحیح در طراحی محصول جدید خواهد شد.

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

۱۱. پتانسیل ارتباط بلندمدت: عموماً همه ی ساپلایرها به اندازه ی خریداران به ارتباط نزدیک راغب نمی باشند. بسیاری از تامین کنندگان هنوز میل به کار مستقل دارند. لذا بهتر است که میل باطنی ارزیابی گردد: رابرت اسپکمن اعتقاد دارد که ارزیابی کارایی، کیفیت، قیمت و تحویل ارزیابی کاملی نیست هر چند که لازم می باشد، در این رابطه سوالات زیر مطرح می شود:

- آیا نشانه ای از آمادگی ارتباط بلندمدت از تامین کننده دیده شده است؟
- آیا تک حاضر به ارائه ی محصولی است که در ارتباط با دیگران بکار نیاید؟
- چه چیز منحصر به فردی ساپلایر می تواند به خریدار پیشنهاد دهد؟
- اگر مشکلی با ساپلایر بوجود آید او برای حل اختلاف به مذاکره (negotiation) روی می آورد؟

فاکتورهای مهم دیگر در ارزیابی تامین کنندگان

- آیا ساپلایر میل باطنی به حل مشکلات از راههای بصورت برنده-برنده دارد؟
- آیا مدیریت کلیدی ساپلایر تعهدی بر ارتباط استراتژیک دارد؟
- در آینده به چه میزان ساپلایر حاضر است در برنامه ها مشارکت داشته باشد؟
- چقدر هر دو طرف با هم راحت هستند؟
- آیا ساپلایر حاضر به مشارکت در تبادل اطلاعات دارد؟
- تا چه حد ساپلایر تعهد دارد و حاضر است به فهم مشکلات ما بپردازد و توجه نماید؟
- آیا شرکت خریدار یک شرکت مخصوص ویژه است یا با دیگر شرکتهای فرقی ندارد؟

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

الف) مدل زورمدارانه یا سنتی : نگرشی سنتی است که از نظریه کاهش وابستگی به تامین کنندگان که منجر به بیشینه شده توان چانه زنی می شود، حمایت می کند.

کاربرد اصلی این مدل در استراتژی خرید از تامین کنندگان برای حفظ آنها توام با پرهیز از هر گونه تعهدی در قبال آنها است.

براساس این نگرش هدف در فعالیت خرید، یافتن مکانیزمهایی به منظور متعادل سازی یا فائق آمدن بر توان منابع تامین است.

مثلا خرید یک قلم کالا می تواند به نوبت به تامین کننده های مختلفی واگذار شود تا از این طریق، توان چانه زنی شرکت بهبود یابد.

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

مهمترین ویژگی‌های این مدل

- (۱) انتخاب تامین کنندگان بر مبنای قیمت: هر تامین کننده‌ای که قیمت پائین تری ارائه نماید، انتخاب می‌شود.
- (۲) قراردادهای کوتاه مدت: خریدار هیچ ضمانتی نمی‌دهد که در نوبت بعدی نیز از همان تامین کننده خرید نماید و همه چیز به قیمت و فضای خرید بعدی بستگی خواهد داشت.
- (۳) بازرسی در هنگام ورود قطعات / مواد اولیه بسته‌ها توسط خریدار: در صورت عدم بازرسی در حقیقت ریسک عدم خرابی کالا را خریدار می‌پذیرد.
- (۴) خریدار در این مدل برای رفع مشکلات ناشی از عدم تحویل به موقع، وجود ضایعات و ... همیشه مقداری موجودی اطمینان در سیستم خود نگهداری می‌کند.

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

(ب) مدل مشارکتی

در این مدل طرفین بر اعتماد به یکدیگر تکیه کرده و در واقع با غنی کردن سطح اطلاعاتی که به اشتراک می‌گذارند، سرمایه-گذاری قابل توجهی در زمینه مشارکت بعمل می‌آورند. این امر به نوبه خود، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و تسریع در توسعه محصول را بدنبال خواهد داشت.

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

مهمترین ویژگی‌های این مدل

- (۱) انعقاد قراردادهای بلند مدت بین طرفین
- (۲) انجام تغییرات قیمت براساس یک مکانیزم توافقی
- (۳) تضمین کیفیت قطعات/ مواد اولیه توسط تامین‌کننده: رعایت اصول خودکنترلی براساس معیارهای توافق شده، وجود بهبود مستمر و سیستماتیک در کیفیت
- (۴) حذف بازرسی قطعات ورودی بعنوان فعالیتی که هیچ ارزش‌افزوده‌ای ندارد
- (۵) حمل قطعات مستقیماً به خط تولید سازمان خریدار، انجام گرفتن تحویل در انباشته‌های کوچک و در دوره‌های کوتاه

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

۶) همکاری تامین کنندگان با تولیدکننده در طراحی محصولات جدید و طراحی محصول براساس توان تامین کننده

۷) تولیدکننده در طراحی محصولات جدید توان تکنولوژیکی تامین کننده را در نظر می گیرد و در مقابل تامین کننده نیز با توجه به ارتباط بلند مدت با خریدار از سرمایه گذاری در تکنولوژی مورد نیاز تولید محصول جدید استقبال می کند.

۸) تبادل اطلاعات مربوط به محصول و تکنولوژی بین طرفین، مبادله بازخوردهای سریع و مستمر بین طرفین تا تامین کنندگان آمادگی لازم برای تغییرات تقاضا را داشته باشند.

۹) اقدام سازمان خریدار در جهت آموزش و تربیت کارکنان تامین کنندگان

تعیین استراتژی مدیریت تامین کنندگان

مقایسه ی دو مدل

نوع رابطه		معیار
مشارکتی	زورمدارانه	
بلند مدت	کوتاه مدت	طول مدت قرارداد
احتمال بالای تجدید قرارداد	احتمال پایین تجدید قرارداد	تداوم رابطه
زیاد	کم	سطح به اشتراک گذاری اطلاعات
زیاد	کم	سرمایه گذاری های ویژه در خصوص روابط دو جانبه
زیاد	کم	سطح اعتماد بین دو طرف

مقایسه معیارهای روابط زورمدارانه و مشارکتی

نوع رابطه		معیار
مشارکتی	زورمدارانه	
***** بیشتر	***** کمتر	معیارهای عمومی <ul style="list-style-type: none"> ⊖ فروشهای سالیانه ⊖ درصد فروش تامین کننده به خریداری که مشتری اصلی او محسوب می شود
***** بیشتر	***** کمتر	معیارهای ویژه رابطه <ul style="list-style-type: none"> ⊖ فاصله میان کارخانه ها ⊖ درصدی از سرمایه که قابل انتقال نیست ⊖ نفر- روز سالیانه مورد نیاز برای مذاکرات رودررو ⊖ تعداد مهندسان مهمان (مهندسانی که از یک شرکت به یک شرکت دیگر فرستاده می شوند).

مقایسه معیارهای روابط زورمدارانه و مشارکتی

نوع رابطه		معیار
مشارکتی	زور مدارانه	
*****	*****	<ul style="list-style-type: none"> ● به اشتراک گذاری اطلاعات ⊖ اشتراک گذاری اطلاعات محرمانه از تامین کننده به خریدار ⊖ اشتراک گذاری داده های هزینه از تامین کننده به خریدار ⊖ کمک خریدار به منظور کاهش هزینه به تامین کننده ⊖ کمک خریدار به منظور افزایش کیفیت به تامین کننده
کمتر بیشتر بیشتر بیشتر	کمتر کمتر کمتر کمتر	<ul style="list-style-type: none"> ● سطح اعتماد ⊖ سطح اعتماد تامین کننده به خریدار ⊖ انتظار رفتار نامنصفانه تامین کننده از طرف خریدار ⊖ متوسط مدت قرارداد
بیشتر بیشتر بیشتر	کمتر کمتر کمتر	

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

معایب روابط مشارکتی

- (۱) به علت انحصاری بودن استفاده از تامین کنندگان، آنها به راحتی به اندازه اقتصادی تولید دست نخواهند یافت. ممکن است ظرفیت تامین کنندگان توسط خریداران محدود گردد.
- (۲) به واسطه کار با یک خریدار (عموماً)، اغلب تامین کنندگان از لحاظ وسعت، اندازه و مقیاس کوچک باقی خواهند ماند و توسعه آنها منوط به توسعه سازمانهای خریدار است.
- (۳) در این حالت تا زمانی که موفقیت خریداران (بعنوان مثال رسیدن به انعطاف پذیری در تولید) به تامین کنندگان وابسته باشد، آنها از محرکهای بالقوه‌ای جهت مساعدت به تامین کنندگان استفاده می‌کنند.

چگونگی دستیابی همزمان به مزایای هر دو مدل

ورودی‌های هر سازمان را می‌توان به دو دسته تقسیم می‌شود:

- (۱) **ورودیهای ضروری اما غیراستراتژیک:** سطح وابستگی محدودی بین خریدار و تامین‌کننده وجود داشته و به هماهنگی چندانی نیاز نیست؛ نیاز کمی به سرمایه‌گذاری در خصوص رابطه احساس می‌شود؛ ارزش‌افزوده‌ی این ورودیها برای خریدار، به نسبت پایین‌تر از ورودیهای استراتژیک است
- (۲) **ورودیهای استراتژیک:** ورودیهایی با ارزش بالا که شایستگی‌های پایه‌ای شرکت خریدار را رقم زده و در تنوع‌سازی محصولات آن نقش بالقوه‌ای ایفا می‌کنند.

■ می‌توان گفت که ورودیهای غیر استراتژیک، توانمندی کمتری برای تحت تاثیر قرار دادن هزینه یا ارزش محصولات نهایی خریدار دارند.

چگونگی دستیابی همزمان به مزایای هر دو مدل

برای دستیابی به مزایای هر دو مدل مشارکتی و زورمدارانه، ابتدا باید تامین کنندگان را از لحاظ استراتژیک بودن مورد تجزیه و تحلیل قرار داد 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

به منظور تامین ورودیهای ضروری اما غیر استراتژیک، شاید بهتر باشد که شرکتهای خریدار به مدلی که اصطلاحاً به مدل روابط زورمدارانه بادوام مشهور است، روی آورند.

تفاوت مدل زورمدارانه بادوام با مدل زورمدارانه سنتی

۱) در مدل زورمدارانه بادوام، انتخاب اول تامین کنندگان، نیازمند مقایسه و محک زنی برخی قابلیت‌هاست که تعیین می‌کند کدام تامین‌کننده در بلند مدت پتانسیل لازم برای ارائه کمترین قیمت را دارد. آنگاه دو یا سه تامین‌کننده به عنوان تامین‌کنندگان بلند مدت انتخاب می‌شوند. اما مدل سنتی زورمدارانه، گروه بزرگی از تامین‌کنندگان را بدون توجه به قابلیت‌ها یا هزینه‌های عملیاتی و مدیریت آنها در نظر می‌گیرد.

۲) در مدل زورمدارانه بادوام، برخلاف مدل سنتی، خریدار و تامین‌کننده، سرمایه‌گذاری‌های خاصی در زمینه مکانیسم‌های هماهنگی بین کارخانه‌ای نظیر سیستم‌های دریافت سفارش، تبادل الکترونیکی داده‌ها و سیستم‌های لجستیکی به انجام می‌رسانند که نتیجه این امر، تحویل سفارشها در مکان و زمان مورد نظر خریدار خواهد بود.

تفاوت مدل زورمدارانه بادوام با مدل زورمدارانه سنتی

۳) تا وقتی که قیمت پیشنهادی از طرف تامین کننده قابل رویت 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 می‌رسد.

با توجه به دلایل فوق، می‌توان نتیجه گرفت که نگرش زورمدارانه بادوام نسبت به نگرش زورمدارانه سنتی از مزایای بارز زیر برخوردار است:

- به حداقل رساندن هزینه تدارکات
- به تامین کنندگان اجازه خواهد داد که تعداد تولید محصولاتشان را بخصوص در مورد محصولات استاندارد، به مقدار اقتصادی برسانند.
- حفظ رقابت شدید با سایر تامین کنندگان

چگونگی دستیابی به شراکتهای استراتژیک

شراکتهای استراتژیک زمانی ضروری است که سازمان تامین کننده، ورودیهای استراتژیک برای سازمان خریدار را فراهم می کند. این ورودیها شامل قطعات استاندارد صنعتی نبوده و با قرار گرفتن در کنار سایر اجزا در محصول نهایی است که منافعشان 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 طلبد. بنابراین، شراکت در عملیات متقابل است.

شرکت تامین کننده باید به منظور هماهنگ شدن با شرکت خریدار و تامین اجزای سفارش شده، سرمایه گذاریهای عمده ای در خصوص رابطه دوجانبه به عمل آورد. نظیر تجهیزات و ماشین آلات خاص، پرسنل خاص و فرآیندهای پیوسته تولید

چگونگی دستیابی به شراکتهای استراتژیک

از طرف دیگر برای برقراری یک شراکت استراتژیک، شرکتهای خریدار بایستی حائز قابلیت‌های خاصی باشند. از جمله مهمترین این قابلیت‌ها:

(۱) محک زنی و مقایسه قابلیت‌های تامین‌کنندگان، بگونه‌ای که مطمئن شوند بهترین تامین‌کنندگان ممکن را انتخاب کرده‌اند.

(۲) افزایش اعتماد به منظور رغبت طرفین به سرمایه‌گذاری در خصوص ایجاد رابطه و تبادل اطلاعات.

(۳) تبادل دانش و تجربیات بین شرکتی، تا اینکه به طور موثر فعالیت‌های بین سازمانی را هماهنگ کرده و یادگیری‌های بین سازمانی را ارتقا دهند.

ضرورت‌های برقراری شراکت استراتژیک

- ✓ افزایش ارزش هماهنگی بین شرکتی در صنایع محصولات ترکیبی، جایی که تقاضاهای پیچیده و متنوع داریم
- ✓ در طول یک توسعه بلند مدت اقتصادی، زمانی که کمبود منابع شایع باشد.
- ✓ زمانی که ایجاد ارزش بلند مدت (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.

رده بندی استراتژیک تامین کنندگان

اصطلاح رده بندی که از فرم سازماندهی keiretsu ژاپنی گرفته شده است، روشی برای ساختاردهی زنجیره تامین است. در این نوع ساختاردهی، قاعده زنجیره تامین کوچکتر شده و تعداد کمی از تامین کنندگان استراتژیک به عنوان سازنده رده اول، مسئول تعداد دیگری از تامین کنندگان (تامین کنندگان رده ۲) بوده و این تمرکز زدایی مدیریت در طول زنجیره پیش میرود (لمینگ ۱۹۹۶).

الف) ضرورت رده بندی و نحوه اجرا

سازمان‌ها نمی‌توانند روابط شراکت موفق را با تعداد زیادی از تامین‌کنندگان داشته باشند و کاهش تعداد تامین‌کنندگان یک پیش‌شرط برای داشتن روابط همکارانه و بهبود یافته با تامین‌کنندگان است.

گادا و هاکانسون (۱۹۹۴) اظهار نموده‌اند که کسب موفقیت در یک رابطه شراکتی منوط به صرف زمان و انرژی زیاد در آن رابطه است و لذا تعدد روابط در مقیاس‌های بزرگ، شراکت موفق را در پی نخواهد داشت.

الف) ضرورت رده بندی و نحوه اجرا

از طرفی نیاز رو به رشد انعطاف پذیری در ساخت، نیرویی است که تولید کنندگان را به سمت برون سپاری و تغییر ساختارهایی مانند رده-بندی سوق می دهد.

برای چنین تولید کنندگانی که هزاران قطعه منفصله را مونتاژ می کنند، و در معرض پیچیدگی تکنولوژیکی فزاینده و کاهش چرخه حیات قرار می گیرند، مشکل است که برتری جهانی خود را در همه زمینه ها حفظ نماید.

لذا چنین تولید کنندگانی متوجه منافع برون سپاری کارهای غیر استراتژیک به سازندگان متخصص و تمرکز فعالیت های خود بر روی طراحی و مونتاژ شده اند.

الف) ضرورت رده بندی و نحوه اجرا

به منظور اجرای این تغییر ساختار، فعالیتهای شرکت‌های به دو دسته تقسیم می‌شود:

فعالتهای اصلی (core): که می‌تواند مزیت رقابتی بالقوه یا جاری سازمان را تشکیل دهد

فعالتهای غیر اصلی (non-core): که معمولاً به سازندگان خارجی واگذار می‌شود.

ارائه گواهینامه به تامین کنندگان

سیستم های گواهی دهی:

(۱) سیستمهای استاندارد

(۲) سیستم خصوصی

- سیستمهای استاندارد مانند سیستم تضمین کیفیت ISO 9000 مستقل از نوع تجارت و بصورت عمومی تعریف شده‌اند. رشد شدید این سیستمها تلاشی در جهت تقویت فرآیند گواهی دهی بوده است. سیستمهای خصوصی به سازمان اجازه می‌دهند که معیار و فرآیند گواهی دهی را اختصاصی کنند که این امر نیازمند توسعه وسیع زمانی و سرمایه گذاری است. استفاده از سیستمهایی نظیر ایزو ۹۰۰۰ تمامی عناصر اضافی برنامه‌های اختصاصی را حذف نموده و نیاز به تعیین صلاحیت مقدماتی و یا مشاهدات مکانی را کاهش می‌دهد

عوامل موثر در اعطای گواهینامه به تامین کنندگان

- تاثیر تامین کننده بر موقعیت سازمان: اگر تامین کننده تنها منبع تامین است کاندیدایی برای گواهی دهی به شمار می آید.
- میزان هزینه صرف شده برای خرید از تامین کننده: در صورتیکه کالایی که از یک تامین کننده خریداری می شود استاندارد و رقابتی باشد و تامین کنندگان زیادی بتوانند آنرا تولید کنند دیگر نیازی به اعطای گواهینامه وجود ندارد ولی در صورتیکه کالا استاندارد نباشد و بر اساس سفارش سازمان تهیه می گردد، تامین کننده می بایست گواهینامه دریافت دارد.

عوامل موثر در اعطای گواهینامه به تامین کنندگان

- تکنولوژی خاص: در صورتیکه تامین کننده تکنولوژی منحصر بفردی دارد که اهداف آتی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد
- تاثیر کالای خریداری شده در بلند مدت: در صورتیکه کالایی که خریداری می شود برای سازمان پراهمیت باشد و در آینده استفاده زیادی از آن خواهد شد
- کاهش و صرفه جویی بالقوه در محصولات جدید: در صورتیکه تامین کننده بتواند صرفه جویی در یک فرآیند یا تولید کالا را به ارمغان بیاورد یا سطح نیروی انسانی و بطور کلی هزینه های سازمان را کاهش دهد.

توسعه و ارتقای تامین کنندگان

فعالیتی است که سازمان خریدار در جهت بهبود عملکرد تامین کنندگان و یا توانمند کردن آنها انجام می دهد.

از جمله می توان به سرمایه گذاری بر روی عملیات تولید و لجستیک تامین کنندگان، مهیا کردن شرایطی در جهت بهبود عملکرد تامین کنندگان، ارتباط و همکاری مستقیم و بدون واسطه با تامین کنندگان و آموزش نیروی انسانی تامین کننده اشاره کرد.

توسعه تامین کنندگان نیازمند این است که طرفین بر روی مسائل مالی، سرمایه ای و منابع انسانی با یکدیگر توافق کامل داشته باشند و اطلاعات حساس و مهم را به موقع در اختیار یکدیگر قرار دهند و مفهوم مؤثری را از ارزیابی عملکرد طرفین در سازمان هایشان بوجود آورند

توسعه و ارتقای تامین کنندگان

بهبود مستمر عملکرد تامین کنندگان در بلند مدت در گرو سه چیز است:

- ۱) شناسایی نقاطی از زنجیره تامین که ارزش افزا هستند (ضرورت شناسایی زنجیره ارزش)
 - ۲) همسو سازی استراتژی‌های تولیدکنندگان / خریداران در جهت فعالیت‌های ارزش‌افزای شناسایی شده
 - ۳) بکارگیری مدیریت زنجیره تامین یکپارچه با هدف حداکثرسازی خروجی - های داخلی و خارجی زنجیره تامین.
- هرگونه بهبود عملکردی در خارج از این چهارچوب تنها تأثیرات کوتاه مدت در بر داشته و صرفاً جنبه تاکتیکی خواهد داشت

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام اول: شناسایی کالاهای اساسی

مدیران بایستی موقعیت خود را ارزیابی نمایند تا میزان اطمینان را در توسعه تأمین کنندگان تعیین کنند و سپس مشخص نمایند که کدامیک از قطعات و خدمات نیاز به توجه بیشتری دارد.

به منظور تمرکز لازم است یک کمیته اجرایی با در نظر گرفتن روابط استراتژیک مهم کلیه کالاها و خدمات خریداری / تولید را ارزیابی نمود تا یک سبد از کالاها و خدمات بحرانی را شناسایی کرد

طبقه بندی اقلام از دیدگاه کراچیک

- آقای کراچیک در سال ۱۹۸۳ اولین دیدگاه تقسیم بندی برای استراتژی‌های مختلف خرید را در نظر گرفت. این دیدگاه بر پایه حداقل کردن ریسک تامین و حداکثر نمودن قدرت برای خرید می‌باشد.



طبقه بندی اقلام از دیدگاه کرایجیک

اقلام غیر بحرانی (Non-critical) آیتم هایی اقلام عمومی هستند
؛ برای آنها تامین کنندگان زیادی وجود دارد؛ اهمیت استراتژیک و ارزش
پولی آنها در جهت ارزش افزودگی محصول نهایی پایین می باشد؛ دانش و
تکنولوژی ویژه و خاصی برای ساخت و خرید این گونه اقلام ضروری
نمی باشد.

اقلام اهرمی (Leverage) آیتم هایی هستند که خریدار برای آنها
قدرت مانور بالایی دارد و می تواند از طریق مناقصه و یا جانشین نمودن
آیتم خریدار اقدام نماید. در این وضعیت علاوه بر تعدد تامین کنندگان،
اهمیت استراتژیک و میزان ارزش افزودگی آیتم خریداری شده نیز بالا
می باشد، لذا در این حالت روابط میان اعضاء اهمیت بالاتری نسبت به
اقلام معمول پیدا می کند. اما با این وجود خریدار در این وضعیت هم در
جستجوی تامین کننده ای می باشد که هزینه خرید آن پایین ترین باشد و
قراردادها تا حدی نسبت به اقلام معمول بلندمدت تر می باشد.

طبقه بندی اقلام از دیدگاه کراچیک

اقلام گلوگاهی (Bottleneck) آیتم‌هایی هستند که درگیر مشکلات و ریسک‌های عدیده‌ای هستند. در این حالت ریسک تامین از تامین کننده افزایش می‌یابد و اقلام خریداری شده نیز دارای ارزش پایینی هستند. ولی به علت استاندارد نبودن قطعه‌ی مورد نظر از لحاظ ماده/ تکنولوژی تولید در این حالت قدرت تسلط تامین کننده بر خریدار زیاد است و تامین کننده حالت انحصاری را برای خریدار دارد. در این وضعیت تضمین مقدار، کنترل تامین کننده، برنامه‌های مربوط به داشتن موجودی اطمینان پیشنهاد می‌گردد.

اقلام استراتژیک (Strategic) در این حالت ریسک مربوط به تامین کننده در سطح بالایی قرار دارد و علاوه بر آن اقلام خریداری شده دارای ارزش افزودگی زیادی هستند و قدرت تسلط تامین کننده و خریدار متعادل است. در این حالت تامین کننده و خریدار به شرکاء زنجیره تامین تبدیل می‌گردند.

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام دوم : شناسایی تأمین کنندگان بحرانی

مدیران در مرحله بعدی می‌بایست تأمین کنندگانی را که قطعات استراتژیک را تولید می‌کنند را مورد ارزیابی قرار دهند و تعیین نمایند که کدامیک از آنها می‌بایست توسعه یابند. یک روش معمول و متداول برای این کار استفاده از نمودار آنالیز پارتو به منظور آنالیز عملکرد تأمین کنندگان است. این نمودار ابزاری سودمند برای شناسایی تأمین کنندگانی است که پتانسیل توسعه را در آینده دارا می‌باشند همچنانکه برای شناسایی تأمین کنندگان ضعیف مناسب است.

برای شناسایی تأمین کنندگان ضعیف بسیاری از سازمانها عملکرد تأمین کنندگان را بر مبنای Plant-by-Planet ارزیابی می‌کنند و تأمین کنندگان را از بهترین تا ضعیف‌ترین رتبه‌بندی می‌کنند. تأمین کنندگانی که توانایی دستیابی به حداقل انتظارات و اهداف عملکردی در کیفیت، تحویل به موقع، هزینه/ قیمت، تکنولوژی و غیره را نداشته باشند، کنار گذاشته می‌شوند

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام سوم: تشکیل تیم های چندوظیفه ای

تشکیل تیم های چندوظیفه ای توسط خریداران و برای ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان صورت می گیرد. هر گونه اتفاق نظر در بین اعضای تیم نشانگر این است که تأمین کننده پیش قراول اتحاد است و این اطمینان را بوجود می آورد که همه فعالیت های خریدار پیامی روشن و منطقی را به تأمین کننده ارسال می دارد.

خریدار قبل از اینکه خواهان همکاری و هماهنگی تأمین کنندگان برای ایجاد ظرفیت اضافی باشد، می بایست در سازمان خود ظرفیت اضافی ایجاد کند.

به منظور بهینه کردن مشارکت تأمین کنندگان ابتدا خریدار می بایست استراتژی ها، قوانین و رویه های زنجیره تأمین خود را تدوین نماید تا بتواند اهداف کسب و کار خود را بصورت شفاف و واضح ارائه نماید. این مهم بدون تجزیه و تحلیل برنامه توسط بخش های مختلف سازمان یا تخصص های مختلف موفقیت آمیز نخواهد بود.

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام چهارم : ملاقات با مدیران ارشد سازمان تأمین کننده

در این گام تیم چندوظیفه‌ای خریدار با گروه مدیران ارشد تأمین کننده وارد گفتگو می‌شود و سه اصل را در راه توسعه تأمین کننده را تشریح می‌کند: **مسیر استراتژیک، سنجش و بکارگماری.**

مسیر استراتژیک تنها نیازمند به مسیر کسب و کار داخلی نیست بلکه مسیر خریدار-تأمین کننده که بر روی هر یک از احتیاجات مشتری متمرکز گردیده است را در کل زنجیره تأمین در بر می‌گیرد.

سنجش تأمین کنندگان با توجه به هزینه کل صورت می‌پذیرد که برمبنای اعتبار و مشارکت در کلیه زمینه‌ها از خرید تا سایر ملاحظات فنی نظیر مهندسی، کیفیت، سیستم‌های اطلاعاتی و تولیدی، ارائه می‌گردد. گفتگو با مدیران ارشد تأمین کننده که ایده‌های مناسبی در کسب و کار دارند منجر به ایجاد طرز فکر حرفه‌ای در طرفین و در نتیجه آن تقویت وابستگی، افزایش ارتباطات، مهیا شدن زمینه برای فعالیتهای کارشناسی مشترک و توسعه بلند مدت می‌گردد.

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام پنجم : تعیین پروژه‌های کلیدی (اصلی)

پس از مشخص شدن فرصت‌های امیدبخش مدیران می‌بایست این فرصت‌ها را به لحاظ قابلیت اجرا، منابع و زمان مورد نیاز و پتانسیل بازگشت سرمایه مورد ارزیابی قرار دهند. هدف از این کار تصمیم‌گیری در مورد میزان سودمندی و ثمرات احتمالی سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های مناسب است. معیارهای دیگری که به منظور ارزیابی فرصت‌ها از آنها استفاده می‌شود عبارتند از: میل، رضایت و توانایی تأمین‌کننده (و خریدار) برای ایجاد تغییرات، طول عمر محصول / سرویس و تاثیر آن بر روی کسب‌وکار، نرخ بازگشت سرمایه، تجزیه و تحلیل آثار ایجاد تغییرات و استانداردسازی است.

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام ششم: تعریف و تعیین جزئیات توافقات

پس از تعیین پروژه‌هایی که پتانسیل بهبود دارند، لازم است طرفین بر روی معیارهای مشخصی به توافق برسند تا موفقیت طرفین دست‌یافتنی شود. این معیارها می‌تواند شامل درصد هزینه صرفه‌جویی شده که در نتیجه تبادلات فی‌مابین حاصل می‌گردد، درصدی از بهبود کیفیت که قابل حصول است، درصد بهبود در تحویل و سیکل سفارش که مورد نظر و مطلوب می‌باشد، اهداف عملکردی در مورد محصولات و یا خدمات اصلی و کلیدی، دسترسی به اهداف تکنولوژیک و بهبود در عملکرد سیستم و ... باشد. طرفین می‌بایست بر روی بازه‌های زمانی خاصی توافق کنند که در آن زمانها میزان بهبود حاصل شده و نقش طرفین در حصول آن ارزیابی گردد. این زمانها می‌تواند تاریخ مشخصی باشد و یا زمان تکمیل فعالیتی خاص در پروژه باشد. در این زمانها اقدامات لازم برای موفقیت مورد بازنگری قرار می‌گیرند، اطلاعات بروز می‌گردند و در مورد چگونگی و زمان بکارگیری منابع طرفین در جهت دستیابی به موفقیت تصمیم‌گیری می‌شود

فرآیند توسعه تأمین کنندگان

گام هفتم: بررسی وضعیت و اصلاح استراتژی ها

برای حفظ آهنگ پیشرفت در پروژه، مدیران می‌بایست پیشرفت پروژه را تحت نظر بگیرند و دائماً اطلاعات را مبادله کنند. بازنگری اهداف در بازه‌های تعیین شده در گام قبل می‌تواند نیازها را برای دسترسی به اهداف، بازنگری آنها و یا تعیین اهداف جدید، تعیین نماید. طرفین می‌بایست طرح جامعی تهیه کنند زیرا اولویتها ممکن است تغییر کند و نیاز به بکارگیری منابع اضافی و جدید داشته باشد.

موضوعی که بایستی همواره مورد توجه طرفین قرار گیرد این است که ارتقاء تأمین کنندگان فرایندی **مستمر** است و معطوف به زمان و شرایط خاصی نمی‌گردد.

خرید از خارج / ساخت در داخل

از مهمترین و پیچیده ترین تصمیم ها این است که برخی محصولات را در داخل کارخانه تولید کنیم و یا فقط مونتاژ آنها را بر عهده بگیریم و یا فقط برخی سرویسها و کارها را از خارج استفاده کنیم و یا به طور کلی آن آیتم را از خارج خریداری نماییم.

این مساله (Insourcing/Outsourcing) یک مساله ی بسیار بحث انگیز است و دلیل اصلی آن این است که این تصمیم بطور مستقیم بر رقابت و جایگاه شرکت ارتباط پیدا می کند.

فاکتورها و متغیرهای زیادی در این امر باید مورد توجه قرار گیرند: هزینه های متخصص، کیفیت، تحویلات، تکنولوژی، واکنشهای تک، میل شرکت تک به بهبود مستمر. بنابراین تیمهای متشکل از متخصصین مختلف Cross-functional برای این امر بوجود می آید. بخصوص وجود متخصصین مهندسی، تولید، مالی و خرید ضروری است.

مزایا و ریسکهای ساخت در داخل و خرید از خارج

خرید از خارج (OUTSOURCING)	ساخت در داخل (INSOURCING)
مزایا	مزایا
افزایش انعطاف پذیری سازمان	کنترل بالای سازمان بر ورودیها و خروجیها
نیاز کمتر به سرمایه گذاری	تمرکز بر مقیاس اقتصادی تولید/ خدمات
بهبود جریانهای مالی سازمان	
هزینه کمتر نیروی انسانی و مدیریت مناسبتر	
ریسکها	ریسکها
احتمال انتخاب شریک نامناسب و ناشایسته	نیاز به مقیاسهای بسیار بزرگ جهت اقتصادی شدن تولید وجود دارد که ظرفیتهای سازمان جوابگو نمی-باشد
از دست دادن کنترل فرآیند	عدم وجود سرمایه کافی تولید در مقیاسهای بزرگ
افزایش زمان سفارشدهی (Lead time)	برخی اوقات تجهیزات خاص لازم قابل اکتیاع نیست
وابسته شدن به ظرفیت شرکا	افزایش مشکلات مدیریت تامین و تولید در
تهی شدن تدریجی نقش سازمان	

چه زمانهایی موضوع برون سپاری مطرح می شود

- **مطرح شدن محصول / خدمات جدید:** در ابتدای مطرح شدن ایده جدید عدم اطمینان نسبت به تکنولوژی، خدمات، مدت زمان عمر محصول / خدمات و در دسترس بودن منابع قابل اطمینان، سازمان را مجبور به برون سپاری نماید تا بتدریج فرآیند ساخت در داخل تکمیل و نهایی شود.
- **بهبود استراتژی:** ممکن است شرکت به این نتیجه برسد که بهتر است بسیاری از کالاهایی را که تا بحال تولید می کرده به خارج از شرکت منتقل نماید. بعنوان مثال بسیاری از کارخانه های خودرو سازی در ایران ساخت بسیاری از قطعات و حتی مدیریت تامین آنها را به خارج از شرکت منتقل نموده اند.

چه زمانهایی موضوع برون سپاری مطرح می شود

- **عملکرد ضعیف در داخل سازمان:** در صورتی که عملکرد سازمان خودی در تولید/ ارائه خدمات قابل قبول نبوده و یا هزینه های زیادی برای سازمان داشته باشد، سازمان باید انجام فعالیت مربوطه را به خارج منتقل نماید.
- **تغییرات در تقاضا:** برون سپاری می تواند در هنگام تغییرات ناگهانی تقاضا به عنوان یک سپر ایمنی برای سازمان عمل نماید. به این صورت که در هنگام افزایش ناگهانی تقاضا، با عقد قراردادهای کوتاه مدت مقدار تقاضای بیش از ظرفیت متداول به خارج از سازمان انتقال یابد. در زمانی که تقاضای محصول نیز بیش از مقدار مشخصی کاهش می یابد (مانند محصولات فصلی) ممکن است دیگر تولید در مقیاس کوچک به صرفه نباشد. در این بازه می توان تولید آن محصول را به بیرون سازمان ارجاع داد.
- **تغییرات در عمر تکنولوژی:** هر چه عمر یک تکنولوژی (Life cycle) بیشتر باشد میل به خرید و در نتیجه ساخت محصول در داخل بیشتر می گردد. مثال: تغییرات سریع در پروسسورهای کامپیوتر که عملاً ساخت چنین محصولی را در حیطه تعداد تولید کننده بسیار محدودی قرار داده است.

عوامل موثر بر برون سپاری

۱- **خصیصه ی اصلی و ویژه ی شرکت:** در مجله ی هاروارد بیزنس ریو پارلاهاد و هملت خصیصه ی ویژه این طور تعریف می شود: کلیه دانش و آموزه های شرکت بخصوص چگونگی همپهنگی مهارتهای مختلف تولیدی و یکپارچگی تکنولوژی های مختلف

حال با این دانش سرویس و یا محصولی که ارتباط تنگاتنگ با این ویژگی را دارد می بایست در داخل شرکت باقی بماند تا اینکه از خارج اکتیاع گردد. اگر شرکتی اشتباها این گونه امور را به خارج انتقال دهد خود را در خطر از دست دادن مزایای رقابت قرار داده.

۱) شرکتهای باید بر روی تهیه ی ماژولها، مونتاژها، سیستمها و سرویسهایی که بر محصول نهایی نقش اساسی و بحرانی دارد تمرکز نمایند.

عوامل موثر بر برون سپاری

- ۲) شرکتها باید تهیه از خارج مازولها، مونتاژها، سیستمها و سرویسهایی که تامین کنندگان خارجی در آنها برتری نسبی دارند تمرکز یابند. ممکن است این برتری به لحاظ اندازه زیاد تولید، کیفیت بالاتر، دانش تکنولوژی، اقتصادی، انگیزه های بالای بهره وری و عملکرد بوجود آمده باشد
- ۳) ممکن است شرکت خرید از خارج را به صورت یک راه حل استراتژیک و به عنوان بالا بردن انگیزش و تعهد پرسنل برای بهبود عملکرد سرویسها و تولید شرکت در جهت نگهداری شغل های داخلی باشد.

عوامل موثر بر برون سپاری

۲- رقابت زمانی

برخی اوقات به جهت رقابت نیاز است تا برای ارضاء مشتریان مجبور به خرید از خارج کارخانه شویم، حتی اگر این کار گران تمام شود و اقتصادی هم نباشد.

۳- اطمینان افزایش یافته به تامین کنندگان:

مسئولین اجرایی خرید در مطالعه به این مساله پی بردند که هر روزه اطمینان به تامین کنندگان می تواند بیشتر شود و این امر خرید از خارج را توسعه داده است.

عواملی که در تصمیم گیری خرید/ ساخت موثرند:

۱) شرکتهای باید به طور مستمر فشار بر تامین کنندگان داشته باشند(جهت کاهش هزینه ها و سیکل زمان تولید) این امر برای شرکتهایی که در فضای رقابتی شدید کار می کنند پراهمیت تر است.

۲) شرکتهای بیشتر باید روی **core competence** متمرکز شوند و کارهایی که در تخصص اصلیشان نیست را به دیگران واگذار کنند.

عوامل موثر بر برون‌سپاری

۳) بهبود ابزار محاسباتی مانند ابزار کامپیوتری پیش‌بینی و شبیه‌سازی می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های خرید/ساخت شرکتها را یاری کند و تحلیل حساسیتها را ساده‌تر نماید.

۴) نیاز به پاسخگویی و ارضاء سریع مشتریان میل به خرید از خارج را افزایش می‌دهد و مانع توسعه‌ی عمومی شرکت می‌گردد.

عوامل موثر بر برون سپاری

ارتباط بین آنالیز رقابتی و تصمیم گیری خرید/ ساخت:

آنالیز رقابتی به مسائل بزرگتری که به استراتژی رتبه شرکت در بازار برمیگردد. این ارزیابی متوجه رتبه ی رقابتی سازمان می باشد که به رقبای سازمان و بررسی مکان رتبه ی فعلی شرکت با سطح مورد نظر ارتباط دارد.

Competitive Analysis

Market analysis
Industry Analysis
Competitor Analysis

Make-or-Buy Analysis

Systems
Assemblies
Materials
Services

تصمیم‌گیری خرید/ساخت به مسائل جزئی تری مثل قطعات، مواد، ماژولها، مونتاژها و سرویسها مرتبط می‌باشد. که این یکی از وظایف مستقیم آنالیز رقابت می‌باشد.

این دو ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند مثلا کارخانه‌ی کرایسلر ساخت یکی از قسمتهای مهم محصولش را به خرید از خارج تبدیل کرد که به باقی ماندن آن شرکت در فضای رقابتی کمک شایانی نمود

۴) عوامل هزینه‌ای

تصمیم‌گیری خرید/ساخت مثل مسائل بودجه بندی و یا سرمایه گذاری است. در این تحقیق هم باید هزینه‌های مشخصی مانند قیمت خرید، هزینه‌ی مستقیم کار، مواد و هم هزینه‌های پنهان در این مقوله توجه شود

خریدار خارج	ساخت در داخل
هزینه‌ی خرید حمل و نقل-دریافت و کنترل بازرسی فضا و انبار	هزینه‌های عملیاتی: نیروی مستقیم کار مواد حمل و نقل- دریافت و کنترل بازرسی
هزینه‌های ستادی قرارداد و کنترل	فضا:(کرایه محل) استهلاک سر بار(بالا سری)

هزینه های مستقیم مدیریت	هزینه های سرمایه ای مستمر
هزینه های موجودی	هزینه های موجودی
هزینه های سرمایه ای	هزینه های سرمایه ای
جمع هزینه های ساخت در داخل	جمع هزینه های خرید از خارج
	صرفه جویی خالص
	کسر مالیات
	صرفه جویی پس از کسر مالیات

انواع هزینه‌ها در یک نگاه می‌توانند به سه دسته هزینه‌های متغیر، هزینه‌های ثابت و هزینه‌های کل عملیات (هزینه‌های کل عملیات هزینه‌های هستند مانند هزینه‌های جایزه، انجام مناقصه‌ها و مزایده‌ها، هزینه‌های سرپرستی، و یا هزینه‌های شکایات و دادرسی می‌باشند) تقسیم‌بندی گردند.

هزینه‌های متغیر هزینه‌هایی هستند که بطور مستقیم به مقدار تولید ارتباط دارند و به تبع میزان تولید تغییر می‌کنند. مانند هزینه مواد اولیه، نیروی مستقیم کار، حمل و نقل و غیره

هزینه‌های ثابت هزینه‌هایی هستند که بدون توجه به میزان تولید همیشه وجود دارند. مانند کرایه انبار، هزینه‌های بیمه و خدمات درمانی، هزینه‌های ستادی

مثال : یک شرکت تایوانی یک قطعه پلاستیکی خود را از ساپلایر می تواند خریداری کند که مشخصات این قطعه و هزینه های ساپلایر عبارتند از:

تقاضای محصول:

سال اول ۲۰۰۰۰۰

سال دوم ۳۰۰۰۰۰

سال سوم: ۵۰۰۰۰۰

قیمت کالای (پیشنهادی ساپلایر) ۰,۱ دلار برای هر قطعه

هزینه ی حمل از تامین کننده ۰,۰۱ دلار برای هر قطعه

هزینه ی امور نگهداری و اداری ۰,۰۰۵ دلار برای هر قطعه

بعلاوه هر محموله که حمل می شود هزینه ی معادل ۲۰ دلار را به همراه

دارد و محموله ها به صورت ماهانه حمل می شوند

در مقابل این شرکت می تواند محصول را خود با خرید یک ماشین تولید کند
هزینه های این حالت عبارتند از:

هزینه ی خرید یک ماشین: ۱۰۰۰۰۰ دلار که سهم تقاضای سه سال را جواب
می دهد و ماشین در پایان سال مستهلک می شود.

هزینه ی نیروی انسانی مستقیم ۰,۰۳ دلار برای هر قطعه

هزینه های جانبی نیروی انسانی ۵۰٪ است یعنی ۰,۰۱۵ دلار برای هر قطعه

هزینه ی مواد برابر ۰,۰۵ دلار برای هر قطعه است

هزینه های غیر مستقیم کارگر برابر ۰,۰۱۱ دلار برای هر قطعه و هزینه های
جانبی نیز ۵۰٪ دلار برای هر قطعه است.

هزینه ی طراحی و مهندسی ۳۰۰۰۰۰ دلار برای کل تقاضا است.

هزینه های بالاسری نیز معادل هزینه ی نیروی انسانی می باشد که در کل
برای هر قطعه ۰,۰۳ دلار در نظر گرفته می شود.

- هزینه ی خرید (out sourcing):
- قیمت هر واحد: ۰,۱ دلار
- هزینه ی حمل هر واحد: ۰,۰۱ دلار
- هزینه ی نگهداری : ۰,۰۰۵ دلار
- هزینه ی حمل محموله ها برای هر واحد =

$$\frac{\text{تعداد ماهها در سه سال} * \text{هزینه ی یک محموله}}{\text{کل تقاضا}} = \frac{۳۶ * ۲۰}{۱۰۰۰۰۰۰} = ۰,۰۰۷۲$$