

سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان رویکردی نوین در لجستیک و زنجیره تأمین

حسین غفاری توران^۱

چکیده:

تأمین کنندگان می‌توانند تأثیر بسیار زیادی بر روی عملکرد شرکت‌ها در مقوله‌های قیمت، کیفیت، تکنولوژی و تحویل داشته باشند. در دهه‌های اخیر، رویکرد جدید و مهمی که در مدیریت زنجیره تأمین مطرح شده است، تقویت و گسترش ارتباطات با تأمین کنندگان سازمان در قالب سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان (SRM) است، که توجه آن به کل زنجیره تأمین از تهیه مواد اولیه تا مصرف کننده نهایی معطوف شده است، بطوری که بتواند امکان افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه‌ها را فراهم آورد. لذا در این کار رویکرد بهینه‌سازی کل فعالیت زنجیره تأمین، بر پایه تأمین کنندگان در نظر گرفته شده است.

بجای ارتباط از نوع برنده - بازنده، ارتباط نزدیک و اعتماد متقابل از نوع برنده - برنده جایگزین ارتباطات قبلی شده و عمده فعالیت‌ها به حذف عملکرد ضعیف تأمین کنندگان و توسعه بهبود عملکرد تأمین کنندگان از طرف خریدار متمرکز شده است و وظیفه فرآیند خرید به مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان - که تعداد آنها به دقت کاهش یافته است - تغییر نموده است. بطور کلی مدیریت روابط تأمین کننده بدنبال ارائه چارچوب‌های مناسب برای ارزیابی مستمر، توسعه عملکرد و انتخاب تأمین کنندگان مناسب می‌باشد. هر یک از فعالیت‌های بر شمرده شده دارای زیر فعالیت‌های مختلفی می‌باشند. ارائه مدل‌های کمی جهت انتخاب تأمین کننده در فرآیند ارتباط خریدار - تأمین کننده از موضوعات اصلی در سیستم SRM می‌باشد. این فرآیند، یک مسأله چند معیاره می‌باشد که در آن مسأله تعداد و اهمیت معیارها با توجه به استراتژیهای زنجیره تأمین می‌توانند متفاوت باشند. با توجه به اهمیت نقش تأمین کنندگان در دستیابی به اهداف زنجیره تأمین، در این پژوهش آخرین یافته‌ها در خصوص سیستم SRM، اجزاء، فرآیندها و مزایای بکارگیری آن در سازمانهای لجستیکی را بررسی می‌نماییم.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت زنجیره تأمین - لجستیک - مدیریت روابط تأمین کنندگان - انتخاب تأمین کننده - خرید - تدارکات - منبع یابی.

۱- کارشناس ارشد مهندسی صنایع - مرکز مطالعات و پژوهشهای لجستیکی و مهندسی دانشگاه امام حسین (ع).

آدرس: تهران - شهرک قدس (غرب) - خ هرمزان - خ پیروزان جنوبی - نبش خیابان پنجم - ساختمان اسری.

تلفن تماس: ۰۹۱۲۴۴۰۲۱۳۴ و ۰۲۱-۸۸۳۶۹۷۴۰

پست الکترونیکی: Ghaffari1582@Gmail.com - Ghaffari1582@yahoo.com

۱- مقدمه:

افزایش رقابت و تحولات بازار و محیط کسب و کار، روش‌های تأمین اقلام و ارتباط با خریداران و تأمین‌کنندگان را تغییر داده است. در شرایط جدید افزایش روابط با تأمین‌کنندگان و توسعه روابط مشارکتی و پایدار با آن‌ها برای کاهش هزینه‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار ضروری است. در این راستا برخی از شرکت‌های بزرگ نرم‌افزاری جهان با ارائه راه‌حل‌های جامع و مؤثر به نام «مدیریت روابط تأمین‌کنندگان» در این زمینه بهبودهایی چشم‌گیری را باعث شده‌اند. البته پدید آمدن چنین سیستم‌هایی بواسطه افزایش وابستگی به پیمانکاران و تأمین‌کنندگان در سازمان‌ها بوده است. برای افزایش سود، شرکت‌ها باید بتوانند در حداقل زمان ممکن، تأمین‌کننده مناسب را انتخاب نمایند، روابط استراتژیک را با تأمین‌کنندگان افزایش دهند و به صورت مؤثر با آن‌ها در تعامل باشند. سیستم‌های مدیریت روابط تأمین‌کنندگان ابزارهایی را ارائه می‌کنند که بواسطه آن‌ها می‌توان روابط تعاملی، گسترده و استراتژیکی را با تأمین‌کنندگان توسعه داد. این سیستم‌ها فرآیند تدارکات و تأمین استراتژیک درون سازمان‌ها و بین چند سازمان را مدیریت می‌نمایند.

۲- از بهیگی خرید تا مدیریت روابط تأمین‌کننده [۱]

شرکت‌های بسیاری توانسته‌اند تعداد تأمین‌کنندگان خود را کاهش دهند، و قیمت‌های کمتری را برای کالاهای خریداری شده بدست آورده‌اند و موفق شده‌اند کارکنان خرید خود را متقاعد سازند از یک راه حل تدارکات الکترونیکی جدید بهره ببرند. ولی آیا این به تنهایی کافی می‌باشد؟ تدارکات الکترونیکی اکنون در حال رشد می‌باشد تا بر روی موضوع بزرگتر تمرکز کرده و مسائل سیستم‌های خرید بزرگتر را حل و فصل کند، که شامل موارد ذیل می‌باشد:

- یکپارچه سازی و پوشش موارد تعمیرات و نگهداری، و تعمیرات کلی (MRO)
- منبع یابی کشورهای با قیمت پایین
- پشتیبانی از کالاها و خدمات پیچیده (ترکیبی)
- منبع یابی استراتژیک در مقابل تاکتیکی
- گسترش جهانی و یک محیط ERP در حال ادغام

روزهایی که سیستم‌های تدارکات الکترونیکی تنها موارد ساده کاتالوگ‌ها را مدیریت می‌کردند گذشته است. اکنون تأکید زیادی روی ارائه مدیریت هزینه، تأمین‌کننده، و تدارکات برای پیچیده ترین کالاها و خدمات وجود دارد. از زمان ظهور فن آوری تدارکات الکترونیکی در اواسط دهه ۱۹۹۰، شرکتها به دنبال ابتکارات تدارکات الکترونیکی بوده‌اند تا صرفه جویی کرده و موارد عدم بهیگی فرآیندها را شناسایی کنند. ولیکن، تدارکات الکترونیکی تنها بخش کوچکی از موضوع می‌باشد. برای بهره برداری کامل از پتانسیل صرفه جویی در زنجیره تأمین، راهکارهای تدارکات الکترونیکی به سمت رویکرد یکپارچه تری سوق می‌یابند: **مدیریت روابط تأمین-کننده (SRM)**.

تدارکات الکترونیکی بطور طبیعی در حال تبدیل و تکامل به SRM می‌باشد، و تدارکات را به بخشی استراتژیک از مؤسسه تبدیل می‌کند. بطور خاص، در حالی که تدارکات الکترونیکی یک فرآیند یک طرفه بود که شما را قادر می‌ساخت بهیگی را تنها در سازمان خودتان کسب کنید، SRM یک فرآیند دو طرفه است، بطوری که موفقیت بلند مدت از یک زنجیره تأمین‌کنندگان و خریداران سالم، مشارکتی و گسترش یافته حاصل می‌شود. SRM بینش واقعی نسبت به رفتار تأمین‌کننده را ارائه می‌دهد. و تنها در رابطه با مدیریت خرید مواد خام یا خریدهای ساده نمی‌باشد. SRM در رابطه با بدست آوردن کنترل نسبت به هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم شرکتتان می‌باشد. ولیکن، بسیاری از پروژه‌های تدارکات الکترونیکی تنها بخشی از موارد تجاری وعده داده شده خود را محقق می‌سازند. دلیل کلی برای این مسئله این است که SRM تنها در رابطه با فن آوری نمی‌باشد. SRM یک فعال‌کننده برای تجارت می‌باشد، در دنیایی که تمرکز بیشتر و بیشتری روی تجارت خالص می‌باشد.

مزایای اصلی سیستم SRM عبارت است از:

- حفظ ارزش و صرفه جویی

- کنترل بیشتر نسبت به فرآیندهای تدارکات (فرآیندهای قابل بررسی بر حسب قوانین و مقررات، سازگاری قرارداد)
- پیش نمایش اطلاعات بحرانی مدیریتی
- بهینه سازی هزینه داد و ستد تدارکات

۳- نقش و جایگاه SRM در مدیریت زنجیره تأمین

مطالعات انجام شده نشان می دهد که فناوری اطلاعات به عنوان بستر اساسی یکپارچه سازی کلیه فعالیت های زنجیره تأمین از مرحله تهیه ماده خام تا رساندن کالا به مصرف کننده نهایی مطرح می باشد. مدیریت زنجیره تأمین جهت حذف محدودیت های زمانی و مکانی، دسترسی به بازارهای جهانی، کاهش زمان و هزینه های عملیاتی، مسطح سازی ساختار زنجیره، افزایش قابلیت انعطاف پذیری زنجیره، می بایست از طریق بکارگیری فناوری اطلاعات کلیه سیستم های درونی زنجیره از قبیل مدیریت موجودی، تضمین کیفیت، برنامه ریزی تولید، انبارداری و حمل و نقل و همچنین سیستم هایی که با بیرون از زنجیره در ارتباط هستند از قبیل سیستم مدیریت روابط مشتریان (CRM) و سیستم مدیریت روابط تامین کنندگان (SRM) را یکپارچه نماید.

سیستم یکپارچه مدیریت زنجیره تأمین کلیه اطلاعات را از سرتاسر زنجیره جمع آوری نموده و در قالب گزارشات مدیریتی در اختیار مدیران ارشد زنجیره قرار می دهد، تا این مدیران با دید وسیع و همه جانبه تصمیمات استراتژیک را در زمان مقتضی برای کل زنجیره اتخاذ نمایند.

سیستم یکپارچه مدیریت زنجیره تأمین با یکپارچه نمودن فرآیندها و داده ها در سرتاسر زنجیره صرفه جویی بسیاری از لحاظ زمان و هزینه به همراه دارد. امکان دسترسی به موقع به اطلاعات درست، تسهیل فرآیندها و حذف موانع و گلوگاه های عملیاتی در زنجیره از جمله مزایای این سیستم است.

همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده است فرآیندهای کلان^۱ زنجیره تأمین عبارتند از: [۲]

- ۱- **مدیریت روابط تامین کنندگان (SRM):** که شامل تمامی فرآیندهای مربوط به ارتباطات و تعاملات سازمان با تامین کنندگان از قبیل طراحی مشارکتی، منبع یابی، مذاکره، خرید و تامین مشارکتی می باشد.
- ۲- **مدیریت روابط مشتریان (CRM):** که شامل تمامی فرآیندهای مربوط به ارتباطات مشتری با سازمان جهت اعلام تقاضای مورد نیاز خود از کالاها و محصولات می باشد. فرآیندهای اصلی سیستم مدیریت روابط مشتریان عبارت است از: بازاریابی، فروش، مرکز دریافت سفارشات و مدیریت سفارشات^۲.
- ۳- **مدیریت زنجیره تأمین داخلی (ISCM):** که شامل تمامی فرآیندهای داخلی سازمان از قبیل برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی تقاضا، برنامه ریزی تامین، تکمیل سفارشات و خدمات می باشد. تمامی این فرآیندها به منظور برنامه ریزی جهت تکمیل سفارشات مشتری می باشد، که نیازمند یکپارچگی میان زنجیره تامین داخلی سازمان و سیستم مدیریت روابط مشتریان می باشد. سیستم مدیریت روابط مشتریان میزان تقاضای مورد نیاز از کالاها و محصولات را برای هر یک از مشتریان دریافت می نماید. از طرف دیگر جهت تولید و تکمیل تقاضای مشتریان، سازمان می بایست با منابع تامین مناسب مذاکره نموده و احتیاجات مواد را تامین نماید. این مورد نیز با یکپارچگی میان زنجیره تامین داخلی سازمان و سیستم مدیریت روابط تامین کنندگان میسر می گردد.

فناوری اطلاعات به عنوان ابزار توانایی جهت یکپارچگی اطلاعاتی و عملیاتی فرآیندهای کلان زنجیره تامین محسوب می گردد. جهت یکپارچگی فرآیندهای کلان زنجیره تامین (SRM, ISCM, CRM) نیاز به زیرساخت های فناوری اطلاعات می باشد. از جمله زیرساخت های مناسب جهت ایجاد این سیستم یکپارچه بکارگیری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان (ERP)^۳ در قالب شبکه اینترنت می باشد.

بطور کلی نقش SRM در مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از: [۳]

- فراهم آوردن تجزیه و تحلیل کارشناسی درمورد پیش بینی، خدمت رسانی، تحویل و اطلاعات تامین کننده در طول زنجیره تامین.
- فراهم آوردن اطلاعات اصلی و کلیدی برای مدیریت استراتژیک در زمینه هزینه مواد، میزان آنها و مسائل مربوط به تامین کننده.
- منطقی نمودن تعداد تامین کنندگان.
- شکل دهی ارتباطات طولانی مدت و مؤثر با تامین کنندگان کلیدی و حل مشکلات مربوطه.

- در اختیار گذاشتن پیش بینی دقیق نیازها برای تأمین کنندگان و استفاده از JIT, MRPII, MRP.
- حفظ ماکزیمم ارزش ممکن در هزینه های ممکن از طریق اجرای مهندسی ارزش و تجزیه و تحلیل ارزش.
- مذاکره در مورد بهترین روش حمل و نقل و توزیع.
- مشاوره در زمینه تصمیمات تولید یا خرید (Make or Buy)، واگذاری، اجاره و دیگر استراتژی های مشابه.
- کاهش هزینه ها و زمان های ظرفیت پذیرش از طریق EDI که برنامه ریزی تأمین و سیستم های اطلاعاتی را پشتیبانی می کنند.
- اطمینان از اینکه آموزش کارکنان بخش خرید درک و فهمی را از عناصر زنجیره تأمین و جنبه های مختلف خرید جهانی برای آنها به دنبال دارد.



شکل (۱) فرآیندهای کلان مدیریت زنجیره تأمین

۴- نرم افزار مدیریت روابط تأمین کننده

مدیریت روابط تأمین کنندگان می تواند کار پیچیده ای باشد، ولی این فرآیند برای عملکرد کلی شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. در بسیاری موارد، پاسخ، به سادگی انتخاب یک ابزار نرم افزاری است که می تواند به بهبود مدیریت روابط تأمین کننده (SRM) کمک نماید. شرکتهای تولید کننده چنین نرم افزارهایی، محصولاتی عرضه می کنند که برای کمک به استحکام این روابط طراحی شده اند. این شرکتهای خصوصیاتی را ارائه می کنند که می تواند بصورت تکی یا گروهی برای برآورده سازی نیازهای تجارت بکار روند. این خصوصیات و ابزارها می توانند به مدیریت روابط تأمین کننده، هزینه های موجودی، و مشارکتهای میان چند سازمان و نیز سایر عناصر کلیدی ارتباط فروشنده- خریدار کمک کنند.

دلایل فراوانی وجود دارد که شرکت‌هایی که قدرت فن آوری SRM را مشاهده کرده اند، مشتاق هستند که هزینه مورد نیاز برای بکارگیری نرم افزار SRM را هزینه کنند. یکی از این دلایل این است که نرم افزار SRM با بیشتر سیستم‌های ERP موجود سازگاری داشته و در واقع به این سیستم‌ها کمک می کند پتانسیل کامل و پیش بینی شده خود را بازیابد.

این نرم افزار به کاهش زمان چرخه در منبع یابی پروژه ها کمک می کند. بجای طی کردن مراحل RFP و مقایسه فهرست وسیعی از تخمین‌ها، این نرم افزار کلیه این موارد را در یک فرآیند انتخاب ساده قرار می دهد. طریقه دیگری که SRM می تواند زمان صرف شده در منبع یابی را کاهش دهد این است که پروژه ها می توانند ذخیره شده و مجدداً ارسال شوند، در نتیجه در صورتی که نیازهای شرکت تکراری باشند این امر می تواند زمان قابل ملاحظه ای را صرفه جویی کند.

نرم افزار SRM همچنین انتخاب تامین کنندگان را برای شرکتها ساده تر می سازد. یکی از روشهایی که این کار صورت می گیرد، ساده تر ساختن مقایسه قیمت‌های مختلف با سرعت بالا می باشد. بعلاوه، این نرم افزار به خریداران اجازه می دهد عملکرد پیشین فروشندگان را نیز مورد بررسی قرار دهند.

این فن آوری باعث سریعتر شدن ارتباط مابین خریدار و فروشنده می شود. از آنجایی که انتقال اطلاعات می تواند به شکل بلادرنگ (real-time) صورت گیرد، فروشنده می تواند موجودی خریدار را بررسی کند تا مشخص شود به محصولات جدیدی نیاز دارد یا خیر و خریدار نیز می تواند بطور لحظه ای سفارشات را از طریق اینترنت بدون کاهش خروجی اش ارسال نماید. به همین شکل، سوالات مرتبط با سفارش از طریق بررسی جزئیات در اینترنت پاسخ داده می شوند، بطوری که هیچ تعامل انسانی یا تأخیر مرتبط با انسان برای انجام کارها مورد نیاز نباشد. مزیت دیگر این است که نرم افزار SRM استانداردسازی تصمیمات خرید را ساده تر می سازد. بیشتر شرکتها هیچ ایده مشخصی در رابطه با اینکه چرا تامین کننده ای را برای کار انتخاب می کنند ندارند، ولی با استفاده از این نرم افزار، تفکر در مورد این عوامل اهمیت بیشتری یافته و آشکارتر می گردد.

یکی از مزایای کلیدی این محصول این است که به خریداران اجازه می دهد بصورت بلادرنگ از طریق برنامه های مبتنی بر وب با فروشندگان خود ارتباط داشته باشند. این ابزارها همچنین بخش عمده ای از فرآیند بحث و گفتگو را خودکار کرده و تقاضای بهنگام (آن لاین) را برای پروژه ها تسهیل می کنند، به گونه ای که تشکیل یک رابطه اولیه برای هر دو طرف ساده تر گردد.

۵- سیستم مدیریت روابط تامین کننده

همانطور که تجارتها کم کم در حال درک این موضوع می باشند، که تامین کنندگان بخش مهمی از موفقیت را تشکیل می دهند، بدون تحویل مواد صحیح در زمان مناسب، یک کارخانه تولیدی عملاً متوقف خواهد شد. بدون وجود عوامل حمل و نقل قابل اعتماد، هیچ یک از کالاهای ایجاد شده نمی توانند در سر وقت و با شرایط خوبی به مقصد برسند. همانطور که تجارتهای بیشتری در حال درک اهمیت نقش فروشندگان در موفقیتشان می باشند، کم کم در حال پیاده سازی استراتژیهای بیشتری برای کمک به آنها در برخورد با فروشندگان به شیوه هایی می باشند که روابط را به شکل متقابل و سودمند برقرار نمایند. این رویکردها بطور جمعی بعنوان مدیریت ارتباط با تامین کننده شناخته شده اند.

مدیریت روابط تامین کننده که بطور معمول به کمک نرم افزار انجام می گیرد، می تواند مزایایی برای هر دو طرف داشته باشد. خریداران، منبع قابل اعتمادی از کالاهایی که نیاز دارند را با قیمتی منطقی و با نتایج قابل اتکا بدست می آورند. همچنین آنها مجبور نیستند هر بار که می خواهند آن کالاها را بخرند، به دنبال فروشندگان باشند. فروشندگان، منبع پایداری از تجارت و سود را بدست می آورند. اگرچه این مزایا ممکن است جالب توجه به نظر برسند، ولی آنها تنها آغاز مزایای احتمالی هستند که یک سازمان می تواند بدست آورد. همکاری بیشتر مابین تامین کنندگان و خریداران حتی می تواند مزایای بیشتری ارائه کند، مثلاً مشاهده دائمی موجودیها و اطلاعات واقعی وبهنگام.

کلیه این مزایا قابل دستیابی است، ولی تنها هنگامی که خریدار زمانی را صرف پیاده سازی موفقیت آمیز نرم افزار SRM کرده باشد و در مورد طرز کار برنامه برای بهتر کردن روابط، برای هر دو گروه، برنامه ریزی کرده باشد. مراحل مهمی در این فرآیند وجود دارند.

در ابتدا، تجارتها باید حقیقتاً از نظر فن آوری آماده باشند. بیشتر شرکت‌هایی که با موفقیت سیستم‌های SRM را پذیرش می کنند در زمینه ERPها و SCM نیز کار کرده اند. این سیستمها به سازمان دهی و آماده سازی داده ها پیش از اینکه نرم افزار SRM نیاز به کار در حداکثر پتانسیل خود داشته

باشد، کمک می کنند. بدون وجود یک ERP، SRM باید بر روی صفحات گسترده یا سایر سیستمهای قدیمی برای کارش تکیه کند و این به زمان و آماده سازی بیشتری نیاز داشته و اغلب نتایج خوبی نیز ارائه نمی کند.

گام دوم اتصال تامین کنندگان به سیستم می باشد. تامین کنندگان باید قادر باشند با نرم افزار SRM بطور بلادرنگ تعامل داشته باشند، در صورتی که هر دو طرف قرار است از سیستم به نفع خودشان استفاده کنند. فروشندگان می توانند از نرم افزار برای بررسی تامین موجودی استفاده کرده و هنگامی که مشخص شد که سطح موجودی پایین است مجدداً سفارش دهند. این باعث حذف یکی از چیزهایی می شود که یک خریدار باید بررسی کند. علاوه، انتقال بلادرنگ داده بدین معنی می باشد که سفارشات می توانند بسیار سریعتر ارسال شوند. بعنوان مثال، یک شرکت زمان قرار دهی سفارش را از متوسط سی دقیقه به پنج دقیقه در دوره زمانی کوتاه کاهش داد.

در نهایت، خریداران باید دید بازی نسبت به مشارکت داشته باشند. بسیاری از شرکتها هنوز فروشندگان را صرفاً بعنوان منبعی دیگر می بینند، و نیازهایشان را جدی تلقی نمی کنند. تامین کنندگان می خواهند در رابطه شان با خریداران احساس امنیت کنند، ولی در عین حال نمی خواهند وارد داد و ستدهای یک طرفه شوند. خریداران باید تمایل داشته باشند که در نظر بگیرند چطور یک استراتژی باعث سودمندی طرفین در یک مشارکت خواهد شد، و آنها باید قادر باشند به طور مشخص این مزایا را بیان کنند.

پس از اینکه SRM وارد عمل شود، می تواند بطور مشخص برای شرکتها مؤثر باشد، بخصوص آنهایی که تلاش می کنند هزینه ها را کاهش دهند. با استفاده از نرم افزار SRM، برخی تجارتهای قادر بوده اند هزینه ها را تا حدود یک چهارم کاهش دهند. مسلماً این تاثیر قابل ملاحظه ای بر سطح پایین و عملیاتی شرکت خواهد داشت. از آنجایی که موجودی اضافی نباید نگهداری شود و چون سفارشات تنها هنگامی که تقاضایی بوجود می آید، ارائه می شوند، تجارتهای قادر بوده اند حاشیه سود خود را افزایش داده و در بازار رقابتی تر باشند.

برای بیشتر شرکتها، کلیه این مزایا می تواند تنها با ایجاد روابط مستحکم تامین کننده- خریدار بدست آیند. با استفاده از نرم افزار SRM و پیاده سازی آن در یک سیستم ERP موجود، تجارتهای قادر هستند دسترسی بلادرنگ به داده های مهمی که به هر دو طرف کمک می کند کارهایشان را به شیوه ای بهینه تر انجام دهند، به فروشنده بدهند. هنگامی که فروشندگان و خریداران با هم کار می کنند، نتایج می تواند خیره کننده باشد، بخصوص اگر از پیش برای رسیدن به موفقیت تلاش کنند.

۶- ویژگی های سیستم های مدیریت روابط تامین کنندگان

سیستم های مدیریت روابط تامین کنندگان به صورت عمده قابلیت ها و توانایی های ذیل را دارا می باشند :

- **ارتباطات** : بهبود و خودکار سازی ارتباطات میان خریدار و تامین کننده. ارائه اطلاعات صحیح و دقیق به افراد واجد شرایط باعث بهبود قابلیت های تصمیم گیری می شود.

- **برنامه ریزی** : افزایش جامعیت برنامه خرید و انتخاب تامین کنندگان پایه بر اساس ریسک تامین کننده، عملکرد تامین کننده، سوددهی.

- **منبع یابی** : ارائه قابلیت های انتخاب تامین کننده، عقد قرارداد بر اساس اطلاعات پروژه های قبلی و فعلی

- **تدارکات** : مدیریت فرآیندهای RFP/RFO به صورت برخط^۱ ارزیابی پاسخ های تامین کنندگان و ارائه بازخوردهای سریع

- **همکاری** : ایجاد قابلیت اشتراک اطلاعات بین تامین کنندگان و خریداران به صورت همزمان. این اطلاعات تمامی چرخه عمر محصولات را از طراحی تا مهندسی و تا زمان تولید و تحویل شامل می شوند.

- **کاوش داده ها**^۲ : ارائه اطلاعات دقیق در مورد تامین کنندگان و همراه با جزئیات کامل.

با استفاده از این قابلیت می توان روندهای تامین کنندگان را تحلیل نمود، آنها را بر اساس عملکردشان رتبه بندی کرد و زمینه های صرفه جویی و کاهش هزینه را مشخص کرد.

مزایای سیستم مدیریت روابط تامین کنندگان عبارت است از:

- بهینه کردن روابط تامین کنندگان و برخورد با تامین کنندگان مختلف به صورت مختلف بر اساس نوع رابطه استراتژیکی که وجود دارد.

- ایجاد مزیت رقابتی و کسب درآمد بوسیله ارائه مشترک راه‌حل‌های بهتر، سریع‌تر و کارا تر به بازار
- افزایش سود بوسیله کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین و بهبود کیفیت
- طولانی کردن و دوام بخشیدن به روابط تأمین کنندگان از طریق یکپارچه کردن فرآیندها در داخل و خارج از سازمان در طول زنجیره تأمین

۷- رابطه سیستم‌های مدیریت روابط تأمین کنندگان، تأمین استراتژیک^۸ و تدارکات الکترونیک

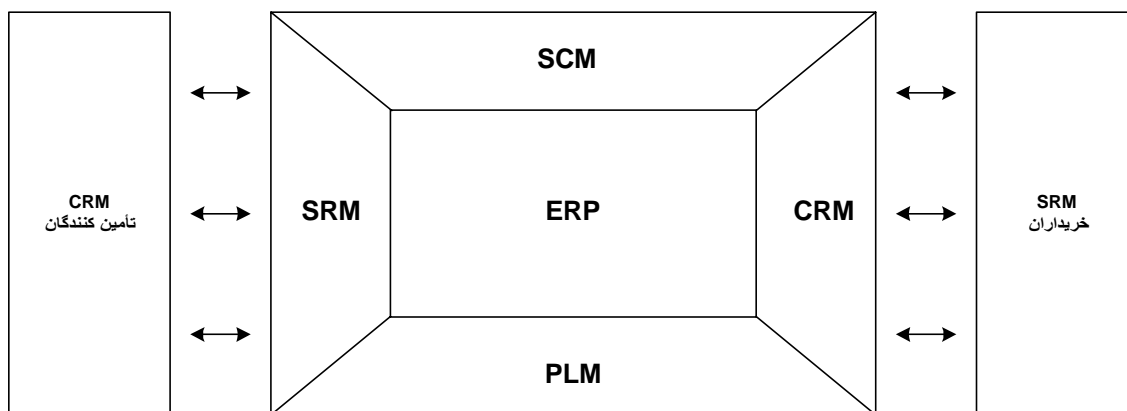
واژه‌های تأمین استراتژیک و مدیریت روابط تأمین کنندگان گاهاً به جای یکدیگر به کار می‌روند و با واژه تدارکات الکترونیک نیز مرتبط می‌باشند. تأمین استراتژیک یکی از اجزاء مدیریت روابط تأمین کنندگان است که عبارتست از فرآیند ارزیابی و تحلیل مجموعه محصولات و خدمات و ارائه ترکیبی بهینه از تأمین کنندگان به صورتی که هزینه‌ها و کیفیت به صورت متعادل در سطح مطلوب بدست آیند. تدارکات الکترونیک یکی از برنامه و نرم‌افزارهایی است که فرآیند تدارک و خرید اقلام را پشتیبانی می‌نماید. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان موارد ذیل را در بر می‌گیرد.

- ۱- توسعه استراتژی تأمین
- ۲- ارزیابی تأمین کنندگان
- ۳- انتخاب تأمین کنندگان
- ۴- ایجاد و گسترش روابط
- ۵- خرید
- ۶- ارزیابی عملکرد

از میان این مراحل وقتی خرید به صورت الکترونیکی انجام پذیرد مفهوم تدارکات الکترونیک به آن اطلاق می‌شود.

۸- ارتباط بین سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان و دیگر سیستم‌های سازمان

در شکل (۲) شمایی از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و ارتباط میان آن‌ها ترسیم شده است. در این شکل جایگاه سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان نیز نشان داده شده است. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان علاوه بر ارتباط با سیستم‌های داخلی سازمان با سیستم‌های تأمین کننده نیز مرتبط است در این شکل ارتباط میان سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان و سیستم مدیریت مشتریان تأمین کننده، ترسیم شده است. سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین و سیستم‌های مدیریت چرخه عمر محصول نیز بنا بر ماهیتشان با سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان مرتبط هستند.



شکل (۲) ارتباط بین سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان و دیگر سیستم‌های سازمان

سیستم‌های مدیریت چرخه عمر، ویژگی‌ها و مشخصات محصول را ثبت، نگهداری و مدیریت می‌نمایند. تأمین کنندگان برای تهیه و تدارک اقلام مورد نیاز باید از طریق این سیستم به اطلاعات و ویژگی‌های محصولات دسترسی داشته باشند که این دسترسی از طریق سیستم مدیریت تأمین کنندگان

صورت می گیرد. برای مشارکت تأمین کنندگان در فرآیندهای محصول نیز می توان از این سیستم استفاده نمود. از آنجا که ممکن است که سازمان مزبور خود تأمین کننده یک سازمان دیگر باشد، ارتباط میان دو سازمان می تواند از طریق سیستم مدیریت روابط مشتریان^{۱۱} تأمین کننده و سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان مشتری صورت گیرد. سیستم برنامه ریزی منابع سازمان که فعالیتها، فرآیندها و اطلاعات اساسی سازمان را مدیریت می نماید، با تمامی سیستم های فوق الذکر در ارتباط است.

۹- ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان^{۱۱} [۴]

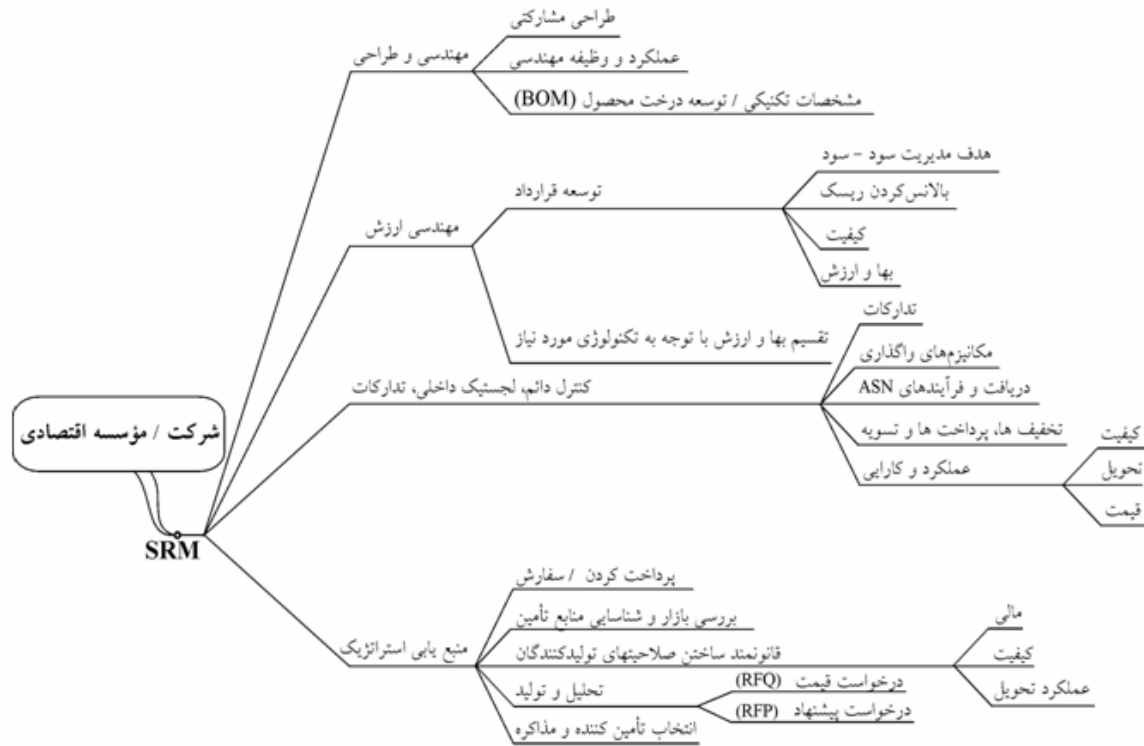
با مطالعات انجام شده در زنجیره های تأمین و عرضه موفق، مشخص می شود که بخش اعظم این موفقیت ها ناشی از ایجاد روابط بلند مدت، پایدار و مشارکتی در بین اعضای زنجیره تأمین خصوصاً میان تولید کنندگان و تأمین کنندگان مواد نیازمندیهای تولید، و اجرای نگرش برنده-برنده^{۱۲} در سرتاسر زنجیره تأمین می باشد.

هدف مدیریت روابط تأمین کنندگان یکپارچه کردن برنامه ریزی، راهنمایی و کنترل کلیه فعالیت های تجاری که شامل تأمین کنندگان است، می باشد. SRM برای شرکت هایی که روابط مستحکمی با تأمین کنندگان دارند، بسیار مهم است و به زودی بکارگیری آن در افزایش برون سپاری فعالیت های تولید و مونتاژ ضروری می گردد. در مدیریت روابط تأمین کنندگان تأکید بیشتر روی حمایت از شرکای تجاری در طول تمامی فرآیندهاست، تا تأکید روی مدیریت فرآیندهای میان شرکت های مختلف و کارکردهایی که باید در بین آن فرآیندها انجام شوند.

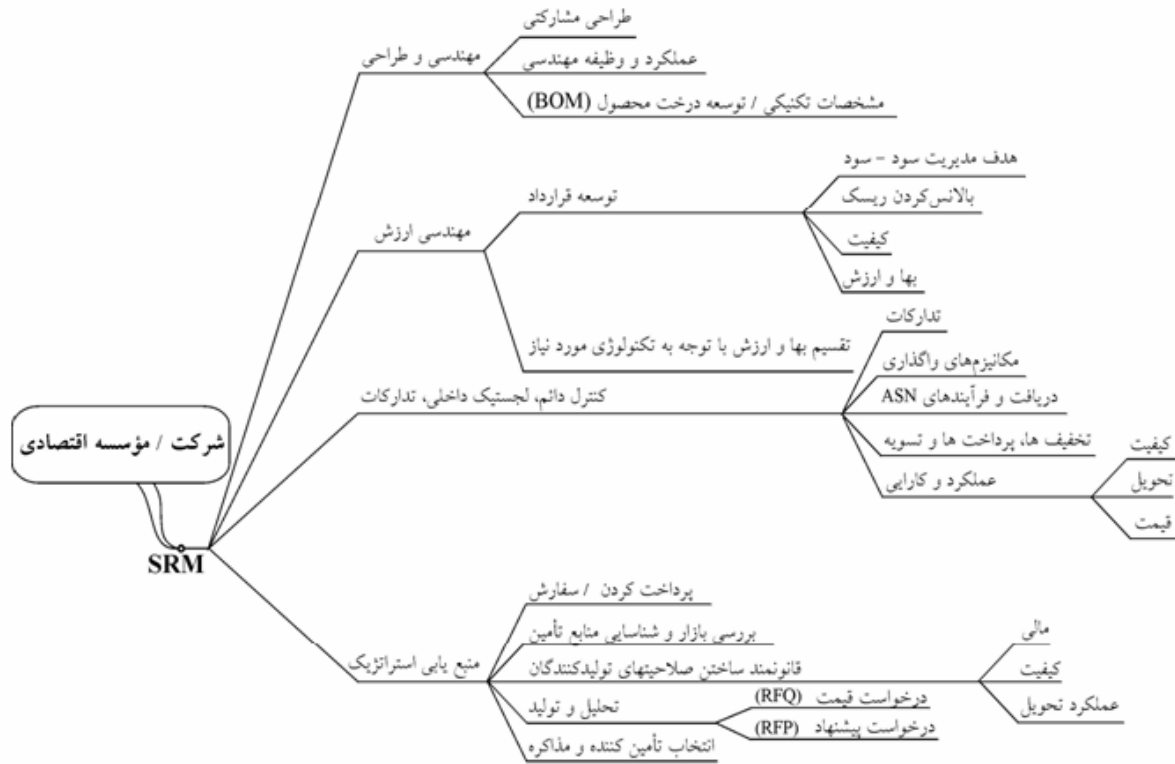
ساختار کلی مدیریت روابط تأمین کنندگان (SRM) در شکل (۳) نشان داده شده است.

از سال ۱۹۹۹، کاربردهای تدارکات الکترونیک، مزایده های معکوس و بازارهای الکترونیکی با استقبال گسترده ای مواجه شدند و به عنوان راه حلی برای مدیریت روابط تأمین کنندگان عنوان شدند. هنگامی که با مدیریت زنجیره تأمین (SCM) و سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) یکپارچه شدند، نرم افزار جامع SRM باعث انجام معاملات با کارایی و سوددهی بیشتر شد، و اطلاعات بهتری در سازمان ها جریان یافت و اطلاعات دقیق تر و به موقعی برای حمایت و پشتیبانی تصمیمات به خصوص در سازمانهای خرید به وجود آمد. بنابراین، بنگاه های اقتصادی نباید انتظار داشته باشند که این کاربردها، فرآیندهای خریدشان را بهبود بخشد.

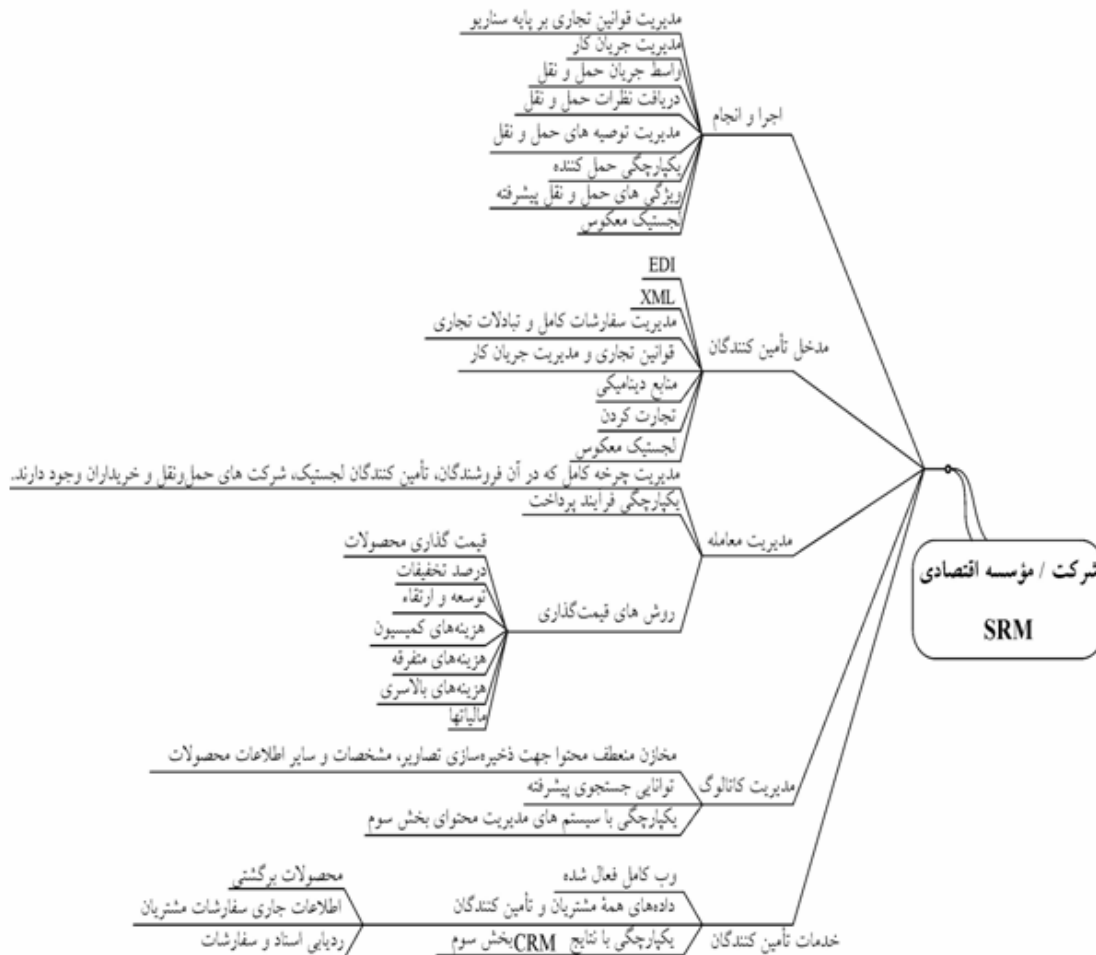
تأمین کنندگان انتظار دارند که کسب و کار الکترونیکی^{۱۳} در فرآیندهای عقب سازمان به آسانی بکار گرفته شود، همانگونه که مشتریان این انتظار را در فرآیندهای جلوی سازمان دارند. مدیریت سفارش به موقع، به روزرسانی وضعیت موجودی، جابجایی استثناات و پیش بینی، مدیریت محاسبات و قیمت گذاری، مواردی هستند که باید فراهم شوند، تا تأمین کننده را درگیر نموده و مشارکت آنها را در عرصه رقابتی تجارت الکترونیکی حفظ کند. بر طبق نظر تاگمیل اجزاء SRM در شکل (۵) نشان داده شده است. در شکل (۶) نیز اجزاء SRM به همراه بخش های مختلف مدیریت زنجیره تأمین (SCM) نشان داده شده است.



شکل ۳) ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان [Spencer and Reilly, 2001]



شکل ۴) ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان [Gartner Group Inc. , 2001]



شکل ۵) ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان [Thoughtmill Corp., 2001]

۱۰- مدیریت الکترونیکی روابط تأمین کنندگان [۵]

توسعه فناوری اطلاعات (IT) در طول سالهای اخیر بشدت نحوه انجام تجارت توسط یک شرکت با تأمین کنندگان را تغییر داده است. با ورود اینترنت به دنیای کسب و کار، شرکتها و سازمانها فرصت بیشتری نسبت به قبل جهت برقراری روابط مشارکتی و نزدیکتر با تأمین کنندگان خود بدست آورده اند. بویژه عرضه اینترنت منجر به نوع جدیدی از مدیریت روابط تأمین کننده بنام «مدیریت الکترونیکی روابط تأمین کننده» (e-SRM)^{۱۴} شده است. حرف "e" پیش از واژه SRM فلسفه جدیدی از SRM را عرضه نمی کند، بلکه به معنای تاکید روی بکارگیری ابزارهای IT همراه با SRM می باشد.

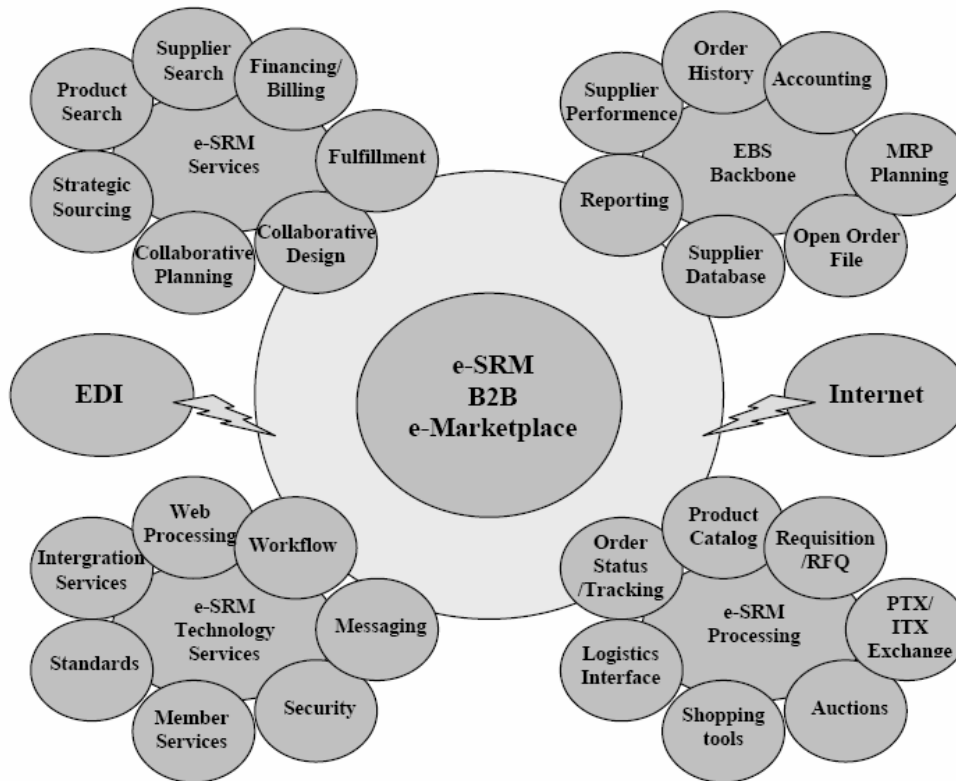
راس^{۱۵} در کتاب آشنایی با مدیریت الکترونیکی تأمین (۲۰۰۳)، یک مدل در حوزه SRM را معرفی می کند و در آنجا تصویری از بکارگیری IT در SRM را ارائه می نماید.

واژه دیگری که در خصوص مدیریت تأمین کنندگان در ادبیات وجود دارد، مدیریت پورتفولیوی تأمین کننده (SPM)^{۱۶} می باشد. تعریف بنسو^{۱۷} از SPM (۱۹۹۹) عبارت است از انتخاب یک نوع رابطه مناسب برای یک شرایط محصول یا بازار و تطبیق فعالیتهای مدیریتی با آن رابطه. حالا این تعریف را با تعریف SRM طبق نظر راس مقایسه می کنیم.

راس (۲۰۰۳) SRM را به این شکل تعریف می کند: SRM مراقبت از روابط دائماً در حال تغییر و ایجاد کننده ارزش، بین خریداران و فروشندگان زنجیره تامین است که می طلبد شرکتها در مورد طرفین بر حسب توافقی دوجانبه بر مبنای اهداف، تعهد داشته و بصورت سهم مشارکتی و اجرای سر وقت و مقرون به صرفه، قابلیت های منبع یابی و تدارکاتی را برای تسهیل طول دوره پر کردن مجدد مواد (بازسازی) از ابتدای سفارش تا تحویل برنامه ریزی و اجرا نمایند.

ما در می یابیم که هم SPM و هم SRM با روابط تامین کنندگان و مدیریت این روابط سر و کار دارند. به این دلیل، مدلهایی از بکارگیری IT در زمینه SRM نیز به میزان زیادی قابل اعمال در مورد SPM می باشند. بعلاوه، بواسطه بکارگیری وسیع ابزارهای IT در حیطه SRM ما از چارچوب راس بعنوان مبنایی در این رابطه بهره خواهیم برد.

E-SRM بر طبق نظر راس شامل دو بخش گسترده می شود، تدارکات الکترونیکی و منبع یابی الکترونیکی. «تدارکات الکترونیکی با کاربرد مجموعه ابزارهای وب برای خودکارسازی فعالیتهای همراه با تولید، سفارش خرید، مدیریت سفارش و آمارهای تدارکات، و منبع یابی الکترونیکی با کاربرد وب برای توسعه روابط بلند مدت با تامین کننده سر و کار دارد.» برای بدست آوردن درک بهتری نسبت به فعالیتهای مرتبط با e-SRM، راس بیان می کند که e-SRM را می توان به چهار بخش دیگر تقسیم بندی نمود. راس این چهار بخش را به شکل کارکردهای پشتیبانی (EBS Backbone)، خدمات e-SRM، خدمات فن آوری e-SRM و پردازش الکترونیکی عنوان می کند (شکل ۶). کارکردهای پشتیبانی EBS را می توان به شکل سیستم ERP شرکت دید. خدمات e-SRM کارکرد خرید سنتی را پوشش می دهند که با بکارگیری برنامه های IT بهبود یافته اند، بعنوان مثال جستجوی محصول و تامین کننده. پردازش الکترونیکی با راه های جدید انجام فرآیند داد و ستد سر و کار دارد. آخرین بخش یعنی خدمات فن آوری e-SRM نیز معماری فن آوری مورد نیاز برای اتصال بهینه کارکردهای پشتیبان (backbone) و کارکردهای جلویی سازمان (front-end) شرکت را مدیریت می کند.



شکل ۶) کارکردهای e-SRM [۷۹]

۱۱- سیستم مدیریت روابط تامین کنندگان شرکت SAP (MySAP SRM): [۶]

کلیه انواع شرکتها با هر اندازه ای، با یک تقاضای تجاری برای سوددهی مداوم مواجه هستند و به دنبال منبع یابی و تدارکات و البته مزیت خط پایین مدیریت هزینه تامین کننده هستند. اگر شما بتوانید هزینه کالاها و خدمات خریداری شده را کاهش دهید، می توانید سوددهی را افزایش دهید، بدون اینکه فروش را افزایش دهید یا کیفیت را قربانی کنید.

به کمک برنامه mySAP SRM، شما می توانید تدارکات را تسهیل و خودکار نمایید. شما می توانید از طریق یک چارچوب تحلیل واحد و پشتیبانی از فعالسازی تامین کننده چند کانالی، فعالیت های استراتژیک برای تعیین اعتبار تامین کننده، مذاکرات، و مدیریت قرارداد را به شکل دقیقتر و مقرون به صرفه تری با سایر کارکردهای مؤسسه و فرآیندهای تامین کننده شان راپیکارچه سازید.

mySAP SRM بعنوان یک زیربنای بلندمدت برای تضمین مزایای هزینه ای و کیفی خرید تمرکزگرا و درگیر شدن گسترده با تامین کننده برای حصول ارزش و نتایج بلند مدت طراحی شده است. اگر شما به دنبال یک راه با ریسک پایین برای اثبات ارزش منبع یابی الکترونیکی پیش از سرمایه گذاری در mySAP SRM هستید، می توانید یک نسخه میزبان از نرم افزار منبع یابی را برای یک دوره موقتی بکار ببرید.

به کمک برنامه mySAP SRM، شما می توانید صرفه جویی های پایدار، روابط تامین کننده ایجاد کننده ارزش، و ابتکارات تجاری سریعتر را بدست آورید. برای اینکه دقیقاً متوجه شوید که mySAP SRM چگونه باعث افزودن ارزش به شرکتان می شود، نقشه های تجاری SAP را مشاهده نمایید. mySAP SRM مزایای تجاری قابل قبولی را در حیطه های عملیاتی برای شرکت شما ارائه می کند:

الف) مزایا در منبع یابی:

mySAP SRM سازمان شما را قادر می سازد تا مزایای ذیل را کسب نماید:

- صرفه جویی هزینه ای سریع، قابل توجه و پایدار
- اثبات مفاهیم ابتکارات منبع یابی تبدیلی
- تصمیمات منبع یابی بهبود یافته که ارزش کلی تامین کنندگان را بهینه می کند
- افزایش توانایی برای تسخیر، اشتراک و بهبود مداوم دانش منبع یابی، توانایی بیشتر برای مدیریت بر حسب گروه
- بکارگیری بهتر منابع از طریق کار با مهمترین ابتکارات و تامین کنندگان
- زمان ارسال به بازار سریعتر و ابتکارات موثرتر
- توانایی مدیریت سازگاری تامین کنندگان، واحدهای تجاری، تایید کنندگان و تک تک خریداران
- فرآیندهای خرید شفاف و مستمر

ب) مزایا در تدارکات:

شما می توانید از مزایای فرآیندهای تدارکات که در mySAP SRM موجود هستند بهره ببرید:

- فرآیند تدارکات تا پرداخت تسهیل شده، مدیریت کمتر و فرآیندهای تجاری ثمربخشتر، حذف خطاها، بازدهی بیشتر، چرخه های سریعتر، و هزینه های پردازشی کمتر
- مدیریت کلی بهتر تقاضا
- سازگاری قراردادی بهتر
- زمان آزاد بیشتر برای تمرکز بر روی فعالتهای دارای ارزش افزوده
- سازگاری بهتر با Sarbanes-Oxley و سایر نیازمندیهای قانونی

ج) مزایا در توانمندسازی تامین کننده

mySAP SRM مزایای توانمندسازی تامین کننده ذیل را ارائه می دهد:

- تعاملات بهینه با تامین کنندگان در چندین فرآیند و مستندات تجاری (همچون پردازش بهتر تغییرات نسبت به سفارشات خرید)
- فرآیندهای تجاری بهتر برای خریداران و تامین کنندگان، و امکان تمرکز بیشتر روی فعالیتهای دارای ارزش افزوده
- تطبیق پذیری بیشتر تدارکات الکترونیکی در نتیجه اتصال تامین کننده انعطاف پذیر

۱-۱۱- مدیریت روابط تامین کننده mySAP : خصوصیات و کارکردها

MySAP SRM بر مبنای چارچوب فن آوری SAP NetWeaver ساخته شده است که سطوح مختلف تامین کنندگان، شرکا، و تولید کنندگان را قادر می سازد تا بر روی فرآیندهای تامین ذیل با هم کار کنند.

الف) منبع یابی:

گسترش نقش تدارکات الکترونیکی به سطح بعدی دارای ارزش افزوده در چرخه خرید کامل با خود کار سازی کارکردهای تامین mySAP SRM می تواند به شما در رسیدن به ارزش جدید از طریق برنامه ریزی تجاری بهتر، مدیریت گروهی ثمربخشتر و تعیین اعتبار بهتر تامین کننده، مذاکرات موثرتر تامین کننده و مدیریت بهتر قرارداد کمک کند.

ب) تدارکات:

اجرای فعالیتهای عملیاتی تدارکات، از جمله اکتساب، سفارش دهی، دریافت و تنظیمات مالی. با mySAP SRM شما می توانید اکتساب مبتنی بر کاتالوگ را با فرآیند تدارکات تا پرداخت سنتی خود یکپارچه کرده و مزایای تدارکات الکترونیکی را بدون از دست دادن فرآیندهای پشتیبان برنامه ریزی منابع سازمان خود بدست آورید.

ج) توانمندسازی تامین کننده:

تامین کنندگان را از طریق شبکه تامین کننده SAP یا از طریق پرتال تامین کننده یا سایر راه ها به فرآیندهای خرید خود مرتبط کنید. با mySAP SRM، شما می توانید کانال تعاملی بهینه را برای فرآیندهای تجاری و اسناد متعددی انتخاب کرده و بطور ثمربخشتری با تامین کنندگان در فرآیندهای مرتبط با تامین کننده مشارکت کنید.
در شکل (۷) اجزای نرم افزار mySAP SRM نشان داده شده است.

شکل ۷) اجزای نرم افزار mySAP SRM

۱۲- اجزاء سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان شرکت People Soft [۷]

شرکت People Soft یکی از پیشگامان تولید و عرضه سیستم‌های CRM و SRM در جهان است. نرم‌افزاری که این شرکت برای مدیریت روابط تأمین کنندگان ارائه کرده، از اجزاء اصلی ذیر تشکیل شده است:

- منبع یابی^{۱۸} - به کار گماردن^{۱۹}

ماژول اصلی	اجزا			
برنامه ریزی خرید	نظارت خرید	توسعه استراتژی	مدیریت ریسک	برنامه ریزی خرید اداری
مدیریت گروهی	مدیریت برنامه	بهبود اطلاعات	تحلیل هزینه و فرصت	توسعه تأمین کننده
تعیین اعتبار تأمین کننده	تحلیل بازار و تقاضا	توسعه خصوصیات و ویژگی‌های تأمین کننده	شناسایی تأمین کننده	ارزیابی تأمین کننده
مذاکرات تأمین کننده	پیش‌بینی رویداد	درخواست پیشنهاد قیمت	مزایده معکوس	ارزیابی پیشنهاد
مدیریت قرارداد	توسعه قرارداد	اجرای قرارداد	نظارت بر قرارداد	تجزیه و تحلیل درخواست
درخواست	تعریف نیازمندی‌ها	تأیید درخواست	اعتبار بخش محدودیت‌ها	تبث و ردیابی سفارش
مدیریت سفارش	منبع واگذاری تأمین	ارزیابی کیفیت	بررسی کالا برگشتی	تسویه رسیدهای ارزیابی شده
دریافت	تحویل و اعلام وصول	تسویه رسیدهای ارزیابی شده	درگاه (پرتال) تأمین کننده	همکاری و مشارکت تأمین کننده
تسویه مالی	تأیید صورتحساب	شبکه تأمین کننده	مبادله سند (مدرک)	همکاری و مشارکت تأمین کننده
توانمندی تأمین کننده	مبادله سند (مدرک)	شبکه تأمین کننده	درگاه (پرتال) تأمین کننده	همکاری و مشارکت تأمین کننده

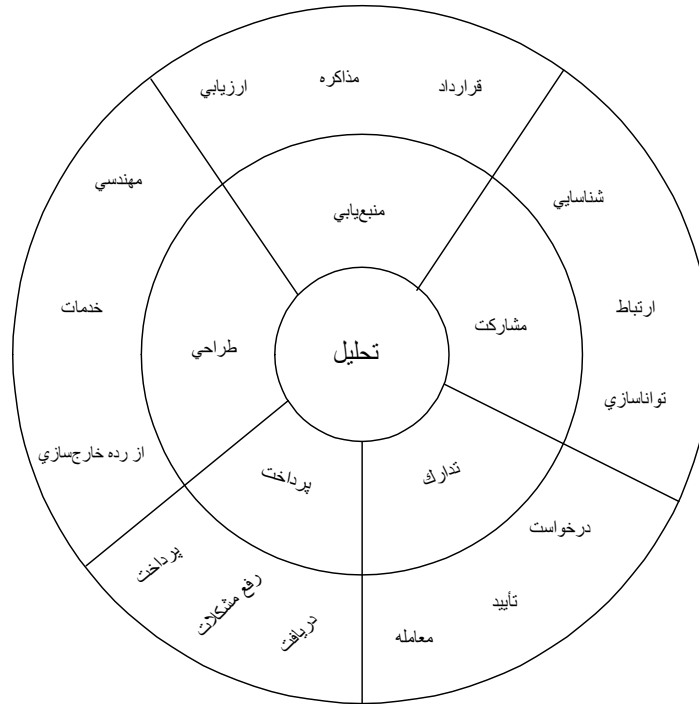
SAP ماختر شبکه

- پرداخت^{۲۱}

- تدارک^{۲۰}

- طراحی^{۲۲}

در شکل (۸) اجزاء اصلی این سیستم به همراه ارتباطشان با یکدیگر نشان داده شده است. هر یک از این اجزاء خود فعالیت‌ها و اجزای دیگری را در بر می‌گیرد. در فعالیت منبع‌یابی از میان منابع موجود برای تأمین و تأمین کنندگان بالقوه پس از ارزیابی، تأمین کنندگان برتر انتخاب می‌شوند. در فعالیت به کار گماردن، ارتباطات موجود با تأمین کنندگان توسعه می‌یابد. تدارک و پرداخت نیز از مرحله آغاز تا پایان فرآیند خرید را در بر می‌گیرد. طراحی نیز مشارکت تأمین کنندگان در توسعه و طراحی محصول تسهیل می‌نماید.



شکل ۸) اجزای اصلی سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان People Soft

۱۳- نتیجه گیری:

از مجموع تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که بکارگیری سیستم SRM در سازمانها و شرکتهایی که با تعداد بسیاری از تأمین کنندگان- جهت تأمین اقلام و نیازمندیهای سازمان- روبرو هستند، مزایا و منافع بسیاری را به همراه دارد. از جمله مزایای سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان عبارت است از:

- بهینه کردن روابط تأمین کنندگان و برخورد با تأمین کنندگان مختلف به صورت مختلف بر اساس نوع رابطه استراتژیکی که وجود دارد.
- ایجاد مزیت رقابتی و کسب درآمد بوسیله ارائه مشترک راه‌حل‌های بهتر، سریع‌تر و کارا تر به بازار.
- افزایش سود بوسیله کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین و بهبود کیفیت.
- طولانی کردن و دوام بخشیدن به روابط تأمین کنندگان از طریق یکپارچه کردن فرآیندها در داخل و خارج از سازمان در طول زنجیره تأمین.

برای حصول فرصتهای استراتژیک SRM، سازمانها نباید تنها به دنبال این باشند که چطور می‌توانند چیزی را ارزانتر بخرند، بلکه باید معین کنند که چه چیزی را، از چه کسی بخرند، چطور بهترین قرارداد را ببندند، چطور عملی شدن اهداف منبع یابی را تضمین کنند، و چطور عملکرد تأمین کننده را بهینه سازند.

خصوصیات SRM به خریدار فرصت می‌دهند هزینه هایش را پایین آورده و با امکان پذیر ساختن تقاضای رقابتی برای پروژه های موجود، پروژه ها را بر روی تأمین کنندگان بالقوه بیشتری باز نمایند. اگرچه ممکن است این مسئله برای رابطه خریدار- فروشنده مضر به نظر برسد، ولی واقعیت این است که چنین سیستمی فروشندگان را قادر می‌سازد، خدمات ارزش افزوده خود را ارتقاء داده و راه های جایگزینی را برای کاهش هزینه هایشان ارائه کنند و در عین حال این امکان برای آنها فراهم است که خریداران جدیدی را نیز بیابند.

بخاطر ارتباطات بلادرنگ SRM، یازمانها می‌توانند دریابند که دقیقاً در چه زمانی باید انتظار تحویل را داشته باشند و تأمین کنندگان می‌توانند دقیقاً بدانند که در چه زمانی موجودی های خریدار نیاز به پر شدن مجدد دارند. این دو جنبه به تنهایی می‌توانند به هر دو طرف در کاهش میزان زمان

صرف شده در بررسی تلفنی در مورد زمان تحویلها و سطوح موجودی کمک کنند. بعلاوه این بدین معنی است که هیچ یک از دو طرف موارد منفی همچون؛ سفارش با عجله یا تحویل با تأخیر را نخواهند داشت.

همانطور که یازمانها و تجارتها کم کم در حال درک این موضوع می باشند، که تامین کنندگان بخش مهمی از موفقیت را تشکیل می دهند، بدون تحویل مواد صحیح در زمان مناسب، یک کارخانه تولیدی عملاً متوقف خواهد شد. بدون وجود عوامل حمل و نقل قابل اعتماد، هیچ یک از کالاهای ایجاد شده نمی توانند در سر وقت و با شرایط خوبی به مقصد برسند. همانطور که تجارتهای بیشتری در حال درک اهمیت نقش فروشندگان در موفقیتشان می باشند، کم کم در حال پیاده سازی استراتژیهای بیشتری برای کمک به آنها در برخورد با فروشندگان به شیوه هایی می باشند که روابط را به شکل متقابل و سودمند برقرار نمایند. این رویکردها بطور جمعی بعنوان استراتژیهای ارتباط با تامین کننده شناخته شده اند. برخی از این استراتژیها عبارتند از:

- ارتباط با تعداد کمتر تامین کنندگان به منظور ارتباط بلند مدت و براساس روابط صمیمانه و دوستانه بین خریدار و تامین کننده.
- مقایسه کیفی تامین کنندگان به طور مداوم و در فواصل زمانی مناسب (انتخاب درست تامین کننده از نظر قیمت، زمان تحویل و کیفیت، نوآوری، سطح تکنولوژی، فرهنگی، انعطاف پذیری تولید، سهولت ارتباط و اعتبار فعلی)
- ایجاد ارتباط مستقیم و سیستماتیک (online) با تامین کنندگان (شراکت اطلاعات بین خریدار - تامین کننده).
- دریافت استعلام خرید براساس عملکرد کیفی تامین کننده و نه صرفاً بر مبنای قیمت آن.
- انتخاب تامین کنندگانی که سیاست عدم وجود تأخیر را اتخاذ می کنند.
- انجام تغییرات بسیار کم در سفارشات کالا.
- پیش بینی راه حل های لازم برای اعمال تغییرات سفارش در قراردادها.
- در نظر گرفتن جریمه نقدی برای تامین کنندگانی که از مفاد قرارداد تخطی می کنند.
- پیشنهادات برای بهبود کیفیت قطعات و پایین آوردن هزینه ساخت از طرف تامین کننده و خریدار به صورت دوطرفه و در جهت کسب منافع مشترک.
- در نظر گرفتن تسهیلات ویژه برای تامین کنندگان با عملکرد خود به قسمی که سود حاصل از پیشنهادات تامین کننده به خود او تعلق گیرد.
- تعریف کلیه فرآیندهای بحرانی (نظیر؛ کسری قطعات، عدم تحویل به موقع محموله و ...) در واحد تولیدی.
- تعیین معیارهای اندازه گیری عملکرد تامین کنندگان.
- ایجاد سیستم های کنترل کارایی و عملکرد تامین کنندگان.
- مشارکت تامین کنندگان بر اساس رقابت
- تامین و خرید اقلام با رویکرد هزینه چرخه عمر
- کاهش تعداد تامین کنندگان
- توسعه روابط طولانی مدت با تامین کنندگان
- استفاده از کاراترین روش ها برای تامین (مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی)
- تامین به صورت غیر متمرکز
- برگزاری مناقصه های باز و شفاف
- استفاده بیشتر از ظرفیت و توانایی های صنایع مختلف



در نهایت آنکه سازمانها و شرکتهای به منظور دستیابی به حداکثر سود، باید بتوانند در حداقل زمان ممکن، تأمین کننده مناسب را انتخاب نمایند، روابط استراتژیک را با تأمین کنندگان افزایش دهند و به صورت مؤثر با آنها در تعامل باشند. سیستمهای مدیریت روابط تأمین کنندگان ابزارهایی را ارائه می کنند که به واسطه آنها می توان روابط تعاملی، گسترده و استراتژیکی را با تأمین کنندگان توسعه داد.



۱۴- مراجع

1. www.nl.capgemini.com.
2. Sunil Chopra and Peter Mendel, "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation", 2nd Ed., Prentice-Hall Inc., 2003.
3. Leenders / Feraron, Purchasing and Supply Management, IRWIN, 1997.
4. Keely L. Croxton, Sebastian J. Garcia-Dastugue and Douglas M. Lambert , "The Supply Chain Management Processes", The International Journal of Logistics Management, Volume 12, Number 2, 2001.
5. Ross, D.F., "Introduction to e-Supply Chain Management- Engaging Technology to Build Market- Winning Business partnership", st. Luce press, 2003.
6. www.sap.com
7. www.peoplesoft.com
8. John T. Mentzer, "Supply Chain Management", SAGE Publication, 2001.
9. Keely L. Croxton, Sebastian J. Garcia-Dastugue and Douglas M. Lambert , "The Supply Chain Management Processes", The International Journal of Logistics Management, Volume 12, Number 2, 2001.
10. Sun enterprise Microsystems, "Supplier Relationship Management Enhancing Enterprise Efficiency" 2002, www.sun.com.
11. Gerold Kaske, "my SAP Supplier Relationship Management", 2002.
12. Sunil Chopra and Peter Mendel, "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation", 2nd Ed., Prentice-Hall Inc., 2003.



زیر نویس ها

- 1- Supplier Relationship Management (SRM)
- 2- Macro Processes
- 3- Order Management
- 4- Internal Supply Chain Management (ISCM)
- 5- Enterprise Resource Planning (ERP)
- 6- Online
- 7- Data Mining
- 8- Strategic Sourcing
- 9- Product Life- Cycle Management (PLM)
- 10- Customer Relationship Management (CRM)
- 11- SRM Structure
- 12- Win- Win Situation
- 13- E-Business
- 14- Electronic Supplier Relationship Management (e-SRM)
- 15- Ross
- 16- Supplier Portfolio Management (SPM)
- 17- Bensaou
- 18- Source
- 19- Engage
- 20- Procure
- 21- Settle
- 22- Design