

## همکاری، مذاکره و رقابت سه موضوع کلیدی در مدیریت زنجیره تامین

### شاتا

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی همکاری، مذاکره و رقابت را سه موضوع کلیدی در مدیریت زنجیره تامین دانست و گفت: در کنار هم قرار دادن سه موضوع کلیدی یاد شده در مدیریت زنجیره های تامین و بررسی توانان آنها در تجزیه و تحلیل مسایل اقتصادی از نیازهای اساسی پژوهشهای علمی در شرایط فعلی است که با بکارگیری ابزارهای توانمندی همچون «تئوری بازیها» می تواند پاسخ های علمی و دقیقی به بسیاری از سوالهای مطرح در بین بازیگران عرصه اقتصادی ارایه دهد.

به گزارش روابط عمومی موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، مجتبی سلیمانی سدهی در سخنرانی با عنوان "مدیریت زنجیره تامین: تدارکات" که با حضور مدیران و اعضای هیات علمی موسسه برگزار شد افزود: این در حالی است که در گذشته هریک از این سه موضوع کلیدی به صورت جداگانه و انفرادی مورد توجه قرار می گرفت اما اکنون به منظور رسیدن به درکی درست از رفتار بنگاههای اقتصادی در زنجیره های تامین ناچار به بررسی همه جانبه این موضوعات در کنار یکدیگر هستیم.

وی بررسی همزمان همکاری، مذاکره و رقابت را موضوع جدیدی دانست و گفت: طی دهه اخیر این موضوع مورد توجه بوده و اکنون نیز یکی از مباحث مهم علمی به شمار می رود چرا که دو هدف اصلی یعنی بیشینه کردن سود کلی که نصیب اعضای زنجیره خواهد شد و بهینه کردن سهم هریک از اعضای زنجیره از سود کل ناشی از همکاری، مذاکره و رقابت توانان است.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی اظهار کرد: در اقتصاد پیچیده کنونی دیگر سازمانی به تنهایی قادر به رقابت با رقیبان خود نیست؛ ناچار به همکاری با اعضای بالادست و پایین دست زنجیره خود و گاه تشکیل ائتلاف با رقیبان برای برنده شدن و در اختیار گرفتن سهمی از بازار است. در این راستا خرید گروهی و برون سپاری تدارکات دو نمونه برجسته از انواع همکاری در زنجیره های تامین است.

وی با بیان اینکه مذاکره در قالب دو الگوی استکلبرگ و چانه زنی ظهور و بروز می کند افزود: در گذشته از حالت استکلبرگ برای مذاکره دو بنگاه استفاده می شد (به دلیل سهولت تحلیل) اما در

چند سال اخیر تمایل زیادی به استفاده از مدل‌های چانه‌زنی وجود دارد چون با واقعیت بیشتر منطبق است.

سلیمانی سده‌ی مدل‌های چانه‌زنی را به دو نوع چانه‌زنی دوجانبه و چندجانبه عنوان کرد و افزود: قراردادهای یکی دیگر از مباحث مهمی است که در ذیل موضوع مذاکره مطرح می‌شوند یعنی، نتیجه حاصل از مذاکرات به صورت قرارداد بین طرفین منعقد می‌شود.

وی منظور از رقابت در ادبیات اقتصادی را تلاش بین چند کسب‌وکار همگون برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار (که عموماً یک بازار مشترک است) ذکر کرد و گفت: رقابت در زنجیره‌های تامین در سه سطح رقابت در پایین زنجیره یا به عبارتی رقابت در بازار نهایی؛ رقابت در بالای زنجیره یا به عبارتی رقابت در بین تامین‌کنندگان و رقابت عمودی یا به عبارتی رقابت بین اعضای زنجیره تامین بروز می‌کند.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی ادامه داد: همچنین رقابت ممکن است بین کسب‌وکارهایی باشد که محصولاتی کاملاً مشابه عرضه می‌کنند و یا بین کسب‌وکارهایی که محصولات با درجه جایگزینی متفاوت تولید می‌کنند.

وی تصریح کرد: تصمیم یک سازنده اصلی در خصوص کنترل مستقیم یا واگذار کردن تامین و تدارک قطعات محصولاتش، زمانی که تصمیم به استفاده از برونسپاری به عنوان یک سلاح رقابتی در بازار جهانی کنونی دارد، امری کلیدی و حساس محسوب می‌شود.

وی گفت: امروزه، در حالیکه برخی از شرکت‌های بزرگ تولیدی در پی محول کردن مدیریت تامین قطعات محصولاتشان به تامین‌کنندگان لایه اول خود (همان پیمانکاران فرعی) هستند برخی دیگر از این سازندگان بزرگ ترجیح می‌دهند که تامین قطعات محصولاتشان را به‌طور مستقیم کنترل کنند.

سلیمانی سده‌ی بیان کرد: در بسیاری از منابع تحقیقاتی موجود، الگوی استکلبرگ به عنوان یک رویکرد استاندارد و مقبول برای مدل‌سازی در زنجیره تامین مورد استفاده قرار گرفته است. طبق این الگو، یکی از اعضای زنجیره تامین دارای قدرت بازار بی‌نهایت است که می‌تواند هر شکل قراردادی را به سایر اعضای زنجیره تامین تحمیل نماید اما در عمل، شاهد آن هستیم که شرکت‌ها براساس قدرت بازارشان بر هرچه مطلوب‌تر شدن شرایط قرارداد مذاکره می‌کنند.

وی ادامه داد: تقریباً در تمامی پژوهشهایی که به موضوع رقابت و مذاکره پرداخته‌اند، هزینه‌های خرید و تدارک، ثابت فرض شده است؛ حال آنکه در دنیای واقعی معمولاً هزینه تدارکات به میزان سفارش وابسته است و شامل تخفیفهای کمی هم می‌شود.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی افزود: در اقتصاد ایران نیز نمونه‌های زیادی وجود دارند که ساختار زنجیره تامین آنها مشابه مورد نظر در این پژوهش است. شاید شناخته شده‌ترین آن صنعت خودروسازی کشورمان باشد. این صنعت دارای دو تولیدکننده اصلی ایران خودرو و سایپا است. در زنجیره تامین این دو تعداد زیادی سازنده قراردادی و تامین‌کننده مشترک همکاری می‌کنند.

وی بر دستیابی به بینش‌های جدید مدیریتی در راهبردهای تامین قطعات سازندگان اصلی که در زنجیره‌های تامین رقابتی حضور دارند تاکید کرد و گفت: نتیجه حاصل از مدیریت تدارکات شرکت‌های بزرگ و نحوه همکاری آنها با بخشهای بالادست در زنجیره تامین (همچون سازندگان قراردادی و تامین‌کنندگان) این است که هم رضایت مصرف‌کنندگان تامین و هم بازار قابل پیش‌بینی می‌شود و دولتمردان در اتخاذ سیاست‌های مقابله با انحصار و ممانعت از شکل‌گیری رقابت غیرمنصفانه در صنایع مختلف بهتر عمل می‌کنند.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی اظهار کرد: نحوه تعامل و همکاری بین اعضای زنجیره تامین بدین صورت است: ابتدا سازندگان اصلی در بازار با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و میزان سفارش و قیمت بازار محصول خود را تعیین می‌کنند؛ این سازندگان اصلی، قطعات موردنیاز ساخت محصول را می‌توانند از تامین‌کننده‌ای که کالای خود را براساس مدل تخفیف کمی می‌فروشد تامین کنند؛ یا می‌توانند خرید خود را از کانال یک سازمان خرید گروهی (GPO) انجام دهند و برای تعیین قیمت عمده‌فروشی با آن سازمان خرید گروهی براساس قدرت چانه‌زنی دو طرف مذاکرات دوجانبه داشته باشند.

وی با بیان اینکه خرید گروهی علی‌رغم اینکه امکان برخورداری از تخفیف بیشتر را فراهم می‌کند گفت: اما این روش همواره به سود سازندگان اصلی نیست، سازنده اصلی با قدرت چانه‌زنی پایین‌تر ممکن است از خرید از کانال سازمان خرید گروهی در مقایسه با خرید مستقیم از تامین‌کننده متضرر شود.

سلیمانی سدهی خاطرنشان کرد: تدارک از کانال خرید گروهی گرچه عایدی‌ای که باید بین بازیگران تقسیم شود را افزایش می‌دهد اما می‌تواند باعث کاهش سهم سازنده و در مجموع عایدی وی در مقایسه با تدارک مستقیم شود.

وی تصریح کرد: بنابراین برخلاف انتظار اینگونه نیست که همواره خرید از کانال خرید گروهی راهبرد تعادلی بین سازندگان رقیب. زمانیکه تفاوت در قدرت چانه‌زنی زیاد می‌شود با توجه به ترجیح سازنده راهبرد تعادلی ممکن است به صورت خرید مستقیم از تامین‌کننده باشد.

وی اظهار کرد: سازمان‌های واسطه‌ای در زنجیره‌های تامین به دو گروه اصلی تقسیم‌بندی می‌شوند. یک نوع سازمان‌های واسطه‌ای هستند که مالکیت کالا و مسئولیت بخشی از جریان فیزیکی کالا را برعهده می‌گیرند و نوع دیگر سازمان‌های واسطه‌ای هستند که بدون مالکیت کالا، امور جریان مالی و اطلاعاتی کالا را تسهیل می‌کنند.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، عمده‌فروشان، توزیع‌کنندگان، سازمانهای خرید و تدارکات را نمونه‌های از سازمانهای واسطه‌ای نوع اول و شرکتهای بیمه و بانکها را نمونه‌هایی از سازمانهای واسطه‌ای نوع دوم عنوان کرد.

وی با بیان اینکه به منظور بهره‌ورتر شدن مدیریت خرید و تدارکات، سازمانهای تخصصی برای این منظور به وجود آمده‌اند گفت: سازمانهای خرید گروهی، کنسرسیوم‌های خرید و سازندگان قراردادی از آن جمله‌اند.

وی ادامه داد: این نهادها به‌خصوص در بخشهای دولتی و عمومی سابقه بیشتری برخوردار دارند و امروزه با پیچیده‌تر شدن زنجیره‌های تامین در بخش خصوصی نیز مقبولیت زیادی پیدا کرده‌اند هرچند که سابقه و قدمت رویکرد خرید گروهی و ایجاد ائتلاف برای خرید را باید در شکل‌گیری تعاونی‌ها جست و جو کرد.

سلیمانی سدهی افزود: گروه خرید جمعی متشکل از دو یا تعداد بیشتری از سازمان‌های وابسته یا مستقل است که خریدهای خود را با یکدیگر و یا از کانال یک شرکت طرف سوم انجام می‌دهند. این شرکت طرف سوم خرید، معمولاً «سازمان خرید گروهی» نامیده می‌شود.

وی ادامه داد: گروه خرید فرانسوی اینترمارچ که در حوزه مواد غذایی فعالیت می‌کند و سالیانه بیش از ۳۷,۲ میلیارد دلار خرید انجام می‌دهد و یا گروه خرید فرنیچرفرست که در آمریکا در حوزه خرید

اثاثیه فعالیت می کند و اعضای با خرید سالیانه بین ۲ تا ۳۰ میلیون دلار دارد را می توان نمونه هایی از سازمان های خرید گروهی دانست.

عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی بیان کرد: این نوع سازمانها در زنجیره های تامین بخش سلامت بیشترین کاربرد و سابقه را نسبت به سایر زنجیره های تامین دارند. نخستین سازمان خرید گروهی در حوزه سلامت در سال ۱۹۱۰ در نیویورک ایجاد شد. امروزه تقریباً همه بیمارستانهای آمریکا (۹۶ تا ۹۸ درصد) برای انجام خریدهای خود به نوعی از این خدمات استفاده می کنند.

وی تصریح کرد: به دلیل شرایط رقابتی فشرده ای که در اقتصاد جهانی شکل گرفته است بسیاری از "سازندگان تجهیزات اصلی" (OEM) بخشی از فرایندهای تولیدی خود را به تامین کنندگان بیرونی برونسپاری می کنند. چراکه برونسپاری تولید منجر به رشد گسترده سازندگان قراردادی می شود. براساس آمار ارایه شده توسط مراجع رسمی بین المللی، درآمد سازندگان قراردادی در سرتاسر دنیا طی سال ۲۰۰۹ بالغ بر ۲۵۰ میلیارد دلار و در سال ۲۰۱۴ به بیش از ۳۷۰ میلیارد دلار رسید.

وی با تاکید بر اینکه کنسرسیوم های خریدی که توسط شرکت های مستقل شکل می گیرند یک اقدام نهادی برای بهره مندی از منافع خرید گروهی است گفت: تفاوت اصلی کنسرسیوم خرید با سازمان خرید گروهی در ماهیت وجودی این دو است. سازمان خرید گروهی موجودیت مستقل و انتفاعی است که الزاماً از سوی خریداران ممکن است تشکیل نشده باشد، اما کنسرسیوم های خرید، وابسته به خریداران است و توسط آنها به منظور بهره مندی از مزایای خرید گروهی تشکیل می شود و تمام عایدی های حاصل بین اعضا تقسیم می شود و کنسرسیوم از آن بهره ای نمی برد.

وی اظهار کرد: این کنسرسیوم ها در اروپا به خصوص در بخش خرده فروشی به خوبی توسعه یافته است؛ به گونه ای که مثلاً در ایتالیا، پنج کنسرسیوم خرید عمده بیش از ۸۴ درصد از بازار خرده-فروشی مواد غذایی این کشور را پوشش می دهند.