

دیدگاه

موضوع: قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت یا قراردادهای پایاپای موردی؟

شماره: ۷۱۹

تاریخ: ۹۴/۰۴/۲۹

توضیح اجمالی:

امروزه قراردادهای یکی از ابزارهای بسیار مهم و پرکاربرد در ارتباط و تعامل بین بنگاه‌ها است. بنگاه‌ها در تنظیم قراردادهای همکاری با یکدیگر عموماً با دوره‌ای ای مواجه هستند که از یک طرف به دنبال گنجاندن شرایط تعهدآور و الزام‌آور در قرارداد هستند و از سویی دیگر به دنبال آنند که مفاد قرارداد مانعی بر سر انعطاف‌پذیری در همکاری با یکدیگر نباشد. این دوره‌ای به‌خصوص در قراردادهای بلندمدت، بیشتر نمایان است. چرا که قراردادهای در ابتدای تنظیم آن خیلی سفت و سخت منعقد می‌شوند ولی در ادامه کار و پس از جلب اعتماد بینابین نیاز به انعطاف‌پذیری در آن احساس می‌شود.

در قراردادهای رابطه‌ای^۱، به دلیل ماهیت بلندمدت بودن آن، مفاد قرارداد خیلی الزام‌آور نیستند؛ بلکه تمرکز اصلی بر نحوه تعاملات مستمر و قاعده‌های اجتماعی بین دو طرف قرارداد است که الزام به انجام تعهدات را تضمین می‌کند. قرارداد رابطه‌ای به‌طور کلی بستری را فراهم می‌سازد تا در عین حالیکه دو بنگاه قیدهای دست‌وپاگیری در تعامل با یکدیگر نمی‌گذارند اما از برآورده شدن انتظارات و انجام تعهداتشان اطمینان حاصل می‌کنند. محرک اصلی انجام تعهدات در قراردادهای رابطه‌ای همان خودتعهدی و خوداجباری است. قراردادهای رابطه‌ای عموماً بین اعضای یک زنجیره تامین که به یکدیگر وابستگی فرایندی دارند و تاحدی اعتماد بین آنها وجود دارد منعقد می‌شوند. یکی از دلایل انعقاد قرارداد به صورت رابطه‌ای این است که طرفین نمی‌توانند تعهداتشان درخصوص برخی مفاد مهم قرارداد را از قبل به روشنی تعیین کنند. بسترهایی که امکان استفاده از قراردادهای رابطه‌ای را افزایش می‌دهد عبارتست از: (۱) فضای کامل اعتماد بین طرفین برقرار باشد؛ (۲) به دلایلی همچون: انحصار، وابستگی تکنولوژیکی، مقررات دولتی و مانند آن، یک ارتباط تقریباً دائمی و مستمر بین طرفین وجود داشته باشد. در اینچنین شرایطی بنا بر تئوری بازی‌های تکراری، رفتار فرصت‌طلبانه به سود هیچکدام نخواهد بود؛ (۳) طرفین قرارداد اعضای یک زنجیره تامین باشند؛ (۴) رابطه و همکاری دو طرف بلندمدت باشد؛

قراردادهای پایاپای نوعی قرارداد کوتاه‌مدت و موردی است. طبق تعریف، قاعده پایاپای^۲ بیانگر شرایطی است که طرف‌های یک مبادله (تعامل) از یکدیگر مستقل و دارای قدرت نسبی هستند. برخلاف قراردادهای رابطه‌ای، قراردادهای پایاپای بیشتر بر پایه رقابت بین تامین‌کنندگان و کمینه کردن هزینه‌های مبادله استوار است. از قراردادهای پایاپای عموماً برای همکاری با تامین‌کنندگانی استفاده می‌شود که دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- قطعاتی که در این همکاری مدیریت می‌شوند از نوع عمومی بوده و درجه پایینی از وابستگی درونی بین شرکت و تامین‌کننده وجود دارد؛
- شرکت اصلی برای سفارش هر قطعه، حداقل دو یا سه تامین‌کننده با شرایط تقریباً برابر انتخاب می‌کند که منجر به افزایش رقابت بین تامین‌کنندگان می‌شود؛
- تامین‌کنندگان برپایه برخی شاخص‌های عملکردی انتخاب می‌شوند که به نوعی در درآمدت پایین‌ترین هزینه مجموع را داشته باشند؛
- کسب سهم بیشتر تامین‌کنندگان از سفارشات به عملکردشان بستگی دارد؛

در اینچنین محیط و شرایطی، بکارگیری قراردادهای پایاپای با دوام برای مدیریت تامین‌کنندگان به این سه دلیل بر سایر قراردادها ارجحیت دارد:

- (۱) هزینه‌های مبادله کمینه می‌شوند؛ چرا که برای هر قطعه چند تامین‌کننده رقابت می‌کنند. (۲) تامین‌کنندگان حجم قابل قبولی سفارش تضمین‌شده دریافت می‌کنند که به لحاظ مقیاس اقتصادی برای توسعه آنها قابل قبول بوده و کمک می‌کند که منحنی یادگیری و رشد را با اطمینان خاطر طی کنند.
- (۳) فشارهای عملکردی و رقابت در بین همه تامین‌کنندگان باعث بهبود عملکرد آنها شده و از آن بهره‌مند می‌شوند.

نکات کلیدی:

بررسی و مقایسه شرایط حاکم بر خودروسازان آمریکایی و ژاپنی می‌تواند درس‌ها و الگوهای بسیار مفیدی برای خودروسازان ایرانی داشته باشد. چراکه شرایط فعلی کسب‌وکار خودروسازان ایرانی تا حد زیادی مشابه وضعیت خودروسازان آمریکایی تا قبل از دهه ۱۹۹۰ است. بنابراین همانگونه که صنعت خودروی آمریکا با الگوبرداری از خودروسازان ژاپنی در دهه ۱۹۹۰ توانست از شرایط بحران مالی که گرفتار آن شده بود رهایی یابد و از افول به پیشرفت تغییر مسیر دهد؛ به نظر می‌رسد که خودروسازان ایرانی نیز می‌توانند از این تجربه بهره‌مند شده و آن را مبنای سیاستگذاری خود قرار دهند. در ادامه به برخی از تفاوت‌های اساسی خودروسازان آمریکایی با ژاپنی تا قبل از دهه ۹۰ اشاره می‌شود:

- خودروسازان آمریکایی بیشتر قایل به یکپارچگی عمودی (ساخت بیشتر قطعات توسط خودروساز) بودند؛ اما صنعت خودروسازی ژاپن و در راس آن شرکت تویوتا بیشترین برونسپاری در تولید قطعات را دارد. از دهه ۱۹۹۰، خودروسازان بزرگ آمریکایی به پیروی از همتای ژاپنی خود تصمیم به

¹ Relational Contracts

² Arm's Length Principle



دیدگاه

برونسپاری بخش زیادی از قطعات خود و کاهش ادغام‌های عمودی گرفتند. این همسویی آغازی بر شکل‌گیری فلسفه جدیدی در دنیای اقتصادی و صنعتی گردید که آن را با نام «مدیریت زنجیره تامین» می‌شناسند.

- تعداد تامین‌کنندگانی که خودروسازان ژاپنی با آنها کار می‌کنند بسیار کمتر از تامین‌کنندگان خودروسازان آمریکایی است. علت اصلی این امر، رویکرد لایه‌بندی تامین‌کنندگان توسط خودروسازان ژاپنی و ارتباط مستقیم فقط با تامین‌کنندگان لایه نخست است.
 - خودروسازان ژاپنی عموماً یک مجموعه یا سیستم کامل خودرو (مانند: صندلی‌ها، سیستم ترمز، محورها، سیستم سوخت) را از تامین‌کنندگان خود می‌خواهند؛ حال آنکه خودروسازان آمریکایی قطعات و مولفه‌های جداگانه و انفرادی را آن هم از تامین‌کنندگان متعدد خریداری می‌کنند.
 - سیاست رابطه با تامین‌کنندگان در خودروسازان آمریکایی عموماً از نوع قراردادهای پایاپای بوده است اما خودروسازان ژاپنی با تاکید بر وفاداری در قراردادهای همکاری خود با تامین‌کنندگانشان از قراردادهای رابطه‌ای استفاده می‌کنند.
 - البته باید توجه داشت که هر دو گروه خودروسازان (ژاپنی و آمریکایی) تامین برخی سیستم‌های پیچیده و سرمایه‌بر که معمولاً برای دوره زمانی طولانی و بدون تغییر در خودروها مورد استفاده قرار می‌گیرند (مانند سیستم ترمز، سیستم انتقال قدرت) را عموماً به قطعه‌سازان معتبر و شناخته‌شده واگذار می‌کنند و معمولاً مدت این نوع قراردادهای سه تا پنج ساله می‌باشد. این امر باعث توجیه‌پذیر شدن سرمایه‌گذاری تامین‌کننده و اطمینان تامین‌کننده از بازگشت سرمایه‌اش می‌شود. همچنین قراردادهای تامین و تدارک قطعاتی که دارای بازار پس از فروش قابل توجهی هستند (مثل لاستیک و شیشه اتومبیل) نیز از نوع همین قراردادهای بلندمدت است.
 - خودروسازان آمریکایی، بازرسی دقیقی روی محصولات ارسال شده از سوی تامین‌کنندگان و قبل از دریافت محصولات انجام می‌دهند. اما خودروسازان ژاپنی برپایه اعتماد و اطمینان به تامین‌کنندگان عمل نموده و قطعات ارسال شده از سوی تامین‌کنندگان مستقیماً وارد خط مونتاژ و تولید می‌شود بدون اینکه قبل آن بازرسی یا کنترلی از سوی خودروساز صورت پذیرد.
 - خودروسازان آمریکایی از تامین‌کنندگان خود می‌خواهند که سریعاً نسبت به تغییرات تقاضای بازار واکنش نشان دهند. اما خودروسازان ژاپنی همواره تلاش می‌کنند که به عنوان ضربه‌گیر نوسانات تقاضای بازار برای تامین‌کنندگان خود عمل کنند.
- به‌طور خلاصه باید اذعان کرد که چنانچه شرایط محیطی فراهم باشد غالباً ارزش اقتصادی قراردادهای رابطه‌ای در مقایسه با قراردادهای پایاپای بیشتر بوده و ارزش‌آفرینی بیشتری دارند. ترجیح قراردادهای رابطه‌ای به قراردادهای پایاپای به‌خصوص در صنایعی که نوآوری (محصول یا فرایند) در آن زیاد بوده و با عدم قطعیت در تقاضا روبرو هستند به دلیل نیاز به همکاری انعطاف‌پذیر بین‌بنگامی و لزوم به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع، از موضوعیت بیشتری برخوردار است. هرچند که وقتی یک تکنولوژی به بلوغ می‌رسد و فرایندهای آن به شکل استاندارد در می‌آیند (که غالباً منجر به کاهش موارد بالا می‌شود: خاص بودن ماشین‌آلات و تاسیسات، عدم قطعیت در اندازه‌گیری و نیاز به همکاری بین‌بنگامی) بنگاه‌ها ممکن است از شکل شبکه‌های رابطه‌ای خارج شده و به دنبال تامین‌کنندگانی که محصولات خود را با قیمت رقابتی عرضه می‌کنند باشند.
- با توجه به تجربه مقایسه‌ای صنعت خودروی آمریکایی و ژاپنی، درس‌های زیر را می‌توان برای صنعت خودروی ایران توصیه کرد:
- لزوم لایه‌بندی تامین‌کنندگان با هدف کاهش تعداد تامین‌کنندگانی که خودروسازان به‌طور مستقیم با آنها در ارتباط است؛
 - شیفت دادن الگوی خرید و تدارکات از خرید صرفاً قطعات مجزا به خرید سیستم‌های کامل و نیمه‌کامل قابل مونتاژ روی خودرو؛
 - بکارگیری و درگیر کردن تامین‌کنندگان در فرایند طراحی و توسعه محصولات؛
 - قراردادهای همکاری بلندمدت و مستمر برپایه اعتماد (قراردادهای رابطه‌ای-سیاست تامین شرکت تویوتا) دارای مزیت‌های دوطرفه و مشوق‌های همکاری خیلی قوی‌تری نسبت به قراردادهای همکاری کوتاه‌مدت و موقتی (قراردادهای پایاپای-سیاست تامین شرکت جنرال موتورز) می‌باشد. ضمن اینکه قراردادهای رابطه‌ای می‌تواند منجر به افزایش کارایی از طریق پشتیبانی از تعهداتی که سیستم رسمی قادر به اجبار کردن آنها نیست شود.
- بکارگیری این راهبردها منجر به مشارکت تامین‌کنندگان در فرایند ارتقای کیفی و کاهش هزینه‌های خودروسازان شده و یک رابطه برد-برد ایجاد می‌کند. این مهم همچنین باعث اقبال مثبت تامین‌کنندگان به نوآوری در محصول و فرایند، سرمایه‌گذاری در جهت ارتقای سیستم‌ها و فناوری‌های تولید، بهبود مدیریت هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری خواهد گردید. نهایتاً مصرف‌کننده نیز از این رابطه برد-برد، به لحاظ ارتقای کیفی در کنار کاهش هزینه‌ی خودرو بهره‌مند خواهد شد.