

تصمیم‌گیری در مورد "ساخت و یا خرید" و اثر نگرش "مدیریت زنجیره عرضه" بر آن

محمدرضا اکبری جوکار - دانشگاه صنعتی شریف

چکیده:

در این مقاله، رویکردی یکپارچه جهت تصمیم‌گیری در مورد "ساخت و یا خرید" ارائه می‌شود. همچنین اثر نگرش "مدیریت زنجیره عرضه" (Supply Chain Management) در این تصمیم‌گیری نشان داده خواهد شد. بررسی ادبیات موجود در این زمینه نشان می‌دهد که خلاء مهمی در زمینه رویکردی که بتواند عوامل عملیاتی و استراتژیک را در تصمیم‌گیری دخیل کند وجود دارد. این مقاله پیشنهادهایی جهت چگونگی در نظر گرفتن معیارهای استراتژیک و عملیاتی را در یک مدل جامع ارائه خواهد نمود. کلمات کلیدی: ساخت یا خرید، مدیریت زنجیره عرضه، استراتژی رقابتی

مقدمه و تعریف مسئله:

یک بنگاه اقتصادی می‌تواند فعالیت‌های مرتبط با تولید محصولات / خدمات خود را به طور خیلی کلی از سه طریق انجام دهد:

۱- ساخت توسط خود بنگاه

۲- خرید از یک بنگاه مستقل

۳- ساخت با همکاری بنگاه‌های دیگر

شرایط جدید بازار جهانی نظیر رقابت بسیار شدید، جهانی سازی، دوره کوتاه عمر محصول، تغییرات سریع در تکنولوژی و غیره، پیچیدگی زیادی را برای اداره کنندگان بنگاه‌های اقتصادی ایجاد کرده است (Akbari - Jokar 2002). در چنین شرایطی در صورتی که بنگاه فقط به معیارهای عملیاتی توجه کند (نظیر هزینه) با مشکلات بسیار جدی در بازار رقابت روبرو خواهد شد. اکثر رویکردهای کلاسیک جهت تصمیم‌گیری در مورد "ساخت یا خرید" به معیارهای عملیاتی متکی هستند (Padillo 1996) البته می‌توان در ادبیات رویکردهایی رامشاهد نمود که تنها به عوامل استراتژیک توجه می‌نمایند. در این ارتباط می‌توان به طور مثال به کارهای (Rands, 1993) و (Podilli 1996) مراجعه نمود. در نظر نگرفتن عوامل عملیاتی نیز می‌تواند بنگاه اقتصادی را از نظر اجرائی بودن نتایج تصمیم‌گیری با مشکل روبرو سازد. از سوی دیگر نحوه ارتباط خریدار و فروشنده در بازار امروزی تغییر کرده است. مدیریت زنجیره عرضه (S.C.M.) نگرشی است که ارتباط استراتژیک و تنگاتنگ بین خریدار و فروشنده را توصیه می‌کند (Mentzer 2001). این نگرش نوین نیز خود موجب می‌شود تصمیم در مورد ساخت یا خرید نسبت به رویکردهای کلاسیک باتغییراتی مواجه شود.

در این مقاله پس از بررسی مختصر ادبیات، ایده‌هایی جهت توسعه یک رویکرد نسبتاً جامع که بتواند معیارهای عملیاتی و استراتژیک را مورد توجه قرار دهد پیشنهاد می‌شود. آنگاه تفاوت‌هایی که تصمیم‌گیری در مورد ساخت یا خرید در محیط زنجیره عرضه نسبت به محیط کلاسیک دارد بیان خواهد شد. در نهایت به جمع بندی مقاله و ارائه راهکارهایی جهت تحقیقات آتی پرداخته خواهد شد.

مرور ادبیات:

در ادبیات مربوطه، کارهای زیادی صورت گرفته است. Ford (1986) براساس مطالعه موردی بر روی ۶۱ بنگاه، سه رویکرد هزینه‌ای (Cost Approach)، رویکرد تجاری (Business Approach) و رویکرد سیاستی (Policy Approach) را شناسایی کرده است. در رویکرد هزینه‌ای، تصمیم براساس کلیه هزینه‌های عملیاتی صورت می‌پذیرد. در رویکرد تجاری، کمیته‌ای متشکل از کلیه اعضاء بنگاه تشکیل می‌شود تا با در نظر گرفتن کلیه عوامل مرتبط با بخش‌های مختلف بنگاه، تصمیم‌گیری صورت پذیرد. رویکرد سیاستی بر توانایی‌های اصلی بنگاه (basic competence) جهت تصمیم‌گیری در مورد ساخت و یا خرید تکیه دارد.

Welch (1992), Welcch) سه معیار اصلی را جهت تصمیم گیری معرفی می کند: ۱- میزان بلوغ تکنولوژی مورد نظر جهت ساخت ۲- اهمیت استراتژیک تکنولوژی ۳- توانایی بنگاه در مقایسه با رقبا.

براساس نظر Podillo (1996), (Padillo, 1996) تصمیم در مورد ساخت و یا خرید بر اساس سه معیار صورت می گیرد: ۱- بهره وری رقابتی (شامل زیر معیارهایی نظیر کیفیت، انعطاف پذیری و ...) ۲- بهره وری مدیریتی (زیر معیارهایی نظیر توان برنامه ریزی و کنترل، توان همکاری و هماهنگی با تأمین کنندگان و ...) ۳- بهره وری مالی (زیر معیارهایی نظیر هزینه تولید، هزینه و حجم سرمایه گذاری و ...). همچنین تصمیم نهایی باید ریسک را نیز به حداقل برساند.

جهت مطالعه سایر کارهای موجود در ادبیات می توان به صورت نمونه به کارهای (Barreyre, 1988), (Ronds, 1993) و (Perrotin, 1996) رجوع کرد.

اکثر تحقیقات صورت گرفته در ادبیات به معرفی معیارهای تصمیم گیری و اهمیت هر یک از آنها توجه داشته و کمتر به ارائه روشی جهت تصمیم گیری پرداخته اند. در همین راستا جای خالی روشی که بتواند به طور جامع معیارهای عملیاتی و استراتژیک را دربر گیرد کاملاً مشهود است. از سوی دیگر در ادبیات به ندرت در زمینه اهمیت و تأثیر استراتژی رقابتی بنگاه (Business Strategy) در این تصمیم گیری صحبت شده است. در این مقاله رویکردی پیشنهاد می شود که بتواند عناصر فوق الذکر را در نظر بگیرد.

رویکرد پیشنهادی:

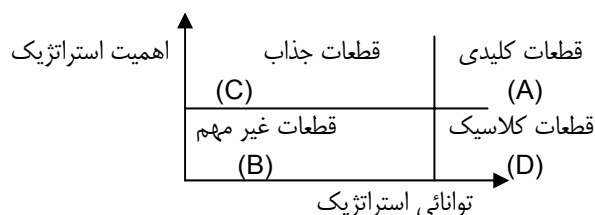
استراتژی رقابتی یک بنگاه، روشی است که بنگاه جهت حفظ و ارتقاء جایگاه خود در بازار رقابتی انتخاب کرده است. بنابراین کلیه تصمیمات بنگاه -ستی منطبق با این استراتژی باشد. ساخت و یا خرید نیز از تصمیماتی است که تأثیر به سزایی در موفقیت و یا عدم موفقیت بنگاه دارد و لازم است براساس استراتژی رقابتی بنگاه اتخاذ شود. در غیر اینصورت جایگاه رقابتی بنگاه در درازمدت با خطر جدی مواجه خواهد شد. Porter (1980) انواع استراتژی های ممکن یک بنگاه را در ۳ دسته تقسیم می کند.

۱- استراتژی کمترین هزینه (Cost Leadership) : در این استراتژی، بنگاه سعی می کند محصولی با کمترین هزینه ممکن به بازار عرضه کند.
۲- استراتژی تمایز (Differentiation) : در این استراتژی بنگاه سعی می کند با تکیه بر عوامل دیگری بجز هزینه (نظیر کیفیت، خدمات بعد از فروش، سرعت خدمت دهی و ...) خود را با رقبا متمایز ساخته و دسته ای از مشتریان را به سوی خود جلب کند.

۳- استراتژی تمرکز (FOCUS) : در این استراتژی بنگاه بر یک بخش بسیار محدود از مشتریان متمرکز شده و سعی می کند نیازهای بسیار خاص این دسته از مشتریان را تأمین نمایند.
باتوجه به استراتژی های رقابتی فوق، در ادامه به دو معیار مهم که جهت تصمیم در مورد ساخت و یا خرید باید مورد توجه قرار گیرد پرداخته می شود.
این دو معیار عبارتند از:

- ۱- اهمیت استراتژیک
- ۲- توانایی استراتژیک

"اهمیت استراتژیک" نشان می دهد که قطعه / خدمت مورد بررسی جهت ساخت و یا خرید از نظر استراتژی رقابتی دارای چه اهمیتی است. مثلاً قطعه ای که نقش زیادی در کیفیت محصول بازی می کند برای بنگاهی که استراتژی "تمایز براساس کیفیت" دارد بسیار پراهمیت است.
"توانایی استراتژیک" بیانگر توانایی بنگاه جهت ساخت قطعه / خدمت مورد نظر منطبق با استراتژی رقابتی بنگاه است. مثلاً توانایی تولید قطعه با کیفیت بسیار عالی ولی هزینه زیاد برای کارخانه ای که استراتژی "کمترین هزینه" را برگزیده است یک توانایی استراتژیک محسوب نمی شود. پیشنهاد می شود کلیه قطعات / خدمات مورد نظر را براساس دو معیار فوق در ماتریسی شبیه ماتریس شکل ۱ قرار داد.



شکل ۱: ماتریس توانایی، اهمیت استراتژیک

قطعات دسته A ، قطعاتی هستند که باید توسط خود بنگاه ساخته شود چون از یک سو برای بنگاه دارای اهمیت استراتژیک بالا هستند و از سوی دیگر بنگاه توانایی استراتژیک زیادی برای انجام آنها دارد. قطعات دسته B قطعاتی هستند که هیچ گونه اهمیتی برای بنگاه ندارند و از سوی دیگر بنگاه نیز توانایی انجام آنها ندارند. خرید این قطعات منطقی به نظر می رسد. قطعات دسته C قطعاتی هستند که برای بنگاه مهم ولی بنگاه توانایی ساخت آنها را ندارد. در یک دید کلاسیک بنگاه نهایت تلاش خود را می کند تا در اسرع وقت و حتی با انجام هزینه های قابل توجه به توانایی استراتژیک لازم جهت انجام آنها دسترسی پیدا نمایند. قطعات دسته D قطعاتی هستند که اهمیت چندانی برای کارخانه ندارند ولی کارخانه توانایی استراتژیک انجام آنها دارد. برای تصمیم گیری در مورد این قطعات معیارهای عملیاتی وارد عمل شده و براساس آنها تصمیم گیری نهایی صورت پذیرد. در این مرحله برنامه ریزی ریاضی می تواند مورد استفاده قرار گیرد تا بهترین تصمیم با توجه به محدودیت های مختلف بنگاه از قبیل سرمایه، ظرفیت و ... اتخاذ شود.

تأثیر نگرش SCM در تصمیم گیری ساخت یا خرید :

در بخش قبلی نشان داده شد که چگونه می توان در مورد قطعات دسته A ، B ، C و D تصمیم گیری نمود. در نگرش مدیریت زنجیره عرضه (SCM) در مورد قطعات دسته A کماکان گزینه ساخت پیشنهاد می شود زیرا بنگاه توانایی استراتژیک زیادی برای این قطعات مهم دارد. در واقع ساخت این قطعات از توانایی هایی اساسی کارخانه (Core Competency) محسوب می شود. در مورد قطعات دسته B ، واگذاری آن بر سایر بنگاهها مدنظر می باشد و حتی المقدور سعی می شود با انتخاب چندین تأمین کننده مختلف سعی در ایجاد رقابت بین آنها نمود تا هزینه های خرید این قطعات غیر استراتژیک کاهش پیدا نمایند.

برای قطعات دسته C ، در یک دید کلاسیک کارخانه ممکن است با صرف زمان و هزینه های زیاد R&D سعی در جذب توانایی لازم نماید. این امر موجب می شود که بنگاه امکان انجام تحقیقات و نوآوری در مورد قطعات دسته A را تا حدی از دست بدهد و در درازمدت توانایی های اصل خود را از دست رفته ببیند. بنابراین در یک نگرش SCM ، با انتخاب تعداد بسیار محدودی تأمین کننده مطمئن (و بعضاً تنها یک تأمین کننده) بنگاه نوعی ارتباط استراتژیک (Alliance) با آنها برقرار مینماید. در یک نگرش SCM ، هم بنگاه و هم تأمین کننده متعهدند که اهداف ، مأموریت ها و نیازهای یکدیگر را درک کرده و طوری تعامل نمایند که مطلوبیت کل زنجیره (و نه فقط تک تک آنها) حداکثر شود.

در مورد قطعات دسته D نیز همواره می توان با دخیل کردن معیارهای عملیاتی تصمیم نهایی را اتخاذ نمود ولی در صورتی که بتوان تامین کنندگان مطمئنی را یافت که بتوانند در قالب نگرش SCM با بنگاه همکاری نمایند، سپردن این قطعات به آنها توجیه بیشتری نسبت به محیط کلاسیک مدیریت خواهد داشت .

خلاصه مقاله و پیشنهاد برای تحقیقات آتی :

در این مقاله رویکردی که بتواند هم معیارهای استراتژیک و هم عملیاتی را در تصمیم گیری ساخت و یا خرید قطعه / خدمت بکار گیرد توسعه داده شد. این رویکرد بر دو معیار استراتژیک : " توانایی استراتژیک " و " اهمیت استراتژیک " استوار می باشد. برای دسته ای از قطعات می توان براساس این دو معیار تصمیم گیری نمود ولی برای دسته ای دیگر نیاز به دخیل کردن معیارهای عملیاتی می باشد . همچنین نقش نگرش مدیریت زنجیره عرضه (SCM) (در تصمیم گیری ساخت و یا خرید تشریح شد و مشخص گردید که در یک نگرش SCM سپردن قطعات / خدمات به بنگاههای شریک عضو زنجیره توجیه پذیر است. این رویکرد توسط مؤلف در صنایع ساخت تابلوهای الکتریکی مورد استفاده قرار گرفته است و به نظر می رسد بررسی نحوه بکارگیری این رویکرد در سایر بخش های صنعتی نظیر صنایع خودروسازی کار جالب توجهی باشد. همچنین در رویکرد ارائه شده ریسک های مختلفی که خرید و یا ساخت قطعه / خدمت به بنگاه تحمیل می کند در نظر گرفته نشده است . در توسعه آتی این رویکرد این موضوع می تواند مورد توجه قرار گیرد.

مراجع:

1. Akbari Jokar M.R., Frein Y., Dupont L., (2002). "Sur l'evolution du concept de logistique", Revue Française de Gestion industrielle (The French Journal of Industrial Management), 21 (3), 5-22.
2. Barreyre P.Y. (1988). "The concept of *impartition policies*": a different approach to vertical integration strategies. Strategic management journal, 9, 507-520.
3. Ford D., Farmer D., (1986). "Make or buy - a key strategic issue", long range planning. 19 (5), 54-62.
4. Padillo J.M., Meyersdorf D., (1996). "The make or buy problem: a multidimensional perspective of foundry decisions". IEEE/SEMI Advanced Semiconductor Manufacturing Conference and Workshop, New York, NY, USA, 197-202.
5. Perrotin R., Loubere J.M., (1996). "Nouvelles stratégies d'achat", Paris.
6. Porter M.E., (1980). "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". New York, The free press.
7. Rands T., (1993). "A framework for managing software make or buy". European Journal of information systems, 2(4), 273-282.
8. Welch J.A., Nayak P. R., (1992). "Strategic sourcing: a progressive approach to the make or buy decision". Academy of management executive, 6(1), 23-31.