

چارچوب خرید در صنعت خودرو ایران جهت ایجاد بازارهای الکترونیکی

محمد رضا امین ناصری^۱، محسن قدبیگی^۲*

*ونک، خیابان برزیل، خیابان نیلو، پلاک ۲۰، شرکت مبانی پرداز

Qadbeigi@modares.ac.ir

چکیده

امروزه بازارهای الکترونیکی توجه بسیاری را به خود جلب کرده‌اند بطوریکه روزانه صدها بازار الکترونیکی در دنیا بوجود می‌آید. اما این نکته قابل تامل است که بسیاری از این بازارها پس از مدتی از بین می‌روند. محققان دلایل شکست این گونه بازارها را عدم سیالیت (liquidity) بازار و کمبود ارزش بدست‌آمده از این گونه بازارها برای خریداران و فروشندگان عنوان کرده‌اند. اینگونه بازارها جهت افزایش سیالیت بازار و انجام تعداد معاملات بسیار سعی در کاهش ریسک از طریق کمک به تصمیم‌گیری خریداران در انتخاب بهترین تامین‌کننده دارند.

در ایران بدلیل ریسک بالای بازارهای الکترونیکی و عدم سیالیت، سازمان‌ها نه تنها به این گونه بازارها نپیوسته‌اند بلکه از بوجود آوردن آنها نیز پرهیز نموده‌اند. در این مقاله با انجام تحقیقی در شرکت ساپکو، چارچوبی را برای انجام خرید در صنعت خودرو ایران با هدف کاهش ریسک خریدار و پیوستن او به بازارهای الکترونیکی ارائه‌داده‌ایم. این چارچوب بر اساس چارچوبی است که Lisa M. Hunter و همکارانشان برای کمک به تصمیم‌گیری خریداران در بازارهای الکترونیکی بر اساس دو عامل اهمیت ریسک و احتمال ریسک ارائه‌داده‌اند. ما در این مقاله علاوه بر موقعیتهای خرید ارائه‌شده، به تشریح روابط خریدار و تامین‌کنندگان و انواع اطلاعات تبادل شده در هر موقعیت بین آنها پرداخته‌ایم.

واژه‌های کلیدی: چارچوب‌های خرید صنعتی - انتخاب تامین‌کننده - بازارهای الکترونیکی - روابط خریدار و تامین‌کننده

¹ استادیار بخش مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

² کارشناس ارشد مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس

۱- مقدمه

در حالیکه Economist تخمین می‌زند بیش از ۷۵۰ بازار الکترونیکی در ربع اول سال ۲۰۰۰ وجود داشته است [۱]، اما Forrester Research پیش بینی می کند بازارهای دیجیتالی ۵۳٪ از همه عملیات بازرگانی دنیا را به خود اختصاص خواهند داد، بر طبق پیش بینی Forrester Research، میزان معاملات انجام شده در بازارهای الکترونیکی بنگاه با بنگاه ها در امریکا ۲/۷ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۴ خواهد بود [۲] و همچنین تاثیر اقتصادی تجارت الکترونیک^۳ در سال ۲۰۰۳ به ۱/۳ تریلیون دلار میرسد [۱]. اما بازارهای الکترونیکی بزرگترین سهم را در تجارت الکترونیک دارند و در طول یک یا دو سال گذشته بیشترین رشد را کرده اند [۲]. با پیشرفت خیره کننده اینگونه بازارها لزوم توجه، بررسی و انجام تحقیقات گسترده بر روی این ناحیه از کسب و کار مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. به دلیل رشد سریع این گونه بازارها و مزایای آنها برای خریداران و فروشندگان، سازمان های ایرانی نیز چاره ای جز حرکت به سوی این گونه بازارهای الکترونیکی ندارند. اما بدلیل ریسک بالای این گونه بازارها و بوجود نیامدن سیالیت (تعداد خرید و فروش و انجام معامله) در آنها سازمان های ایران تمایلی به ورود به این بازارها و همچنین ایجاد این گونه بازارها ندارند. در این مقاله با مطالعه بر روی شرکت ساپکو ایران (تامین کننده قطعات شرکت ایران خودرو) بر اساس چارچوب ارائه شده توسط Lisa M. Hunter و همکارانشان در سال ۲۰۰۴ [۳] برای موقعیت های خرید در بازار های الکترونیکی، به شناسایی کالاها و قطعات حیاتی (استراتژیک) و کالاها و قطعات غیر حیاتی (غیر استراتژیک و قابل جایگزین) در صنعت خودرو ایران پرداخته شده است و پس از آن چارچوبی جهت کاهش ریسک و افزایش سیالیت بازارهای الکترونیکی در صنعت خودرو ایران ارائه شده است. در این چارچوب علاوه بر موقعیتهای اشاره شده به ارائه روابط خریدار و تامین کننده در این موقعیت ها نیز پرداخته شده است. هدف از ارائه این چارچوب کاهش ریسک در انجام خرید در صنعت خودرو ایران و حرکت این صنعت به سوی بازارهای الکترونیکی می باشد.

در بخش دوم این مقاله مروری خواهیم داشت بر مشکلات عمده بازارهای الکترونیکی و عدم پیوستن سازمان ها به این گونه بازارها، در بخش سوم مروری بر ادبیات چارچوب ها و استراتژی های خرید صنعتی خواهیم داشت و بخش چهارم اختصاص به نحوه انجام خرید در شرکت ساپکو ایران دارد. در بخش پنجم به ارائه چارچوب خرید در صنعت خودرو ایران خواهیم پرداخت و در بخش پایانی نتیجه گیری و تحقیقات آتی را ارائه خواهیم داد.

۲- مشکلات عمده بازار های الکترونیکی

پیش از حرکت به سوی بازارهای الکترونیکی و بوجود آوردن این گونه بازارها بررسی مشکلات این گونه بازارها ضروری به نظر می رسد. این بررسی به این دلیل ضروری است که با انجام آن بتوان بازار الکترونیکی را طوری بوجود آورد که مشکلات آنها کمتر شده و احتمال شکست آن کمتر شود. بر همین اساس بازار های الکترونیکی با وجود رشد بسیار دارای مشکلات خاص خود می باشند، که گاهی این مشکلات باعث شکست و از بین رفتن این گونه بازار ها می انجامد. بطور مثال در ایتالیا در سال ۲۰۰۰ بیش از ۱۲۰ اپراتور فعال بودند در حالیکه ۳ سال بعد این رقم به ۴۰ رسید و تنها نیمی از آنها به نقطه سر به سر رسیدند [۴]. Peter Brunn و همکارانشان در سال ۲۰۰۲ یکی از پایه ها و ستون های موفقیت بازار های الکترونیکی را در سیالیت آن بازار که آنرا انجام تعداد معاملات در بازار تعریف نموده اند، دانسته اند [۵].

آنها عنوان کرده اند که نه تنها سیالیت در مورد معاملات بلکه سیالیت در مورد اطلاعات برای جذب خریداران و فروشندگان ضروری هستند. Woods و Sculley یکی از راه های حل مشکل سیالیت را حل کردن مشکل مرغ و تخم مرغ عنوان کرده اند. آنها بحث می کنند که تعداد شرکت کنندگان در بازار مهم نیست بلکه مهمترین نکته تعداد معاملاتی است که در آن بازار انجام می شود [۵]. بنابراین بازارهای الکترونیکی بجای تمرکز بر روی تعداد شرکت کنندگان باید در ابتدا سازمانهایی را مورد هدف قرار دهند که با احتمال زیادی علاقه به انجام معامله دارند. قرارداد بستن با خریداران و فروشندگان کلیدی و یا پیشنهاد دادن سهام به آنها از راههایی است که باعث مطمئن شدن بازارهای الکترونیکی از بوجود آمدن سیالیت اولیه می باشد. یک مثال خوب از این کار gatetrade.net می باشد که قراردادی با

³ e-commerce

Danish State منعقد کرد. بر اساس این قرارداد خرید های عمومی به مبلغ ۲۵ میلیون یورو از طریق gatetrade.net انجام می شود. مشکل مرغ و تخم مرغ همچنین با ورود حاضران فعلی بازار به بازارهای الکترونیکی، خودبخود حل می شود. البته برای اینگونه بازارها مشکل طرفدار بودن می تواند به بزرگی مشکل مرغ و تخم مرغ دیده شود.

۱-۲ - حل مشکل سیالیت

Ardena Ordanini و همکارانشان برای حل مشکل سیالیت به این نتیجه رسیده‌اند که ورود سازمانهای بزرگ به بازارهای الکترونیکی باعث حل مشکل سیالیت این گونه بازارها خواهد شد. اما ایجاد کنندگان این گونه بازارها تمام سودها را به سمت شرکت های بزرگ خواهند برد [۴].

برای کاهش ریسک در بازارهای الکترونیکی و در نتیجه آن حل شدن مشکل سیالیت آنها، می توان به تصمیم گیری خرید خریداران در اینگونه بازارها کمک کرد [۶]. این تصمیم گیری در راستای انتخاب تامین کنندگان مناسب در بازارهای الکترونیکی می باشد. برای کمک به تصمیم گیری خرید خریداران در اینگونه بازارها باید نکته ای را که Martin Grieger به عنوان یکی از عیوب مهملک و کشنده بازارهای الکترونیکی ارائه نمود را مد نظر قرار داد و آن اینکه در این گونه بازارها تامین کنندگان تنها از طریق قیمت انتخاب می شوند و مسائلی مانند کیفیت، نحوه تحویل و... در آنها در نظر گرفته نمی شود [۷]. بنابر این جهت کاهش مشکلات بازارهای الکترونیکی از طریق کاهش ریسک و افزایش سیالیت در این گونه بازارها، در این مقاله سعی شده است با ارائه چارچوبی جهت کمک به تصمیم گیری خریداران در صنعت خودرو ایران، به تصمیم گیری خریداران در این بازارها کمک نموده و باعث پیوستن سازمانها به این بازارها و انجام معامله در آنها شد. در بخش بعد به مروری بر چارچوبها و استراتژی های خرید صنعتی در بازارهای الکترونیکی خواهیم پرداخت.

۳- مروری بر چارچوبها و استراتژی های خرید صنعتی در بازارهای الکترونیکی

با توجه به اهمیت خرید سازمانی چارچوبها و موقعیت های خرید صنعتی متعددی توسط محققان ارائه شده است که در این بخش به دو نوع چارچوب خرید که چارچوب اول توسط Karljic ارائه شد و پس از آن توسط Ellarm و Olsen تکمیل گردید اشاره خواهیم کرد و پس از آن چارچوب دوم که در سال ۲۰۰۴ توسط Lisa M. Hunter و همکارانشان ارائه شده است و موقعیت های خرید را بر اساس احتمال و اهمیت ریسک به چهار موقعیت تقسیم بندی می کند خواهیم پرداخت.

۱-۳ - موقعیت های خرید در بازارهای الکترونیکی بر اساس مشکلات مدیریت و اهمیت استراتژیک کالاها

Kaljic به کمک همکاران خود مدلی را برای طبقه بندی و ایجاد استراتژی های خرید ایجاد کرد. مدل او معاملات خرید را به چهار گروه بر روی دو بعد مشکلات مدیریت و اهمیت استراتژیک کالاها خریداری شده تقسیم می کند (شکل ۱). Ellarm و Olsen در سال ۲۰۰۳ در تحقیقات خود روشی را برای تحلیل روابط تامین کنندگان با سازمان به این چارچوب اضافه کرده اند [۸]. در ادامه به بررسی این موقعیت های خرید خواهیم پرداخت.

۳-۱-۱ - بازار الکترونیکی اینترنتی برای خرید اقلام اهرمی

آیتم های اهرمیک به راحتی مدیریت می شوند و از لحاظ استراتژیکی برای سازمان مهم هستند. بوسیله تمرکز خرید بر یک تامین کننده ممکن است در خرید گروه کالاها بتوان تخفیف گرفت و همچنین هزینه های مدیریت و حمل و نقل را کاهش داد. مثالهای موقعیت اهرمی در صنعت اتومبیل مانند Covisint و Autoexchange به چشم می خورد. در نوامبر ۱۹۹۹ Oracle اعلام کرد که با Ford

برای ایجاد Autoexchange به توافق رسیده است. این معامله باعث ایجاد یک بازار الکترونیکی اینترنتی عالی شد و تا فوریه ۲۰۰۰ به حیات خود ادامه داد. و در زمان کوتاهی دستخوش تحول عظیمی گشت. مشاهده شد که این بازار الکترونیکی زنجیره تامین وسیع Ford را که شامل ۳۰۰۰۰ تامین کننده بود هماهنگ نمود [۸].

۳-۱-۲- بازار الکترونیکی اینترنتی برای خرید غیر بحرانی کالاهای غیر بحرانی

آیتم های غیر بحرانی به راحتی مدیریت می شوند و اهمیت استراتژیک پایینی دارند، در این موقعیت استاندارد کردن و یکپارچه کردن فرآیند خرید نکته مهمی می باشد.

شکل ۱: موقعیتهای خرید صنعتی karljic



۳-۱-۳- بازار الکترونیکی اینترنتی برای خرید آیتم های گلوگاه

آیتم های گلوگاهی آیتم هایی هستند که به سختی مدیریت می شوند اما ارزش استراتژیک کمی برای سازمان دارند. یک بازار الکترونیکی اینترنتی می تواند برای شناخت گزینه ها یا تامین کنندگان مکمل به کار برده شود. یک بازار الکترونیکی مانند Chemconnect پیش مشاهده تامین کنندگان را برای مذاکره ممکن می سازد. در این مورد بازار الکترونیکی اینترنتی باز به دلیل دسترسی بالا مناسب می باشند، به شکلی که خریداران می توانند به تامین کنندگان بسیاری دسترسی داشته باشند.

۳-۱-۴- بازار الکترونیکی اینترنتی برای خریدهای استراتژیک

این مقوله کالاهای استراتژیک را که به سختی مدیریت می شوند در بر می گیرد و تاکید اصلی بر روی مدیریت خرید دارد. در این مقوله سازمان باید رابطه نزدیکی با تامین کننده برقرار کند، شامل تامین کنندگان اولیه در توسعه محصول و چیدمان مشابه برای تلفیق تامین کنندگان در زنجیره تامین سازمان. رابطه نزدیک با تامین کننده به معنای تبادل اطلاعات در سطح وسیعی می باشد که در این حالت سازمان سعی در بهبود برخی فرآیندها مانند توسعه محصول، خدمات مشتریان و مدیریت سفارش با دیگر تامین کنندگان در کنار فرآیند تدارکات خود دارد. تبادل اطلاعات در سطح وسیع اغلب دارای هزینه های بسیار است که زمانی که تعداد تامین کنندگان محدود هستند این کار مناسب به نظر می رسد.

۲-۳- طبقه بندی موقعیت های خرید بر اساس احتمال ریسک و اهمیت ریسک

چارچوب خرید دیگر متعلق به ، Katryn A. Curry و همکارانشان می باشد که در سال ۲۰۰۴ ارائه شد. این چارچوب ریسک را از عوامل مهم تصمیم گیری در خرید سازمانهای صنعتی می داند. آنها تصمیم گیری خرید در سازمان را بر اساس دو بعد احتمال ریسک و اهمیت ریسک به چهار دسته تقسیم بندی کرده اند که در ادامه به آن خواهیم پرداخت [۳].

۳-۲-۱- عوامل موثر در تصمیم گیری خرید صنعتی

✓ اهمیت ریسک

اولین جز از شناخت ریسک ، اهمیت ریسک ، اهمیت دریافت شده در ذهن خریدار از نتایج منفی بالقوه از انتخاب کالای ضعیف می باشد. اهمیت ریسک زمانی بسیار زیاد است که کالای خریداری شده برای سازمان استراتژیک و بسیار حیاتی باشد و زمانی که کالا غیر استراتژیک بوده و از اهمیت چندانی برخوردار نباشد اهمیت ریسک نیز بسیار پایین است.

✓ احتمال ریسک

احتمال ریسک ، احتمال دریافت شده از انجام انتخاب ضعیف است یک عامل مهم موثر بر احتمال ریسک درجه ای است که یک خریدار احساس اطمینان در مورد تواناییهای تامین کننده دارد. زمانی که تعداد تامین کنندگان در بازار بسیار بوده و همگی، تامین کنندگان توانایی باشند احتمال انتخاب ضعیف از سوی خریدار پایین بوده و در نتیجه احتمال ریسک بسیار پایین است و زمانی که تعداد تامین کنندگان توانا در بازار کم باشد احتمال انجام انتخاب ضعیف خریدار و در نتیجه احتمال ریسک بسیار بالاست.

شکل ۲: چارچوب خرید صنعتی برای کمک به تصمیم گیری خرید در سازمان

توسعه روابط • کالاهای حیاتی • تعدادی تامین کننده با قابلیت های متفاوت	گوناگونی استراتژیک • کالاهای حیاتی • وجود تعدادی تامین کننده توانا با قابلیت های مشابه	زیاد
خرید از واسطه ها • کالاهای غیر حیاتی و قابل جایگزین • تعدادی تامین کننده با تفاوت در تواناییها	کنار زدن واسطه ها • کالاهای غیر حیاتی و قابل جایگزین • تعدادی تامین کننده با تفاوت کم در تواناییها	اهمیت ریسک
زیاد	کم	کم

احتمال ریسک

۳-۲-۲-

معرفی موقعیت های خرید سازمانی

✓ احتمال ریسک بالا / اهمیت ریسک بالا: توسعه روابط

این موقعیت (اهمیت ریسک بالا) زمانی بوجود می آید که کالای مورد نظر خرید برای سازمان بسیار مهم می باشد و انتخاب نوع ضعیف این کالا باعث بوجود آمدن هزینه های بسیار بالا برای سازمان و از دست دادن شایستگی محوری آن می باشد. شانس انتخاب یک تامین کننده ضعیف (احتمال ریسک بالا) با دسترسی به تامین کنندگانی که دارای قابلیت های متفاوت هستند و یا اینکه قابلیت های آنها قابل تشخیص نیستند بوجود می آید. زمانی که این دو ریسک تشخیص داده شدند، سازمان برای کاهش ریسک سعی در توسعه روابط دارد. خریداران از تاخیر و کیفیت پایین که می تواند باعث از کار افتادن تولید و یا آسیب دیدن محصول نهایی باشد می هراسند. آنها تمایل دارند تا برای تحویل مطمئن در جهت کاهش ریسک، قیمت بیشتری را بپردازند. خریداران با تجربه می دانند که فروشندگانی که موارد استثنایی را در بازار الکترونیکی عنوان می کنند قابل اعتماد نیستند. آنها یاد گرفته اند که تصمیم گیری تنها بر اساس قیمت بطور فراوان منتهی به هزینه های بالا برای موارد غیر قابل پیش بینی می شود. در این موقعیت فاکتورهایی چون کیفیت، سفارشی بودن، یکپارچگی فرآیند، برنامه های بلند مدت کاهش هزینه و خدمات پس از فروش مهمتر از قیمت هستند.

بدلیل اینکه آنها بطور عمیق به سمت توانایی تامین کننده می روند، ایجاد روابط برپایه اطمینان، بسیار مهم به نظر می رسد. در این موقعیت خرید، خریداران در حراجهای الکترونیکی ارزش کمی بدست می آورند. بنابراین بازارهای الکترونیکی مجازی، برای تامین محصولات با ارزش افزوده که احتیاج به رابطه همکاری قوی بین تامین کننده و خریدار دارد مناسب نیستند. زمانی که ارتباطات ایجاد شد، نرم افزارهای کاربردی الکترونیکی برای تبادل اطلاعات با دقت بالا و در زمان کوتاه برای همیاری بهتر به کار برده می شوند. بکار بردن تکنولوژی برای یکپارچگی الکترونیکی زنجیره تامین می تواند به همیاری، بهبود سرعت و راه اندازی کارایی های جدید به حذف گامهای انسانی و معاملات کاغذی بین شرکا زنجیره تامین کمک کند. ارتباطات ممتد اطمینان می دهد که افراد با اطلاعات به روز و کاهش زمان تلف شده فعالیت کنند.

✓ احتمال ریسک پایین / اهمیت ریسک پایین: کنار زدن واسطه ها

در این موقعیت کالاهایی خریداری می شوند که جزء کالاهای حیاتی و ضروری سازمان به شمار نمی روند و به همین دلیل وجود تعدادی تامین کننده توانا و اینکه اینگونه کالاها طبیعتاً قابل جایگزینی می باشند، اهمیت ریسک و احتمال ریسک، هر دو در این موقعیت پایین می باشد. در این موقعیت قیمت پایین، اصلی ترین عامل خرید می باشد.

مدل قیمت پایین می تواند برای توصیف موقعیت کنارزدن واسطه ها بکار برده شود. پیشنهاد شده است خریداران کالاهای قابل جایگزین، قیمت را با در نظر گرفتن حداقل کیفیت تعیین شده کاهش دهند. در صورتیکه قیمت پایین باعث بوجود آمدن هزینه های بیشتر برای سازمان شد (مانند کیفیت پایین کالا، تحویل دیر) بدلیل غیر بحرانی بودن تاثیر کالا بر سازمان، سازمان می تواند از یک تامین کننده به سمت تامین کننده دیگری برود. خریداران کالاهای ساده از این مدل استفاده می کنند و فاکتور های دیگر مانند کیفیت، زمان تحویل، کارایی و دیگر مسائل را از طریق رفتن از یک تامین کننده به سمت تامین کننده دیگری حل می کنند.

خریداران با پیوستن به یک بازار الکترونیکی می توانند به اهداف خود در جهت کاهش قیمت دست یابند [۴]. بازارهای الکترونیکی موقعیتی را برای خریداران و تامین کنندگان ایجاد کرده اند که آنها بتوانند بطور مستقیم با یکدیگر تعامل کنند و فرآیند انتخاب تامین کنندگان برای آیتم های غیرحیاتی را متحول کنند. برخی بازارهای الکترونیکی مانند حراج های معکوس بر اساس کاهش هزینه فعالیت می کنند.

بازارهای الکترونیکی همچنین خدمات سازمان دهی شده ای را برای کاهش زمان و هزینه های معاملات برای خریداران و تامین کنندگان ایجاد می کنند و کنار زدن واسطه ها را در زنجیره ارزش سنتی تشویق می کنند.

✓ احتمال ریسک بالا اهمیت ریسک پایین: خرید از واسطه ها

موقعیت خرید از واسطه‌ها خریدهایی را بازنمایی می‌کند که خرید سازمانی درجه بالایی از احتمال ریسک اما با اهمیت ریسک پایین را دریافت می‌کند. کالا غیر حیاتی و قابل جایگزین است و مشخصات آن به راحتی قابل تعیین است (هر چند در برخی موارد خریدار ممکن است از فروشنده یا واسطه در جهت تعیین مشخصات محصول کمک بگیرد). این موقعیت خرید احتمال ریسک بالایی را بدلیل وجود تامین‌کنندگانی با قابلیت‌های متفاوت بوجود می‌آورد. در حالیکه محصولات نهایی آنها ممکن است یکسان باشد اما مشخصاتی مانند پاسخگویی در برابر محصولات معیوب و کیفیت پشتیبانی محصول ممکن است کاملاً متفاوت باشند. بودن تامین‌کنندگانی با قابلیت‌های مختلف شانس انتخاب ضعیف را افزایش می‌دهد. مشابه با موقعیت کنار زدن واسطه‌ها خریداران در این موقعیت‌ها می‌توانند از بازارهای الکترونیکی با تفاوت محسوسی استفاده کنند. تفاوت در اینجاست که به جای استفاده از الکترونیکی کردن جایگاه معاملات، از بازارهای الکترونیکی به عنوان یک مشارکت در زنجیره ارزش استفاده می‌شود. چارچوب پیشنهاد می‌کند که در موقعیت خرید از واسطه‌ها در جایگاه خریدار می‌کوشد تا احتمال ریسک بالا را تعدیل کند تنها بازارهای الکترونیکی مانند واسطه‌های الکترونیکی خواهند توانست جایگزین فرآیندهای انتخاب تامین‌کننده سنتی شوند.

✓ احتمال ریسک پایین / اهمیت ریسک بالا: گوناگونی استراتژیک

کالاها در این ناحیه همانند موقعیت توسعه روابط محصولات متمایز و حیاتی هستند. اقلام این ناحیه کالاهایی مشخص هستند. بدلیل اینکه خریداران به آسانی می‌توانند هماهنگی بین تواناییهای تامین‌کننده و نیازات کالاها را خود را تعیین کنند احتمال ریسک پایین می‌باشد. ریسک انتخاب یک تامین‌کننده ناتوان یا نامناسب در این موقعیتها پایین است بدلیل اینکه تعدادی تامین‌کننده با قابلیت‌های مشابه وجود دارد. اهمیت این موقعیت خرید کمتر از موقعیت توسعه روابط نیست. چنانچه مشخصات محصول از پیش تعریف شده باشد احتیاجی به ارتباط نزدیک بین خریدار و تامین‌کننده نمی‌باشد و اشتراک گذاری ثابت اطلاعات لازم نیست. استراتژی مدیریت تامین‌کنندگان بالقوه برای شرکتها در این موقعیت خرید، گوناگونی کنترل شده است. تمایل برای گوناگونی که بوسیله آن خریداران گزینه‌های منابع تامین را نگه می‌دارند، از آنجا دنبال می‌شود که زمانی که وابستگی آنها به تامین‌کنندگان خارجی افزایش می‌یابد، سازمانها قدرت خود را از دست می‌دهند و از ریسک آسیب می‌بینند. موقعیت گوناگونی استراتژیک یا استراتژی گوناگونی کنترل شده روی محدود کردن تعدادی از تامین‌کنندگان انتخابی برای بدست آوردن مزایای گوناگونی - پایین بودن هزینه‌های هرواحد، رقابت قیمت، و استمرار تامین - در حالیکه هزینه‌ها و زمان مدیریت تامین‌کنندگان را کاهش می‌دهد تمرکز می‌کند. گوناگونی استاندارد در زمانی که سازمان منابع خود را از چند تامین‌کننده تامین می‌کند باعث افزایش قدرت خریدار می‌شود. در این موقعیت خرید، استراتژی گوناگونی کنترل شده به کار گرفته می‌شود که باعث بوجود آمدن رقابت بین تامین‌کنندگان می‌گردد. البته به شرطی که بتوان تامین‌کنندگان را با مهارت و با کارایی کامل مدیریت نمود. در این موقعیت خریداران می‌توانند اطلاعات تامین‌کنندگان را از طریق پرتال‌ها بدست آورده و پس از آن به کمک نرم افزارهای کاربردی بین خود و تامین‌کننده از مزایای کسب و کار الکترونیکی استفاده کند.

۴- انجام تحقیق در صنعت خودرو ایران:

برای بررسی نحوه انجام خرید در صنعت خودرو ایران، به مطالعه شرکت ساپکو (تامین‌کننده قطعات ایران خودرو) و انجام مصاحبه با کارشناسان این شرکت پرداخته ایم. بخش خرید شرکت ساپکو ایران از قسمت‌های مختلفی تشکیل شده است. در بخش خرید قطعات و کالاهای این شرکت کالاها و قطعات خریداری شده به ۹ نوع کالا تقسیم بندی می‌شوند. این ۹ نوع کالا عبارتند از:

- ۱- قطعات مربوط به بدنه خودرو
 - ۲- قطعات و کالاهای مرتبط با الکترونیک خودرو
 - ۳- قطعات مرتبط با تزئینات خودرو
 - ۴- مواد و قطعات پلیمری
 - ۵- قطعات مرتبط با سیستم های انتقال قدرت
 - ۶- قطعات موتوری
 - ۷- قطعات مرتبط با امور عمومی خودرو
 - ۸- قطعات و کالاهای مرتبط با سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان
 - ۹- قطعات و کالاهای مربوط به مکانیزم ها و استانداردهای خودرو
- جهت ارائه چارچوب خرید در صنعت خودرو ایران نیاز به شناسایی کالاهای مهم و استراتژیک و همچنین کالاهای غیرحیاتی و قابل جایگزین این صنعت بود. لذا با انجام تحقیق در شرکت ساپکو ایران و انجام مصاحبه با کارشناسان این شرکت به این مهم دست یافتیم که نتایج این تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: تقسیم بندی کالاهای حیاتی و غیرحیاتی در صنعت خودرو

کالاهای و قطعات غیرحیاتی و قابل جایگزین	کالاهای و قطعات استراتژیک و حیاتی
قطعات و کالاهای مربوط به بدنه	قطعات موتوری
قطعات و کالاهای مربوط به تزئینات خودرو	قطعات و کالاهای مرتبط با سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان
مواد پلیمری	قطعات مربوط به سیستم انتقال قدرت
قطعات و کالاهای مربوط به امور عمومی خودرو	قطعات و کالاهای مرتبط با الکترونیک خودرو
قطعات و کالاهای مربوط به مکانیزم ها و استانداردهای خودرو	

۵- چارچوب خرید در صنعت خودرو ایران جهت حرکت به سوی بازارهای الکترونیکی

در بخش سوم به ارائه دو نوع چارچوب خرید صنعتی پرداختیم، اما با توجه به اینکه چارچوب دوم اشاره شده (چارچوبی بر مبنای احتمال ریسک و اهمیت ریسک) توجه بسیاری به ریسک دارد و سعی ارائه دهنده آن تعدیل و کاهش ریسک در بازارهای الکترونیکی بوده است، بنابراین ما نیز بر اساس این چارچوب، چارچوب خرید در صنعت خودرو ایران را ارائه می دهیم.

با توجه به نتایج تحقیق انجام شده در شرکت ساپکو کالاهای حیاتی و استراتژیک صنعت خودرو ایران در موقعیت های اول و دوم این چارچوب قرار می گیرند و کالاهای و قطعات غیرحیاتی و قابل جایگزین صنعت خودرو ایران در موقعیت های سوم و چهارم قرار می گیرند. اینک به تشریح هر یک از این موقعیت های خرید و نحوه تصمیم گیری خریداران در هر موقعیت خواهیم پرداخت. همچنین ما در هر یک از این موقعیت های خرید رابطه خریدار و تامین کننده را که به کمک تحقیق Peter Kelle و همکارانشان که در سال ۲۰۰۴ انجام شده است و روابط بین تامین کننده و خریدار را به سه نوع شراکت و همیاری، شبکه تامین کنندگان و رابطه سنتی و رقابتی تقسیم کرده اند، تعیین خواهیم نمود [۹].

۵-۱- موقعیت اول: گوناگونی استراتژیک، رابطه با تامین کنندگان: ایجاد شبکه تامین کنندگان

با توجه به اینکه کالاهای مرتبط با قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت و الکترونیک خودرو جزء کالاهای حیاتی برای شرکت ساپکو قلمداد می شوند، در هنگام خرید این قطعات زمانی که کارشناسان خرید در صنعت خودرو ایران با تعدادی تامین کننده باقابلیت های مشابه مواجه شدند، پیشنهاد می شود از این استراتژی خرید استفاده کنند. در این استراتژی خریدار

شکل ۴: چارچوب خرید و موقعیت های خرید در صنعت خودرو ایران

<p>توسعه روابط</p> <p>نوع رابطه با تامین کننده: شراکت و همیاری</p> <ul style="list-style-type: none"> • قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت، الکترونیک خودرو • تعدادی تامین کننده با قابلیت های متفاوت 	<p>گوناگونی استراتژیک</p> <p>نوع رابطه با تامین کننده: شبکه تامین کنندگان</p> <ul style="list-style-type: none"> • قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت، الکترونیک خودرو • وجود تعدادی تامین کننده توانا با قابلیت های مشابه
<p>خرید از واسطه ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • بدنه، تزئینات، مواد پلیمری، امور خودرو، مکانیزم ها و استاندارد ها • تعدادی تامین کننده با تفاوت در تواناییها 	<p>کنار زدن واسطه ها</p> <p>نوع رابطه با تامین کننده: رابطه سنتی و رقابتی</p> <ul style="list-style-type: none"> • بدنه، تزئینات، مواد پلیمری، امور خودرو، مکانیزم ها و استاندارد ها • تعدادی تامین کننده با تفاوت کم در تواناییها

زیاد

اهمیت ریسک

کم

زیاد

احتمال ریسک

کم

تعدادی از تامین کنندگان را که توانا هستند و قابلیت های مشابه دارند را شناسایی نموده و هر بار از یکی از این تامین کنندگان خرید را انجام دهد. در این موقعیت خریدار تنها از تعداد محدودی از تامین کنندگان خرید می کند و نه از تعداد بسیاری از آنها که این عامل باعث بوجود آمدن رقابت بین تامین کنندگان، انجام خرید بهتر در هر بار خرید و عدم وابستگی خریدار به تامین کننده می شود. در این موقعیت بهترین رابطه خریدار و تامین کنندگان ایجاد شبکه تامین کنندگان است که در آن اطلاعات حیاتی خریدار در اختیار تامین کننده قرار داده نخواهد شد و تنها اطلاعاتی در مورد زمان تحویل به مشتری و تعداد سفارش در اختیار تامین کننده قرار خواهد گرفت.

۵-۲- موقعیت دوم: توسعه روابط، رابطه با تامین کننده: شراکت و همیاری

در این موقعیت نیز کالاهایی که خریداری می شوند (کالاهای مرتبط با قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت و الکترونیک خودرو) کالاهای حیاتی در صنعت خودرو ایران هستند. در این موقعیت کارشناسان خرید در صنعت خودرو ایران با تعدادی تامین کننده با قابلیت های متفاوت روبرو می شوند. این کارشناسان پس از شناسایی تامین کننده برتر دیگر تامین کنندگان را از صحنه خارج کرده و رابطه خود را با این تامین کننده توسعه داده و هر بار خرید خود را از او انجام خواهند داد. در این موقعیت بهتر است کارشناسان بر اساس عواملی چون کیفیت، سفارشی بودن، یکپارچگی فرآیند، برنامه های بلند مدت کاهش هزینه و خدمات پس از فروش به انتخاب تامین کننده بپردازند تا عامل قیمت در انتخاب تامین کننده نقش کم رنگ تری ایفا کند. پیشنهاد می شود در این موقعیت رابطه خریدار و تامین کننده از نوع رابطه شراکت و همیاری باشد که در این نوع رابطه خریدار و تامین کننده به سرمایه گذاری مشترک، اشتراک گذاری اطلاعات و افزایش ارتباطات می پردازند. در این نوع رابطه خریدار و تامین کننده با اشتراک گذاری اطلاعات حیاتی به پیش بینی نیاز آینده مشتری و تولید قطعات مورد نیاز خواهند پرداخت.

۵-۳- موقعیت سوم: کنار زدن واسطه ها، رابطه با تامین کننده: سنتی و رقابتی

در این موقعیت کالاهایی که خریداری می شوند عبارتند از کالاهای مرتبط با بدنه، تزئینات، مواد پلیمری، امور خودرو و مکانیزم ها و استاندارد ها. این گونه کالاها کالاهایی غیر حیاتی برای صنعت خودرو ایران محسوب می شوند. لذا پیشنهاد می شود در هنگام خرید این

کالاها و زمانی که تامین کنندگانی مشابه و با تفاوت کم در بازار حضور دارند، کارشناسان خرید در هر بار خرید بر اساس معیار قیمت و بدون استفاده از واسطه، تامین کننده برتر را انتخاب کنند.

در این موقعیت عامل قیمت مهمترین عامل شناسایی بهترین تامین کننده می باشد و تامین کننده ای که در حداقل کیفیت، کمترین قیمت را پیشنهاد داده است به عنوان تامین کننده برتر شناخته می شود. پیشنهاد می شود در صورتیکه قیمت پایین باعث بوجود آمدن هزینه های بیشتر برای سازمان شد (مانند کیفیت پایین کالا، تحویل دیر) بدلیل غیر بحرانی بودن تاثیر کالا بر سازمان، سازمان می تواند از یک تامین کننده به سمت تامین کننده دیگری برود.

رابطه تامین کننده و خریدار در این موقعیت رابطه رقابتی و سنتی می باشد بطوری که در این موقعیت روابط بر اساس قیمت بوده، اطلاعات امنیتی به اشتراک گذارده نمی شوند و خریداران به راحتی می توانند از یک تامین کننده به سوی تامین کننده دیگر بروند.

۴-۵ - موقعیت چهارم: خرید از واسطه ها

مانند موقعیت سوم در این موقعیت نیز کالاهای خریداری شده (کالاهای مرتبط با بدنه، تزئینات، مواد پلیمری، امور خودرو و مکانیزم ها و استاندارد ها) از اهمیت بالایی برخوردار نیستند اما تامین کنندگانی که در بازار حضور دارند دارای قابلیت های کاملاً متفاوت می باشند، لذا زمانی که کارشناسان خرید صنعت خودرو با این موقعیت مواجه شدند، با توجه به این که بدلائل عنوان شده در این موقعیت احتمال ریسک در سطح بالایی قرار دارد، بنابراین پیشنهاد می شود خریدار خود به انجام خرید نپرداخته و این کار را به یک واسطه واگذار کرده و ریسک موجود در این موقعیت خرید را تعدیل نماید. در این موقعیت رابطه ای بین خریدار و تامین کننده وجود نداشته و هر دو تنها با واسطه ارتباط دارند.

۶- خلاصه و نتیجه گیری

با توجه به ریسک بالا در انجام خرید سازمانها در بازارهای الکترونیکی و عدم تمایل سازمانها به این نوع بازارها، در این مقاله با ارائه چارچوبی در انجام خرید در صنعت خودرو ایران سعی در کاهش ریسک در این صنعت و افزایش تمایل خریداران به بازارهای الکترونیکی نموده ایم. در این مقاله ابتدا با انجام تحقیقی در شرکت سایکو ایران (در صنعت خودرو ایران) به شناسایی کالاهای حیاتی و غیر حیاتی این سازمان پرداختیم. در این تحقیق مشخص شد کالاهای مرتبط با قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت و الکترونیک خودرو برای شرکت سایکو حیاتی و کالاهای مرتبط با بدنه، تزئینات، مواد پلیمری، امور خودرو، مکانیزم ها و استاندارد های خودرو غیر حیاتی و قابل جایگزین می شود. پس از شناسایی این نوع کالاها به ارائه چارچوب خرید در صنعت خودرو پرداختیم. در این چارچوب بر اساس دو عامل اهمیت ریسک و احتمال ریسک، انجام خرید در صنعت خودرو ایران به چهار موقعیت توسعه روابط، گوناگونی استراتژیک، خرید از واسطه ها و کنار زدن واسطه ها تقسیم بندی گردید. در موقعیت توسعه روابط کالاهای خریداری شده برای سازمان حیاتی هستند که عبارتند از کالاهای مرتبط با قطعات موتوری، سیستم های تعلیق، ترمز و فرمان، سیستم انتقال قدرت و الکترونیک خودرو و همچنین در این موقعیت تعداد تامین کنندگان توانا در بازار کم است لذا در این موقعیت توصیه می شود سازمانها با انتخاب یک تامین کننده روابط خود را با او توسعه دهند و هر بار از او به خرید بپردازند. همچنین بهترین رابطه خریدار و تامین کننده در موقعیت مذکور رابطه شراکت و همیاری می باشد. در موقعیت گوناگونی استراتژیک، کالا برای سازمان حیاتی است اما تعداد تامین کنندگان توانا در بازار بسیار هستند. بنابراین در این موقعیت توصیه می شود سازمان در هر بار خرید یکی از تامین کنندگان توانا را انتخاب کند و با این کار رقابت بین آنها بیشتر شده و همچنین وابستگی سازمان به یک تامین کننده خاص کاهش یابد. همچنین پیشنهاد نموده ایم خریدار با ایجاد شبکه تامین کنندگان روابط خود را با تامین کنندگان ادامه دهد. موقعیت کنار زدن واسطه ها، موقعیتی است که در آنها کالاها غیرحیاتی و قابل جایگزین هستند و تعداد تامین کنندگان توانا در بازار زیاد است. در این موقعیت پیشنهاد می شود سازمانها با کنار زدن واسطه ها خود به انجام خرید بپردازند و به دلیل اینکه کالاها مهم و حیاتی نیستند اگر تامین کننده ای نتوانست کیفیت و زمان مورد انتظار تحویل را تامین کند، خریدار به سمت تامین کننده دیگر برود. در این موقعیت رابطه خریدار و تامین کننده از نوع سنتی و رقابتی خواهد بود. در موقعیت



خرید از واسطه‌ها، کالا برای سازمان غیرحیاتی و قابل جایگزین است و تعداد تامین‌کنندگان توانا در بازار کم هستند، در این موقعیت پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها انجام خرید را به واسطه‌ها بسپارند.

منابع و مآخذ:

1. Eng, T.-Y., *The role of e-marketplaces in supply chain management*. Industrial Marketing Management, 2004: p. 97-105.
2. Wenyu Dou, D.C.C., *A structural analysis of Business-to-Business digital market*. Industrial Marketing Management, 2002: p. 165-176.
3. Lisa M. Hunter, C.J.K., Kevin G. Celuch, Kathryn A. Curry, *A classification of business-to-business buying decisions: Risk importance and probability as a framework for e-business benefits*. Industrial Marketing Management, 2004: p. 145-154.
4. Andera Ordanini, S.M., Eleonora Di Maria, *Failure and success of B-to-B exchange business models: A contingent analysis of their performance*. European Management Journal, 2004. **22**: p. 281-289.
5. Peter Brunn, M.J., Jakob Skovgaard, *e-Marketplaces: Crafting a winning strategy*. European Management Journal, 2002: p. 286-298.
6. Rhett L. Standifer, J.A.W., Jr, *Managing conflict in B2B e-commerce*. Business Horizons, 2003: p. 65-70.
7. Grieger, M., *Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research*. European Journal of operational research, 2003: p. 280-294.
8. Tage Skjott-Larsen, H.K., Martin Grieger, *Electronic Marketplaces and supply chain relationships*. 2003: p. 199-210.
9. Peter Kelle, Asli Akbulut, *The role of ERP tools in supply chain information sharing, cooperation, and cost optimization*. International journal of production economics, 2004: p.1-11.