

# نقش و جایگاه مدیریت روابط تأمین کنندگان (SRM)

## در لجستیک و زنجیره تأمین

حسین غفاری توران<sup>۱</sup>

مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۴/۲۰

### چکیده

افزایش رقابت و تحولات بازار و محیط کسب و کار، روش‌های تأمین اقلام و ارتباط میان خریداران و تأمین کنندگان را تغییر داده است. در شرایط جدید افزایش روابط با تأمین کنندگان 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 تأمین کنندگان» در این زمینه بهبودهایی چشم‌گیری را باعث شده‌اند. البته پدید آمدن چنین سیستم‌هایی بواسطه افزایش وابستگی به پیمانکاران و تأمین کنندگان در سازمان‌ها بوده است. برای افزایش سود، شرکت‌ها باید بتوانند در حداقل زمان ممکن، تأمین کننده مناسب را انتخاب نمایند، رابطه استراتژیک را با تأمین کنندگان افزایش دهند و به صورت مؤثر با آنها در تعامل باشند. سیستم‌های مدیریت روابط تأمین کنندگان ابزارهایی را ارائه می‌کنند که بواسطه آن می‌توان روابط تعاملی، گسترده و استراتژیکی را با تأمین کنندگان توسعه داد. این سیستم‌ها فرآیند تدارکات و تأمین استراتژیک درون سازمان‌ها و بین چند سازمان را مدیریت می‌نمایند. تجربه نشان داده است که شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق هستند که روابط مستحکم و پایداری را با تأمین کنندگان خود برقرار نمایند. با توجه به اهمیت مطالب ذکر شده، در این مقاله ضمن بررسی آخرین یافته‌ها در خصوص سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان، اجزاء، فرآیندها و مزایای بکارگیری آن در سازمان‌ها و همچنین نقش و جایگاه آن را در لجستیک و زنجیره تأمین را بیان می‌نمایم.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت زنجیره تأمین، لجستیک، مدیریت روابط تأمین کنندگان، یکپارچگی، خرید، تدارک، سیستم.

### ۱- مقدمه

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. به‌طور کلی مدیریت روابط تأمین کننده به دنبال ارائه چارچوب‌های مناسب برای ارزیابی مستمر، توسعه عملکرد و انتخاب تأمین کنندگان مناسب می‌باشد.

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)<sup>۲</sup> است، که توجه آن به کل زنجیره تأمین از تهیه مواد اولیه تا مصرف کننده نهایی معطوف شده است، به طوری 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.

**۲- از بهینگی خرید تا مدیریت روابط تأمین کننده [۱]**

شرکت‌های بسیاری توانسته اند تعداد تأمین کنندگان خود را کاهش دهند، و قیمت‌های کمتری را برای کالاهای خریداری شده به دست آورند. آنها موفق شده اند کارکنان خرید خود را متقاعد سازند از یک راه حل تدارک الکترونیکی<sup>۳</sup> جدید بهره ببرند. ولی آیا این به تنهایی کافی می‌باشد؟

تدارک 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 زیر می‌باشد:

- یکپارچه سازی و پوشش موارد تعمیرات و نگهداری و تعمیرات کلی

به جای 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

۱- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، پست الکترونیکی: Ghaffari1582@Gmail.com، نشانی: تهران، شهرک قدس، خیابان هرمزان، خیابان پیروزان جنوبی، نبش خیابان پنجم.

2- Supplier Relationship Management (SRM)

3- Electronic Procurement

محدودیت‌های زمانی و مکانی، دسترسی به بازارهای جهانی، کاهش زمان و هزینه‌های عملیاتی، مسطح‌سازی ساختار زنجیره، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری زنجیره، می‌باید از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات کلیه سیستم‌های درونی زنجیره از قبیل مدیریت موجودی، تضمین کیفیت، برنامه‌ریزی تولید، انبارداری و حمل و نقل و همچنین سیستم‌هایی که با بیرون از زنجیره در ارتباط هستند از قبیل سیستم مدیریت روابط مشتریان (CRM)<sup>۲</sup> و سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان (SRM) را یکپارچه نماید.

سیستم یکپارچه مدیریت زنجیره تأمین کلیه اطلاعات را از سرتاسر زنجیره جمع‌آوری نموده و در قالب گزارشات مدیریتی در اختیار مدیران ارشد زنجیره قرار می‌دهد، تا این مدیران با دید وسیع و همه‌جانبه تصمیمات استراتژیک را در زمان مقتضی برای کل زنجیره اتخاذ نمایند.

سیستم یکپارچه مدیریت زنجیره تأمین با یکپارچه نمودن فرآیندها و داده‌ها در سرتاسر زنجیره صرفه‌جویی بسیاری از لحاظ زمان و هزینه به همراه دارد. امکان دسترسی به موقع به اطلاعات درست، تسهیل فرآیندها و حذف موانع و گلوگاه‌های عملیاتی در زنجیره از جمله مزایای این سیستم است. همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است فرآیندهای کلان<sup>۳</sup> زنجیره تأمین عبارتند از [۲]:

**الف) مدیریت روابط تأمین‌کنندگان (SRM):** که شامل تمامی فرآیندهای مربوط به ارتباطات و تعاملات سازمان با تأمین‌کنندگان از قبیل طراحی مشارکتی، منبع‌یابی، مذاکره، خرید و تأمین مشارکتی می‌باشد.

**ب) مدیریت روابط مشتریان (CRM):** که شامل تمامی فرآیندهای مربوط به ارتباطات مشتری با سازمان جهت اعلام تقاضای مورد نیاز خود از کالاها و محصولات می‌باشد. فرآیندهای اصلی سیستم مدیریت روابط مشتریان عبارت است از: بازاریابی، فروش، مرکز دریافت سفارشات و مدیریت سفارشات<sup>۴</sup>.

**ج) مدیریت زنجیره تأمین داخلی (ISCM):** که شامل تمامی فرآیندهای داخلی سازمان از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی تقاضا، برنامه‌ریزی تأمین، تکمیل سفارشات و خدمات می‌باشد. تمامی این فرآیندها به‌منظور برنامه‌ریزی جهت تکمیل سفارشات مشتری می‌باشد، که نیازمند یکپارچگی میان زنجیره تأمین داخلی سازمان و سیستم مدیریت روابط مشتریان می‌باشد. سیستم مدیریت روابط مشتریان میزان تقاضای مورد نیاز از کالاها و محصولات

- پیدا کردن منابع تأمین باقیمت پایین
- پشتیبانی از کالاها و خدمات پیچیده (ترکیبی)
- منبع‌یابی استراتژیک در مقابل تاکتیکی
- گسترش تغییرات جهانی و ایجاد یک سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی منابع سازمان<sup>۱</sup> (ERP)

از زمان ظهور فناوری تدارک الکترونیکی در اواسط دهه ۱۹۹۰، شرکت‌ها به دنبال ابتکارات تدارک الکترونیکی بوده‌اند تا ضمن صرفه‌جویی، موارد عدم بهینگی فرآیندها را شناسایی کنند. ولیکن، تدارک الکترونیکی تنها بخش کوچکی از موضوع می‌باشد. برای بهره‌برداری کامل از پتانسیل صرفه‌جویی در لجستیک و زنجیره تأمین، راهکارهای تدارک الکترونیکی به سمت رویکرد یکپارچه‌تری به نام مدیریت روابط تأمین‌کننده (SRM) سوق می‌یابند.

تدارک الکترونیکی به‌طور طبیعی در حال تبدیل و تکامل به سیستم مدیریت روابط تأمین‌کننده می‌باشد، و تدارکات را به بخشی استراتژیک از مؤسسه تبدیل می‌کند. ولی تدارک الکترونیکی یک فرآیند یک طرفه است و شما را قادر می‌سازد بهینگی را تنها در سازمان خودتان کسب کنید، مدیریت روابط تأمین‌کننده یک فرآیند دو طرفه است، به‌طوری که موفقیت بلند مدت از یک زنجیره تأمین‌کنندگان و خریداران سالم، مشارکتی و گسترش یافته، حاصل می‌شود.

مزایای اصلی سیستم مدیریت روابط تأمین‌کننده عبارت است از:

- حفظ ارزش و صرفه‌جویی
- کنترل بیشتر نسبت به فرآیندهای تدارک
- افزایش رضایت مشتریان به‌خاطر سرعت در ارائه تولیدات و خدمات و توسعه محصولات
- کاهش قیمت محصولات و خدمات با توسعه فرآیندهای کسب و کار در بین تأمین‌کنندگان
- افزایش سود به‌وسیله کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین و بهبود کیفیت
- طولانی کردن و دوام بخشیدن به روابط تأمین‌کنندگان از طریق یکپارچه کردن فرآیندها در داخل و خارج از سازمان در طول زنجیره تأمین

### ۳- نقش و جایگاه SRM در مدیریت زنجیره تأمین

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات به‌عنوان بستر اساسی یکپارچه‌سازی کلیه فعالیت‌های زنجیره تأمین از مرحله تهیه ماده خام تا رساندن کالا به مصرف‌کننده نهایی مطرح می‌باشد. مدیریت زنجیره تأمین جهت حذف

2- Customer Relationship Management (CRM)

3- Macro Processes

4- Order Management

5- Internal Supply Chain Management (ISCM)

1- Enterprise Resource Planning (ERP)



شکل (۱): فرآیندهای کلان زنجیره تأمین

نیازمندیهای مواد<sup>۱</sup> (MRP)، برنامه‌ریزی منابع تولید<sup>۲</sup> (MRPII) و استراتژی تولید به‌هنگام<sup>۳</sup> (JIT).  
 - حفظ ماکزیمم ارزش ممکن در هزینه‌های 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 استراتژی‌های مشابه.  
 - کاهش هزینه‌ها و زمان‌های ظرفیت پذیرش از طریق فناوری تبادل الکترونیکی داده‌ها<sup>۴</sup> (EDI) که برنامه‌ریزی تأمین و سیستم‌های اطلاعاتی را پشتیبانی می‌کنند.  
 - اطمینان از اینکه آموزش کارکنان بخش خرید درک و فهمی را از عناصر زنجیره تأمین و جنبه‌های مختلف خرید جهانی برای آنها به دنبال دارد.

#### ۴- نقش فناوری SRM در ایجاد ارزش

برای دستیابی به اینکه چطور فناوری SRM می‌تواند در مسائل تجاری مهم مدیران تدارکات (CPO)<sup>۵</sup> نقش داشته باشد، باید ابتدا روی نقش و کارکرد تدارکات در سازمان‌ها تمرکز کنیم. تدارکات در کنار فروش و بازاریابی، امور مالی و کنترل، مدیریت و غیره کارکردی است که باید اهداف

را برای هر یک از مشتریان دریافت می‌نماید. از طرف دیگر جهت تولید و تکمیل تقاضای مشتریان، سازمان می‌باید با منابع تأمین مناسب مذاکره نموده و احتیاجات مواد را تأمین نماید. این مورد نیز با یکپارچگی میان زنجیره تأمین داخلی سازمان و سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان میسر می‌گردد.

فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزار توانایی جهت یکپارچگی اطلاعاتی و عملیاتی فرآیندهای کلان زنجیره تأمین محسوب می‌گردد. جهت یکپارچگی فرآیندهای کلان زنجیره تأمین (SRM, ISCM, CRM) نیاز به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. از جمله زیرساخت‌های مناسب جهت ایجاد این سیستم یکپارچه بکارگیری سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در قالب شبکه اینترنت می‌باشد.

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

- فراهم آوردن تجزیه و تحلیل کارشناسی در مورد پیش‌بینی، خدمت‌رسانی، تحویل و اطلاعات تأمین کننده در طول زنجیره تأمین.
- فراهم آوردن اطلاعات اصلی و کلیدی برای مدیریت استراتژیک در زمینه هزینه مواد، میزان آنها و مسائل مربوط به تأمین کننده.
- منطقی نمودن تعداد تأمین کنندگان.
- شکل‌دهی ارتباطات طولانی مدت و مؤثر با تأمین کنندگان کلیدی و حل مشکلات مربوطه.

- در اختیار گذاشتن پیش‌بینی دقیق نیازها برای تأمین کنندگان و استفاده از سیستم‌های برنامه‌ریزی

1- Material Requirement Planning (MRP)  
 2- Manufacturing Resource Planning (MRPII)  
 3- Just In Time (JIT)  
 4- Electronic Data Interchange  
 5- Chief Procurement Officer

#### ۵- سیستم مدیریت روابط تأمین کننده

تأمین کنندگان بخش مهمی از موفقیت شرکت‌ها، سازمان‌ها و کارخانجات تولیدی را تشکیل می‌دهند، به طوری که 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 تولید شده در سر وقت و با شرایط خوبی به مقصد نخواهند رسید. شرکت‌ها و کارخانجات تولیدی اهمیت و نقش تأمین کنندگان را در موفقیتشان درک نموده و به دنبال پیاده سازی استراتژی‌های بیشتری در برخورد با تأمین کنندگان می‌باشند، به طوری که روابط متقابل و سودمندی را با آنان برقرار نمایند. این رویکردها به طور جمعی به عنوان مدیریت ارتباط با تأمین کننده شناخته شده است.

سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان می‌تواند مزایایی برای هر دو طرف (خریدار و فروشنده) داشته باشد. خریداران، منابع قابل اعتمادی از کالاهایی را که نیاز دارند با قیمتی منطقی و با نتایج قابل اتکا به دست می‌آورند. همچنین آنها مجبور نیستند در دفعات متعدد خرید کالاها به دنبال فروشنندگان باشند. فروشنندگان، منبع پایداری از تجارت و سود را به دست می‌آورند. همکاری بیشتر مابین تأمین کنندگان و خریداران حتی می‌تواند مزایای بیشتری ارائه کند، مثلاً مشاهده دائمی موجودی‌ها و اطلاعات واقعی و به هنگام.

این مزایا هنگامی قابل دستیابی است، که خریدار زمانی را صرف پیاده سازی موفقیت آمیز نرم افزار مدیریت روابط تأمین کنندگان کرده باشد و در مورد طرز کار برنامه به منظور بهبود روابط تأمین کنندگان با خریدار برنامه ریزی کرده باشد.

نکات مهم در پیاده سازی سیستم SRM عبارت است از:

۱- شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌باید کاملاً از نظر فناوری آماده باشند. بر همین اساس شرکت‌هایی که قبلاً در زمینه سیستم‌های ERP و SCM کار کرده اند، می‌توانند با موفقیت سیستم SRM را پیاده سازی و اجرا نمایند.

۲- گام بعدی در پیاده سازی سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان، اتصال تأمین کنندگان به این سیستم می‌باشد. تأمین کنندگان می‌باید به طور بلا درنگ (Online) با این سیستم تعامل داشته و ضمن مدیریت موجودی خریدار، با رسیدن سطح موجودی به نقطه سفارش، مواد و کالاهای لازم را تأمین نمایند.

۳- شرکت‌ها و سازمان‌ها (خریداران) می‌باید دید باز و مشارکتی نسبت به تأمین کنندگان داشته باشند. به طوری که آنان را فقط به عنوان یک تأمین کننده (فروشنده) نبینند و با ایجاد روابط مستحکم و پایدار با آنان، تأمین کنندگان احساس امنیت بیشتری پیدا کنند.

فرموله بندی شده شرکت را به طور کلی مورد پشتیبانی قرار دهد. اهداف کلی و استراتژی‌های همراه، چارچوبی را تعریف می‌کنند که کارکرد تدارکات می‌تواند درون آن عمل نماید. این وظیفه مدیران تدارکات است که دیدگاه، مأموریت، اهداف و استراتژی کارکرد تدارکات را تعریف کنند.

باید شرایط مناسبی وجود داشته باشد تا بتوان استراتژی فرموله بندی شده را عملی کرد. روندها و فرآیندهای مؤثر باید هم در سطح تاکتیکی و هم در سطح عملیاتی توسعه داده شود. برای اجرای این فرآیندها به شیوه‌ای صحیح، یک ساختار سازمانی تدارکاتی مناسب باید برپا شود و افرادی با دانش و تخصص مناسب در آن به کار گرفته شوند. علاوه بر این، فرآیندها باید توسط سیستم‌های قدرتمند مورد پشتیبانی قرار گیرند. برای سنجش عملکرد و هدایت پیشرفت سیستم، باید کنترل‌هایی نیز بر روی فرآیند اعمال شود. واقعیت نشان می‌دهد که فناوری SRM را می‌توان برای پشتیبانی کارکرد تدارکات در ایجاد ارزش تجاری برای کل شرکت به کار برد.

سیستم‌های مدیریت روابط تأمین کنندگان از طریق تمرکز بر استراتژی‌های منبع‌یابی، کوتاه کردن زمان چرخه، کاهش هزینه‌های فرآیند و در نتیجه کاهش قیمت‌های واحد ارزش ایجاد می‌کنند. به انضمام اینکه، این امکانات و توانایی‌ها شرکت را قادر می‌سازد تا تغییرات اساسی را در فرآیندهای خرید و برقراری ارتباط با تأمین کنندگان کلیدی خود مهندسی نماید. در شکل (۲) ایجاد ارزش توسط SRM به صورت شماتیک نشان داده شده است.



شکل (۲): ایجاد ارزش توسط SRM

۴- پس از اجرای سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان هزینه‌ها کاهش می‌یابد. برخی از شرکت‌ها با پیاده‌سازی و اجرای این سیستم توانسته‌اند تا حدود یک چهارم هزینه‌های خود را کاهش دهند. از آنجایی که موجودی اضافی نباید نگهداری شود و سفارشات هم هنگامی ارائه شود که تقاضایی وجود داشته باشد، شرکت‌ها قادر خواهند بود حاشیه سود خود را افزایش داده و در بازار مزیت رقابتی کسب نمایند.

سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان به صورت عمده قابلیت‌ها و توانایی‌های زیر را دارا می‌باشد:

- **ارتباطات:** بهبود و خودکار سازی ارتباطات میان خریدار و تأمین کننده. ارائه اطلاعات صحیح و دقیق به افراد واجد شرایط باعث بهبود قابلیت‌های تصمیم‌گیری می‌شود.

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

- **منبع‌یابی:** ارائه قابلیت‌های انتخاب تأمین کننده، عقد قرارداد بر اساس اطلاعات پروژه‌های قبلی و فعلی.

- **تدارک:** مدیریت فرآیندهای درخواست قیمت<sup>۱</sup> (RFQ) و درخواست طرح پیشنهادی<sup>۲</sup> (RFP) به صورت برخط<sup>۳</sup> ارزیابی پاسخ‌های تأمین کنندگان و ارائه بازخوردهای سریع. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان زمینه را برای ارتباطات داخلی و خارجی در مواردی از قبیل مدیریت معرفی محصول، مسیر جریان کار، تبادل اطلاعات و حمل و نقل پیشرفته فراهم می‌آورد.

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

- **کاوش داده‌ها:** ارائه اطلاعات دقیق در مورد تأمین کنندگان و همراه با جزئیات کامل.

با استفاده از این قابلیت می‌توان روندهای تأمین کنندگان را تحلیل نمود، آنها را بر اساس عملکردشان رتبه‌بندی کرد و زمینه‌های صرفه‌جویی و کاهش هزینه را مشخص کرد.

۶- **رابطه سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان، تأمین استراتژیک<sup>۵</sup> و تدارک الکترونیک**

واژه‌های تأمین استراتژیک و مدیریت روابط تأمین کنندگان گاهاً به جای یکدیگر به کار می‌روند و با واژه

تدارک 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 به دست آیند. تدارک الکترونیک یکی از برنامه و نرم‌افزارهایی است که فرآیند تدارک و خرید اقلام را پشتیبانی می‌نماید. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان موارد زیر 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 تدارک الکترونیک به آن اطلاق می‌شود.

۷- **ارتباط بین سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان**

**و دیگر سیستم‌های سازمان**

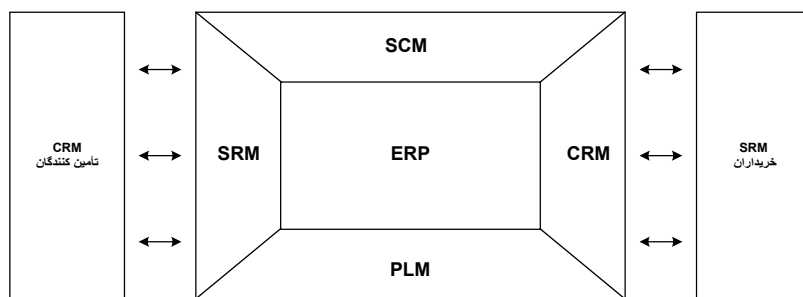
در شکل (۳) شمایی از سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و ارتباط میان آنها ترسیم شده است. در این شکل جایگاه سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان نیز نشان داده شده است. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان علاوه بر ارتباط با سیستم‌های داخلی سازمان با سیستم‌های تأمین کننده نیز مرتبط است در این شکل ارتباط میان سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان و سیستم مدیریت مشتریان تأمین کننده، ترسیم شده است. سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین و سیستم‌های مدیریت چرخه عمر محصول نیز بنابر ماهیتشان با سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان مرتبط هستند.

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 روابط تأمین کنندگان صورت می‌گیرد. برای مشارکت تأمین کنندگان در فرآیندهای محصول نیز می‌توان از این سیستم استفاده نمود. از آنجا که ممکن است سازمان مزبور خود تأمین کننده یک سازمان دیگر باشد، ارتباط میان دو سازمان می‌تواند از طریق سیستم مدیریت روابط مشتریان

1- Request for Quote (RFQ)  
2- Request for proposal (RFP)  
3- Online  
4- Data Mining  
5- Strategic Sourcing

6- Product Life- Cycle Management (PLM)





شکل (۳): ارتباط بین سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان و دیگر سیستم‌های سازمان

تصمیمات به خصوص در سازمان‌های خرید به وجود آمد. تأمین کنندگان انتظار دارند که کسب و کار الکترونیکی<sup>۲</sup> در فرایندهای سازمان به آسانی بکارگرفته شود، همانگونه که مشتریان این انتظار را دارند. مدیریت سفارش به موقع، به روزرسانی وضعیت موجودی، جابه‌جایی استثنائات و پیش‌بینی، مدیریت محاسبات و قیمت‌گذاری، مواردی هستند که باید فراهم شوند، تا تأمین کننده را درگیر نموده و مشارکت آنها را در عرصه رقابتی تجارت الکترونیک حفظ کند. در شکل (۵) نیز اجزاء سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان به همراه بخش‌های مختلف مدیریت زنجیره تأمین (SCM) نشان داده شده است.

#### ۹- مدیریت الکترونیکی روابط تأمین کنندگان [۵]

توسعه فناوری اطلاعات (IT) در طول سال‌های اخیر به شدت نحوه انجام تجارت توسط شرکت‌ها 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 به دست آورده‌اند. به‌ویژه عرضه اینترنت منجر به نوع جدیدی از مدیریت روابط تأمین کننده به نام «مدیریت الکترونیکی روابط تأمین کنندگان» (e-SRM)<sup>۳</sup> شده است. حرف "e" پیش از واژه SRM فلسفه جدیدی از مدیریت روابط تأمین کنندگان را عرضه نمی‌کند، بلکه به معنای تأکیدی بر بکارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات همراه با این سیستم می‌باشد.

راس<sup>۴</sup> در کتاب آشنایی با مدیریت الکترونیکی تأمین (۲۰۰۳)، یک مدل در حوزه مدیریت روابط تأمین کنندگان را معرفی می‌کند و در آنجا تصویری از به‌کارگیری فناوری اطلاعات در این سیستم را ارائه می‌نماید.

تأمین کننده و سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان مشتری صورت گیرد. سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان که فعالیت‌ها، فرآیندها و اطلاعات اساسی سازمان را مدیریت می‌نماید، با تمامی سیستم‌های فوق‌الذکر در ارتباط است.

#### ۸- ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان [۴]

با مطالعات انجام شده در زنجیره‌های تأمین و عرضه موفق، مشخص می‌شود که بخش اعظم این موفقیت‌ها ناشی از ایجاد روابط بلند مدت، پایدار و مشارکتی در بین اعضای زنجیره تأمین خصوصاً میان تولید کنندگان و تأمین کنندگان مواد و نیازمندی‌های تولید و اجرای نگرش برنده-برنده<sup>۱</sup> در سرتاسر زنجیره تأمین می‌باشد.

هدف مدیریت روابط تأمین کنندگان، یکپارچه کردن برنامه‌ریزی، راهنمایی و کنترل کلیه فعالیت‌های تجاری شامل تأمین کنندگان، می‌باشد. سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان برای شرکت‌هایی که روابط مستحکمی با تأمین کنندگان دارند، بسیار مهم است و به زودی بکارگیری آن در افزایش برون‌سپاری فعالیت‌های تولید و مونتاژ ضروری می‌گردد. در مدیریت روابط تأمین کنندگان تأکید بیشتر روی حمایت از شرکای تجاری در طول تمامی فرآیندهاست، تا تأکید روی مدیریت فرآیندهای میان شرکت‌های مختلف و کارکردهایی که باید در بین آن فرآیندها انجام شوند.

ساختار سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان (SRM) در شکل (۴) نشان داده شده است.

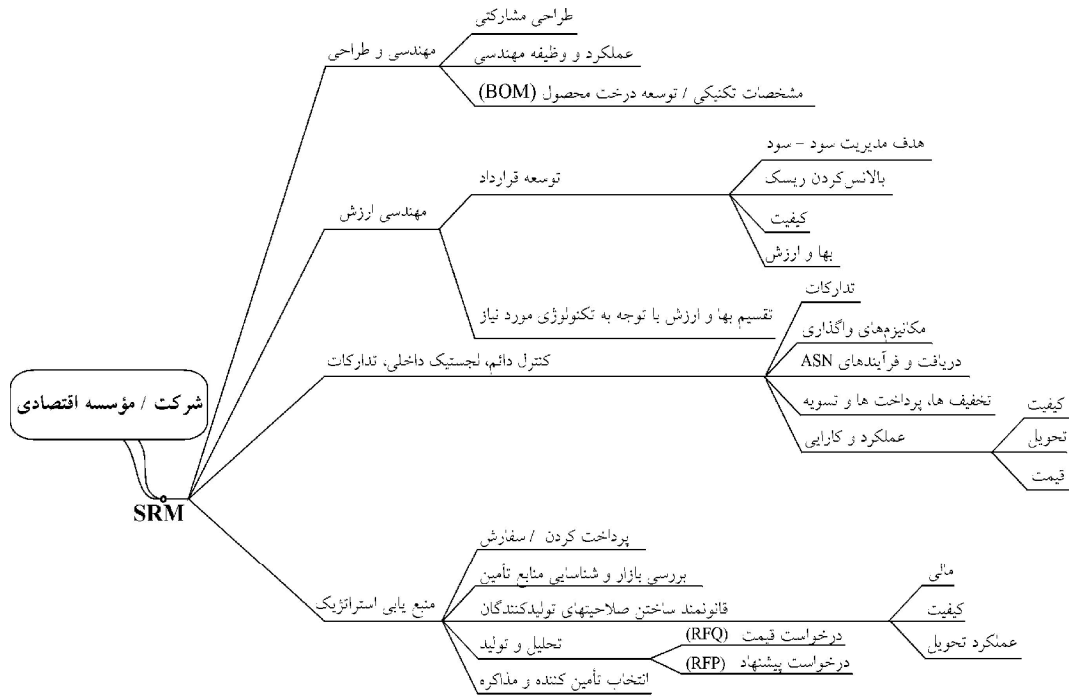
از سال ۱۹۹۹، کاربردهای تدارک الکترونیک، مزایده‌های معکوس و بازارهای الکترونیکی با استقبال گسترده‌ای مواجه شد و به‌عنوان راه حلی برای مدیریت روابط تأمین کنندگان عنوان گردید. این نرم‌افزارها هنگامی که با مدیریت زنجیره تأمین (SCM) و سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) یکپارچه شدند، نرم‌افزار جامع SRM باعث انجام معاملات با کارایی و سوددهی بیشتر و اطلاعات بهتری در سازمان جریان یافت و اطلاعات دقیق‌تر و به موقعی برای حمایت و پشتیبانی

2- E-Business

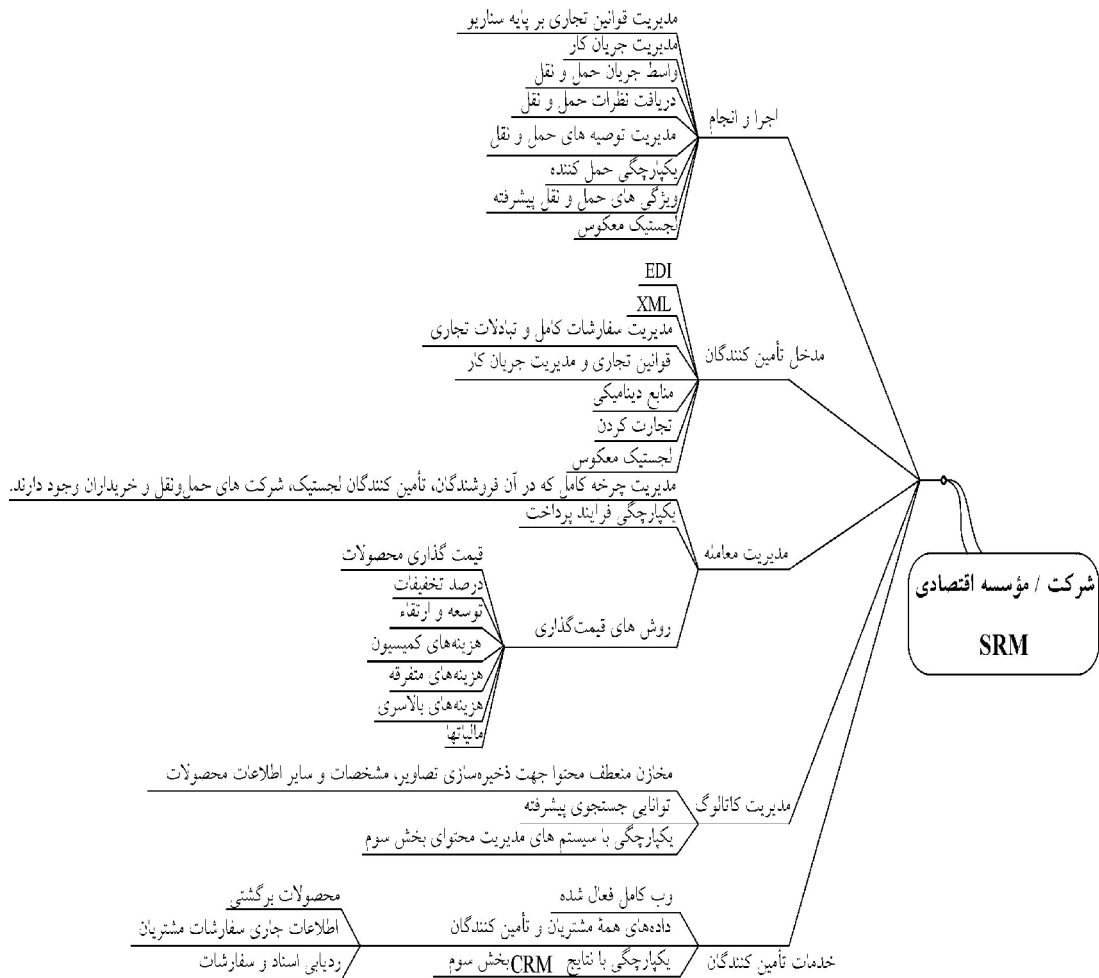
3- Electronic Supplier Relationship Management (e-SRM)

4- Ross

1- Win- Win Situation



شکل (۴): ساختار مدیریت روابط تأمین کنندگان (Spencer and reilly, 2001)



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

که با به کارگیری برنامه‌های IT بهبود یافته اند، به‌عنوان مثال جستجوی محصول و تأمین‌کننده. پردازش الکترونیکی با روش‌های جدید انجام فرآیند داد و ستد سر و کار دارد. آخرین بخش یعنی خدمات فن آوری e-SRM نیز معماری فناوری مورد نیاز برای اتصال بهینه کارکردهای پشتیبان<sup>۳</sup> و کارکردهای جلویی سازمان<sup>۴</sup> را مدیریت می‌کند.

#### ۱۰- نرم‌افزار مدیریت روابط تأمین‌کنندگان

مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان می‌تواند کار پیچیده‌ای باشد، ولی این فرآیند برای عملکرد کلی شرکت از اهمیت بالایی برخوردار است. در بسیاری موارد، پاسخ به نیازمندی‌های سازمان، به سادگی انتخاب یک ابزار نرم‌افزاری است که می‌تواند به بهبود مدیریت روابط تأمین‌کنندگان (SRM) کمک نماید. شرکتهای تولیدکننده چنین نرم‌افزارهایی، محصولاتی عرضه می‌کنند که برای کمک به استحکام این روابط طراحی شده‌اند. این شرکت‌ها خصوصیات را ارائه می‌کنند که می‌تواند به‌صورت تکی یا گروهی برای برآورده‌سازی نیازهای تجارت به‌کار روند. این خصوصیات و ابزارها می‌توانند به مدیریت روابط تأمین‌کنندگان، کاهش هزینه‌های موجودی و مشارکت‌های میان چند سازمان و نیز سایر عناصر کلیدی ارتباط فروشنده-خریدار کمک نمایند.

دلایل فراوانی وجود دارد که شرکت‌هایی که قدرت فناوری مدیریت روابط تأمین‌کنندگان را مشاهده کرده اند، مشتاق هستند که هزینه مورد نیاز برای بکارگیری نرم‌افزار SRM را هزینه کنند. یکی از این دلایل این است که نرم‌افزار مدیریت روابط تأمین‌کنندگان با بیشتر سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) موجود سازگاری داشته و در واقع به این سیستم‌ها کمک می‌کند پتانسیل کامل و پیش‌بینی شده خود را بازیابند.

سایر دلایل و علت‌های روی آوردن شرکت‌ها و سازمان‌ها به نرم‌افزار SRM عبارت است از:

- کاهش زمانه چرخ در منبع‌یابی پروژه‌ها، کالاها و خدمات
- ساده‌سازی فرآیند انتخاب تأمین‌کننده مناسب
- دسترسی به عملکرد پیشین تأمین‌کنندگان
- ایجاد ارتباط میان خریدار و فروشنده و همچنین انتقال اطلاعات به‌صورت بلادرنگ (real-time) از طریق برنامه‌های مبتنی بر وب
- مدیریتی موجودی توسط تأمین‌کننده<sup>۵</sup> (VMI)

واژه دیگری که در خصوص مدیریت تأمین‌کنندگان در ادبیات وجود دارد، مدیریت پورتفولیوی تأمین‌کننده (SPM)<sup>۱</sup> می‌باشد. تعریف بنسوا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) از SPM عبارت است از انتخاب یک نوع رابطه مناسب برای یک شرایط محصول یا بازار و تطبیق فعالیت‌های مدیریتی با آن رابطه. حال این تعریف را با تعریف SRM طبق نظر راس مقایسه می‌کنیم.

راس (۲۰۰۳) مدیریت روابط تأمین‌کنندگان (SRM) را به این شکل تعریف می‌کند: SRM مراقبت از روابط دائمی در حال تغییر و ایجاد کننده ارزش، بین خریداران و فروشندگان زنجیره تأمین است که می‌طلبد شرکت‌ها در مورد طرفین بر حسب توافقی دوجانبه بر مبنای اهداف، تعهد داشته و به‌صورت سهم مشارکتی و اجرای سر وقت و مقرون به صرفه، قابلیت‌های منبع‌یابی و تدارکاتی را برای تسهیل طول دوره پر کردن مجدد مواد (بازپس‌سازی) از ابتدای سفارش تا تحویل، برنامه‌ریزی و اجرا نمایند.

در می‌یابیم که هم SPM و هم SRM با روابط تأمین‌کنندگان و مدیریت این روابط سر و کار دارند. به این دلیل، مدلهایی از به‌کارگیری فناوری اطلاعات در زمینه مدیریت روابط تأمین‌کنندگان نیز به میزان زیادی قابل اعمال در مورد مدیریت پورتفولیوی تأمین‌کننده می‌باشند. به‌علاوه، به‌واسطه به‌کارگیری وسیع ابزارهای فناوری اطلاعات در حیطه مدیریت روابط تأمین‌کنندگان، ما از چارچوب راس به‌عنوان مبنایی در این رابطه بهره خواهیم برد.

مدیریت الکترونیکی روابط تأمین‌کنندگان بر طبق نظر راس شامل دو بخش گسترده می‌شود، تدارکات الکترونیکی و منبع‌یابی الکترونیکی. «تدارکات الکترونیکی با کاربرد مجموعه ابزارهای وب برای خودکارسازی فعالیت‌های همراه با تولید، سفارش خرید، مدیریت سفارش و آمارهای تدارکات، و منبع‌یابی الکترونیکی با کاربرد وب برای توسعه روابط بلند مدت با تأمین‌کننده سر و کار دارد.» برای به‌دست آوردن درک بهتری نسبت به فعالیت‌های مرتبط با مدیریت الکترونیکی روابط تأمین‌کنندگان، راس بیان می‌کند که e-SRM را می‌توان به چهار بخش دیگر تقسیم‌بندی نمود.

راس این چهار بخش را به شکل کارکردهای پشتیبانی EBS (EBS Backbone)، خدمات e-SRM، خدمات فناوری e-SRM و پردازش الکترونیکی عنوان می‌کند (شکل (۶)). کارکردهای پشتیبانی EBS را می‌توان به شکل سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) شرکت دید. خدمات e-SRM کارکرد خرید سنتی را پوشش می‌دهند

3 - backbone

4 - front-end

5- Vendor Management Inventory (VMI)

1- Supplier Portfolio Management (SPM)

2- Bensaou



- پیگیری سفارشات خرید از طریق اینترنت
- استاندارد سازی تصمیمات خرید

### ۱۰-۱- نرم افزار مدیریت روابط تأمین کنندگان شرکت SAP (MySAP SRM) [۶]:

کلیه شرکت‌ها با هر اندازه‌ای، با یک تقاضای تجاری برای سوددهی مداوم مواجه هستند. همچنین به دنبال منبع‌یابی، تدارکات و البته مزیت خط پایین مدیریت هزینه تأمین کننده هستند. اگر شما بتوانید هزینه کالاها و خدمات خریداری شده را کاهش دهید، می‌توانید سوددهی را افزایش دهید، بدون اینکه فروش را افزایش دهید یا کیفیت را قربانی کنید. در شرکت‌های بزرگ به کمک برنامه mySAP SRM، شما می‌توانید تدارکات را تسهیل و خودکار نمایید و از طریق یک چارچوب تحلیل واحد و پشتیبانی از فعال‌سازی تأمین کننده چند کانالی، فعالیت‌های استراتژیک برای تعیین اعتبار تأمین کننده، مذاکرات، و مدیریت قرارداد را به شکل دقیق‌تر و مقرون به صرفه‌تر با سایر کارکردهای مؤسسه و فرآیندهای تأمین کنندگان آنها یکپارچه سازید.

mySAP SRM به‌عنوان یک زیربنای بلندمدت برای تضمین مزایای هزینه‌ای و کیفی خرید متمرکز و درگیر شدن گسترده با تأمین کننده برای حصول ارزش و نتایج بلند مدت، طراحی شده است. اگر شما به دنبال یک راه حل با ریسک پایین برای اثبات ارزش منبع‌یابی الکترونیکی پیش از سرمایه گذاری

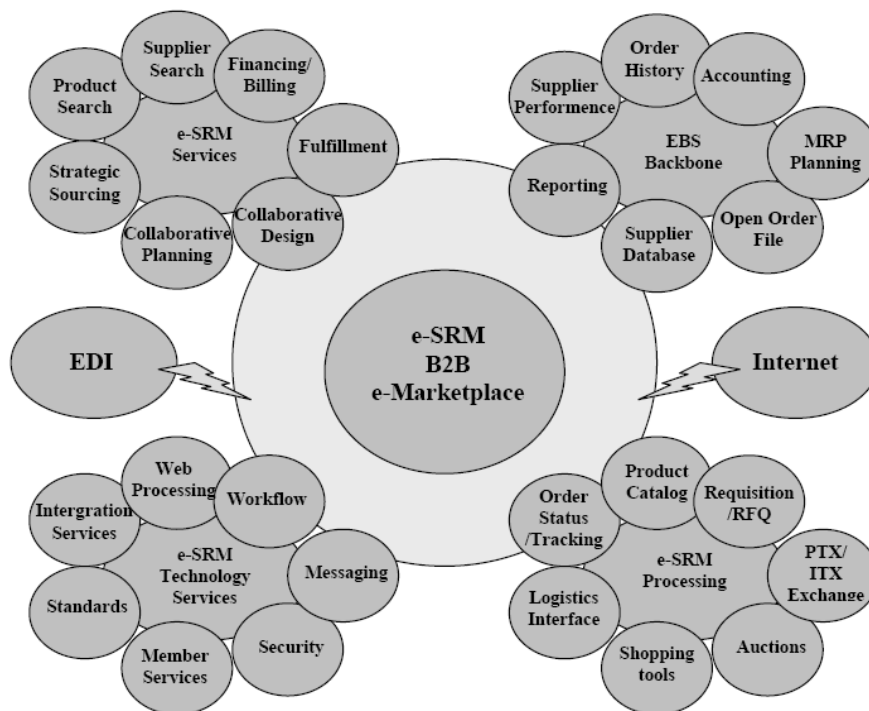
در mySAP SRM هستید، می‌توانید یک نسخه میزبان از نرم‌افزار منبع‌یابی را برای یک دوره موقتی به کار ببرید.

به کمک برنامه mySAP SRM، شما می‌توانید صرفه‌جویی‌های پایدار، روابط ایجاد کننده ارزش با تأمین کننده و ابتکارات تجاری سریع‌تر را به دست آورید. برای اینکه دقیقاً متوجه شوید که mySAP SRM چگونه باعث افزودن ارزش به شرکتتان می‌شود، نقشه‌های تجاری SAP را مشاهده نمایید. mySAP SRM مزایای تجاری قابل قبولی را در حیطه‌های عملیاتی برای شرکت شما ارائه می‌کند.

MySAP SRM بر مبنای چارچوب فناوری SAP NetWeaver ساخته شده است که سطوح مختلف تأمین کنندگان، شرکا، و تولیدکنندگان را قادر می‌سازد تا بر روی فرآیندهای زیر با یکدیگر همکاری نمایند. (شکل ۷)

#### الف) منبع‌یابی:

گسترش نقش تدارک الکترونیکی در چرخه تأمین و خرید سازمان، باعث خودکار سازی و ایجاد ارزش افزوده در کارکردهای تأمین شده است. در منبع‌یابی هدف، پیدا کردن شرایط بهتر ارتباطات تدارکاتی با تأمین کنندگان است که بیشترین سهم معاملات را به خود اختصاص می‌دهند. تمرکز اصلی در منبع‌یابی بر انتخاب تأمین کنندگان است که بتوانند اهداف مشتری مداری سازمان را تأمین نمایند.



شکل (۶): کارکردهای مدیریت الکترونیکی روابط تأمین کنندگان

مژول اصلی	اجزا				
	برنامه ریزی خرید	نظارت خرید	نوسعه استراژی	مدیریت ریسک	برنامه ریزی خرید اداری
مدیریت گروهی	مدیریت برنامه	بهبود اطلاعات	تحلیل هزینه و فرصت	نوسعه تأمین کننده	کنترل خرید
تعین اعتبار تأمین کننده	تحلیل بازار و نقلها	نوسعه خصوصیات و ویژگی های تأمین کننده	شناسایی تأمین کننده	ارزیابی تأمین کننده	لیست فروشنده گل نایید شده
مذاکرات تأمین کننده	پیش بینی رویداد	درخواست پیشنهاد قیمت	مزایده معکوس	ارزیابی پیشنهاد	
مدیریت قرارداد	نوسعه قرارداد		اجرای قرارداد	نظارت بر قرارداد	
درخواست	تعریف نیازمندی ها		نایید درخواست	تجزیه و تحلیل درخواست	
مدیریت سفارش	منبع واگذاری تأمین		اعتبار بخش محدوده ها	ثبت و ردیابی سفارش	
دریافت	تحویل و اعلام وصول		ارزیابی کیفیت	بررسی کالا برگشتی	
تسویه مالی	نایید صورتحساب		تسویه رسیدهای ارزیابی شده	پرداخت صورتحساب	
توانمندی تأمین کننده	مبادله سند (مدرک)	شبکه تأمین کننده	درگاه (پرنال) تأمین کننده	همکاری و مشارکت تأمین کننده	

شکل (۷): اجزای نرم افزار mySAP SRM

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

**ج) توانمندسازی تأمین کننده:**

شرکت ها می توانند تأمین کنندگان را از طریق شبکه تأمین کننده SAP یا از طریق پرتال تأمین کننده یا سایر راه ها به فرآیندهای خرید خود مرتبط نمایند. با mySAP SRM شما می توانید کانال تعاملی بهینه را برای فرآیندهای تجاری و اسناد متعددی انتخاب کرده و به طور ثمربخش تری با تأمین کنندگان در فرآیندهای مرتبط با تأمین کننده مشارکت کنید. mySAP SRM مزایای توانمندسازی تأمین کننده زیر را ارائه می دهد:

- تعاملات بهینه با تأمین کنندگان در چندین فرآیند و مستندات تجاری (هم چون پردازش بهتر تغییرات نسبت به سفارشات خرید)
- فرآیندهای تجاری بهتر برای خریداران و تأمین کنندگان، و امکان تمرکز بیشتر روی فعالیت های دارای ارزش افزوده
- تطبیق پذیری بیشتر تدارک الکترونیکی در نتیجه اتصال تأمین کننده انعطاف پذیر

البته عواملی از قبیل شرایط رقابتی تأمین کنندگان، فراوانی فرصت های تأمین، سطح کیفیت مطلوب، ظرفیت نوآوری و انگیزه های همکاری نیز از جمله مهم ترین معیارهای انتخاب تأمین کنندگان مناسب می باشد. mySAP SRM سازمان شما را قادر می سازد تا مزایای زیر را در حوزه منبع یابی کسب نماید:

- صرفه جویی هزینه های سریع، قابل توجه و پایدار
  - تصمیمات منبع یابی بهبود یافته که ارزش کلی تأمین کنندگان را بهینه می کند
  - افزایش توانایی برای تسخیر، اشتراک و بهبود مداوم دانش منبع یابی، توانایی بیشتر برای مدیریت بر حسب گروه
  - به کارگیری بهتر منابع از طریق همکاری با تأمین کنندگان
- برتر
- کاهش زمان ارسال محصولات به بازار و ابتکارات موثرتر در این خصوص
  - توانایی مدیریت سازگاری تأمین کنندگان، واحدهای تجاری و خریداران
  - فرآیندهای خرید شفاف و مستمر

**ب) تدارکات:**

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

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

## ۱۰-۲- نرم افزار 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 زیر تشکیل شده است:

- منبع‌یابی<sup>۱</sup>
- تدارک<sup>۲</sup>
- پرداخت<sup>۳</sup>
- طراحی<sup>۴</sup>
- به کار گماردن<sup>۵</sup>

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 را تسهیل می‌نماید.

### ۱۱- نتیجه‌گیری:

از مجموع تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که به کارگیری سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان (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.

برای حصول فرصت‌های استراتژیک مدیریت روابط تأمین کنندگان، 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 منبع‌یابی را تضمین کنند، و چطور عملکرد تأمین کننده را بهینه سازند.

خصوصیات سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان به خریدار فرصت می‌دهد هزینه‌هایش را پایین آورده و با امکان‌پذیر ساختن تقاضای رقابتی برای پروژه‌های موجود، پروژه‌ها را بر روی تأمین کنندگان بالقوه بیشتری باز نماید. اگرچه ممکن است این مسئله برای رابطه خریدار - فروشنده

مضر به نظر برسد، ولی واقعیت این است که چنین سیستمی فروشنده‌گان را قادر می‌سازد، خدمات ارزش افزوده خود را ارتقاء داده و راه‌های جایگزینی را برای کاهش هزینه‌هایشان ارائه کنند و در عین حال این امکان برای آنها فراهم است که خریداران جدیدی را نیز بیابند.

بخاطر ارتباطات بلادرنگ در سیستم مدیریت روابط تأمین کنندگان، سازمان‌ها می‌توانند دریابند که دقیقاً در چه زمانی باید انتظار تحویل را داشته باشند و تأمین کنندگان می‌توانند دقیقاً بدانند که در چه زمانی موجودی‌های خریدار نیاز به پر شدن مجدد دارند. این دو جنبه به تنهایی می‌توانند به هر دو طرف در کاهش میزان زمان صرف شده 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.

با توجه به مطالعات انجام شده برخی از مهمترین استراتژی‌های ارتباط با تأمین کنندگان به شرح زیر می‌باشد:

- ارتباط با تعداد کمتر تأمین کنندگان به منظور ارتباط بلند مدت و براساس روابط صمیمانه و دوستانه بین خریدار و تأمین کننده.

- مقایسه کیفی تأمین کنندگان به طور مداوم و در فواصل زمانی مناسب (انتخاب درست تأمین 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 تأمین کنندگان (شراکت اطلاعات بین خریدار - تأمین کننده).

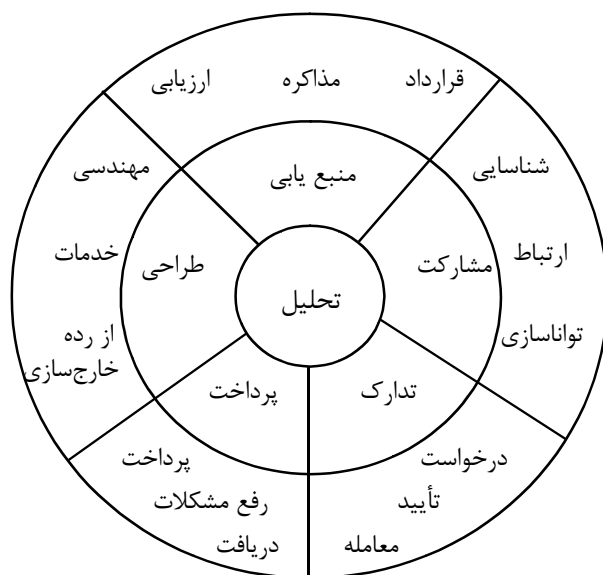
- دریافت استعلام خرید براساس عملکرد کیفی تأمین کننده و نه صرفاً بر مبنای قیمت آن.
- انتخاب تأمین کنندگانی که سیاست عدم وجود تأخیر را اتخاذ می‌کنند.

- انجام تغییرات بسیار کم در سفارشات کالا.
- پیش‌بینی راه حل‌های لازم برای اعمال تغییرات سفارش در قراردادها.

- در نظر گرفتن جریمه نقدی برای تأمین کنندگانی که از مفاد قرارداد تخطی می‌کنند.

- پیشنهادات برای بهبود کیفیت قطعات و پایین آوردن هزینه ساخت از طرف تأمین کننده و خریدار به صورت دوطرفه و در جهت کسب منافع مشترک.

1- Source  
2- Engage  
3- Procure  
4- Settle  
5- Design



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

#### منابع

- [1] www.nl.cargemini.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. Luice 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](http://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.

- در نظر گرفتن تسهیلات ویژه برای تأمین کنندگان با عملکرد خود به قسمی که سود حاصل از پیشنهادات تأمین 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 تأمین کنندگان.
  - ایجاد سیستم‌های کنترل کارایی و عملکرد تأمین کنندگان.
  - مشارکت تأمین کنندگان بر اساس رقابت
  - تأمین و خرید اقلام با رویکرد هزینه چرخه عمر
  - کاهش تعداد تأمین کنندگان
  - توسعه روابط طولانی مدت با تأمین کنندگان
  - استفاده از کاراترین روش‌ها برای تأمین (مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی)
  - تأمین به صورت غیر متمرکز
  - برگزاری مناقصه‌های باز و شفاف
  - استفاده بیشتر از ظرفیت و توانایی‌های صنایع مختلف
- در نهایت آن که سازمان‌ها و شرکت‌ها 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 می‌کنند که به واسطه آنها می‌توان روابط تعاملی، گسترده و استراتژیکی را با تأمین کنندگان توسعه داد.