

چگونه مشتری برگزیده تامین‌کنندگان باشیم؟



یک شرکت، بسیار خوش‌شانس خواهد بود اگر تامین‌کنندگانی (شرکت‌هایی که مواد اولیه خود را از آن تامین می‌کند) خوب و بااطمینان داشته باشد. تهیه مواد اولیه باکیفیت و معتبر با قیمت مناسب، باعث می‌شود اقدامات، بهره‌وری و موفقیت محصولات آن شرکت در بازار تضمین شده باشد.

اما یک نکته را نباید فراموش کرد: تامین‌کنندگان خوب می‌خواهند شرکت شما با آنها رفتار محترمانه‌ای داشته باشد. در بسیاری از صنایع، شرکت‌ها تامین‌کنندگان را به چشم فاکتورهای هزینه‌آوری می‌بینند که باید آنها را مدیریت کرد، نه شرکایی کلیدی که می‌توانند در موفقیت کسب‌وکار آنها نقش داشته باشند.

یک شرکت خودروساز آمریکایی در حال درس گرفتن از این تجربه است. در یکی از بزرگ‌ترین کمپین‌های جمع‌آوری محصول در تاریخ صنعت خودرو، میلیون‌ها خودرو به دلیل نقص سوئیچ استارت جمع‌آوری شد. یکی از دلایل کلیدی این نقص فنی ادعای این شرکت خودروسازی است مبنی بر اینکه تامین‌کنندگان آن، قطعات بی‌کیفیت چینی به آن شرکت فروخته‌اند.

شرکت‌هایی که صرفاً تلاش می‌کنند معاملات ارزان‌تر با تامین‌کنندگان خود انجام دهند، نمی‌توانند انتظار داشته باشند که کیفیت محصول یا فرآیند تولید آنها مزیتی داشته باشد. کسب‌وکارهایی هم که دائماً تامین‌کنندگان خود را تغییر می‌دهند تا ارزان‌ترین معاملات ممکن را برای خرید مواد اولیه و قطعات انجام دهند، نمی‌توانند انتظار داشته باشند که این تامین‌کنندگان نه‌چندان قوی، در شرایط بحرانی از آنها حمایت کنند و شرکت‌هایی که روابط نزدیکی با تامین‌کنندگان خود ندارند، برای دریافت مواد جدید و نوآورانه مهمی که به بازار می‌آید، در اولویت قرار نمی‌گیرند.

مشتری برگزیده باشید

از طرف دیگر، شرکت‌ها و تامین‌کنندگان آنها می‌توانند به صورت متقابل از یک همکاری نزدیک و قابل اعتماد در زنجیره تامین بهره ببرند. وقتی می‌خواهید محصولات یا خدمات جدیدی ارائه کنید، ترجیحاً از همان ابتدا تامین‌کنندگان خود را در جریان بگذارید تا بتوانید از دانش و قدرت نوآوری آنها بهره بگیرید. در نهایت، هدف این است که یک «مشتری برگزیده» واقعی برای

تامین کنندگان خود باشید؛ حداقل در مورد مهم ترین تامین کنندگان باید این گونه باشد .

ایجاد ارتباط با همه تامین کنندگان برای شرکت ارزش ندارد یا لزوماً برای بقای کسب و کار لازم و ضروری نیست. به عنوان مثال، یک تامین کننده کلیدی که تولیدکننده بسیار متخصصی است و رقبای چندانی در اطراف خود ندارد، می تواند تاثیر زیادی بر کسب و کار شما داشته باشد. این تامین کننده باید بیشتر از خدمات دهندگانی که رقبای مشابه زیادی دارند (مثل فروشندگان لوازم اداری) از طرف شما مورد توجه قرار گیرد .

اگر به یک مشتری برگزیده تبدیل شوید، می توانید شرکتتان را از سایر رقبا متمایز کنید و به یک مزیت رقابتی قاطع برسید. این موقعیت به خصوص در شرایط بحرانی و زمانی که شرکت شما به حمایت منقطع و بوروکراتیک از سوی تامین کنندگان خود نیاز دارد، ارزش ویژه ای دارد. تامین کنندگان توجه کامل خود را معطوف مشتریانی می کنند که آنها را انتخاب کرده اند و بنابراین، بهترین کارمندان خود را برای کار کردن روی پروژه های این مشتریان می گمارند. یک مشتری برگزیده به آخرین فرآیندها و تکنولوژی های تامین کننده خود دسترسی می یابد که این امر می تواند به شرکت کمک کند محصولات جدیدتری تولید کرده و سریع تر از دیگران نوآوری را وارد فضای بازار کند و در نهایت، مشتری برگزیده نسبت به رقیب خود که چنین جایگاهی ندارد، از شرایط مطلوب تری برخوردار است .

سنجش روابط با تامین کننده

با وجود همه مواردی که گفته شد، بسیاری از شرکت ها نمی دانند آیا می توانند تامین کنندگان کلیدی خود را انتخاب کنند یا اینکه برای این انتخاب چه کارهایی باید انجام دهند. تاکنون هیچ رویکرد نظام مند و معتبری برای سنجش کیفیت روابط شرکت ها با تامین کنندگان و نتایج آن وجود نداشته است. موسسه گالوپ به منظور یافتن روشی برای سنجش، مدیریت و توسعه کیفیت روابط با تامین کنندگان، با شرکت مارس، از پیشگامان کالاهای مصرفی وارد همکاری شده است .

این همکاری در نتیجه تجربه ای که شرکت مارس از یک اعتصاب در فرانسه داشت، شروع شده است. پمپ بنزین های سراسر این کشور دست به اعتصاب زده و تعطیل شده بودند، اما تنها یکی از تامین کنندگان مهم، هنوز یک محموله سوخت موجود داشت. چندین مشتری بر سر اینکه چه کسی می تواند این محموله را دریافت کند در کشمکش بودند، چون ظرفیت آن محدود بود و فقط به یک شرکت می رسید. در نهایت، یکی از رقبای مارس توانست این محموله سوخت را بگیرد و مارس مجبور شد به دلیل نبود سوخت، تولید خود را در یکی از کارخانه ها کاهش دهد. در نتیجه این موضوع، مارس با طرح یک سوال مهم، از موسسه تحقیقاتی گالوپ کمک خواست: «چه کاری انجام دهیم تا برای تامین کنندگان مشتری برگزیده باشیم؟»

گالوپ برای یافتن پاسخ این سوال، فرض را بر این قرار داد که همان قوانین و عملیات خوبی که برای مدیریت روابط کارمندان و مشتری به کار می رود، در مدیریت روابط با تامین کنندگان نیز اعمال شود. شرکت ها به منظور ایجاد روابط مناسب با تامین کنندگان، باید عوامل منطقی و احساسی این رابطه را بدانند. کیفیت رابطه علاوه بر فاکتورهای قوی مانند قیمت، کیفیت و دسترس پذیری فیزیکی، از طریق تعاملات بین تامین کنندگان و مشتریان مشخص می شود .

گالوپ بر اساس سال ها تجربه در سنجش و بهینه سازی روابط شرکت ها با کارمندان و مشتریان در سراسر دنیا، پنج بعد کلیدی را شناسایی کرده که کیفیت روابط با تامین کننده را مشخص می کنند و در جدول زیر آمده است:

ایجاد گفت و گوی متداول با تامین کنندگان

از زمانی که شرکت مارس برنامه ارتباط با تامین کنندگان را اجرا کرد، همکاری بین این شرکت و تامین کنندگان آن در حوزه های مختلف به میزان قابل توجهی توسعه یافت. نمونه هایی از این پیشرفت ها عبارت است از:

- یک تامین کننده، هنگام پاسخ به نظرسنجی «رابطه با تامین کننده»، فرآیند سفارش دهی در یکی از واحدهای کسب و کار مارس در اروپا را بسیار پیچیده توصیف کرد. در یک نشست مشترک بین مسوولان شرکت مارس و این تامین کننده، هر دو طرف ساختارهای

خود را مشخص کرده، چندین سوء تفاهم را شناسایی و برطرف کردند و نیز افرادی را برای برقراری ارتباط بین دو شرکت تعیین کردند. از آن زمان به بعد، تامین کننده در تامین سفارش های لحظه آخری منعطف تر عمل می کند .

• در مثالی دیگر، میزان بالای خطا در پیش بینی نیازهای یک شرکت از طرف تامین کننده اصلی آن شناسایی شد. گفت وگوهای متعاقب آن بین شرکت مارس و آن تامین کننده مشخص کرد که ارتباط ضعیف بین خریداران شرکت و تامین کننده، منبع بروز مشکلات در پیش بینی نیازها بوده است. این مشکل با اجرای یک پایگاه به اشتراک گذاری، خیلی سریع به پیشرفت قابل توجهی در بهینه سازی ذخیره سازی و مدیریت نقدینگی منجر شد. تامین کننده اکنون احساس می کند اطلاعات بهتری دارد و تمایل بیشتری دارد که به درخواست های ناگهانی و غیرقابل انتظار شرکت مارس پاسخ دهد .

• در موردی دیگر، دفتر شرکت مارس به حمایت یک تامین کننده خاص نیاز داشت تا یکی از محصولات کلیدی خود را تامین کند. آن تامین کننده به دلیل هراس از اینکه چنین حمایتی روابطش را با یک مشتری دیگر تخریب کند، تمایلی به این حمایت نداشت. در مذاکراتی که صورت گرفت، تیم شرکت مارس دریافت تامین کننده مورد نظر با فرآیند تهیه و تدارک غیرمتمرکزی که مارس مورد استفاده قرار می داد، آشنایی ندارد و برای اینکه تامین کننده با استراتژی کسب و کار این شرکت بهتر آشنا شود، یک تور گردش در کارخانه و بازدید از تاسیسات تحقیقاتی را ترتیب داد. تامین کننده بعد از به دست آوردن شناخت بهتر از هویت شرکتی مارس، از آن حمایت کامل کرد .

این نمونه ها نشان می دهند چگونه گفت وگوهای موثر و مداوم می تواند روابط مثبتی بین مشتری و تامین کننده ایجاد کند. به عنوان مثال، در برخی موارد، تامین کننده ممکن است درک متفاوتی از ریسک های موجود داشته باشد. مکالمه مداوم با تامین کنندگان روشی برای تبادل اطلاعات و درک درست، بهینه سازی همکاری و درگیر کردن تامین کنندگان است .

در نهایت، موسسه گالوپ سه فاکتور کلیدی را برای تبدیل شدن به مشتری برگزیده یافته است:

- تامین کنندگان خود را درگیر کنید. از آنها بازخورد بخواهید و به آنها گوش دهید.
- بگذارید تامین کنندگان از کارهای شما سر در بیاورند. مشتاقانه اطلاعات را به اشتراک بگذارید .
- انجام کسب و کار را تسهیل کنید. تلاش کنید در کارتان شفاف، ساده و پایدار باشید .

شرکتی که فعالانه تلاش می کند این سه اصل را در فعالیتهای کسب و کار خود به کار گیرد، بهترین روش را برای تبدیل شدن به مشتری برگزیده برای تامین کنندگان انتخاب کرده است .

شفافیت	شرکت من دقیقاً می‌داند مشتری چه انتظاراتی دارد.
	شرکت من گفت‌وگوهای منظم و آشکاری در مورد نیازها و انتظارات مشتری دارد.
سادگی	انجام کسب و کار با مشتری همیشه آسان است.
	فرآیندها و روندهای معامله با مشتری ارائه بهترین خدمات را از طرف شرکت من آسان می‌کند.
یکپارچگی	شرکت و مشتریان من برای انجام کارهایی که به آن تعهد دارند، همیشه روی هم حساب می‌کنند.
	وقتی مشکلی بروز می‌کند، مشتری با شرکت من همکاری می‌کند تا به شیوه‌ای که به نفع دو طرف باشد، آن مشکل برطرف شود.
مقابله به مثل	وقتی بهترین فعالیت‌ها یا پیشرفت‌های جدید را با مشتری در میان می‌گذاریم، آنها مشتاق به شنیدن ایده‌های ما هستند.
	ما برای رسیدن به موفقیت به یکدیگر نیاز داریم.
ارتباط پذیری	نمی‌توانیم کسب و کارمان را بدون وجود مشتری تصور کنیم.
	مشتری برای کمک به موفق شدن کسب و کار من، ریسک می‌کند.



Business Journal

December 19, 2014

How to Become a Customer of Choice with Your Suppliers

by Marco Nink

Story Highlights

- *Trustworthy cooperation is key for companies and their suppliers*
- *Many companies don't know whether they're a customer of choice*
- *There are three key factors to becoming a customer of choice*

A company is very fortunate if it has good, trustworthy suppliers. Ongoing delivery of high-quality, reliable products at reasonable prices helps ensure smooth operations, productivity and success of the company's products in the market.

But know this: Good suppliers want your company to treat them with respect. Yet in many industries, companies see suppliers as cost factors that they need to manage rather than as key partners that can make or break the success of the business.

A U.S. auto manufacturer is learning this lesson the hard way. In one of the largest recall campaigns in automotive history, millions of vehicles were recalled because of defective starter switches. A key reason for this quality defect was the company's demand that its suppliers produce their products at Chinese price levels.

Companies that merely try to get cheaper deals from their suppliers can't expect preferential treatment for product or process quality. Businesses that constantly change their suppliers to find the cheapest deal possible can't expect their suppliers' unwavering support in crisis situations. And companies that don't have a close relationship with their suppliers won't be first in line to receive major innovations or important new products.

Becoming a Customer of Choice

On the other hand, companies and suppliers can mutually benefit from a [close and trustworthy cooperation](#) in the supply chain. It's often preferable to involve suppliers early when developing

new products or services to benefit from their knowledge and innovative strengths. Ultimately, the aim is to become a true "[customer of choice](#)" -- at least with your most important suppliers.

Not every supplier relationship has the same value for a company or is equally necessary for the business' survival. For example, a key supplier that's a highly specialized manufacturer with few competitors could have a significant impact on your business. This supplier should receive more attention than service providers with a high number of competitors and a lower risk potential, such as a supplier of office supplies.

Achieving a customer-of-choice status differentiates your company from its competitors and gives it a decisive competitive advantage. This is especially valuable in crisis situations, when your company needs flexible and non-bureaucratic support from its suppliers. Suppliers devote their full attention to a customer of choice and ensure that the best employees are working on these customers' projects. A customer of choice is likely to get access to cutting-edge processes and technologies from suppliers, which can help the company develop new products and bring innovations to the marketplace faster. And last but not least, a customer of choice gets more favorable terms than a competitor without this status.

Becoming a Customer of Choice

On the other hand, companies and suppliers can mutually benefit from a [close and trustworthy cooperation](#) in the supply chain. It's often preferable to involve suppliers early when developing new products or services to benefit from their knowledge and innovative strengths. Ultimately, the aim is to become a true "[customer of choice](#)" -- at least with your most important suppliers.

Not every supplier relationship has the same value for a company or is equally necessary for the business' survival. For example, a key supplier that's a highly specialized manufacturer with few competitors could have a significant impact on your business. This supplier should receive more attention than service providers with a high number of competitors and a lower risk potential, such as a supplier of office supplies.

Achieving a customer-of-choice status differentiates your company from its competitors and gives it a decisive competitive advantage. This is especially valuable in crisis situations, when your company needs flexible and non-bureaucratic support from its suppliers. Suppliers devote their full attention to a customer of choice and ensure that the best employees are working on these customers' projects. A customer of choice is likely to get access to cutting-edge processes and technologies from suppliers, which can help the company develop new products and bring innovations to the marketplace faster. And last but not least, a customer of choice gets more

favorable terms than a competitor without this status.

THE BENEFITS OF ENGAGING SUPPLIERS

Gallup Supplier Engagement research indicates that when companies adopt a proactive approach to measuring and managing the emotional connections that drive supplier engagement, they reap substantial economic gains. These include higher quality; improved planning; improved product development, including access to innovation; greater supplier support and value; and lower costs.



HIGHER QUALITY

- Lower waste and rework
- Increased yield and productivity



IMPROVED PLANNING

- Improved forecasts and scheduling
- Improved on-time, in-full delivery
- Reduced out-of-stock incidence
- Improved obsolescence management



IMPROVED PRODUCT DEVELOPMENT

- Access to latest innovation and new technology
- Faster time to market
- Greater channel positioning
- Increased end-user satisfaction



GREATER SUPPLIER SUPPORT AND VALUE

- Allocate best resources and expend greater efforts
- Provide support beyond contractual obligations
- More willing to invest for future opportunities
- More likely to share cost data



LOWER COSTS

- Lower transaction costs
- Reduced price per piece
- Lower total cost of doing business
- Lower product development costs
- Fewer staff required to serve the relationship
- Reduced working capital costs

GALLUP®

Measuring Supplier Relationships

Despite all of this, too many companies don't know whether they are a customer of choice with their key suppliers -- or what they can do to become one. Until now, there was no systematic, viable approach to measure the quality of supplier relationships and to start a dialogue between companies and their suppliers about the results. To develop an easily manageable way to measure, manage and improve the quality of supplier relationships, Gallup collaborated with Mars, a leader in fast-moving consumer goods.

Mars and Gallup began their work on supplier engagement as a result of Mars' experience with a strike in France. Gasoline stations across the country were closed, but one important supplier still had one truck with fuel available. Several customers fought over who would receive the truck -- it could go to only one company. In the end, one of Mars' competitors received the truck, and Mars was forced to reduce production in one of its plants. As a result of this, Mars approached Gallup with an important question: "What can we do to become a customer of choice?"

Gallup started its search for the answer to Mars' question by assuming that the same rules and best practices apply to managing supplier relationships as to managing employee and customer engagement. To create supplier engagement, companies must understand both the rational and emotional elements of engagement. The quality of the relationship is determined by not only hard factors, such price, quality and physical availability, but also through the interactions between suppliers and customers.

Based on Gallup's many years of experience in measuring and optimizing employee and customer engagement in companies worldwide, Gallup identified five core dimensions and 10 survey items that determine the quality of supplier relationships.

Creating an Ongoing Dialogue With Suppliers

The Gallup Supplier Engagement survey offers an ideal opportunity to initiate a dialogue with suppliers. Though it's unusual to give suppliers an opportunity to rate their customers, it's one that a majority of suppliers view positively. A typical supplier response to this opportunity is something like, "My customer appreciates me, he listens to me and I know that I'm important to him."

Gallup reports the survey results by product categories; if there are a sufficient number of responses, Gallup can assign results to a specific buyer at the customer company. Because evaluations of individual buyers can vary widely every buyer's interactions with a supplier shapes the quality of that supplier relationship. Training and coaching buyers on behaviors that can improve supplier relationships is crucial to becoming a customer of choice.

THE ELEMENTS OF GALLUP SUPPLIER ENGAGEMENT

A business that becomes a “customer of choice” receives unique benefits from its suppliers, which creates a vital strategic advantage. Gallup has developed an approach to help companies measure and manage their vital supplier relationships and become a customer of choice. The Gallup Supplier Engagement items comprise five dimensions that best capture the strength or weakness of a supplier-purchaser relationship. Though these dimensions are not specifically arranged in a hierarchy, there is a logical progression that allows relationships to grow and develop: Clarity, simplicity, and integrity are the foundation on which reciprocity and connectivity can be built.

*“MY COMPANY” REFERS TO THE SUPPLIER, AND “(CUSTOMER)” REFERS TO THE PURCHASER.

CLARITY

My company knows exactly what (Customer) expects from us.
My company has regular open and honest discussions with (Customer) about their needs and expectations.

SIMPLICITY

(Customer) is always easy to do business with.
(Customer)’s processes and procedures make it easy for my company to deliver excellence.

INTEGRITY

My company and (Customer) can always count on each other to do what we say we will do.
When problems occur, (Customer) works with my company to resolve them in a way that is fair to both of us.

RECIPROCITY

When we share our best practices or new developments with (Customer), they are eager to hear our ideas.
We both need each other to be successful.

CONNECTIVITY

We can’t imagine our business without (Customer).
(Customer) takes risks to help my business succeed.

Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved.

Since Mars implemented its supplier engagement program, collaboration between suppliers and Mars has improved significantly in many areas. The following are some examples of these improvements:

- When answering the Supplier Engagement survey, a supplier described the ordering process at one of Mars' European business units as too complicated. During a joint meeting between Mars and the supplier, the companies clarified their structures, identified and overcame several misunderstandings, and identified contact people. Since then, the supplier has become much more flexible in accommodating last-minute orders.
- In another example, the process identified high error rates in forecasting supply needs from a key supplier. Follow-up discussions between Mars and the supplier determined that poor communication between buyers and the supplier was one source of the forecasting problems. The problem was solved by implementing a sharing platform, which quickly resulted in a significant improvement in storage optimization and liquidity management. The supplier now feels better informed and is more willing to respond to unexpected ad hoc requests from Mars.
- In another case, a Mars office needed the support of a particular supplier to meet a key supply need. The supplier was unwilling to support Mars because of fears that support would harm relations with another customer. During follow-up conversations, the team at Mars recognized that the supplier didn't understand the decentralized procurement process Mars used. To help the supplier gain a better understanding of Mars' business strategy, Mars arranged a factory

tour and a visit to a research facility. After gaining a better understanding of Mars' corporate identity, the supplier offered Mars its full support.

These examples demonstrate how ongoing, productive dialogue can create a positive customer-supplier relationship. In some instances, for example, a supplier might have a different perception of risks to its common business relationship than the customer does. An ongoing conversation with suppliers is a way to exchange information and correct perceptions, optimize collaboration and engage suppliers.

Gallup found three key factors in becoming a customer of choice:

- **Engage your suppliers.** Seek feedback and listen.
- **Let your suppliers into the tent.** Willingly share information.
- **Be easy to do business with.** Strive for clarity, simplicity and consistency.

A company that actively works to incorporate these three principles into its business practices is on its best way to becoming a customer of choice.

A version of this article originally appeared in *QI*, a magazine published in Germany, Austria and Switzerland that targets quality, production and purchasing executives.