



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

تبیین شاخص های کلیدی بهبود مستمر عملکرد در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از مدل
SMART و SCOR

مسعود وثوق^۱، سماء بانی فاضل^{۲*}

۱- دانشجوی دکتری بازاریابی - دانشگاه آزاد اسلامی

۲- دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل - دانشگاه الزهرا

چکیده

پویایی و پیچیدگی محیط کسب و کارهای امروزی شرکت ها را ناگزیر گردانده که به منظور تداوم فعالیت خود در بازار و حفظ و بهبود جایگاه و کیفیت محصولاتشان، همکاری های گسترده و تنگاتنگی را با دیگر شرکت های درگیر در زنجیره تأمین محصولات داشته باشند. این همکاری ها؛ در قالب مفهوم مدیریت زنجیره تأمین تبلور می یابند. بنابراین، دستیابی به چنین اهدافی، ضرورتاً در گرو بهبود مستمر عملکرد فرایند مدیریت زنجیره تأمین، در پاسخ به این پیچیدگی ها، خواهد بود. بر این اساس، در تحقیق حاضر تلاش شده تا با معرفی مفهوم "بهبود مستمر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین" و با مرور جامع ادبیات موضوع و شناسایی عوامل و شاخص های کلیدی مرتبط با آن و ارائه مدلی مفهومی در این زمینه، رهنمودهایی برای شرکت ها در حوزه مدیریت زنجیره تأمین و بهبود مستمر عملکرد این فرایند، فراهم گردد. در این راستا، نهایتاً شاخص های کلیدی بهبود مستمر عملکرد (KPIs) با استناد به چارچوب های مرجع موجود در ادبیات مانند SCOR و SMART، به عنوان نتایج اصلی تحقیق، ارائه گردیده اند.

واژگان کلیدی: شاخص های کلیدی، بهبود مستمر عملکرد، مدیریت زنجیره تأمین، مدل SCOR، مدل SMART

۱. مقدمه

امروزه، مفهوم مدیریت زنجیره تأمین به حوزه مورد توجه بسیاری از محققان رشته های مختلف؛ تبدیل شده است. به طور کلی یک زنجیره تأمین از فعالیتهای مختلفی چون تدارکات، مدیریت موجودی، تهیه مواد اولیه و خرید، برنامه ریزی تولید و مدیریت روابط برون و درون سازمانی تشکیل شده است و بنابراین می توان گفت مدیریت زنجیره تأمین به معنای بهینه سازی عملکرد شرکت در هرکدام از این فعالیت

نویسنده مسئول مقاله: سماء بانی فاضل^۲
E-mail: Banifazel@gmail.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

ها است و به طور خلاصه، یکپارچه سازی فرآیندهای زنجیره ارتباطی تامین کننده اولیه تا مشتری نهایی به منظور ایجاد رضایت برای مصرف کننده نهایی را در بر می گیرد [سیفی شجاعی، ۱۳۹۵].

با در نظر گرفتن واقعیت های پویای محیطی حاکم بر عملکرد کسب و کارها و توسعه یافتن بیش از پیش ارتباط شرکت ها با یکدیگر، مبحث مدیریت زنجیره تامین به یکی از اولویتهای مدیران ارشد اجرایی تبدیل شده و شاید بتوان چنین عنوان نمود که بزرگترین مسئله سازمان های تولیدی و خدماتی، پس از مدیریت روابط با مشتریان، مدیریت مناسب زنجیره تامین و تدارک الزامات تولید و ارائه خدمات است [احمدزاده کندی و همکاران، ۱۳۹۶].

از آنجا که مدیریت مناسب زنجیره تامین به عملکرد قابل قبول این فرایند می انجامد و مدیریت زنجیره تامین نقش حیاتی در موفقیت سازمانها دارد، بکارگیری یک سیستم مناسب ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین به منظور بهبود مستمر آن ضروری است [دهقان، ۱۳۹۶]. بر همین اساس، مقاله حاضر با هدف معرفی مفهوم "بهبود مستمر عملکرد مدیریت زنجیره تامین" و شناسایی عوامل و شاخص های کلیدی مرتبط با آن و ارائه مدلی مفهومی در این زمینه، طبق مدل مرجع عملیاتی زنجیره تامین (SCOR) و مدل SMART، تنظیم گردیده است. در ادامه با مرور بر ادبیات، شاخص ها و متغیرهای اصلی این مدل، استخراج شده اند.

۲. مروری بر ادبیات

۲-۱- مفهوم بهبود مستمر عملکرد زنجیره تامین

اثربخشی فعالیت ها و تلاش های مؤسسات و سازمانها؛ با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی، در قالب نتایجی که بدان دست می یابند یا به عبارت دیگر، "عملکرد" آن ها، تجلی می یابد. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم در مسیر ارزیابی میزان دستیابی به اهداف راهبردی و فلسفه وجودی سازمان تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های صاحبان کسب و کار و سایر ذینفعان آن است [نمازی، ۱۳۸۲].

چنانچه در مقدمه نیز بیان گردید، بخش مهمی از عملکرد اثربخش سازمان های عصر حاضر در گرو مدیریت مناسب زنجیره تامین آن ها است. بنابراین، ضرورت دارد که "فرایند مدیریت زنجیره تامین"، به عنوان یکی از فرایندهای مهم و کلیدی هر سازمانی در نظر گرفته شده و "بهبود مستمر" این فرایند، به عنوان گامی در راستای تحقق فلسفه های وجودی سازمان و دستیابی به اهداف راهبردی آن در نظر گرفته شود.

بهبود مستمر هر فعالیت کلیدی سازمان - از جمله مدیریت زنجیره تامین - مستلزم تعریف و اجرای گام های دقیق و مشخصی است که از آن، تحت عنوان "فرایند بهبود مستمر فعالیت ها"، یاد می شود. این فرایند، از مراحل به شرح زیر تشکیل می شود [اگوايو، ۱۳۸۵، خيوهای و وانگ، ۲۰۰۷]:

- 1- تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن ها
- 2- تعیین وزن شاخص ها، بلحاظ اهمیت آن ها و سقف امتیازات مربوطه
- 3- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص
- 4- سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده
- 5- استخراج و تحلیل نتایج

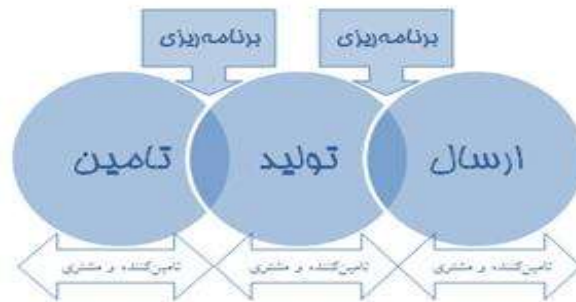
۶- بازنگری و اصلاح شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان در امر مدیریت زنجیره تامین

بنابراین، می توان گفت که "ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین"، در محور این فرایند قرار گرفته است. طبق تعریف های متداول، ارزیابی عملکرد "فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد. به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش



۱-۲-۲- فرایندهای مدل SCOR

مدل SCOR پنج فرایند مشخص مدیریتی در زنجیره تامین را مورد بررسی قرار می دهد [سیمون و همکاران، ۲۰۱۵]:
"طراحی و برنامه ریزی، تامین و منبع یابی، ساخت و تولید، ارسال و تحویل، بازگشت از خرید"
این مدل بیانگر آن است که در هر زنجیره تامین، فرایندهای اجرایی پایه عبارت است از: تامین، تولید و ارسال.



نمودار ۱ - فرایندهای پایه یک زنجیره تامین

محورهای اصلی فرایندهای مذکور در جدول زیر بیان گردیده اند [غفور، ۲۰۰۶]:

تعریف	فرایند اصلی
برنامه ریزی شامل کلیه فرایندهای مرتبط با توازن عرضه و تقاضا جهت توسعه کاری و تطابق مناسب با نیازهای منبع یابی، تولید و تحویل می شود.	طراحی و برنامه ریزی
کلیه فرایندهایی که برای تحصیل کالا و خدمات جهت مواجهه با تقاضای واقعی یا برنامه ریزی شده صورت می گیرد در قالب فرایند تامین مطرح می گردد.	تامین و منبع یابی
این فرایند شامل فرایندهای انتقال محصول به موقعیت نهایی برای مواجهه با تقاضای واقعی یا برنامه ریزی شده را شامل می گردد.	تولید و ساخت
این فرایند شامل فرایندهای مربوط به آماده سازی محصول/خدمت برای ارضای تقاضای واقعی یا برنامه ریزی شده (مدیریت سفارشات، مدیریت حمل و نقل و مدیریت توزیع) می شود.	ارسال و تحویل
کلیه فرایندهای مرتبط با بازگردانی کالا یا دریافت کالای برگشت خورده به هر دلیلی در این فرایند تعریف می شود. این فرایند در دو حوزه استفاده می شود: یکی در ارتباط با بازگشت مواد اولیه دریافتی از منابع و دیگری بازگرداندن محصولات معیوب از مشتریان.	بازگشت

۲-۳- ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان در حوزه زنجیره تامین با استفاده از مدل SMART

علاوه بر شاخص های برگرفته از مدل SCOR، شاخص های ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین که در سازمان مد نظر قرار می گیرد، باید ویژگی یک سیستم SMART را نیز داشته باشند [اگوايو، ۱۳۸۵]. این ویژگی ها در دامه توضیح داده شده اند:

Specific (S)

این شاخص ها باید معین و مشخص باشند. یعنی شفاف، ساده و واضح باشند، بطوریکه برای تمامی ذینفعان برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نمایند.

Measurable (M)



قابل اندازه گیری باشند و ارزیابی آن ها به سادگی مقدور باشد.

Achievable (A)

قابل دستیابی باشند و محقق ساختن آن ها برای شرکت مقدور باشد.

Realistic (R)

واقع گرایانه باشند. یعنی با ماموریت ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشند.

Time frame (T)

چارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشند.

۲-۴- شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین

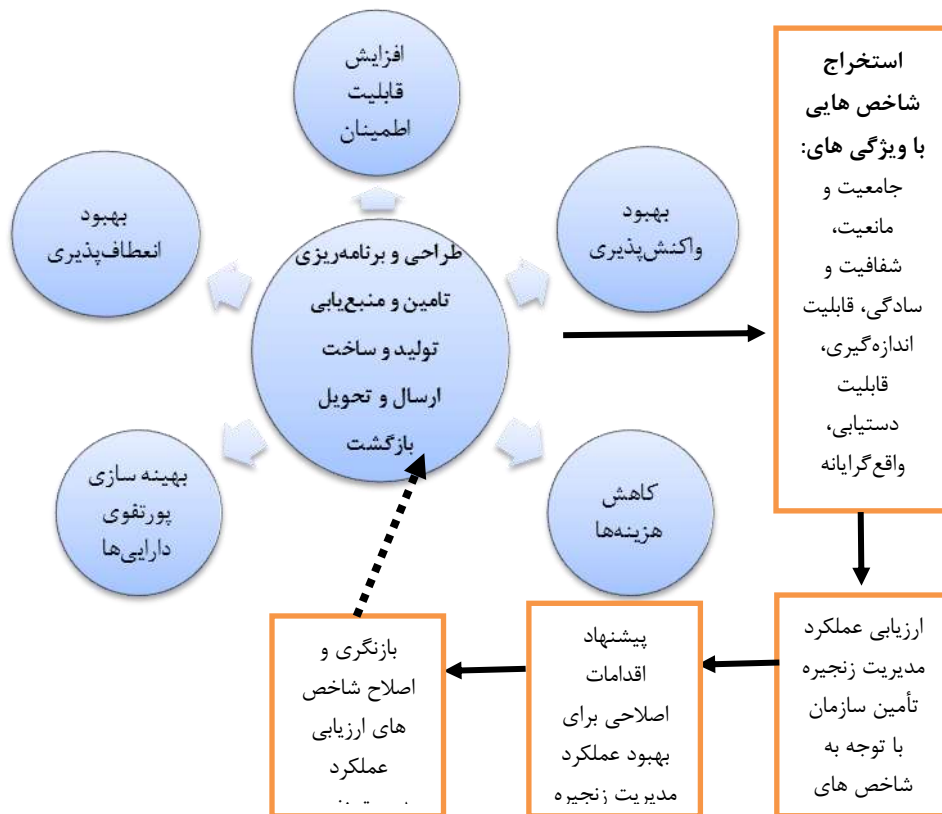
شاخص ها مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می کنند [ریمان و همکاران، ۲۰۱۷]. همانطور که در بخش های قبلی توضیح داده شد، احصاء و اقتباس شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانها در حوزه مدیریت زنجیره تأمین، در این مقاله بر اساس مدل های اسکور و اسمارت صورت پذیرفته است.

بنابراین، عملکرد مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از پنج شاخص اصلی قابلیت اطمینان، واکنش پذیری، انعطاف پذیری، هزینه ها و دارایی ها مورد ارزیابی قرار می گیرد و بهبود مستمر در این شاخص ها، در قالب مدل مفهومی ارائه شده در این مقاله صورت می پذیرد. این شاخص ها، در هر دوره بازنگری باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

جامعیت و مانعیت، شفافیت و سادگی، قابلیت اندازه گیری، قابلیت دستیابی، واقع گرایانه بودن، برخورداری از دوره ارزیابی معین.

۳- مدل مفهومی بهبود مستمر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین

بر اساس مطالبی که در بخش های قبل بیان گردید، مدل مفهومی تحقیق حاضر به شکل زیر ارائه شده است:





بحث و نتیجه گیری

سازمانها به منظور کسب موفقیت در عرصه رقابت های بازار، باید اصل بهبود مستمر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این بهبود را می توان با تعیین شاخص های کلیدی ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین در سازمان، ارزیابی عملکرد واقعی سازمان در این حوزه و اصلاح عملکرد سازمان و همچنین بازنگری و اصلاح شاخص های ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین، محقق ساخت. در همین راستا، در این مقاله به ارائه شاخص هایی برای ارزیابی عملکرد سازمان در زمینه زنجیره تأمین پرداخته شد تا به این صورت، چارچوبی کلی برای بررسی و سنجش نتایج اجرای فرایندهای اصلی مدیریت زنجیره تأمین توسط سازمان فراهم گردد یا به عبارتی دیگر، رهنمودهایی برای سازمان ها اراده شود تا بر اساس آن، محورهای کلی و ضرورتی که در مدیریت زنجیره تأمین، به عنوان نتایج عملکردی انتظار می رود را در نظر داشته باشند.

منابع

۱. سیفی شجاعی، حمیده (۱۳۹۵)، ارزیابی عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی در صنایع غذایی، دوفصلنامه مدیریت زنجیره ارزش، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۹۵.
۲. احمدزاده کندی، نیلوفر، شیده سادات هاشمی و سید حسین رضوی حاجی آقا (۱۳۹۶)، تاثیر کوچک سازی بر فرهنگ یادگیری و چابکی سازمان در شرکتهای دانش بنیان، مجموعه مقالات کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه.
۳. دهقان، مصطفی (۱۳۹۶)، حیات قطعه سازان در سایه روشن صنعت خودروسازی، خبرگزاری ایرنا مورخ . کد خبر: ۸۲۷۲۱۶۲۵ (۶۲۴۵۱۶۲).
۴. نمازی، محمد (۱۳۸۲)، بررسی کاربردهای تئوری نمایندگی در حسابداری مدیریت، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، تابستان ۱۳۸۲.
5. Xiuhui Li, Qinan Wang. (2007), "Coordination Mechanisms of Supply Chain Systems", European Journal of Operation Research.
۶. اگوایو، رافائل (۱۳۸۵)؛ آموزه های دکتر دمینگ؛ ترجمه میترا تیموری؛ نشر آموزه؛ ۱۳۸۵.
۷. رحیمی، غفور (۲۰۰۶)، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر-سال هفدهم - شماره ۱۷۳.
۸. دباغی حامد و سید محمد طباطبایی نسب (۱۳۹۵)، بررسی روند پژوهش در حوزه مدیریت زنجیره تأمین پایدار، بررسی های بازرگانی، شماره ۷۸.
۹. رئیس صفری، مجتبی و کامیار غفوری (۱۳۸۶) ، ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین با استفاده از مدل SCOR ، نخستین کنفرانس بین المللی مدیریت زنجیره ی تأمین و سیستم های اطلاعات، انجمن مدیریت استراتژیک ایران.
10. Jin Cal, Xiangdong Liu, Zhihui Xiao, Jin Liu (2009), "Improving Supply Chain Performance Management: A Systematic Approach to Analyzing Interactive KPI Accomplishment", Decision Support System.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

**دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶**



مرکز آموزش مدیریت دولتی

مهریار ایردیموسی، حامد و احمد نورنگ (۱۳۹۰)، توسعه مدل ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از کارت امتیازی متوازن، فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین، سال سیزدهم، شماره ۳۴.

11. Butner, K., (2009). Blueprint for supply chain visibility. NY: White paper. IBM Somers
۱۲. قاسمی، روح ا... (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر کیفیت روابط زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین در صنعت خودروی ایران (مطالعه موردی: شرکت سایپا). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
13. Xu, Li Da (2011) 'Information architecture for supply chain quality management', International Journal of Production Research, 49: 1, 183 — 198
14. Simon, Alexandre, Luiz Carlos Di Serio, Guilherme Silveira Martins (2015), Evaluating Supply Chain Management: A Methodology Based on a Theoretical Model, RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 2, pp. 26-44, Jan./Fev. 2015.
15. Reimann Felix, Tobias Kosmol and Lutz Kaufmann (2017), Responses to Supplier-Induced Disruptions: A Fuzzy-Set Analysis (pages 37–66), Journal of Supply Chain Management, Vol. 53 Issue 4.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر خیابان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی