

الله اعلم  
الله اعلم

دانشگاه یزد

دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

مدیریت اجرایی گرایش تولید و عملیات

**ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین شرکت های منتخب کاشی و سرامیک استان یزد**

**با رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده ها**

استاد راهنما: دکتر سید حیدر میرفخرالدینی

استاد مشاور: دکتر سید حبیب الله میرغفوری

پژوهش و نگارش: سمانه کارگریان

شهریور ماه ۱۳۹۱

تقدیم بہ:

ناب ترین افراد زندگیم

پدر و مادر عزیز و مہربانم

تقدیم بہ:

ہمسرم کہ ہموارہ مشوق و پشتیبان من بودہ است

بانشکر از مدیریت محترم شرکت شرک های صنعتی استان یزد

و با قدردانی از اساتید ارجمند و کرامی

جناب آقای دکتر سید حیدر میر فخرالدینی

و

جناب آقای دکتر سید حبیب الله میر غفوری

## چکیده

از آنجا که مفهوم شرکت‌های مستقل به عنوان موتور محرک خلق ارزش در حال تغییر است، درک ارتباط بین عملیات مدیریت زنجیره تامین و عملکرد زنجیره تامین، ارزش بیشتری پیدا میکند. به همین منظور، متفکران نوین معتقدند که در واقع زنجیره‌های تامین به رقابت می‌پردازند و نه شرکت‌ها. چالش عمده در کنار موضوع هزینه، بحث عملکرد و ارزیابی آن در راستای دست-یابی به بهترین نتیجه است. از مهمترین روش‌های ارزیابی عملکرد می‌توان به اندازه‌گیری کارایی اشاره نمود. نتایج حاصل از محاسبه کارایی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد شناخت بهتری را از عملکرد واحدهای خود کسب نموده و با برطرف نمودن علل ناکارایی‌ها عملکرد خود را بهبود دهند. در این تحقیق برای تحقق هدف ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین در ابتدا معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین را مورد شناسایی قرار داده‌ایم و سپس با تعیین نحوه ارتباط بین معیارها، با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای به ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم‌گیری مورد نظر پرداخته‌ایم.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

- ۱-۱- مقدمه ..... ۲
- ۲-۱- تعریف موضوع (تعریف مساله، هدف از اجرا و کاربرد نتایج تحقیق) ..... ۲
- ۳-۱- اهداف تحقیق ..... ۳
- ۴-۱- فرضیات یا سوالات تحقیق ..... ۴
- ۵-۱- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق ..... ۴
- ۶-۱- روش تحقیق ..... ۵
- ۷-۱- سازماندهی مطالب ..... ۵
- ۸-۱- شرح واژه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در تحقیق ..... ۶

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

- ۱-۲- مقدمه ..... ۸
- ۲-۲- تعاریف ..... ۸
- ۳-۲- سیر تحول مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۰
- ۴-۲- فرایندهای مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۳
- ۵-۲- هدف مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۵
- ۶-۲- روندهای SCM تا اوایل قرن جدید میلادی ..... ۱۶
- ۷-۲- روندهای SCM در آینده ..... ۱۹
- ۸-۲- دلایل و ضرورت‌های مدیریت زنجیره تامین ..... ۲۳
- ۹-۲- موانع پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تامین ..... ۲۷
- ۱۰-۲- ارزیابی عملکرد ..... ۲۸
- ۱-۱۰-۲- مفهوم ارزیابی عملکرد ..... ۲۸
- ۲-۱۰-۲- سیر تحول ارزیابی عملکرد ..... ۳۱
- ۱۰-۳- زمینه و سوابق اندازه‌گیری عملکرد مدیریت زنجیره تامین ..... ۳۳
- ۱۱-۲- نواقص سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد پیشین ..... ۳۴

۳۶	..... کارت امتیازی متوازن
۳۸	..... مناظر کارت امتیازی متوازن
۳۸	..... ۱-۱۳-۲ منظر مشتری
۳۹	..... ۲-۱۳-۲ منظر فرایند داخلی
۴۰	..... ۳-۱۳-۲ منظر رشد و یادگیری
۴۱	..... ۴-۱۳-۲ منظر مالی
۴۲	..... ۱۴-۲ سیر تحول کارت امتیازی متوازن
۴۲	..... ۱۵-۲ مزایای کارت امتیازی متوازن
۴۴	..... ۱۶-۲ تحلیل پوششی داده‌ها
۴۶	..... ۱۷-۲ مدل‌های اساسی تحلیل پوششی داده‌ها
۴۷	..... ۱-۱۷-۲ مدل CCR و یا CRS
۴۷	..... ۱-۱-۱۷-۲ CCR ورودی محور
۴۹	..... ۲-۱-۱۷-۲ CCR خروجی محور
۵۱	..... ۲-۱۷-۲ مدل BCC و یا VRS
۵۱	..... ۱-۲-۱۷-۲ مدل BCC ورودی محور
۵۲	..... ۲-۲-۱۷-۲ مدل BCC خروجی محور
۵۴	..... ۱۸-۲ نقاط قوت DEA
۵۴	..... ۱۹-۲ محدودیت‌های روش DEA
۵۵	..... ۲۰-۲ تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای
۵۷	..... ۲۱-۲ انواع مدل‌های ساختار شبکه‌ای
۵۸	..... ۱-۲۱-۲ ساختار سری
۵۹	..... ۲-۲۱-۲ ساختار موازی
۶۰	..... ۳-۲۱-۲ ساختار رابطه‌ای
۶۲	..... ۲۲-۲ جمع بندی
فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق	
۶۶	..... ۱-۳ مقدمه

۶۶	۲-۳- روش تحقیق.....
۶۹	۳-۳- جامعه.....
۶۹	۴-۳- ابزار گردآوری داده‌ها.....

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷۲	۱-۴- مقدمه.....
۷۲	۲-۴- معیارهای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت زنجیره تامین.....
۷۲	۱-۲-۴- منظر مالی.....
۷۳	۲-۲-۴- منظر مشتری.....
۷۴	۳-۲-۴- منظر فرایندهای داخلی.....
۷۵	۴-۲-۴- منظر رشد و یادگیری.....
۷۶	۳-۴- انتخاب شاخص‌ها.....
۷۷	۴-۴- تعیین ورودی‌ها و خروجی‌ها.....
۷۹	۵-۴- پیاده‌سازی تحلیل پوششی داده‌های کلاسیک.....
۷۹	۱-۵-۴- منظر رشد و یادگیری.....
۸۱	۲-۵-۴- منظر فرایندهای داخلی.....
۸۳	۳-۵-۴- منظر مشتری.....
۸۵	۴-۵-۴- منظر مالی.....
۸۹	۶-۴- پیاده‌سازی تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای.....
۹۳	۷-۴- جمع‌بندی.....

#### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۹۶	۱-۵- مقدمه.....
۹۶	۲-۵- نتیجه‌گیری.....
۹۹	۳-۵- پیشنهادات پژوهشی.....
۱۰۱	پیوست‌ها.....
۱۰۹	منابع.....
۱۱۹	Abstract.....



## فهرست جداول

جدول ۴-۱- شاخص‌های منتخب ارزیابی عملکرد SCM	۷۴
جدول ۴-۲- کارایی واحدها در منظر رشد و یادگیری	۷۸
جدول ۴-۳- کارایی واحدها در منظر فرایندهای داخلی	۸۰
جدول ۴-۴- کارایی واحدها در منظر مشتری	۸۲
جدول ۴-۵- کارایی واحدها در منظر مالی	۸۴
جدول ۴-۶- کارایی واحدها با ورودی‌های اولیه و خروجی‌های نهایی	۸۶
جدول ۴-۷- کارایی واحدها با رویکرد شبکه‌ای DEA	۸۹
جدول ۴-۸- مقایسه نتایج حاصل از رویکرد کلاسیک و پوششی DEA	۹۰

## فهرست اشکال

- چکیده ..... و
- شکل ۱-۲- عناصر مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۰
- شکل ۲-۲- سیر تحول مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۲
- شکل ۳-۲- خانه مدیریت زنجیره تامین ..... ۱۶
- شکل ۴-۲- جریان کالا و مواد در طول زنجیره تامین ..... ۲۷
- شکل ۵-۲- کارت امتیازی متوازن، ابزار مدیریت استراتژیک ..... ۳۸
- شکل ۶-۲- کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ..... ۴۴
- شکل ۷-۲- تصویر واحد ناکارا روی مرز در مدل CCR ..... ۵۰
- شکل ۸-۲- تصویر واحدهای ناکارا روی مرز در مدل BCC ..... ۵۳
- شکل ۹-۲- الگوی ورودی- خروجی یک زیرواحد در واحد تصمیم‌گیرنده ..... ۵۶
- شکل ۱۰-۲- ساختار سری ..... ۵۸
- شکل ۱۱-۲- ساختار موازی ..... ۵۹
- شکل ۱۲-۲- ساختار رابطه‌ای ..... ۶۰
- شکل ۱۳-۲- فرایندهای مجازی ..... ۶۲
- شکل ۱-۴- ورودی‌ها و خروجی‌های مدل تحلیل پوششی داده‌ها ..... ۷۸
- شکل ۲-۴- ورودی‌ها و خروجی‌های منظر رشد و یادگیری ..... ۷۹
- شکل ۳-۴- ورودی‌ها و خروجی‌های منظر فرایندهای داخلی ..... ۸۱
- شکل ۴-۴- ورودی‌ها و خروجی‌های منظر مشتری ..... ۸۳
- شکل ۵-۴- ورودی‌ها و خروجی‌های منظر مالی ..... ۸۵
- شکل ۶-۴- ورودی‌های اولیه و خروجی‌های نهایی BCS ..... ۸۷
- شکل ۷-۴- مدل NetworkDE ..... ۹۰
- شکل ۱-۳- نقشه زنجیره تامین کاشی و سرامیک استان یزد ..... ۱۰۷

**فصل اول**

**کلیات تحقیق**

## ۱-۱- مقدمه

سازمان‌هایی که در صدد دستیابی به عملکرد بالا هستند، پتانسیل عملکرد زنجیره‌های تامین را دریافته‌اند. عضو بودن در زنجیره تامینی با عملکرد خوب، مزایای عملکردی بارزی ایجاد می‌کند. علاوه بر این، مسیر ایجاد و کارکرد زنجیره تامین، منبعی بالقوه برای مزیت رقابتی سازمان‌های فعال در زنجیره است. بنابراین، شرکت در زنجیره‌های تامین با عملکرد بالا منجر به مزایای بلندمدت چشم‌گیر برای سازمان‌ها می‌شود. در نتیجه، توجه فزاینده‌ای به عملکرد زنجیره‌های تامین به‌عنوان یک مجموعه مبذول شده است. تاکنون تلاش‌های زیادی برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین صورت گرفته است، اما فرایند توسعه ابزار سنجش عملکرد زنجیره تامین به علت پیچیدگی زنجیره تامین دشوار است. نارسایی که در اغلب تحقیقات پیشین وجود دارد تعمیم معیارهای سازمان منفرد برای ارزیابی عملکرد زنجیره تامین است، ابزارهای سنجش عملکردی که معیارهای سازمانی منفرد را شامل می‌شود تصویر واضحی از عملکرد کلی زنجیره را نشان نمی‌دهد و سبب کسب نتایج ناصحیح می‌گردد. (عادل نیا نجف آبادی، ۱۳۸۹)

## ۱-۲- تعریف موضوع (تعریف مساله، هدف از اجرا و کاربرد نتایج تحقیق)

تغییر فرهنگ مصرف و استفاده از مصالح مرغوب و مناسب در ساختمان‌سازی، مشارکت دولت در ساخت و سازهای گسترده برای اقشار بدون مسکن و ممنوعیت ورود کالاهای بی‌کیفیت باعث شده که تولید کاشی و سرامیک به نحو چشم‌گیری توسعه یابد و آخرین آمار منتشر شده در سال جاری میزان تولید کاشی و سرامیک در کشور ۲۲ درصد رشد را نسبت به مدت مشابه سال قبل نشان می‌دهد. همچنین عواملی مانند افزایش جمعیت کشور و بالا رفتن میزان ساخت و سازها باعث افزایش سرانه مصرف کاشی و سرامیک در کشور شده است و ایران را در رتبه چهارم تولید و مصرف کاشی و سرامیک در جهان قرار داده است. در این میان استان یزد با در اختیار داشتن بیش از ۴۶ درصد از سهم تولید کاشی و سرامیک در کشور رتبه اول را در اختیار دارد. بنابراین بررسی وضعیت و ارزیابی عملکرد زنجیره تامین این صنعت در استان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و در

صورت عدم توجه به این مساله درآینده‌ای نه چندان دور به سرنوشت صنعت نساجی استان مبتلا خواهد شد. صنعت نساجی استان یزد هم با تکیه بر سابقه چند ساله و عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود که ناشی از ناآگاهی از مسائل و کاست‌های سازمان‌های فعال در این صنعت می‌باشد، رکود و تعطیلی بسیاری از واحدهای بزرگ آن را به همراه داشت.

ایجاد بهبود در هر سازمانی نیازمند اندازه‌گیری عملکرد سازمان و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری جهت بهبود عملکرد می‌باشد. (Neely et al., 1995) ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان بر کسی پوشیده نیست. طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مناسب برای سازمان‌های مدرن امروزی موضوعی است که هم از جانب مجامع علمی و هم کاربران مورد توجه بسیار قرار گرفته است. بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت سازمان‌ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی-هارادر جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب به کار گیرد. کاپلان و نورتن معتقدند "آنچه را که اندازه می‌گیرید چیزی است که به دست می‌آورید." (Kaplan & Norton, 1992) مدیران و حسابداران نیز بر این باورند که ارزیابی عملکرد نقش با اهمیتی را در برنامه‌ریزی و کنترل سازمان ایفا می‌کند. لذا در این تحقیق سعی شده است تا راهکاری که بتواند برگرفته از استراتژی‌ها باشد و به صورت متوازن به بررسی عملکرد بپردازد، ارائه شود و کارایی و اثربخشی مدیریت زنجیره تامین به عنوان عامل حیاتی در کسب مزیت رقابتی برای سازمان، از طریق تلفیق دو رویکرد کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

### ۳-۱- اهداف تحقیق

با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد و نقش آن در توسعه و بهبود، هدف این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر عملکرد مدیریت زنجیره تامین و ارائه چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد آن با تلفیق دو رویکرد کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها است، به نحوی که با استفاده از چارچوب ارائه شده بتوان در هر لحظه وضعیت عملکرد زنجیره تامین را پایش نمود و در جهت بهبود آن گام

برداشت. این تحقیق به عنوان نمونه در صنعت کاشی و سرامیک استان یزد به انجام رسیده است. اهداف فرعی تحقیق نیز عبارتند از:

● مقایسه نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین با دو رویکرد تحلیل پوششی داده‌های کلاسیک و شبکه‌ای

● ارائه راهکارهای بهبود عملکرد مدیریت زنجیره تامین

از آنجا که در ایران کمتر به مدیریت زنجیره تامین و نقش آن در عملکرد سازمان پرداخته شده است، کمبود انجام تحقیق در این زمینه احساس می‌شود. علاوه بر این سایر صنایع نیز می‌توانند از این چارچوب الگوبرداری کرده و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند.

#### ۱-۴- فرضیات یا سوالات تحقیق

۱- شاخص‌های کلیدی جهت ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین کدامند؟

۲- وضعیت عملکرد مدیریت زنجیره تامین مورد مطالعه با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن تحلیل پوششی داده‌ها چگونه است؟

۳- راهکارهای ارتقاء سطح عملکرد مدیریت زنجیره تامین کدامند؟

#### ۱-۵- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

این تحقیق در سال ۱۳۹۱ و در سطح کارخانجات کاشی و سرامیک استان یزد انجام گرفته است. با توجه به پتانسیل‌های موجود در استان صنعت کاشی و سرامیک و صنایع وابسته، از دیرباز مورد توجه مردم این استان قرار داشته است و تعدد کارخانجات و تولیدی‌های کاشی سرامیک و صنایع وابسته در استان سبب شده است تا در حال حاضر دارای رتبه اول تولید کاشی و سرامیک در کشور را به خود اختصاص دهد. در این تحقیق از ۱۵ کارخانه معرفی شده از سوی شرکت شهرک‌های صنعتی استان یزد برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

## ۱-۶- روش تحقیق

یکی از تکنیک‌های پرکاربرد در زمینه ارزیابی عملکرد تحلیل پوششی داده‌هاست که به دلیل در نظر نگرفتن ارتباطات درونی سیستم‌ها به این تکنیک انتقاداتی وارد شده است. یکی از راهکارهای پیشنهادی برای رفع این نقص در نظر گرفتن شبکه‌ای از مدل‌های DEA برای ارزیابی عملکرد است. در این تحقیق سعی شده است تا ضمن استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین و دسته‌بندی آن‌ها با توجه به مناظر کارت امتیازی متوازن، مناسب‌ترین مدل برای کسب بهترین نتیجه انتخاب گردد.

## ۱-۷- سازماندهی مطالب

این تحقیق توصیفی است، آنچه را که هست توصیف می‌کند و به شرایط موجود، فرایندهای جاری و آثار مشهود توجه دارد. توجه این تحقیق به زمان حال است و رویدادها و آثار گذشته برای بررسی وضع موجود استفاده می‌کند. روش به کار رفته در تحقیق تحلیلی - کمی است و سه فاز اصلی را در برمی‌گیرد:

- مروری بر ادبیات و بیان اهمیت نقش مدیریت زنجیره تامین در موفقیت سازمان
- ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد با استفاده از دو متدولوژی کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای

- بررسی وضعیت زنجیره تامین صنعت کاشی و سرامیک بر اساس چارچوب مذکور جهت پوشش دادن به فازهای مذکور پایان‌نامه در ۵ فصل تنظیم شده است:
- فصل اول: در این فصل کلیات تحقیق شامل بیان مسأله، اهداف و سوالات تحقیق، واژگان کلیدی و منابع بیان می‌شود.

فصل دوم: در این فصل شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیریت زنجیره تامین معرفی می‌شود و تکنیک‌های کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها معرفی می‌شوند. همچنین مروری بر مطالعات مشابه در زمینه ارزیابی عملکرد زنجیره تامین صورت می‌گیرد.

فصل سوم: در این فصل به بررسی روش انجام تحقیق و متدولوژی مورد استفاده در تحقیق پرداخته می‌شود.

فصل چهارم: پیاده‌سازی چارچوب تحقیق در صنعت مذکور و بیان چگونگی حصول نتایج و در نهایت ارزیابی زنجیره تامین مذکور

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

## ۱-۸- شرح واژه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در تحقیق

**مدیریت زنجیره تامین:** تمام فعالیت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت عرضه، فراهم کردن مواد اولیه، زمان‌بندی محصول، انبارداری، کنترل موجودی، توزیع و ارسال (تحویل) و ارائه خدمات به مشتری را هماهنگ می‌سازد.

**ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد فرایند عددی نمودن کارایی و اثربخشی فعالیت‌هایی است که به عملکرد منتهی می‌شوند.

**کارت امتیازی متوازن:** نظامی برای مدیریت عملکرد است که اهداف و استراتژی‌های شرکتی را به یک مجموعه مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می‌کند که چارچوبی برای اندازه‌گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می‌سازد.

**تحلیل پوششی داده‌ها:** تکنیک ارزیابی کارایی نسبی واحدهای تصمیم‌گیری که بر پایه مدل‌های ریاضی طراحی شده به قیاس نسبت ستاندها به نهادهای واحدهای تحت ارزیابی می‌پردازد.



فصل دوم

ادبیات تحقیق

## ۲-۱- مقدمه

تغییرات و تحولات عمیق دنیای کسب و کار و الزامات جدید تولید و تجارت در عصر حاضر زمینه ظهور و بروز نگرش‌ها و پارادایم‌های جدید و ارزش‌آفرینی در یک اقتصاد مبتنی بر شبکه را فراهم ساخته است که ضروری است مورد توجه دست‌اندرکاران عرصه تولید و تجارت قرار گیرد. تسهیم سود، به اشتراک گذاشتن ارزش و نهایتاً تعدیل خطرات در زنجیره‌ای از اقدامات ارزش-آفرین منجر به توسعه مفاهیمی راهبردی در یک نظام زنجیره‌ای شده است. در این میان نظام مدیریت زنجیره تامین به نحوی سازمان‌یافته، یکپارچه و هدفمند توسعه یافته به نحوی که جریان ارزش پایدار را فراهم سازد. بررسی و شناسایی این تحولات، به‌کارگیری الزامات آن و نهایتاً زمینه-سازی توسعه و گسترش مفاهیم مدیریت زنجیره تامین موضوعاتی است که بدون توافق اولیه در خصوص ادبیات و مفاهیم و دلایل و ضرورت‌های شکل‌گیری آن بسیار دشوار است.

لذا در این فصل به بررسی تاریخچه و تعاریف مدیریت زنجیره تامین با هدف ارائه یک دید جامع نسبت به این موضوع پرداخته می‌شود و سپس به معرفی روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین پرداخته می‌شود.

## ۲-۲- تعاریف

در ادبیات موضوع تعریف روشنی از مدیریت زنجیره تامین و فعالیت‌های آن ارائه نشده است. (New, 1997) و تعاریف مختلفی از این مفهوم ارائه شده است که برخی از این تعاریف در ذیل آمده است:

مدیریت زنجیره تامین، زنجیر ارتباطی بین عوامل تولید و فرایند تامین از مواد خام تا مصرف‌کننده نهایی است که مرزهای چندین سازمان را دربر می‌گیرد. (Scott and Westbrook, 1991)

مدیریت زنجیره تامین مجموعه‌ای از رویکردهایی است که برای یکپارچه سازی کارای تأمین کننده، تولید کننده، انبارهای کالا و فروشگاه‌ها به کار می‌روند. بنابر این کالا در تعداد، زمان

و مکان صحیح تولید و توزیع می‌شود و این امر موجب می‌گردد که هزینه‌های سیستم گسترده کمینه گشته در حالی که سطح خدمت مورد نیاز برآورده می‌شود. (Simchi et.al, 2000)

مدیریت زنجیره تامین، شامل برنامه ریزی و مدیریت تمامی فعالیت‌هایی است که در سپارش، تدارکات، تبدیل و تمامی فعالیت‌های مدیریت لجستیک است. همچنین مدیریت زنجیره تامین شامل هماهنگی و همکاری با شرکا است که می‌توانند تامین‌کننده‌ها، واسطه‌ها، ارائه‌کنندگان خدمات بخش سوم و مشتریان باشند. به طور خاص، مدیریت زنجیره تامین، مدیریت عرضه و تقاضا را درون و میان سازمان‌ها یک‌پارچه می‌سازد. (CSCMP<sup>1</sup>, 2010)

- مدیریت زنجیره تامین، یکپارچه‌سازی فرآیندهای کلیدی کسب و کار، از کاربر نهایی تا تامین‌کننده اولیه است که موجب ارائه خدمات و اطلاعاتی می‌گردد که به افزایش ارزش برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان منجر می‌گردد. (Lambert, D. M., 2004)

- مدیریت زنجیره تامین شبکه‌ای از سازمان‌های درگیر در فرایند تولید ارزش برای مشتری در قالب کالا و خدمات از طریق روابط رو به بالا و رو به پایین است. (Cristopher, Martin, 1992)

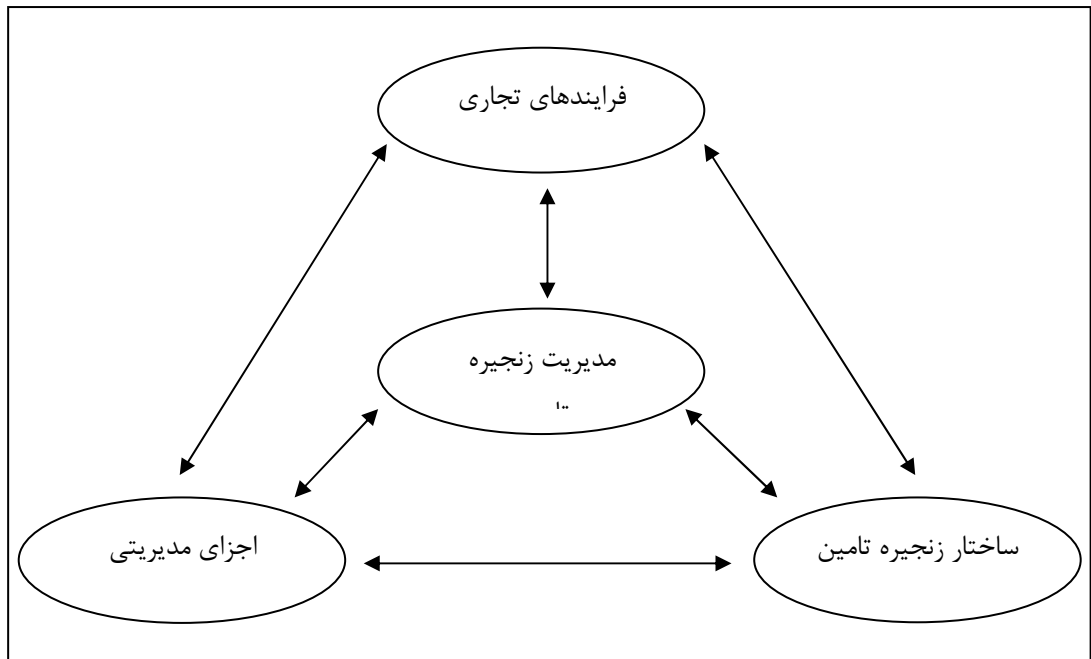
- مدیریت زنجیره تامین ابزار مدیریت استراتژیک برای افزایش رضایت مشتری است که خود لازمه رقابت‌پذیری و سودآوری بنگاه می‌باشد. (Giunipero et.al, 2002)

با توجه به تعاریف فوق می‌توان گفت چارچوب مدیریت زنجیره تامین شامل سه عنصر اصلی و مرتبط است:

- فرایندهای تجاری: فعالیت‌هایی که برای تولید ارزش خاص برای مشتری صورت می‌گیرد.
- اجزای مدیریتی: مواردی که فرایندهای تجاری به وسیله آن‌ها ساختاردهی و مدیریت می‌شوند.
- ساختار زنجیره تامین: موقعیت سازمان‌ها در درون زنجیره تامین. (Martha C. Cooper et.al, 1997)

---

<sup>1</sup> Council of Supply Chain Management Professionals



شکل ۲-۱- عناصر مدیریت زنجیره تامین

منبع: Martha C. Cooper et.al, 1997

## ۲-۳- سیر تحول مدیریت زنجیره تامین

نیاز به تامین کالا و خدمات تقریباً همزمان با پیدایش شرکتها و سازمانها شکل گرفت. در ابتدا سازمانها با استفاده از رویه‌های موردی و بدون برنامه قبلی کالاها و خدمات موردنیاز خود را تامین می‌کردند. در دهه ۳۰ میلادی تئوری‌های تقسیم کار آدام اسمیت منجر به ایجاد گونه جدیدی از سازمانها شد که وظیفه‌ای عمل می‌کردند تا کارایی کارمندان را بالا برند. تجمیع وظایف کاری در قالب یک واحد سازمانی، مزیت تمرکز در مهارت و تخصص را به وجود آورد و در نتیجه منجر به پیدایش ساختار سازمانی وظیفه‌ای کنونی گردید. (David A. Riggs, Sharon L.)

(Robbins, 1998)