

ارزیابی عملکرد فرآیند تدارکات داخلی و خارجی مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۶

کد مقاله: ۵۱۳۹۴

حمیدرضا صالحی^۱

چکیده

ارزیابی تأمین کنندگان یک اصطلاح است که در کسب و کار استفاده می‌شود و به بررسی ارزیابی و تایید تأمین کنندگان بالقوه با ارزیابی کمی می‌پردازد. هدف ارزیابی تأمین کنندگان این است که اطمینان حاصل شود که مجموعه‌ای از بهترین ارائه دهندگان تولیدات یا خدمات در دسترس هستند. ارزیابی تأمین کنندگان همچنین فرآیندی است که برای تأمین کنندگان فعلی برای اندازه‌گیری و نظارت بر عملکرد آنها برای کاهش هزینه‌ها، رفع خطر و بهبود مستمر انجام می‌شود. از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی و ارزیابی عملکرد فرآیند تدارکات داخلی و خارجی در شرکت ایران تابلو انجام شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که در بخش تأمین کنندگان داخلی امتیاز رشد کلی تأمین کنندگان داخلی در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ در مقایسه با نیمه اول سال ۱۳۹۶ به صورت مثبت می‌باشد و بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده می‌باشد و همچنین نتایج بخش تأمین کنندگان خارجی نیز نشان داد که امتیاز رشد اکثریت تأمین کنندگان خارجی در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ مثبت و بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت تأمین کنندگان، ارزیابی عملکرد، عملکرد تأمین کنندگان

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران شعبه زنجان

۱- مقدمه

امروزه شرکت‌ها به دلیل رقابت شدید در بازارهای رقابتی مجبور به سرمایه‌گذاری و همکاری با تامین‌کنندگان برای دریافت کالاها و خدمات خود شده‌اند. انتخاب تامین‌کنندگان از عوامل اساسی مدیریت زنجیره تامین به حساب می‌آید. در سال‌های اخیر یک رویکرد تازه و مهم به نام "سیستم مدیریت ارتباط با تامین‌کننده (SRM)" در مدیریت زنجیره تامین مطرح شده است؛ در واقع تحکیم و توسعه روابط با تامین‌کنندگان به شکل سیستم مدیریت ارتباط با تامین‌کنندگان صورت می‌گیرد. هدف از مدیریت ارتباط با تامین‌کنندگان، ارائه چارچوبی مطلوب برای ارزیابی پیوسته، توسعه عملکرد و تعیین تامین‌کنندگان مناسب است (خان^۱ و همکاران، ۲۰۱۸) در تحقیقات متعدد، به منظور ارزیابی تامین‌کنندگان در مدیریت روابط با آنها، پس از گزینش معیارهای مناسب برای ارزیابی، چندین روش برای ارزیابی تامین‌کنندگان مورد استفاده قرار گرفته است (جیاناکیس^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

از طرفی، مسأله تصمیم‌گیری و بازخوردهای آن، همواره از دغدغه‌های مدیران بوده و به همین دلیل، روش‌ها و مدل‌های مختلفی برای حل این مسأله توسط پژوهشگران پیشنهاد شده است که به واسطه آن بتوان به اهداف مورد نظر با حداقل انحراف دست یافت (رضایی‌نور و همکاران، ۱۳۹۵). مسأله انتخاب تامین‌کننده از مسائل تصمیم‌گیری چند معیاره است. از دلایل اهمیت انتخاب تامین‌کننده مناسب هزینه‌های گزافی است که برای آن صرف می‌شود و سهم عظیمی از درآمد سازمان را به خود اختصاص می‌دهد (دوتا^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). روش‌ها و مدل‌های بسیاری برای حل مسأله انتخاب تامین‌کننده استفاده شده است. در اکثر تحقیقاتی که در سال‌های اخیر صورت گرفته، کیفیت، تحویل به موقع، قیمت، ظرفیت تولید، مدیریت، تکنولوژی و انعطاف به عنوان معیار انتخاب شده‌اند. اما باید به این نکته توجه داشت که اهمیت عوامل انتخاب تامین‌کننده براساس نوع خرید و نوع محصول می‌تواند تغییر کند. از این رو هدف از تحقیق حاضر، بررسی و ارزیابی عملکرد فرایند واحد تدارکات (تامین‌کنندگان داخلی و خارجی) در شرکت ایران تابلو می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بسیاری از شرکت‌ها با داشتن تامین‌کنندگان کمتر و پرداخت هزینه پایین‌تر برای کالاهای خریداری شده از مزیت رقابتی برخوردار شده‌اند. آنها موفق به متقاعد کردن کارکنان خرید خود برای استفاده از یک راه حل تدارک الکترونیکی جدید شده‌اند. اما تحقیقات حاکی از آن است که تدارک الکترونیکی نمی‌تواند به تنهایی کافی باشد. برای استفاده تمام و کمال از ظرفیت صرفه جویی در لجستیک و زنجیره تامین، استراتژی‌های تدارک الکترونیکی به سوی یک رویکرد یکپارچه تر به نام "مدیریت ارتباط با تامین‌کننده" حرکت می‌کنند. مدیریت ارتباط با تامین‌کننده یک فرآیند دو سویه است. به طوری که در یک شرکت، موفقیت طولانی مدت در اثر همکاری زنجیره تامین‌کنندگان و خریداران سالم حاصل می‌گردد.

گزینش و ارزیابی تامین‌کنندگان مناسب از جمله تصمیمات استراتژیک زنجیره تامین است. شناسایی معیارها و شاخص‌های مهم برای ارزیابی، مهم‌ترین مرحله در فرآیند ارزیابی تامین‌کننده به شمار می‌آید. برای شناسایی معیارها چندین روش ارائه شده است. در اکثر مطالعات و تحقیقات صورت گرفته از سه روش استفاده شده است که در مسائل واقعی نسبت به سایر روش‌ها از نظر عملکرد و اجرا کاربرد بیشتری دارند. در ادامه این سه روش توضیح داده شده می‌شود (بای^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).

الف) معیارهای ارزیابی تامین‌کننده و ماتریس سبد خرید: یک رویکرد جامع پورتفولیو برای مدیریت خرید نخستین بار توسط کرالچیک ارائه شد. به حداقل رساندن ریسک عرضه و به حداکثر رساندن قدرت خرید ایده اصلی این رویکرد است. مدل کرالچیک (۱۹۸۳) عبارتست از یک ماتریس دو در دو برای دسته بندی اقلام خرید با متغیرهای ریسک عرضه و اثر سود. هر کدام از این متغیرها به مقادیر کم و زیاد ممکن می‌رسند. با تشکیل این ماتریس، اقلام خرید به چهار دسته اقلام استراتژیک، اهرمی، گلوگاه و عادی طبقه بندی می‌گردد (قدیمی^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

ب) معیارهای ارزیابی تامین‌کنندگان و استراتژی سازمان: روند گزینش و ارزیابی تامین‌کننده یا پیمانکار در ابتدا شامل: بررسی الزامات و استراتژی است. در این مرحله، به منظور ایجاد ساختار معیارهای ارزیابی از استراتژی رقابتی سازمان استفاده شده و برای شاخص‌های انتخاب تامین‌کننده یک چارچوب ارائه می‌شود. با بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌توان به استراتژی سازمان دست یافت. از نقطه نظر زنجیره تامین، یک سازمان باید در هنگام تنظیم استراتژی خود، ایجاد روابط بلندمدت را در نظر بگیرد. در نتیجه، نوع استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی ارتباط آن، روند انتخاب و ارزیابی تامین‌کنندگان را تحت تاثیر قرار می‌دهند (لو^۶ و همکاران، ۲۰۱۸).

1 Khan, S. A
2 Giannakis, M
3 Dutta, P
4 Bai, C
5 Ghadimi, P
6 Lo, H. W

معیارهای ارزیابی براساس مدل BOCR

ج) مدل BOCR سودمند، هزینه ها، فرصت‌ها و ریسک‌ها روش دیگری برای انتخاب معیارهای ارزیابی تامین کننده به شمار می‌رود. در متون مربوط به ارزیابی تامین کنندگان، ابتدا فقط نسبت C/B در نظر گرفته می‌شد. بعداً ریسک‌ها (R) نیز به نسبت C/B افزوده شد و مطابق با اولویت های به دست آمده از سه سلسله مراتب مختلف یک نسبت (R*C/B) برای هر تامین کننده محاسبه می شود. تحلیل کامل مدل BOCR مشابه تحلیل SWOT است. در این نوع تحلیل نه تنها نقاط قوت یک شرکت، بلکه فرصت های بیرونی مانند احتمال بالای ورود به بازار جدید و سایر موقعیت های مطلوب لحاظ می گردد (انوری و ریحانی، ۲۰۲۰).

۳- مواد و روش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و شاخه‌ای از مطالعات میدانی است. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی می‌باشد که شامل: مجموعه روش‌هایی است که هدف آن توصیف شرایط پدیده‌های مورد بررسی بدون تلاش برای تغییر یا تأثیرگذاری بر وضعیت موجود است که در شرکت ایران تابلو به عنوان مطالعه موردی انجام شده است. شرکت ایران تابلو در جهت بررسی و ارزیابی عملکرد تدارکات داخلی و خارجی موارد زیر را مورد بررسی قرار داده است. جدول شماره (۱) روش‌ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها/ تجزیه و تحلیل داده‌ها را در شرکت ایران تابلو نشان می‌دهد.

جدول ۱. روش‌ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها / تجزیه و تحلیل داده‌ها

کد فرآیند	نام فرآیند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش سال	مبداء اطلاعات	مقصد گزارش
PB01	خرید	تدارکات داخلی/ بازرگانی	مقایسه رشد تامین کنندگان	شش ماهه	بالاتر از ۵۰٪	تدارکات	مدیریت ارشد
			مدت زمان سفارش تا خرید	شش ماهه	کمتر از ۱۱۰ روز	تدارکات	مدیریت ارشد

شکل شماره (۱) نیز شناسنامه فرآیندهای شرکت ایران تابلو را نشان می‌دهد.

شناسنامه فرآیند طراحی و تصدیق مهندسی		کد فرآیند: PT03.00	
تعریف و هدف فرآیند: حصول اطمینان از تولید محصول با کیفیت از فاز تهیه مدارک فنی تا تولید و نهادینه نمودن کیفیت در کلیه مراحل مربوط به تولید محصول.			
از فرآیند	ورودی	خروجی	به فرآیند
مدیریت سازمان	جهت گیری طرح ریزی استراتژیک	نمودار / گانت چارت اجرای پروژه به روز شده	مدیریت پروژه
مدیریت پروژه	دریافت مدارک فنی قرارداد برای محصول جدید یا تغییر در محصول فعلی	نیازهای آموزشی-اعلام نتایج ارزیابی	مدیریت سازمان
مدیریت پروژه	دریافت نیازها و انتظارات مشتریان	نتایج پروژه های بهبود مستمر / تغییرات	مدیریت سازمان
مدیریت سازمان	اهداف و برنامه ها- خط مشی	رفع عدم معابرتهای میزری ها	مدیریت سازمان
مدیریت سازمان	برنامه اقدام اصلاحی و ریسک	گزارش اقدام اصلاحی / ریسک و اثر بخشی اقدامات انجام شده	مدیریت سازمان
مدیریت سازمان	نتایج ممیزی	ارایه مدارک فنی و مهندسی نقشه ها ، مراحل ساخت و مونتاژ ، دستورالعملها و ...)	مدیریت ساخت و تولید
مدیریت پروژه	گانت / چارت اجرای پروژه	تدوین داده های خرید	تأمین و تدارک
		مدارک کنترلی (طرح های کنترلی)	مدیریت کیفیت
		دستورالعمل کاری / اپراتوری	مدیریت ساخت و تولید
		نتایج امکان سنجی شامل برآورد نیروی انسانی و تجهیزات تولیدی و کنترلی و پهای تمام شده	فروش و قراردادهای
		طرح چیدمان	مدیریت موجودی و انبار
مشکلات مرتبط با فرآیند			
روش و شاخص های پایش فرآیند			
شاخص پایش	دوره پایش	محدوده پذیرش	
نمودار ارزیابی عملکرد گروههای واحد مهندسی	۶ ماهه	بالاتر از ۶۵٪	
نام ، امضاء و تاریخ		تهیه کننده:	مهر تضمین کیفیت:
		حمید رضا صالحی	روح ا. - سلیمانی

شکل ۱. شناسنامه فرآیندها

تعریف و هدف فرآیند: فرآیندی به منظور تهیه و تأمین نیازمندی‌های سازمان مطابق با درخواست خرید صادر شده، در زمان مناسب، با قیمت و کیفیت مطلوب از منابع مطمئن و قابل اتکاء با توجه به توانمندی‌ها و امکانات سازمان و در چارچوب مقررات و استانداردهای حاکم بر سازمان می‌باشد. جدول شماره (۲) ورودی‌های فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ورودی‌های فرآیند

از فرآیند	ورودی
مدیریت سازمان	خط مشی، اهداف کیفیت و جهت گیری استراتژیک سازمان
مدیریت سازمان	برنامه اقدام اصلاحی و ریسک
مدیریت سازمان	نتایج ممیزی
مدیریت طراحی و مهندسی	داده های خرید
مدیریت انبار و موجودی	درخواست و سفارشات کالا و مواد
مدیریت کیفیت	گزارشات عملکرد کیفی تأمین کنندگان
کلیه فرآیندها	شناسایی تأمین کننده جهت ارزیابی
مدیریت مالی	تأمین بودجه خرید
جامعه و ذینفعان	الزامات قانونی / قوانین گمرک
مدیریت منابع انسانی	استخدام کارکنان و آموزش

جدول شماره (۳) خروجی‌های فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خروجی‌های فرآیند

خروجی	به فرآیند
نیازهای آموزشی - اعلام نتایج اثربخشی	مدیریت سازمان
نتایج پروژه های بهبود مستمر / تغییرات	مدیریت سازمان
رفع عدم مغایرت های ممیزی ها	مدیریت سازمان
گزارش اقدام اصلاحی/ریسک و اثر بخشی اقدامات انجام شده	مدیریت سازمان
کالا، مواد و اقلام	مدیریت انبار و موجودی
گزارشات خرید و اسناد	مدیریت سازمان
گزارشات پرداخت	مدیریت مالی
لیست تأمین کنندگان مجاز	فنی و مهندسی / مدیریت کیفیت
گزارشات قانونی	ذینفعان قانونی / گمرک
گزارشات پایشی تأمین کنندگان	سیستم ها و روشها

جدول شماره (۴) نیز مستندات مرتبط با فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مستندات مرتبط با فرآیند

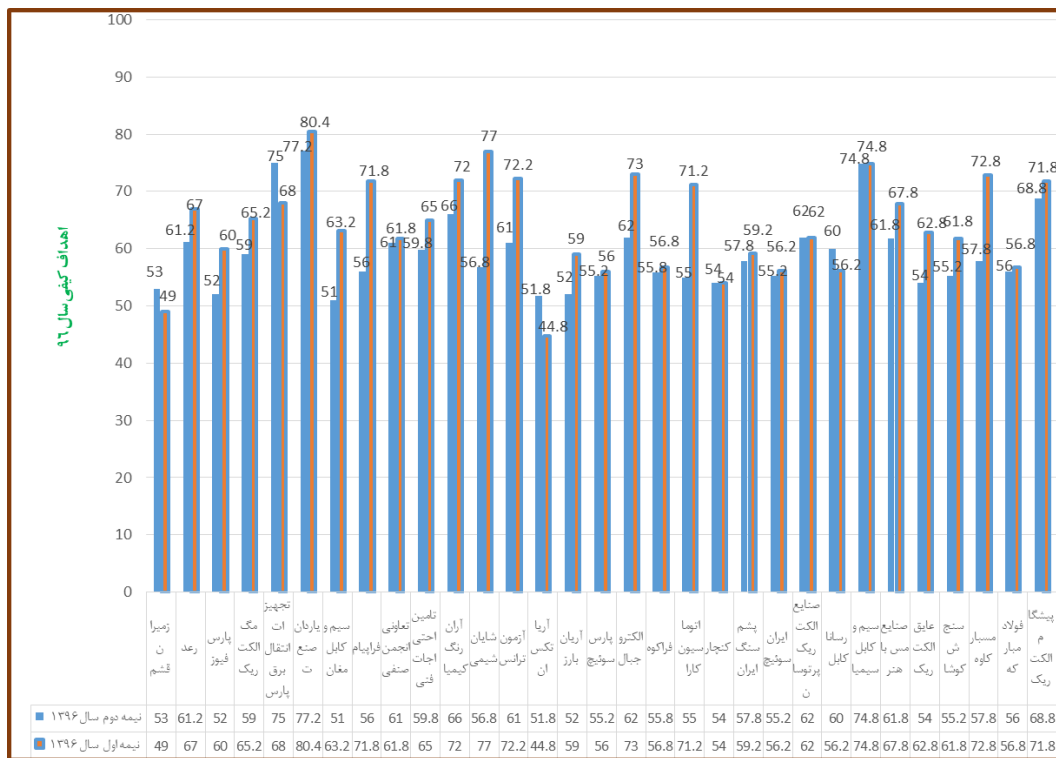
کد فرم	عنوان
FB01	فهرست تأمین کنندگان معتبر
FB02	فرم ارزیابی تأمین کنندگان
FB03	فهرست تأمین کنندگان نامعتبر
FB04	برگ شمارش اجناس وارداتی
FB06	فرم سفارش خرید اقلام
FB07	ارسال در خواست چک صادره و فاکتور مربوطه از واحد تدارکات به واحد مالی
FB08	پیگیری در خواست چک های ارسالی از واحد تدارکات به واحد مالی
FB10	فرم اقلام ارسالی به شرکت ایران تابلو
FB11	فرم تحویل قطعات برای ساخت و مونتاژ کالا
IB01	دستور العمل ارزیابی پیمانکاران / تأمین کنندگان
PB01	فرآیند تدارکات (داخلی - خارجی)
RB01	گزارش پیشرفت پروژه - واحد بازرگانی
RB02	گزارش وضعیت اقلام پروژه

جدول شماره (۵) نیز روش ها و شاخص پایش فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۵. روش‌ها و شاخص‌های پایش فرآیند

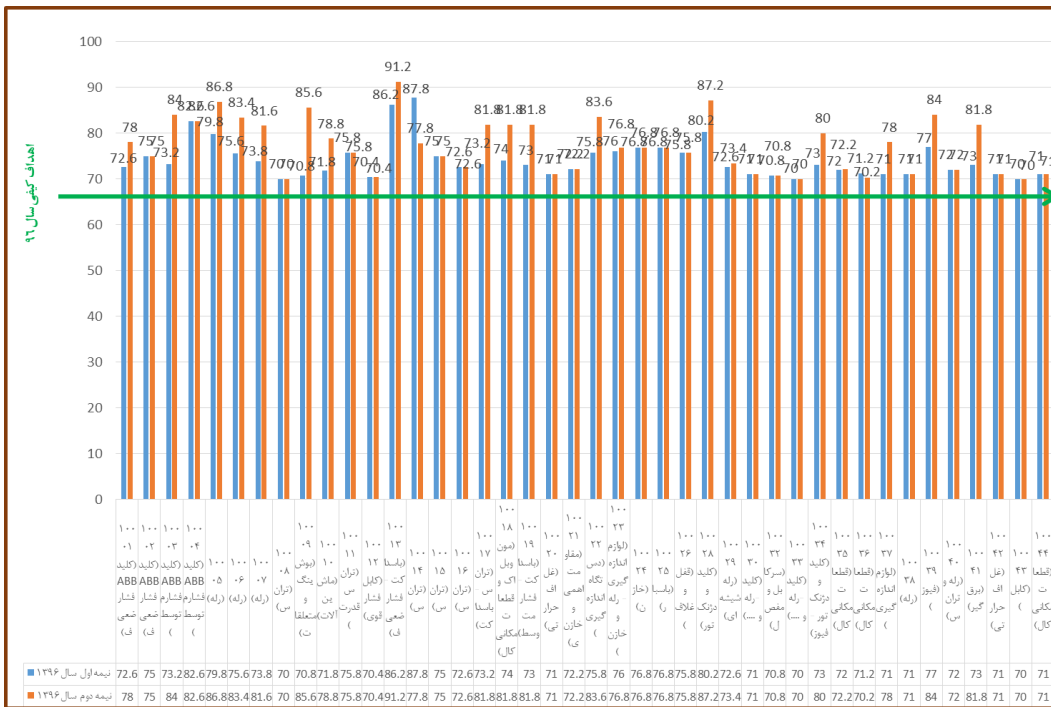
روش و شاخص‌های پایش فرآیند		
محدوده پذیرش	دوره پایش	شاخص پایش
بالاتر از ۵۰٪	۶ ماهه	رشد امتیاز عملکرد تأمین کنندگان
کمتر از ۱۱۰ روز	۶ ماهه	مدت زمان متوسط بین سفارش تا خرید

پایش، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل تأمین کنندگان در شرکت ایران تابلو نتایج زیر را به همراه داشته است که در نمودار شماره (۱) و بر اساس رشد تأمین کنندگان داخلی در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶ نشان داده شده است.



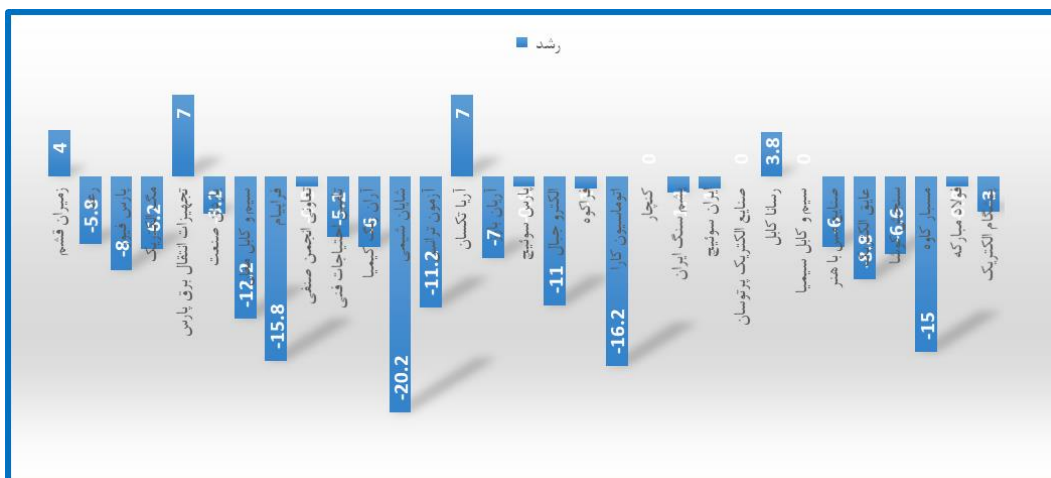
نمودار ۱. مقایسه رشد تأمین کنندگان داخلی

نمودار شماره (۲) نیز مقایسه رشد تأمین کنندگان خارجی را در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶ نشان می‌دهد.

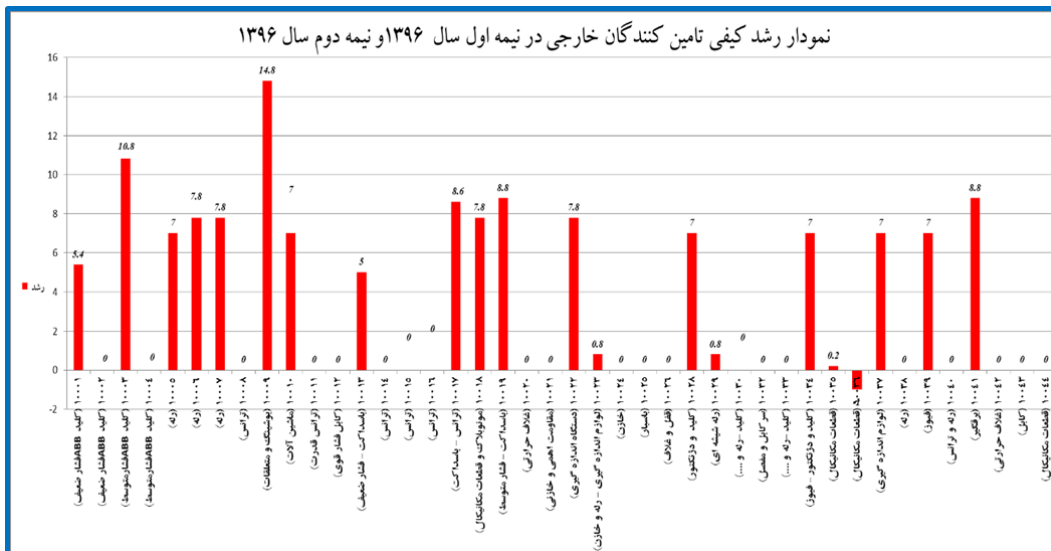


نمودار ۲. مقایسه رشد تأمین کنندگان خارجی

نمودار شماره (۳) و (۴) نیز در واقع، رشد کیفی تأمین کنندگان داخلی و خارجی را در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶ را نشان می‌دهد.

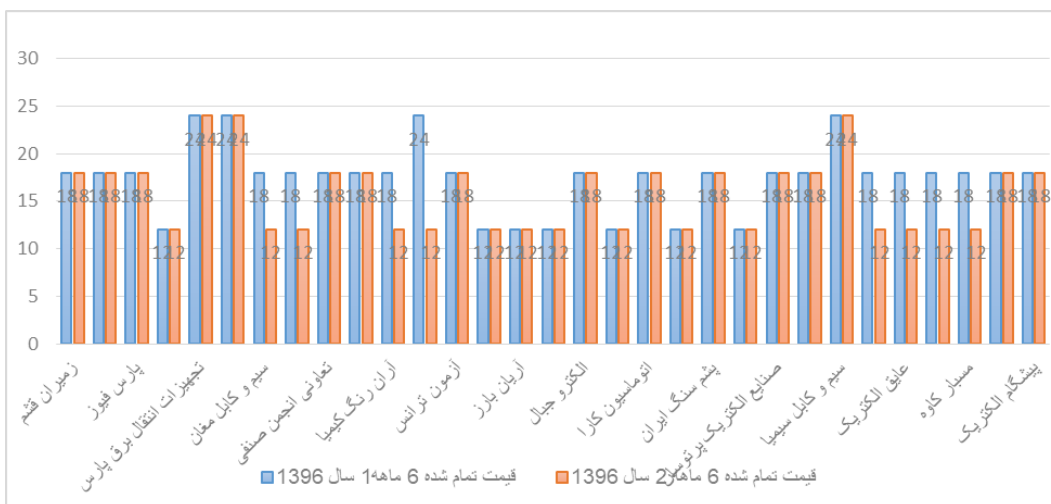


نمودار ۳. رشد کیفی تأمین کنندگان

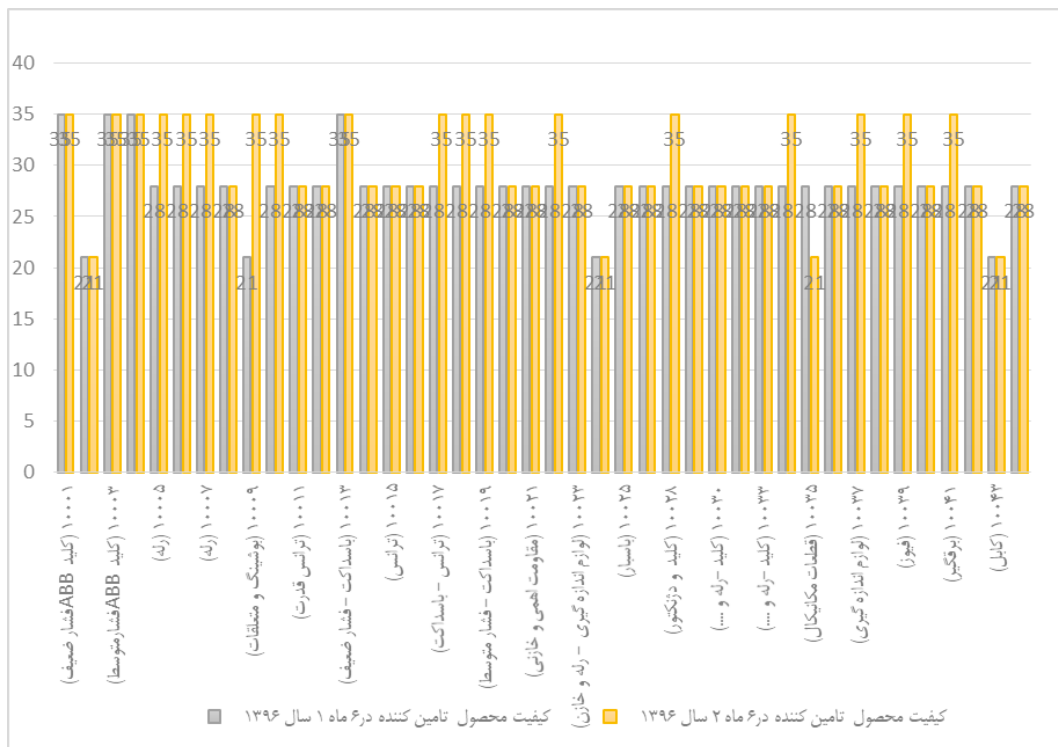


نمودار ۴. رشد کیفی تامین کنندگان خارجی

ارزیابی قیمت تولیدات / خدمات تامین کنندگان نتایج زیر را در قالب نمودار ۵ و ۶ به همراه دارد.



نمودار ۵. مقایسه قیمت تمام شده تامین کنندگان داخلی در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶



نمودار ۸. مقایسه رشد کیفی تأمین کنندگان خارجی در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶

۴- بحث و نتیجه گیری

در تمامی استاندارد های مدیریتی، به ارزیابی تأمین کننده و نظارت بر فعالیت برون سپاری، ارزیابی تأمین کنندگان؛ معیارها و شاخص های پایش / شاخص های ارزیابی تأمین کنندگان و ... توجه شده است. به منظور مشخص نمودن فعالیت های نظارت و کنترلی بر تأمین کنندگان، روش ارزیابی تأمین کنندگان در فرآیند خرید یا روش اجرایی ارزیابی تأمین کنندگان در سازمان ها تهیه می شود. نتایج تحقیق حاصل از تحلیل وضعیت تأمین کنندگان در شرکت ایران تابلو نشان داد که در بخش تأمین کنندگان داخلی امتیاز رشد کلی تأمین کنندگان داخلی در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ در مقایسه با نیمه اول سال ۱۳۹۶ به صورت مثبت می باشد و بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده می باشد اما رشد کیفی اکثریت تأمین کنندگان داخلی در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ در مقایسه با نیمه اول سال ۱۳۹۶ منفی می باشد که اسامی آنها عبارتند از: رعد، پارس فیوز، مگ الکتریک، یاردان صنعت، سیم و کابل مغان، فرایم، تأمین احتیاجات فنی، آران رنگ، کیمیا، شایان شیمی، آزمون ترانس، پارس سوئیچ، الکترجیال، فراکوه، اتوماسیون کارا، پشم سنگ ایران، ایران سوئیچ، صنایع مس باهنر، عایق الکتریک، سنچس کوشا، مسبارکاه، فولاد مبارکه، پیشگام تریک و آریان بارز که لازم است اقدامات لازم جهت علل آنها مشخص و اجرایی شوند. همچنین نتایج بخش تأمین کنندگان خارجی نیز نشان داد که امتیاز رشد اکثریت تأمین کنندگان خارجی در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ مثبت و بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده می باشد فقط تأمین کننده قطعات مکانیکال (۱۰۰۳۶) دارای رشد منفی می باشند که لازم است اقدامات لازم جهت علل آنها مشخص و اجرایی شوند.

منابع

1. Anvari, A., & Reihani, R. (2020). Strategic Evaluation and Selection of Pharmaceutical Suppliers BOCR-Based Using Fuzzy Multi Criteria Decision Making. Journal of healthcare management, 11(no36), 57-69.
2. Bai, C., Kusi-Sarpong, S., Badri Ahmadi, H., & Sarkis, J. (2019). Social sustainable supplier evaluation and selection: a group decision-support approach. International Journal of Production Research, 57(22), 7046-7067.
3. Dutta, P., Jaikumar, B., & Arora, M. S. (2022). Applications of data envelopment analysis in supplier selection between 2000 and 2020: A literature review. Annals of Operations Research, 315(2), 1399-1454.

4. Ghadimi, P., Wang, C., Lim, M. K., & Heavey, C. (2019). Intelligent sustainable supplier selection using multi-agent technology: Theory and application for Industry 4.0 supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 588-600.
5. Giannakis, M., Dubey, R., Vlachos, I., & Ju, Y. (2020). Supplier sustainability performance evaluation using the analytic network process. *Journal of cleaner production*, 247, 119439.
6. Khan, S. A., Kusi-Sarpong, S., Arhin, F. K., & Kusi-Sarpong, H. (2018). Supplier sustainability performance evaluation and selection: A framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 205, 964-979.
7. Lo, H. W., Liou, J. J., Wang, H. S., & Tsai, Y. S. (2018). An integrated model for solving problems in green supplier selection and order allocation. *Journal of cleaner production*, 190, 339-352.