



Original Article

Optimizing Physical and Financial Flows of Supply Chains Using Agent-Based Simulation

Reza Zavarikia*, Ahmad Makui**,
Mohammad Ali Keramati***

Abstract

This paper has investigated the inventory and financial flows in supply chains. Its purpose is to provide a method to optimize these two flows for chain members, where Return on Capital (ROC) is defined as the dependent variable, and cash conversion cycle (CCC) equation components, which show financial and physical flows, are formulated as independent variables. The data of chain members from six selected industries, including auto & parts, pharmacy, food, petrochemical, metal, and mining, have been extracted. Two scenarios, 1) revision of independent variables without a change in the cash conversion cycle of the entire supply chain, and 2) reducing the days of independent variables along with reducing the cash conversion cycle, have been defined. The problem is simulated using Agent-Based Modeling and NetLego software. Results of the first scenario indicate that if Days Inventory Outstanding (DIO) is reduced in downstream and transferred to upstream of the chain, and Days Payment Outstanding (DPO) in the upstream is shortened, ROC is improved for the entire chain. Also, the results of the second scenario show that, in proportion to the reduction of the cash conversion cycle through productivity under collaboration of chain members, the performance improvement of ROC is remarkable.

Keywords: Supply Chian; Physical Flow; Financial Flow; Optimizing; Agent Based Simulation.

How to Cite: Zavarikia, Reza; Makui, Ahmad; Keramati, Mohammad Ali (2023). Optimizing Physical and Financial Flows of Supply Chains Using Agent-Based Simulation, *Ind. Manag. Persp.*, 13(4), 274-312 (*In Persian*).

Received: Apr. 26, 2023; Revised: Aug. 05, 2023; Accepted: Sep. 03, 2023; Published Online: Sep. 06, 2023.

* Ph.D Candidate, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

Corresponding author. Email: amakui@iust.ac.ir

*** Associate Professor Department of Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran Central Branch, Tehran, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



بهینه‌سازی جریان‌ات فیزیکی و مالی زنجیره‌های تأمین با استفاده از شبیه‌سازی مبتنی بر عامل

رضا زواری کیا^{*}، احمد ماکوئی^{**}، محمدعلی کرامتی^{***}

چکیده

در پژوهش حاضر، جریان‌ات موجودی و مالی در زنجیره‌های تأمین بررسی می‌شود. هدف این پژوهش، ارائه روشی برای بهینه‌سازی این دو جریان در زنجیره‌ها است. درصد بازگشت سرمایه به‌عنوان متغیر وابسته و سه جزء تشکیل‌دهنده چرخه تبدیل نقدینگی که نمایانگر جریان‌ات مالی و فیزیکی به‌شمار می‌روند، به‌عنوان متغیرهای مستقل هستند. داده‌های اعضای زنجیره شش صنعت شامل خودرو و قطعات، دارو، غذایی، پتروشیمی، فلزی و معدنی استخراج و با دو سناریوی «بازنگری در روزهای متغیرهای وابسته بدون تغییر در چرخه تبدیل نقدینگی در کل زنجیره» و «کاهش در روزهای متغیرهای وابسته به همراه کاهش در چرخه تبدیل نقدینگی» صورت مسئله پژوهش تعریف شده و با استفاده از مدل‌سازی مبتنی بر عامل و نرم‌افزار نت لگو شبیه‌سازی شده است. بر اساس نتایج سناریوی اول در صورتی که روزهای نگهداری موجودی در پایین‌دست زنجیره کاهش و به بالادست زنجیره انتقال یابد و در مقابل دوره پرداخت به بالادست کوتاه‌تر شود، دوره بازگشت سرمایه برای کل زنجیره بهبود می‌یابد؛ همچنین بر اساس نتایج سناریوی دوم، به نسبت میزان کاهش چرخه تبدیل نقدینگی از طریق بهره‌وری در سایه همکاری اعضای زنجیره، بهبود عملکرد شاخص بازگشت سرمایه قابل ملاحظه است.

کلیدواژه‌ها: زنجیر تأمین؛ جریان فیزیکی؛ جریان مالی؛ بهینه‌سازی؛ شبیه‌سازی مبتنی بر عامل.

استاددهی: زواری کیا، رضا؛ ماکوئی، احمد؛ کرامتی، محمدعلی (۱۴۰۲). بهینه‌سازی جریان‌ات فیزیکی و مالی زنجیره‌های تأمین با استفاده از شبیه‌سازی مبتنی بر عامل. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۳(۴)، ۲۷۴-۳۱۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۲، تاریخ اولین انتشار: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵.

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

** استاد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول Email: amakui@iust.ac.ir

*** دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.



۱. مقدمه

در حوزه جریان‌های زنجیره تأمین، ضرورت نگاه سیستمی و یکپارچه بر تعاملات اعضای شبکه با نگاه مهندسی (تحلیل جریان‌های موجودی و اطلاعات) و نگاه مالی (تحلیل تعاملات مالی) الزام به پژوهش‌های بین‌رشته‌ای را اجتناب‌پذیر کرده است [۱۲]؛ به‌طوری‌که مباحث حسابداری مدیریت در زنجیره تأمین، حسابداری هزینه در زنجیره تأمین و مهندسی مالی در زنجیره تأمین موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است [۵]. از سوی دیگر رقابت شدید جهانی و آشفتگی بازار شرکت‌ها را به سمت یکپارچگی و هوشمندسازی زنجیره‌ها سوق داده است [۹]. تحولات سریع در فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و اثرگذاری آن‌ها در کمیت و کیفیت جریان‌های موجودی و مالی، مدل‌های جدیدی از همکاری بین شبکه زنجیره کسب‌وکارها را شکل داده است. برای مثال، طراحی و به‌کارگیری فناوری‌های مالی^۱ به‌طور گسترده در حال ایجاد تحول در سرمایه‌گذاری‌ها، رویه‌های پرداخت، ارائه خدمات مالی، وام‌های جمعی و برنامه‌های کاربردی تبادلات مالی هستند [۱۹].

جریان‌های فیزیکی، مالی و اطلاعاتی در زنجیره تأمین کاملاً درهم‌تنیده شده‌اند و این مهم در بستر فناوری‌های جدید، به‌خصوص زیرساخت‌های مفهوم انقلاب صنعتی چهارم، تأثیر زیادی در یکپارچگی افقی و عمودی خواهد داشت [۱۰]. بررسی‌های مختلف از جمله نتایج پژوهش‌های شای^۲ و یو^۳ (۲۰۱۳) و بلک من^۳ و همکاران (۲۰۱۴)، نشان می‌دهد عملکرد عملیاتی زنجیره‌ها که دربرگیرنده جریان‌های فیزیکی و اطلاعاتی است، با بهبود شاخص‌های مالی مربوط به جریان مالی (مانند کارایی سرمایه در گردش، رشد درآمد و کاهش هزینه‌ها) ارتباط قوی دارد [۲۸، ۳].

توجه جدی به موضوع تعاملات و جریان‌های مالی در زنجیره‌های تأمین از سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ به علت بروز بحران مالی شده و این بحث بیشتر تحت مفاهیم تأمین مالی زنجیره تأمین^۴ یا مدیریت جریان مالی زنجیره^۵ از زوایای مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است [۴]. SCF به بحث تأمین مالی اعضای زنجیره می‌پردازد. در این چارچوب، نهاد دیگری به نام «مؤسسات پولی و مالی» بازیگر مهمی در شبکه زنجیره تأمین است [۲۴، ۳۳، ۲۳، ۳۴، ۱۵]؛ اما FSCM بیشتر به بحث مدیریت و بهینه‌سازی جریان سرمایه در گردش (شامل جریان‌های مالی و موجودی) می‌پردازد. در

۱. Fintech

۲. Shi & Yu

۳. Blackman, et al.

۴. Supply chain Financing (SCF)

۵. Financial Supply Chain Management (FSCM)

این چارچوب بیشتر تمرکز بر روش‌ها و تعاملات بین اعضای زنجیره برای استفاده بهینه از سرمایه در گردش است [۱۲].

در مبانی نظری زنجیره تأمین، مفهوم سرمایه در گردش درواقع معادل دو جریان فیزیکی و جریان مالی در زنجیره محسوب می‌شود و سنجه اصلی آن برای ارزیابی و بهینه‌سازی چرخه تبدیل نقدینگی^۱ است که بسیاری از پژوهشگران از جمله هافمن^۲ و کتذاب (۲۰۱۰)، ایرینی^۳ و پانتیف (۲۰۰۹)، فاریس^۴ و هاتسون (۲۰۰۳) و گروس^۵ و همکاران (۲۰۱۱)، به این مهم پرداخته‌اند؛ بنابراین سرمایه در گردش محور اصلی موضوع جریان‌های مالی و فیزیکی است [۱۶، ۱۳، ۱۴، ۷، ۱۱]. در این مقاله نیز این دو مفهوم معادل هم دیده شده است. با مدیریت مؤثر سرمایه در گردش یک شرکت می‌تواند سرمایه را در جهت اهداف استراتژیک قرار داده و هزینه سرمایه را کاهش دهد و سودآوری را بهبود بخشد [۱۸].

ماحصل پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که یکی از دغدغه‌های مدیران صنعتی محدودیت منابع مالی (به‌خصوص سرمایه در گردش) در چرخه فعالیت اقتصادی بنگاه‌ها است [۱۵]. این مهم از منظر زنجیره تأمین در چارچوب جریان‌های مالی و موجودی تعریف می‌شود. در حوزه زنجیره‌های تأمین عمدتاً به بهینه‌سازی جریان‌های موجودی و مالی به‌طور مجزا پرداخته شده است و در تعدادی از مطالعات انجام‌شده در حوزه جریان‌های مالی و فیزیکی تمرکز بر بررسی ارتباط بین چرخه تبدیل نقدینگی با برخی از شاخص‌ها مانند کاهش هزینه و افزایش درآمدها در دامنه‌ای از محدوده زنجیره‌ها بوده است و به مقوله بهینه‌سازی این دو جریان به‌طور هم‌زمان در شبکه زنجیره تأمین کمتر پرداخته شده است؛ بنابراین در پژوهش حاضر، بهینه‌سازی درصد بازگشت سرمایه از طریق بهبود اجزای چرخه تبدیل نقدینگی در سطح شبکه زنجیره به‌عنوان شکاف پژوهشی شناخته شده است.

در ادامه این پژوهش پس از مرور مبانی نظری موضوع و تبیین مفهوم چرخه تبدیل نقدینگی، روش پژوهش، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و متغیرهای مدل تشریح شده است؛ سپس صورت مسئله در چارچوب دو سناریو برای زنجیره‌های تأمین شش صنعت منتخب تشریح شده است. صورت مسئله تعریف‌شده به روش شبیه‌سازی مبتنی بر عامل مدل‌سازی و با استفاده از نرم‌افزار نت لگو حل شده و نتایج ارائه شده است.

۱. Cash Conversion Cycle (CCC)

۲. Hofmann & Kotzab

۳. Iraine & Pontiff

۴. Farris & Hutchison

۵. Grosse, et al.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر پژوهشگران در حوزه جریان‌های موجودی و مالی و یا بحث سرمایه در گردش در زنجیره‌های تأمین از زوایای مختلف مطالعه داشته‌اند. مشارکت و همکاری اعضای زنجیره در مدیریت سرمایه در گردش در مقایسه با حالتی که هریک از آن‌ها به‌صورت انفرادی به اداره سرمایه در گردش خود می‌پردازند، به نفع اعضای زنجیره است [۲۷]. اعضای زنجیره تأمین می‌توانند با ایجاد تعادل از طریق روش‌های مختلف از جمله بازبینی دوره‌های پرداخت در سرمایه در گردش زنجیره بهبود ایجاد کنند [۱۳]. مطالعه سرمایه در گردش در زنجیره‌های تأمین به‌منظور استفاده بهینه از آن از زوایای مختلف قابل‌مذاقه است. فاریس و رندال (۲۰۰۹)، در قالب سناریوهای مختلف با تحلیل تغییرات سه جزء چرخه تبدیل نقدینگی (دوره وصول مطالبات تجاری^۱، دوره تسویه حساب‌های پرداختی^۲ و دوره نگهداری موجودی^۳) در بین اعضا، اثر آن‌ها بر بهبود میانگین وزنی هزینه سرمایه در کل زنجیره بررسی شده است که نتیجه نشان داد نگاه یکپارچه و هماهنگ به هزینه‌های سرمایه در گردش اعضای زنجیره تأمین و تحلیل مدت‌زمان نگهداری موجودی، حساب‌های پرداختی و حساب‌های دریافتی برای بهینه‌کردن استفاده از سرمایه و سودآوری مؤثر است [۸]. یافته‌های پژوهش ویس کاری^۴ و همکاران (۲۰۱۲)، نشان داد در زنجیره خودرو، انتقال موجودی به بالادست زنجیره و کوتاه‌تر کردن پرداخت‌ها برای اعضای بالادست در کاهش هزینه‌ها مؤثر است و این مهم از طریق مدیریت هم‌زمان تمام اجزای چرخه تبدیل نقدینگی و نگاه یکپارچه به زنجیره تأمین حاصل می‌شود [۳۰]. در مطالعه دیگری بررسی سرمایه در گردش زنجیره خودروسازی (بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸) نشان داد میانگین چرخه تبدیل نقدینگی در صنعت خودروسازی اروپا ۶۷ روز بوده و مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در روزهای چرخه تبدیل نقدینگی مدت‌زمان نگهداری موجودی است و عامل تأثیرگذار در دوره وصول مطالبات تجاری و تسویه حساب‌های پرداختی میزان چانه‌زنی بین اعضای زنجیره می‌باشد؛ ولی در بحث دوره نگهداری موجودی، سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی هر عضو تعیین‌کننده است [۱۸].

موقعیت اعضا در ردیف‌های زنجیره نیز می‌تواند بر منافع آن‌ها در استفاده بیشتر از سرمایه در گردش نسبت به سایرین اثر بگذارد. در این خصوص پژوهش لوئیس^۵ و لوزیانو (۲۰۱۶)، نشان

۱. Days Sales Outstanding (DSO)

۲. Days Payable Outstanding (DPO)

۳. Days Inventory Outstanding (DIO)

۴. Viskari, et al.

۵. Luis & Lozano

داد در ردیف اول تأمین‌کنندگان زنجیره، خودروسازها به علت نزدیکی اعضای این ردیف به OEM از مزیت‌های دسترسی به اطلاعات به‌موقع و دریافت‌های به‌موقع برخوردارند؛ همچنین این ردیف از تأمین‌کنندگان بخشی از هزینه‌های خود از جمله نگهداری موجودی را به ردیف دوم تحمیل می‌کنند [۲۰].

بررسی اثر شرایط اقتصادی و فضای کسب‌وکار بر عملکرد سرمایه در گردش و قیمت تمام‌شده کالای فروخته‌شده زنجیره صنعت خودروسازی اروپا (بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۰) بررسی شده است. نتایج این پژوهش نشان داد با اینکه بحران اقتصادی در دوره مورد مطالعه عامل اصلی اثرگذار بر روند منفی عملکرد شرکت‌های زنجیره صنعت خودروسازی نیست، اما شرکت‌های مورد مطالعه مدیریت خوبی بر کارایی قیمت تمام‌شده کالای فروش‌رفته و عملکرد سرمایه در گردش نداشته‌اند [۲].

گروه دیگری از پژوهشگران به طبقه‌بندی سرمایه در گردش زنجیره‌های تأمین پرداخته‌اند. زنکوویچ^۱ (۲۰۱۸)، با بررسی ترکیب اجزای چرخه تبدیل نقدینگی سه سیاست سرمایه در گردش شامل محافظه‌کارانه، معتدل و تهاجمی را ارائه کرد. نتیجه این پژوهش نشان داد که تعامل هم‌افزا در سایه ائتلاف اعضای زنجیره در کاهش هزینه سرمایه اعضای زنجیره تأثیر داشته است [۳۵]. پرتیلا^۲ و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از نظریه انتقال هزینه (TCE) سرمایه در گردش زنجیره خودروسازی روسیه را بررسی کردند. در این پژوهش بر اساس الگوهای سیاست محافظه‌کارانه (C)، متعادل (M) و تهاجمی (A)، ۲۷ حالت مدیریت سرمایه در گردش در زنجیره خودروسازی شناسایی شد. نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین چرخه تبدیل نقدینگی در زنجیره خودروسازی روسیه ۴۵ روز است و به‌کارگیری یک مدل موفق سرمایه در گردش در زنجیره به اکوسیستم و فضای کسب‌وکار بستگی دارد؛ همچنین مدت‌زمان چرخه تبدیل نقدینگی در زنجیره تأمین صنعت خودرو روسیه از اروپا کمتر است و OEM‌ها قوی هستند [۲۵].

لیند^۳ (۲۰۱۹)، با بررسی صنعت ICT بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰، چهار مدل شامل ۱. مدل حداقل‌سازی موفق، ۲. مدل نگهداری موجودی، ۳. مدل با هدف حداقل‌سازی و ۴. مدل تضمین اعتبار را ارائه کرد. در این صنعت مدت چرخه تبدیل نقدینگی ۴۰ روز نشان داده شد که برخی از شرکت‌ها چرخه تبدیل نقدینگی منفی دارند؛ بنابراین هزینه نگهداری موجودی و پول را به سایر اعضا تحمیل می‌کنند [۱۶].

۱. Zenkeich

۲. Pirttila, et al.

۳. Lind

مونته^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، نیز چهار مدل فوق‌الذکر که توسط لیند (۲۰۱۹)، ارائه شده بود را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که مدل بهینه‌سازی موفق از همه مدل‌ها بهتر است [۲۲].

ویرولنین و همکاران (۲۰۱۹) بر اساس دو استراتژی سرمایه در گردش محافظه‌کارانه (کاهش بدهی‌های جاری و افزایش دارایی‌های جاری) و تهاجمی (افزایش بدهی‌های جاری و کاهش دارایی‌های جاری) به بررسی زنجیره خودرو پرداخته شد. نتیجه نشان داد که طولانی‌کردن پرداخت‌ها به تأمین‌کنندگان و کوتاه‌ترکردن دریافت‌ها از مشتریان توسط اعضای قوی زنجیره که بر اعضای ضعیف تحمیل می‌شود، یک عمل کوتاه‌بینانه است و بررسی سناریوهای مختلف نشان داد حالتی که مدت‌زمان تسویه‌حساب‌های پرداختنی و دوره دریافت مطالبات تجاری به هم نزدیک باشند، نتیجه بهتری نسبت به سایر سناریوها حاصل می‌شود [۳۱].

مفهوم چرخه تبدیل نقدینگی و اجزای آن. این مفهوم توسط ریچارد و لافلین^۲ (۱۹۸۰)، به عنوان شاخص کلیدی ارزیابی سودآوری شرکت‌ها مطرح شد. دوره یا چرخه تبدیل نقدینگی منعکس‌کننده زمان خالص متناوب بین هزینه‌های نقدی واقعی به منظور خرید منابع تولید و حصول این نقدینگی از محل فروش محصول است. در خصوص چرخه تبدیل نقدینگی تعاریف مختلفی ارائه شده است. استوارد^۳ (۱۹۹۵) چرخه تبدیل نقدینگی را یک سنجه ترکیبی تعریف کرد که بازگشت یک دلار موردنیاز سرمایه‌گذاری شده در مواد اولیه از طریق مشتریان را نشان می‌دهد. در تعریف شیلینگ^۴ (۱۹۹۶)، چرخه تبدیل نقدینگی دوره عملیاتی (متن اوب) بین زمان هزینه نقدی انجام‌شده به منظور خرید مواد اولیه برای استفاده در فرایند تولید تا زمان دریافت پول حاصل از فروش محصول نهایی را نشان می‌دهد [۲۶]. چرخه تبدیل نقدینگی می‌تواند مثبت یا منفی باشد. در صورتی که منفی باشد، شرکت سطح پایینی از موجودی را دارد و شرکت پول‌های خود را از مشتریان قبل از پرداخت به تأمین‌کنندگان دریافت می‌کند؛ به عبارت دیگر در حالت چرخه تبدیل نقدینگی منفی، شرکت حساب‌های دریافتنی خود را قبل از موعد حساب‌های پرداختنی دریافت می‌کند. چرخه تبدیل نقدینگی متشکل از سه جزء است: تعداد روزهایی که موجودی نگهداری می‌شود؛ تعداد روزهایی که وجوه نقد ناشی از فروش دریافت نشده است و تعداد روزهایی که وجوه نقد ناشی از خرید پرداخت نشده است. در خصوص نحوه محاسبه هر

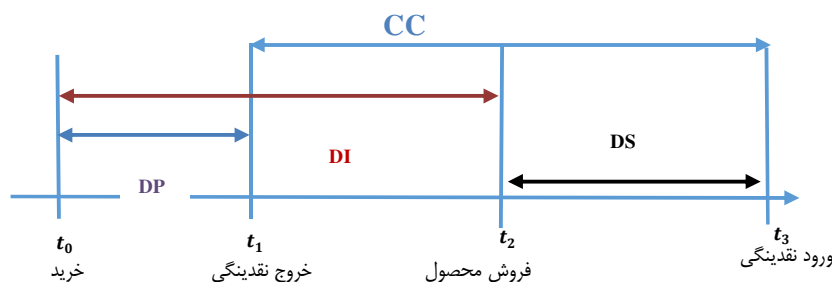
۱. Monto, et al.

۲. Richards & Laughlin

۳. Steward

۴. Schilling

یک از اجزای چرخه تبدیل نقدینگی، دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. برخی از پژوهشگران هر یک از سه جزء را درصدی از فروش تعریف کرده‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. اجزای او محدوده جریان تبدیل نقدینگی-شیلینگ (۱۹۹۶)

برخی دیگر از پژوهشگران سه جزء فوق‌الذکر را درصدی از قیمت تمام‌شده کالای فروش‌رفته بیان می‌کنند. در حالتی که درصدی از فروش لحاظ شود، چرخه تبدیل نقدینگی کوتاه‌تر محاسبه می‌شود؛ زیرا عدد قیمت تمام‌شده کالای فروش‌رفته از عدد فروش کمتر است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد باید رابطه بین دوره نگهداری موجودی و دوره وصول مطالبات تجاری با سودآوری منفی و رابطه تسویه حساب‌های پرداختنی با سودآوری مثبت باشد.

برخی از پژوهشگران بحث چرخه تبدیل نقدینگی را در سطح زنجیره تأمین متفاوت‌تر تعریف کرده‌اند. از آنجاکه تصمیمات دوره‌های تبدیل نقدینگی توسط یک شرکت به سایر اعضای زنجیره نیز اثرگذار است، مفهوم چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه توسط هافمن و کوتزاب^۱ (۲۰۱۰)^۲ ارائه شد [۱۳]. آن‌ها این بحث را به علت تأخیر پرداخت‌ها و تغییرات در موجودی در تمام مراحل زنجیره از منظر تسری ریسک‌ها و هزینه‌ها مورد بحث قرار دادند. بر اساس یافته‌های این پژوهشگران هم‌زمانی جریان‌های فیزیکی و مالی در بین اعضای زنجیره تأمین، کلید کاهش حجم سرمایه در گردش و افزایش ارزش بین اعضای زنجیره است. در این فرمول بخش خارج از دامنه فعالیت‌های اعضای زنجیره در بالادست و پایین‌دست از اصول چرخه تبدیل نقدینگی پیروی می‌کند؛ اما در داخل دامنه فعالیت‌های اعضای زنجیره تلاش می‌شود چرخه تبدیل نقدینگی هر یک از اعضا بهینه و هزینه سرمایه در گردش در هر مرحله حداقل شو. نکته مهم توازن قدرت و اعتماد بین اعضای زنجیره است. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه در دامنه یک زنجیره شامل موجودی‌ها در زنجیره به‌علاوه حساب‌های دریافتنی (A/R) شرکت سوم و کاهش میزان حساب‌های پرداختنی شرکت اول است. هافمن و

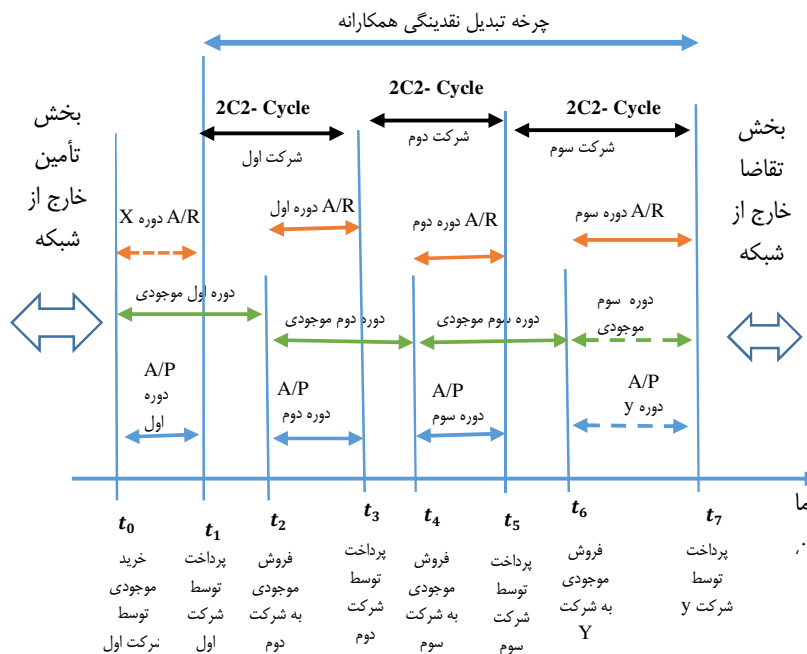
۱. Haffman & Kotzab

۲. Collaborative Cash Conversion Cycle (CCCC)

کوتزاب (۲۰۱۰)، پرداخت‌های داخلی بین اعضای زنجیره را در چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه غیرمؤثر می‌دانند و لحاظ نمی‌کنند. در صورتی که سه شرکت برای محاسبه چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه در نظر گرفته شوند، معادله نهایی عبارت است از [۱۳]:

$$CCCC = DIO1 + DIO2 + DIO3 + DSO3 - DPO1$$

رابطه (۱)



شکل ۲. چارچوب دوره تبدیل نقدینگی همکارانه

محدودیت رویکرد چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه شامل مشکلات تبادل اطلاعات حسابداری و عامل رقابت در صورتی که یک عضو با چندین تأمین‌کننده و چند مشتری در تعامل باشد، است. برای رفع این محدودیت‌ها ترجیحاً باید برآوردهای چرخه تبدیل نقدینگی همکارانه در سطح شرکت اصلی در نظر گرفته شود و به صناعی که تأمین‌کنندگان و مشتریان فعال هستند، ادامه یابد. ویسکاری و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، سنجه جدیدی به نام دوره تبدیل نقدینگی پیشرفته^۲ را ارائه کردند. این سنجه از فرمول پیشنهادی هافمن و کوتزاب^۱ تبعیت می‌کند و

۱. Viskari, et al.

۲. Advanced Cash Conversion Cycle

پرداخت‌های بین اعضا در دامنه زنجیره را دربر نمی‌گیرد. آن‌ها این سنجه را توسعه دادند و برای هر یک از اعضا وزنی بر اساس نسبت هزینه‌های هر مرحله به کل هزینه‌های زنجیره توسعه دادند و هزینه‌های هر مرحله از زنجیره تأمین را بر اساس مدل زیر محاسبه کردند [۳۰]:

$$FC = INV * [(1 + c)^{d_1} - 1] + AR * [(1 + c)^{d_2} - 1] - AP * [(1 + c)^{d_3} - 1] \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$\text{Where } c = \text{annual cost of capital}; d_1 = \frac{DIO}{365}; d_2 = \frac{DSO}{365}; d_3 = \frac{DPO}{365}$$

در بحران اقتصادی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹، دسترسی به اعتبارات و ارائه آن از سوی شرکت‌ها دشوار شد و خیلی از شرکت‌ها برای تأمین مالی از پیش‌پرداخت‌ها استفاده می‌کردند؛ بنابراین این عامل نقش مهمی در مدیریت سرمایه در گردش اعضای زنجیره‌ها بازی می‌کرد؛ اما در محاسبات دوره تبدیل نقدینگی لحاظ نمی‌شد؛ از این رو این موضوع از سوی تلنوپ کیا و همکاران^۲ (۲۰۱۴) مورد توجه قرار گرفت و فرمول چرخه تبدیل نقدینگی اصلاح شده^۳ ارائه شد. این سنجه جدید در یک نمونه ۱۰۸ تایی از فهرست شرکت‌های بورس هلسینکی^۴ مورد آزمون قرار گرفت که این فرمول به شرح زیر است [۲۹]:

$$DAO = \frac{\text{Advance payment}}{\text{sales}} * 365 \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$MCCC = DIO + DSO - DPO - DAO$$

سؤال‌های پژوهش

- چگونه می‌توان با رویکرد شبیه‌سازی عامل‌بنیان روشی ارائه کرد تا بتوان جریان‌های مالی و فیزیکی در زنجیره تأمین را بهینه کرد؟
- آیا بهبود جریان‌های مالی و فیزیکی در عملکرد بازگشت سرمایه در اعضای زنجیره اثر قابل ملاحظه‌ای دارد؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، جریان‌های مالی و فیزیکی در زنجیره‌های تأمین بررسی شده و سپس روشی برای بهینه‌سازی زنجیره‌های تأمین ارائه می‌شود. با توجه به چارچوب ارائه‌شده، روش پژوهش از نظر

۱. Hafmann&Kotzab

۲. Talonpokia, et al.

۳. Modified Cash Conversion Cycle (MCCC)

۴. Helsinki

هدف تحلیلی، از نظر فرایند اجرای کمی و از آنجاکه یک دوره ۵ پنج‌ساله را مورد مطالعه قرار می‌دهد، از نظر زمانی مقطعی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها مشاهده است که اسناد صورت‌های مالی و گزارش‌های پیوست آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و با شاخص‌های مورد نظر اطلاعات استخراج و وضعیت، درصد بازگشت سرمایه، دوره نگهداری موجودی، دوره وصول مطالبات تجاری و دوره تسویه حساب‌های پرداختی شبکه زنجیره‌های شش صنعت منتخب مشخص شده است.

نمونه و اطلاعات آماری. با توجه به اهداف، نوع و طرح پژوهش، نمونه‌های در نظر گرفته شده بر اساس ویژگی و محدودیت‌های تعریف شده زیر از میان شرکت‌های پذیرفته شده در «سازمان بورس و اوراق بهادار ایران» انتخاب شدند:

- به منظور اعتبار بیشتر نتایج پژوهش، شش صنعت مختلف شامل صنایع خودرو و قطعات، صنایع دارویی، صنایع غذایی، صنایع فلزی و صنایع معدنی در نظر گرفته شده است؛
- نمونه شرکت‌های منتخب از ردیف‌های مختلف زنجیره‌های هر صنعت هستند؛
- شرکت‌های منتخب باید اطلاعات شفاف و کامل در پنج سال متوالی گذشته را در سایت بورس تهران دارا می‌بودند؛ در غیر این صورت از نمونه حذف شدند؛
- نمونه‌های منتخب از نظر جغرافیایی پراکنده باشند؛
- نمونه‌های منتخب شرکت‌های تولیدی باشند و از نظر اندازه و اعتبار در صنعت مربوطه قابل اعتنا و شاخص باشند؛
- تعداد نمونه‌ها در شش صنعت برابر باشد.

بر اساس شش ویژگی یاد شده و با توجه به مطالعه عمیق و دقیق آزمودنی‌ها پس از بررسی کلیه نمونه و پالایش آن‌ها، در هر صنعت ۱۰ شرکت، در مجموع ۶۰ شرکت انتخاب شد که به منظور پایایی سنجش و قابل‌اتکاشدن نتایج ۵ دوره مالی (از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۸) هر شرکت مورد بررسی قرار گرفت. درواقع نمونه آماری این پژوهش ۳۰۰ مورد (دوره مالی) است.

متغیرها و روابط آن‌ها

متغیر وابسته. متغیر درصد بازگشت سرمایه به عنوان شاخص عملکرد جریان‌های مالی و فیزیکی است که این شاخص از رابطه ۳ به دست می‌آید [۳۰].

$$\text{رابطه (۴)} \quad \text{ROC} = \frac{\text{EBIT (سود قبل از کسر مالیات)}}{\text{(بدهی‌های بلندمدت + سهام صاحبان سرمایه)}}$$

متغیرهای مستقل. DSO، DIO و DPO، سه جزء تشکیل‌دهنده چرخه تبدیل نقدینگی (CCC) هستند که پس از تعدیل بر اساس فرمول رابطه ۴ در نظر گرفته شده‌اند [۲۹].

$$\text{mccc} = \text{DIO} + (\text{DSO} - \text{AFC}) - (\text{DPO} - \text{AP}) \quad \text{رابطه (۵)}$$

Or

$$\text{mccc} = \text{DIO} + \text{DSO} - \text{AFC} - \text{DPO} + \text{AP}$$

AP شامل پیش‌پرداخت‌ها و AFC شامل پیش‌دریافت‌ها از مشتریان است؛ بنابراین بهینه‌سازی ROC در زنجیره‌ها در دستور کار قرار گرفته است. مسئله تعریف‌شده. این پژوهش به دنبال ارائه روشی برای بهینه‌کردن جریان‌ات موجودی و مالی در زنجیره‌های تأمین است؛ به همین منظور با چارچوب تعریف‌شده در بخش قبلی ساختار و دامنه زنجیره منتخب برای شش صنعت انتخاب شده است که در جدول‌های ۱ تا ۶ مشاهده می‌شود.

پارامترهای مدل

- موقعیت اعضا در ردیف‌های زنجیره؛
- ارتباط بین اعضای هر ردیف با اعضای ردیف‌های بعدی و قبلی خود و اثر متقابلی که بر روی یکدیگر دارند (توضیح اینکه اثر غیرمستقیم به سایر ردیف‌ها دارند)؛
- جریان موجودی: جریان موجودی از طریق تعداد روزهای نگهداری موجودی (DIO) بین اعضا در ردیف‌ها برقرار است؛
- جریان مالی: جریان مالی از طریق تعداد روزهای نگهداری پول (DSO-DPO) بین اعضای ردیف‌ها برقرار است.

سناریوهای تعریف‌شده برای مدل. به‌طور کلی بر اساس دو سناریوی زیر قواعدی تعریف و بر اساس آن‌ها نتیجه اعمال تغییرات روی خروجی مدل (ROC) در هر صنعت مشاهده می‌شود. در اینجا قواعد موردنظر برای صنعت خودرو و قطعات بیان می‌شود. این دو سناریو برای ۵ صنعت دیگر با قاعده زیر تعریف و اعمال شده است.

سناریوی اول: بازنگری در روزهای DIO، DSO و DPO بین اعضای زنجیره بدون تغییر MCCC در کل زنجیره (نه در اعضای زنجیره)

در این سناریو به‌منظور بهبود در جریان‌ات موجودی و مالی مدت‌زمان نگهداری موجودی در ردیف دوم به ردیف‌های بالادست زنجیره محول می‌شود و در مقابل مدت‌زمان پرداخت به ردیف‌های بالادست از نظر زمانی کوتاه‌تر می‌شود و نتیجه در شاخص ROC کل زنجیره و ردیف‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. توضیح اینکه در این سناریو مدت‌زمان MCCC تغییری نمی‌کند.

- بر اساس این فرض مقادیر DIO در دامنه بین ۵ تا -۵ درصد قابل تغییر باشد؛ بدین صورت که برای مثال در صورت کاهش ۴ درصد در DIO یک ردیف، معادل همین میزان افزایش در

DIO ردیف بعد یا ردیف قبل وجود داشته باشد و اثر آن روی ROC ردیف‌ها و ROC کل زنجیره مشاهده شود.

جدول ۱. اطلاعات جریانات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت خودرو و قطعات

زنجیره تأمین صنایع خودرو و قطعات					
Tier4 (n=3)		Tier 3 (n=2)		Tier2 (n=4)	
مالیپل		محور خودرو		سایپا دیزل	
DSO	۸۷/۴۵	DSO	۱۱۳/۷۴	DSO	۲۹/۲۱
DIO	۴۹/۷۷	DIO	۱۵۲/۹۱	DIO	۹۵/۳۷
DPO	۹۹/۸۵	DPO	۱۴۲/۱۹	DPO	۲۰۰/۵۵
MCCC	۳۷/۳۷	MCCC	۱۲۴/۴۷	MCCC	-۷۵/۹۷
ROC	-۰/۰۲	ROC	۰/۹۶	ROC	۰/۲۰۸
کمک فنر سایپا		کارمانیا		کرمان خودرو	
DSO	۵۹/۵۹	DSO	-۲۲۸/۸۶	DSO	۵۹/۴۶
DIO	۴۵/۰۵	DIO	۳۲۳/۵۴	DIO	۵۱/۹۹
DPO	۹۲/۲۷	DPO	۳۹۱/۱۳	DPO	۱۱۵/۷۵
MCCC	۱۲/۳۸	MCCC	-۲۹۶/۴۵	MCCC	-۴/۲۸
ROC	۰/۹۹	ROC	-۱/۴۱	ROC	-۰/۲۹
الکاریک خودرو شرق			تبران خودرو دیزل		
DSO	۱۱۵/۴۲		DSO	۹۳/۳۴	
DIO	۴۴/۴۲		DIO	۲۹۸/۴۹	
DPO	۶۶/۱۵۷		DPO	۱۱۱/۷۷	
MCCC	۹۳/۶۹		MCCC	۲۸۰/۰۷	
ROC	۰/۰۱۸		ROC	-۱/۹۱	
Average MCCC=-۸۵/۷۶ Average ROC=-۰/۲۲ Average MCCC=۳۷/۸۱ Average ROC=-۰/۲۲			ایران خودرو		
			DSO	۴۶/۱۵	
			DIO	۳۱/۳۲	
			DPO	۸۲/۴۲	
			MCCC	-۴/۹	
			ROC	۱/۱۵	
			پارس خودرو		
			DSO	-۳/۴۶۳	
			DIO	۵۹/۵۶	
			DPO	۹۱/۲۸۶	
			MCCC	-۳۵/۱۸	
			ROC	۰/۳۸	
			Average MCCC=۳۲/۱۲		
			Average ROC =-۰/۰۹		
			Total MCCC=۱۶۵/۶۹		

Total ROC=۰/۰۰۸

جدول ۲. اطلاعات جریان‌ات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت غذایی

زنجیره تأمین صنایع غذایی			
Tier3(n=5)		Tier2(n=5)	
شرکت شکر		بهشهر	
DSO	۲۴/۵۶	DSO	۲۳/۲۱
DIO	۶۵/۶۶	DIO	۶۴/۴۱
DPO	۳۲/۱۶	DPO	۳۲/۵۹
MCCC	۵۸/۰۶۷	MCCC	۵۵/۰۴
ROC	-۰/۰۶	ROC	۰/۲۸
شهد		کربن	
DSO	۳۸/۶۷	DSO	۷۳/۲۴
DIO	۴۶/۷۸	DIO	۹۴/۹۱
DPO	۴۰/۱۸۲	DPO	۹۲/۵۱
MCCC	۴۵/۲۸	MCCC	۷۵/۵۷
ROC	۰/۳۹	ROC	۰/۰۶
شهید قندی		شکر پیرانشهر	
DSO	۲۰۶/۷۶	DSO	۳۹/۷۵
DIO	۱۵۳/۰۱	DIO	۲۳/۷۰
DPO	۸۸/۰۳	DPO	-۶/۱۱۵
MCCC	۳۷۱/۷۳	MCCC	۵۹/۵۷
ROC	۰/۰۳۷	ROC	۰/۴۳۳
قند قزوین		قند اصفهان	
DSO	۳۶/۶۷	DSO	۴۰/۴۳
DIO	۶۲/۱۰	DIO	۷۲/۷۹
DPO	۱۸/۴۲	DPO	۳۱/۸۱
MCCC	۸۰/۳۵	MCCC	۸۱/۴۱
ROC	۰/۲۷	ROC	۰/۶
قند لرستان		کوروش	
DSO	۴۷/۶۹	DSO	۸۳/۸۶
DIO	۴۱/۳۹	DIO	۴۲/۲۹
DPO	۱۶	DPO	۸/۳۰
MCCC	۷۳/۰۸	MCCC	۱۱۲/۸۵
ROC	۰/۳۳	ROC	۰/۴۱
Average MCCC=۲۱/۱۴		Average MCCC=-۷/۸	
Average ROC=۰/۱۹۳		Average ROC=-۰/۲۵	

Total MCCC=۹۷/۹						
Total ROC=۰/۲۷						
جدول ۳. اطلاعات جریان‌ات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت پتروشیمی						
زنجیره تأمین صنایع پتروشیمی						
Tier4(n=3)		Tier3(n=3)		Tier2(n=4)		
شازند		پاروشیمی تامین		پتروشیمی پارس		
DSO	۱۶/۴۶	DSO	۱۴۷/۶۶	DSO	۲۶۹/۲	
DIO	۶۲/۰۴	DIO	۵۸/۰۸	DIO	۵۲/۶۶	
DPO	۳۶/۴۸	DPO	۹۴/۴۹	DPO	۹۴/۵۰	
MCCC	۴۲/۰۲	MCCC	۱۱۱/۲۵	MCCC	۲۲۷/۳۵	
ROC	۰/۱۴	ROC	۰/۲۷	ROC	۰/۸۱	
فارس		پتروشیمی سینا		پاکسان		
DSO	۸۸/۷۱	DSO	۶۵/۷۰	DSO	۱۱۵/۱۴	
DIO	۳۲/۴۸	DIO	۴۲/۴۹	DIO	۸۳/۴۱	
DPO	۴۵/۴۰	DPO	۱۵/۷۱	DPO	۱۹/۱۱	
MCCC	۷۵/۷۹	MCCC	۹۲/۴۷	MCCC	۱۷۹/۴۴	
ROC	۰/۳۲	ROC	۰/۱۶	ROC	۰/۳۰۹	
نیرک		فجر		پتروشیمی جم		
DSO	۵۹/۰۱	DSO	۱۵۶/۰۵	DSO	۱۵۴/۶۱	
DIO	۶۲/۸۳	DIO	۶۲/۳۷	DIO	۷۹/۶۰	
DPO	۲۵/۲۵	DPO	۱۹/۱۹۹	DPO	۱۴۱/۵۶	
MCCC	۹۶/۵۹	MCCC	۱۲۱/۲۳	MCCC	۹۲/۶۶	
ROC	۰/۳۲	ROC	۰/۴۳	ROC	۰/۶۰	
Average MCCC=۳۳/۱۹ Average ROC=۰/۲۶		Average MCCC=۱۰۸/۳۱ Average ROC=۰/۲۸		پتروشیمی خراسان		
				DSO		۶۹/۵۷
				DIO		۵۸/۳۱
				DPO		۸/۴۷
				MCCC		۱۱۹/۴۰
				ROC		۰/۸۴
Average MCCC=۱۵۷/۷۱						
Average ROC=۰/۶۳						
Total MCCC=۲۲۹/۲۱						
Total ROC=۰/۳۲						

جدول ۴. اطلاعات جریان‌ات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت دارویی

زنجیره تأمین صنعت دارو					
Tier4(n=2)		Tier3(n=3)		Tier2(n=5)	
شیشه دارویی		فرآورده تزریقی		داروپخش	
DSO	۵۱/۰۵	DSO	۲۱۲/۹۸	DSO	۱۵۹/۷۳
DIO	۱۶۶/۱۰	DIO	۵۴/۰۷	DIO	۱۲۴/۵۷
DPO	۱۶/۱۸	DPO	۱۹/۳۷	DPO	۶۲/۹۶
MCCC	۲۰۰/۹۷	MCCC	۲۴۷/۶۸	MCCC	۲۲۱/۳۴
ROC	۰/۴۳	ROC	۰/۵۲	ROC	۰/۴۴
البرز بانک		داروی تأمین		ابوریحان	
DSO	۱۰۵/۰۸	DSO	۲۰۰/۲۰	DSO	۱۵۵/۴
DIO	۱۱۴/۹۹	DIO	۸۴/۲۴	DIO	۷۱/۳۸
DPO	۲۴/۹۷	DPO	۱۱۴/۱۲	DPO	۶۴/۲۵
MCCC	۱۹۵/۱۰	MCCC	۱۷۰/۳۳	MCCC	۱۶۲/۵۳
ROC	۰/۰۳۱	ROC	۰/۳۹	ROC	۰/۷۳
Average CCC=۱۹۷/۱ Average ROC=۰/۲۳		برکت		سبحان	
		DSO	۱۴۳/۰۷	DSO	۹۸/۸
		DIO	۹۷/۷۲	DIO	۷۷/۹۸
		DPO	۱۰۸/۳۹	DPO	۱۴/۷۱
		MCCC	۱۳۲/۴۰	MCCC	۱۶۲/۰۷
		ROC	۰/۲۸	ROC	۰/۴۱
Average MCCC=۱۸۲/۴۷ Average ROC=۰/۳۹		دارو تأمین			
		DSO	۱۲۳/۰۳		
		DIO	۹۷/۷۲		
		DPO	۸۱/۶۹		
		MCCC	۱۳۹/۰۶		
		ROC	۰/۴۲		
Total MCCC:۵۳۲/۴۳ Total ROC:۰/۴۲		اسوه			
		DSO	۴۲/۸		
		DIO	۸۸/۰۹		
		DPO	۵۶/۵۶		
		MCCC	۷۴/۳۳		
		ROC	۰/۴۲		
Average MCCC=۱۵۱/۸۶ Average ROC=۰/۵۰					

جدول ۵. اطلاعات جریانات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت معدنی

زنجیر تأمین صنایع معدنی				Tier5(n=7)	
Tier5(n=7)		Tier4(n=3)		گروه صنعتی مگنر	
احیا سپاهان		توسعه معدن		DSO	۱۷۰/۷۰
DSO	۱۲۲/۸۵	DSO	۱۰۵/۹۵	DIO	۱۳۴/۹۸
DIO	۵۰/۶۵	DIO	۴۷/۷۳	DPO	۱۸۸/۵۴
DPO	۱۸۴/۶	DPO	۷۵/۲۳	MCCC	۱۱۷/۱۴
MCCC	-۱۱/۰۹	MCCC	۷۸/۴۵	ROC	۰/۲۸
ROC	۰/۵۴	ROC	۰/۱۵	روی ایران	
املاح ایران		فلات ایران		DSO	۸۹/۲۳
DSO	۱۹/۹۹	DSO	۱۱۰/۴	DIO	۱۶۴/۴۷
DIO	۵۶/۶۶	DIO	۴۰/۴۰	DPO	۶۶/۸۵
DPO	۲۲/۳۶	DPO	۱۸۴/۲	MCCC	۱۸۶/۸۵
MCCC	۵۴/۳۰	MCCC	-۳۳/۳۹	ROC	۰/۲۹
ROC	۱/۴۰	ROC	-۰/۰۱	Average MCCC=۶۸/۱۶	
باقی		فراورده های معدنی		Average ROC=۰/۶۲	
DSO	۳۸/۴	DSO	۵۵/۲۸		
DIO	۵۴/۰۵	DIO	۱۴۲/۰۱		
DPO	۱۴/۳۳	DPO	۱۰۰/۷۱		
MCCC	۷۸/۱۲	MCCC	۶۴/۵۹		
ROC	۰/۲۷	ROC	۰/۳۶		
مس تکتار		Average CCC=۳۶/۱۴			
DSO	۴۶/۱۶	Average ROC=۰/۵			
DIO	۷۶/۷۸	Total MCCC=			
DPO	۲۲۴	۱۱۴/۳			
MCCC	-۱۰۱/۰۴	Total ROC=۰/۴۹			
ROC	۱/۲۱				
گروه صنعت معدن					
DSO	۱۶۸/۵۳				
DIO	۶۳/۴				
DPO	۷۹/۰۹				
MCCC	۱۵۲/۸۴				
ROC	۰/۳۹				

جدول ۶. اطلاعات جریان‌ات موجودی و مالی و شاخص بازگشت سرمایه زنجیره صنعت فلزی

زنجیره تأمین صنایع فلزی					
Tier4(n=5)		Tier3(n=3)		Tier2(n=2)	
نورد فولاد		فولاد افزا		فولاد یزد	
DSO	۲۲/۰۲	DSO	۱۳۹/۷۵	DSO	۱۰۸/۸۶
DIO	۷۰/۴۶	DIO	۳۵/۹۰	DIO	۰/۳۶
DPO	۳۹/۲۹	DPO	۱۳۷/۹۲	DPO	۶۵/۴۶
MCCC	۱۰/۱۴	MC CC	۳۷/۷۳	MC CC	۴۳/۷۷
ROC	۰/۲۷	ROC	۰/۱۱	ROC	۰/۳۸
چادرملو		فولاد خراسان		مس باهنر	
DSO	۹۲/۳۲	DSO	۱/۲۳	DSO	۵۱/۹۱
DIO	۱۰۹/۳۹	DIO	۹۷/۵۴	DIO	۱۷۱/۵۸
DPO	۱۱۲/۲۲	DPO	۶۵/۱۱	DPO	۷۳/۵
MCCC	۸۹/۴۹	MC CC	۴۲/۶۶	MC CC	۱۴۹/۹۹
ROC	۰/۲۹	ROC	۰/۱۴	ROC	۰/۱۱
فولاد خوزستان		مواد معدنی ایران			
DSO	۴۶/۶۲	DSO	۱۱۹/۱۳		
DIO	۱۰۵/۴۹	DIO	۱۹۲/۴۲		
DPO	۱۳۰/۳۵	DPO	۷۵/۱۹		
MCCC	۲۱/۷۶	MC CC	۲۳۶/۳۷		
ROC	۰/۱۱	ROC	۰/۳۶		
فولاد کاشان					
DSO	۱۹/۵۷			Average MCCC=۶۹/۸۸ Average ROC=۰/۲۴	
DIO	۹۸/۶۴				
DPO	۴۵/۶۵				
MCCC	۷۲/۵۶				
ROC	۱/۲۵				
فولاد مبارکه					
DSO	۹۰/۶۵	Average MCCC= ۱۰۵/۵۸ Average ROC=۰/۲۰			
DIO	۱۶۴/۹۰				
DPO	۴۳				
MCCC	۲۱۲/۵۵				
ROC	۰/۲۵				
Average MCCC=۸۱/۳					
Average ROC=۰/۴۳					
Total MCCC=۲۵۶/۷۶					
Total ROC=۰/۳۳					

Average
MCCC=۶۹/۸۸
Average
ROC=۰/۲۲

Average
MCCC=
۱۰۵/۵۸
Average
ROC=۰/۲۰

سناریوی دوم. بررسی نتایج کاهش روزهای DIO، DSO و DPO در کل زنجیره بر اساس این فرض در نظر گرفته شده است. با مدیریت بهتر و بهره‌وری بیشتر جریان موجودی، میزان روزهای نگهداری موجودی (DIO) از ردیف‌ها (یا ردیف‌های منتخب) در دامنه بین صفر تا ۵- درصد کاهش یابد و اثر آن روی ROC اعضا و ردیف‌ها (و همچنین MCCC) کل زنجیره مشاهده شود.

بر اساس این فرض تلاش می‌شود با مدیریت بهتر و بهره‌وری بیشتر جریان مالی، میزان روزهای DSO از ردیف‌های بالادست بین صفر تا ۵- درصد کاهش یابد و میزان روزهای DPO از ردیف‌های (آخر زنجیره) بین صفر تا ۵ درصد افزایش داده شود؛ سپس اثر آن بر روی ROC ردیف‌ها و اعضا (و همچنین MCCC) کل زنجیره مشاهده شود.

قواعد صنعت خودرو قطعات

قواعد سناریوی اول: بازنگری در روزهای DIO، DSO و DPO بین اعضای زنجیره بدون تغییر MCCC در کل زنجیره (نه در اعضای زنجیره)

۱. در ردیف ۲ شرکت سایپادیزل DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شده DIO) را به DIO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت سایپادیزل و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۲. هم‌زمان با قاعده شماره ۱ در ردیف ۲ شرکت سایپادیزل DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد و یک حالت دیگر اینکه نصف این تغییر به DSO محورخودرو در ردیف ۳ انتقال پیدا می‌کند و نصف دیگر آن (از طریق DPO خود محورخودرو) به DSO یکی از سه عضو ردیف ۴ (شرکت مالیپل یا کمک‌فتر سایپا یا الکترونیک خودروشرق) انتقال یابد (هر کدام که بهبود بیشتری به ROC می‌دهد). این قاعده بین شرکت سایپادیزل و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار شود.

۳. در ردیف ۲ شرکت کرمان‌خودرو DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شده DIO) را به DIO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت کرمان‌خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۴. هم‌زمان با قاعده ۳ در ردیف ۲ شرکت کرمان‌خودرو DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد و یک حالت دیگر اینکه نصف این تغییر به محورخودرو در ردیف ۳ انتقال

پیدا می‌کند و نصف دیگر آن (از طریق DPO خود محورخودرو) به DSO یکی از سه عضو ردیف ۴ (شرکت مالیپل یا کمک‌فتر سایپا یا الکترونیک خودروشرق) انتقال یابد (هر کدام که بهبود بیشتری به ROC می‌دهد). این قاعده بین شرکت کرمان خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۵. در ردیف ۲ شرکت ایران خودرو دیزل DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شده DIO) را به DIO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت ایران خودرو دیزل و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۶. هم‌زمان با قاعده ۵ در ردیف ۲ شرکت ایران خودرو دیزل DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد و یک حالت دیگر اینکه نصف این تغییر به محورخودرو در ردیف ۳ انتقال پیدا می‌کند و نصف دیگر آن (از طریق DPO خود محورخودرو) به DSO یکی از سه عضو ردیف ۴ (شرکت مالیپل یا کمک‌فتر سایپا یا الکترونیک خودرو شرق) انتقال یابد (هر کدام که بهبود بیشتری به ROC می‌دهد). این قاعده بین شرکت ایران خودرو دیزل و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۷. در ردیف ۲ شرکت ایران خودرو DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شدن DIO) را به DIO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت ایران خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۸. هم‌زمان با قاعده ۷ در ردیف ۲ شرکت ایران خودرو DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد و یک حالت دیگر اینکه نصف این تغییر به محورخودرو در ردیف ۳ انتقال پیدا می‌کند و نصف دیگر آن (از طریق DPO خود محورخودرو) به DSO یکی از سه عضو ردیف ۴ (شرکت مالیپل یا کمک‌فتر سایپا یا الکترونیک خودرو شرق) انتقال یابد (هر کدام که بهبود بیشتری به ROC می‌دهد). این قاعده بین شرکت ایران خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۹. در ردیف ۲ شرکت پارس خودرو DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شدن DIO) را به DIO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت پارس خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۱۰. هم‌زمان با قاعده ۹ در ردیف ۲، شرکت پارس‌خودرو DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت محورخودرو در ردیف ۳ انتقال می‌دهد و حالت دیگر اینکه نصف این تغییر به محورخودرو در ردیف ۳ انتقال پیدا می‌کند و نصف دیگر آن (از طریق DPO خودمحور خودرو) به DSO یکی از سه عضو ردیف ۴ (شرکت مالیپل یا کمک‌فتر سایپا یا الکترونیک خودرو شرق) انتقال یابد (هر کدام که بهبود بیشتری به ROC می‌دهد). این قاعده بین شرکت پارس‌خودرو و شرکت کارمانیا در ردیف ۳ نیز برقرار گردد.

۱۱. در ردیف ۳ شرکت محورخودرو DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شدن DIO) را به DIO شرکت مالیپل در ردیف ۴ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت محورخودرو و شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک‌خودرو شرق در ردیف ۴ نیز برقرار گردد.

۱۲. هم‌زمان با قاعده ۱۱ در ردیف ۳ شرکت محورخودرو DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت مالیپل در ردیف ۴ انتقال می‌دهد. این قاعده بین شرکت پارس‌خودرو و شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک‌خودرو شرق در ردیف ۴ نیز برقرار گردد.

۱۳. در ردیف ۳ شرکت کارمانیا DIO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و یا کم شدن DIO) را به DIO شرکت مالیپل در ردیف ۴ انتقال می‌دهد تا در نتیجه بهبود یا عدم‌بهبود ROC ردیف‌ها و کل زنجیره مشاهده شود. این قاعده بین شرکت کارمانیا و شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک‌خودرو شرق در ردیف ۴ نیز برقرار گردد.

۱۴. هم‌زمان با قاعده ۱۳ در ردیف ۳ شرکت کارمانیا DPO خود را بین ۵ تا ۵- درصد تغییر می‌دهد و معادل این روزها (به میزان زیاد و کم شدن DPO) را به DSO شرکت مالیپل در ردیف ۴ انتقال می‌دهد. این قاعده بین شرکت کارمانیا و شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک‌خودرو شرق در ردیف ۴ نیز برقرار گردد.

قواعد سناریوی دوم. بررسی نتایج کاهش روزهای DIO، DSO و افزایش روزهای DPO در کل زنجیره

در این سناریو به‌منظور بهبود در جریانات موجودی و مالی، این مهم مورد مطالعه قرار گرفته است که در صورت به‌کارگیری بهره‌وری در قالب کاهش تعداد روزهای نگهداری موجودی و یا کاهش در تعداد روزهای وصول مطالبات تجاری و افزایش روزهای پرداخت به تأمین‌کنندگان (در

ردیف‌های آخر زنجیره) بر روی شاخص ROC کل زنجیره، ردیف‌ها و اعضای زنجیره چه اثری خواهد داشت. توضیح اینکه در این سناریو مدت‌زمان MCCC کاهش می‌یابد.

۱. در ردیف دوم شرکت‌های سایپادیزل، کرمان‌خودرو، ایران‌خودرو دیزل، ایران‌خودرو و پارس‌خودرو به اندازه صفر تا ۵ درصد کاهش در DIO خود ایجاد می‌کنند تا اثر آن را روی ROC ردیف و ROC کل زنجیره مشاهده کنند.

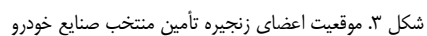
۲. در ردیف سوم شرکت‌های محورخودرو و کارمانیا به اندازه صفر تا ۵ درصد کاهش در DIO خود ایجاد می‌کنند تا اثر آن را روی ROC ردیف و ROC کل زنجیره مشاهده کنند.

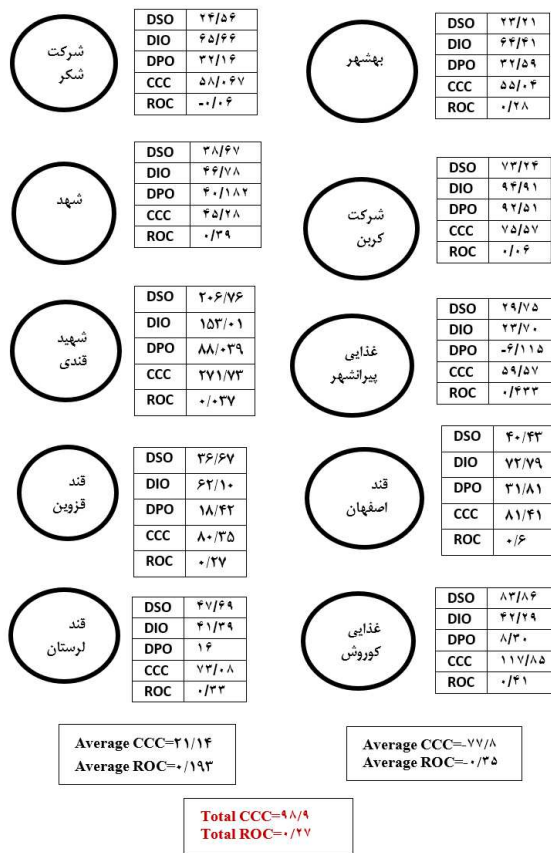
۳. در ردیف چهارم شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک خودرو شرق به اندازه صفر تا ۵ درصد کاهش در DIO خود ایجاد می‌کنند تا اثر آن را روی ROC ردیف و ROC کل زنجیره مشاهده کنند.

۴. در ردیف دوم شرکت‌های سایپادیزل، کرمان‌خودرو، ایران‌خودرو دیزل، ایران‌خودرو و پارس‌خودرو به اندازه صفر تا ۵- درصد کاهش در DSO خود ایجاد می‌کنند تا اثر آن را روی ROC ردیف و ROC کل زنجیره مشاهده کنند.

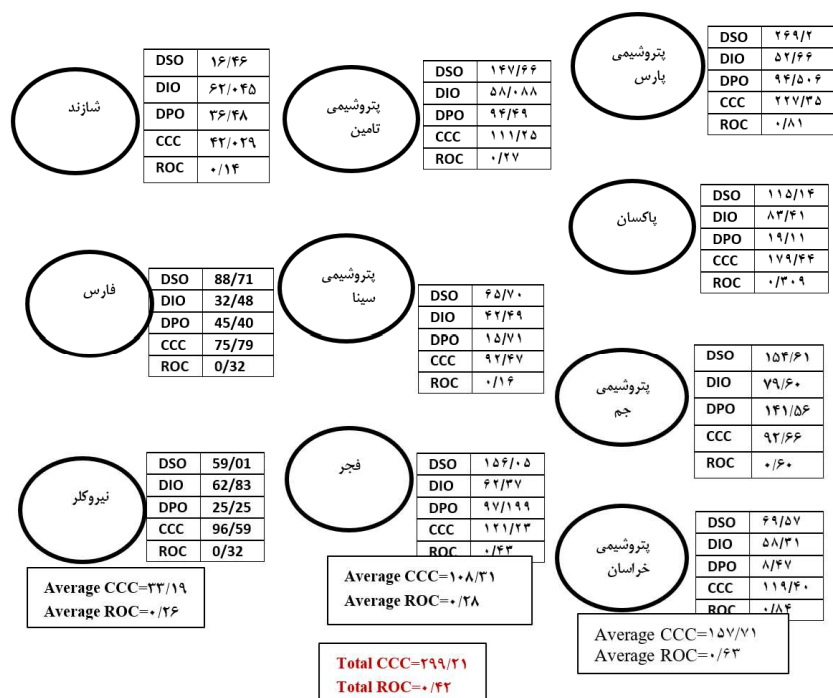
۵. در ردیف چهارم شرکت‌های مالیپل، کمک‌فتر سایپا و الکترونیک خودرو شرق به‌اندازه صفر تا ۵ درصد افزایش در DPO خود ایجاد می‌کنند تا اثر آن را روی ROC ردیف و ROC کل زنجیره مشاهده کنند.

قواعد نوزده‌گانه این دو سناریو برای ۵ صنعت دیگر اعمال گردیده است (بر اساس شکل های ۳ تا ۸).

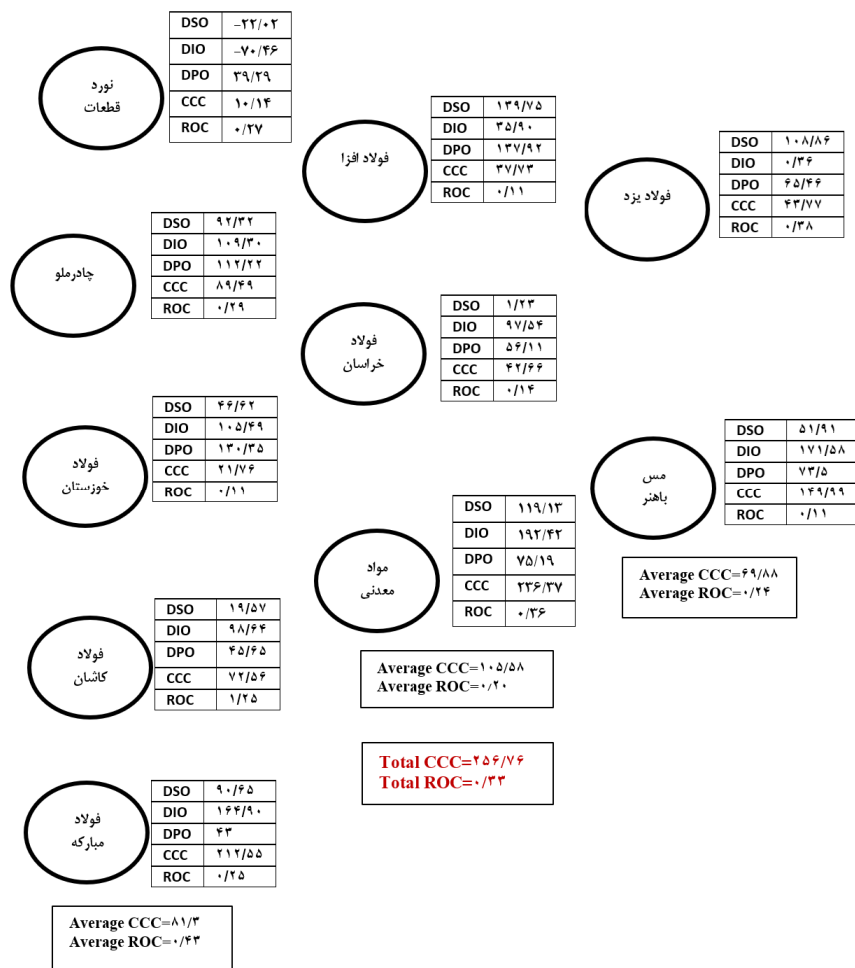




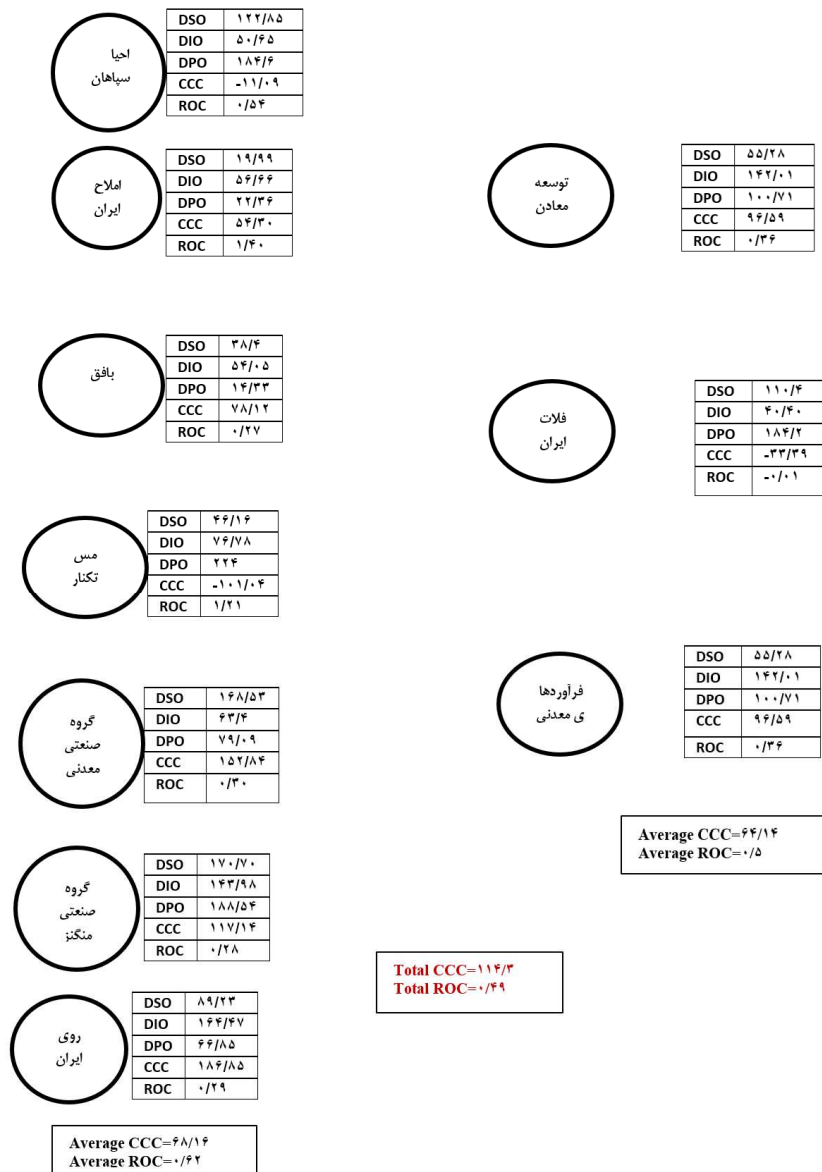
شکل ۴. موقعیت اعضای زنجیره تأمین منتخب صنایع غذایی



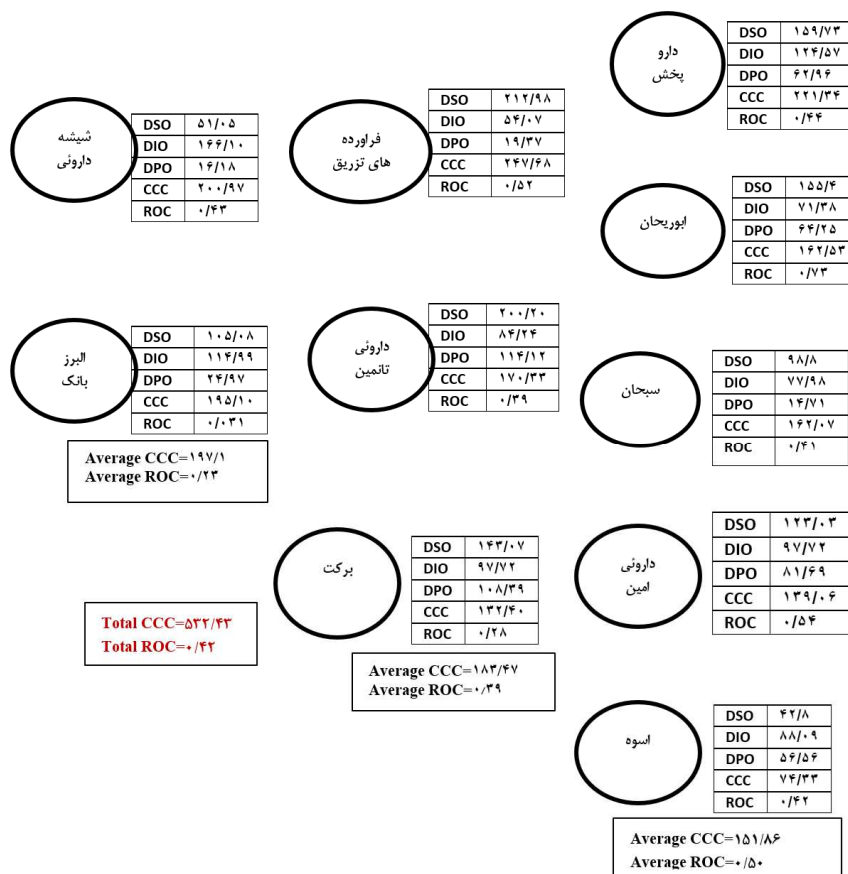
شکل ۵. موقعیت اعضای زنجیره تأمین منتخب صنایع پتروشیمی



شکل ۶ موقعیت اعضای زنجیره تأمین منتخب صنایع فلزی



شکل ۷. موقعیت اعضاء زنجیره تأمین منتخب صنایع معدنی



شکل ۸. موقعیت اعضای زنجیره تأمین منتخب صنایع دارویی

مدل تحلیل داده‌ها. صورت مسئله اصلی پژوهش این است که مجموعه‌ای از عامل‌ها در شبکه زنجیره به‌طور هم‌زمان تبادلات مالی و موجودی با چند عضو در ردیف‌های بالادست و پایین‌دست خود را با هدف بهبود بازگشت سرمایه در کل سیستم زنجیره مورد تحلیل و بازنگری قرار می‌دهند؛ بنابراین ساختار مسئله دارای پیچیدگی است؛ به‌طوری‌که مدل کردن رفتار این سیستم از طریق روش‌های دیگر مانند مدل‌سازی ریاضی (اقتضای آن ساده‌سازی رفتار سیستم از طریق مفروضات است) پژوهشگران را از تحلیل رفتار واقعی بازیگران سیستم بازمی‌دارد. از طرفی قدرت پردازش در شبیه‌سازی عامل‌بنیان^۱، سرعت پردازش و حافظه بیشتری نسبت به دو روش دیگر شبیه‌سازی گسسته‌پیشامد و سیستم دینامیک دارد. در مدل مذکور یک شیوه استاندارد وجود

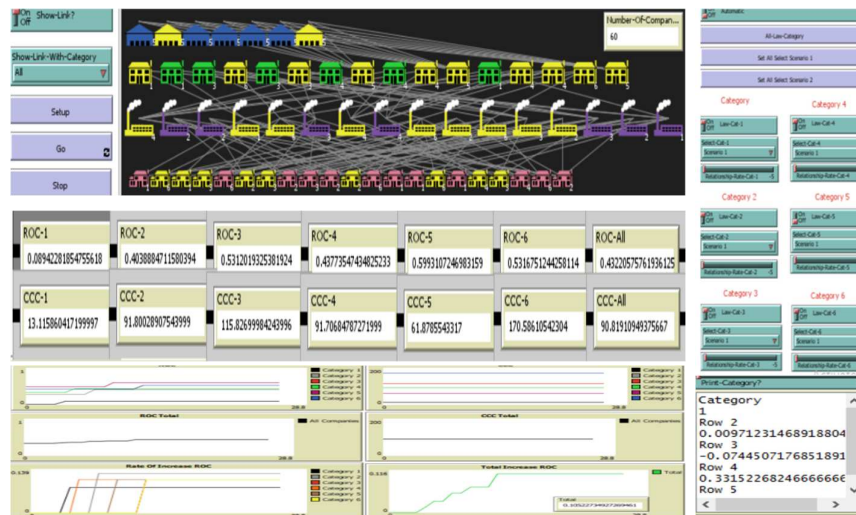
ندارد. ساختار عامل‌بنیان بر پایه ویرایشگرهای گرافیکی با دستورات مرتبط است که در نرم‌افزارهای مربوطه مانند Netlego & Analogic تعریف شده است [۶]. ایده اصلی و اساس شبیه‌سازی مبتنی بر عامل این است که بسیاری از پدیده‌ها قابل‌مدل‌سازی توسط تعدادی از عامل‌ها، محیط و توصیف تعامل عامل با عامل و عامل با محیط هستند. برای شبیه‌سازی مبتنی بر عامل نرم‌افزارهای زیادی مانند: Swarm، Repast، MASON، Behavior Composer و Swarm غیره توسعه داده شده است. در این پژوهش از یکی از مهم‌ترین آن‌ها، یعنی نت‌لگو^۱ نسخه 6.1.0 استفاده شده است. این نرم‌افزار برای مدل‌های پیچیده در طول زمان استفاده می‌شود. مدل‌ساز می‌تواند قواعد و دستورالعمل‌هایی را برای هزاران عامل تعریف کند و آن‌ها نیز به‌طور مستقل از هم عمل می‌کنند؛ بنابراین پژوهشگر می‌تواند رفتارها و نتیجه تعاملات بین عامل‌ها را بررسی کند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نتایج اعمال دو سناریوی تعریف‌شده در جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده است. نکته: در واقعیت هر یک از اعضای زنجیره سطحی از سرمایه در گردش خود را از نظر مبلغ و تعداد روزها به مشتریان خود در ردیف بعدی خود اختصاص داده (DSO) و سطحی از سرمایه در گردش خود را به نگهداری موجودی در سیستم خود (DIO) اختصاص می‌دهند و از طرفی سطحی از سرمایه در گردش تأمین‌کنندگان (DPO) را در اختیار دارند. میزان سرمایه در گردش در این سه بخش برحسب نوع کسب کار، مقیاس و حجم فعالیت کاری هر عضو زنجیره تعیین می‌شود. برای مثال ممکن است میانگین DIO برای یک عضو ۲۰۰ روز باشد؛ اما برای عضو دیگر ۱۵ روز باشد؛ بنابراین افزایش و یا کاهش ۵ روزه برای عضو اول حساسیتی ندارد؛ اما بر سرمایه در گردش عضو دوم اثرگذاری معناداری می‌گذارد. این شرایط برای DPO و DSO نیز صادق است. این پژوهش به دنبال تغییر و جابه‌جایی تعداد روزهای DSO، DIO و DPO بین اعضای زنجیره در ردیف‌های مختلف در حد امکان و توان اعضاء است تا بتواند اثر مطلوبی بر ROC اعضا و کل زنجیره بگذارد؛ بنابراین ملاک پژوهش برای تعیین روزها جهت جابه‌جایی درصدی از میانگین تعداد روزهای DSO، DIO و DPO هر عضو در ردیف‌های پایین‌دست زنجیره است؛ بنابراین تعداد روزها متناسب با شرایط اعضا معنادار خواهد بود. در این پژوهش ملاک برای تعیین تعداد روزها برای جابه‌جایی و تغییر بین ۱ تا ۵ درصد روزهای DPO، DIO و DSO هر عضو در ردیف‌های پایین‌دست است.

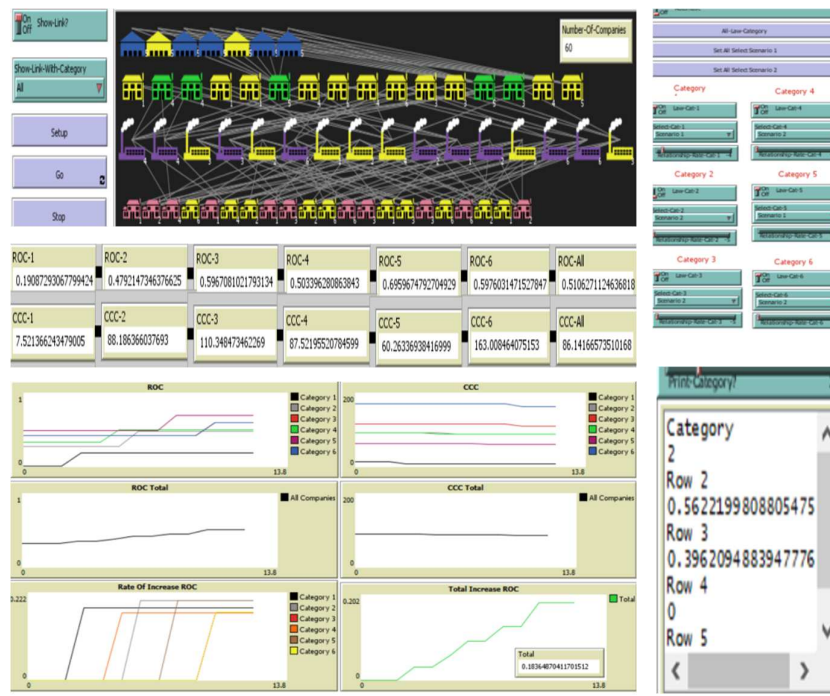
۱. Net Lego

نتایج سناریوی اول. جدول خروجی داده‌ها در محدوده بین -۵ تا +۵، ۱۰ حالت تعاملی بین اعضا در DIO، DSO و DPO زنجیره‌های شش صنعت منتخب شبیه‌سازی و اجرا شده است که نتایج این ده حالت در جدول ۷، مشاهده می‌شود. در صورتی که اعضای ردیف‌های پایین‌دست تعداد روزهای نگهداری موجودی (DIO) را بیشتر کرده و در عوض دوره پرداخت (DPO) به ردیف‌های قبلی خود را طولانی‌تر کنند، موجب کاهش در درصد بازگشت سرمایه (ROC) می‌شود. این روند از ۱ درصد روزهای نگهداری و ۱ درصد روزهای پرداخت تا ۵ درصد در مدل شبیه‌سازی و اجرا شده است. هرچقدر این درصد بالاتر برود، عملکرد ROC در ۶ صنعت بدتر می‌شود. به‌طور کلی در تمام صنایع عملکرد ROC از ۰/۳۲ در حالت ۵ درصد به ۰/۲۷ رسیده است. هرچقدر تعداد روزهای نگهداری موجودی (DIO) در ردیف‌های پایین‌دست کاهش یابد و در عوض دوره پرداخت (DPO) نیز به ردیف‌های بالادست کاهش یابد، موجب افزایش ROC در زنجیره‌های تمام صنایع و بیشتر ردیف‌های آن‌ها می‌شود. همان‌طور که در جدول ۷، مشاهده می‌شود، در سطح کاهش ۵- درصد در روزهای نگهداری موجودی ردیف‌های دوم زنجیره‌ها و هم‌زمان کوتاه‌تر کردن روزهای پرداخت برای اعضای بالادست (بدون کاهش در کل روزهای چرخه تبدیل نقدینگی) به‌طور میانگین در شش صنعت ۱۱ درصد بهبود در ROC مشاهده خواهد شد که کمترین میزان در صنعت خودرو و قطعات با حدود ۸ درصد و بیشترین میزان در صنعت غذایی به میزان ۱۳ درصد است. توضیح اینکه اگر این سناریو به تفکیک ردیف‌ها مورد بررسی قرار گیرد، در ردیف‌های چهارم صنعت خودرو و قطعات صنایع فلزی و دارویی و ردیف پنجم صنایع معدنی تغییری در میزان ROCها وجود ندارد.



شکل ۳. نتیجه شبیه‌سازی سناریوی اول با حالت ۵- درصد برای شش صنعت منتخب که شرایط بهینه برای اعضای زنجیره‌ها را نشان می‌دهد.

نتایج سناریوی دوم. همان‌طور که بیان شد هدف از تعریف این سناریو و شبیه‌سازی آن، بررسی و دانستن این مهم است که اگر با به‌کارگیری تکنیک‌ها و روش‌های مناسب (به میزان ۱ تا ۵ درصد) تعداد روزهای مطالبات تجاری و تعداد روزهای نگهداری موجودی توسط ردیف‌های دوم کاهش یابد، (ب) تعداد روزهای نگهداری موجودی توسط ردیف‌های میانی کاهش یابد و (ج) در ردیف آخر تعداد روزهای حساب‌های پرداختی افزایش و روزهای موجودی کاهش یابد، چه میزان بر بهبود یا عدم‌بهبود ROC در سطح زنجیره‌ها و همچنین در سطح ردیف‌ها اثر خواهد داشت؟ همان‌طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، در سطح ۵- درصد کاهش (یعنی حدود ۵ روز کاهش در چرخه تبدیل نقدینگی در کل شش صنعت)، به‌طور میانگین بهبود ۱۹ درصدی در ROC وجود خواهد داشت که کمترین میزان بهبود در بازگشت سرمایه مربوط به زنجیره صنایع دارویی و پتروشیمی به میزان ۱۷ درصد و بیشترین میزان بهبود مربوط به زنجیره صنایع فلزی به میزان ۲۷ درصد است؛ همچنین نتایج بر اساس ردیف‌ها نشان می‌دهد در ردیف ۳ زنجیره صنعت دارو تغییری در ROC وجود ندارد و در ردیف ۴ زنجیره صنایع فلزی تغییر ناچیز ۱ درصدی مشاهده می‌شود. خروجی نرم‌افزار در سطح ۵- درصد در شکل ۴، مشاهده می‌شود و نتایج تغییرات در تمام سطوح در جدول ۸، نشان داده شده است.



شکل ۴. نتیجه شبیه‌سازی سناریوی اول با حالت ۵- درصد برای شش صنعت منتخب که شرایط بهینه برای اعضای زنجیره را نشان می‌دهد.

پاسخ سؤال‌های پژوهش: نتایج نشان داد با بازنگری در چرخه گردش موجودی و چرخه گردش مالی (مطابق با روش ارائه‌شده در سناریوی اول) بدون تغییر چرخه تبدیل نقدینگی، بهبود خوبی در عملکرد زنجیره‌ها مشاهده می‌شود؛ همچنین (بر اساس نتایج سناریوی دوم) در صورت به‌کارگیری سیاست‌های مناسب در مدیریت جریان موجودی و مالی در سایه تعامل و مشارکت اعضای زنجیره‌ها، اندک بهبودی در چرخه تبدیل نقدینگی اثر زیادی در عملکرد درصد بازگشت سرمایه دارد.

جدول ۷. نتایج به دست آمده بر اساس سناریوی اول و قواعد تعریف شده آن برای شش صنعت منتخب

ROC	ROC-1	ROC-2	ROC-3	ROC-4	ROC-5	ROC-6	Total-ROC
شش	زنجیره	زنجیره	زنجیره	زنجیره	زنجیره	زنجیره	میانگین شش صنعت
صنعت	تأمین	تأمین	تأمین	تأمین	تأمین	تأمین	منتخب
منطقه تجاری و خدمات	صنعت	صنعت	صنعت	صنعت	صنعت	صنعت	صنعت دارایی
منطقه تجاری و خدمات	غذایی	غذایی	غذایی	غذایی	غذایی	غذایی	صنعتی
مقایسه میزان بهبود در صنایع با تغییر ۵٪	-۰.۸۸	-۰.۷۳	-۰.۷۱	-۰.۷۰	-۰.۷۰	-۰.۷۱	-۰.۷۱
زنجیره تأمین صنایع غذایی	-۰.۸۹	۰.۴	-۰.۵۳	-۰.۴۳	-۰.۵۹	-۰.۵۳	-۰.۴۳
زنجیره تأمین صنایع پتروشیمی	-۰.۷۳	-۰.۳۷	-۰.۵۱	-۰.۴۱	-۰.۵۷	-۰.۵۱	-۰.۴۱
زنجیره تأمین صنایع فلزی	-۰.۵۷	-۰.۴۸	-۰.۴۸	-۰.۴۹	-۰.۵۵	-۰.۴۸	-۰.۳۹
زنجیره تأمین صنایع معدنی	-۰.۳۱	-۰.۳۵	-۰.۴۶	-۰.۳۷	-۰.۵۳	-۰.۴۶	-۰.۳۷
زنجیره تأمین صنایع دارویی	-۰.۲۵	-۰.۲۱	-۰.۳۴	-۰.۲۵	-۰.۵۱	-۰.۴۴	-۰.۳۵
زنجیره تأمین صنایع خودرو و قطعات	-	-	-	-	-	-	-
زنجیره تأمین صنایع نساجی	-	-	-	-	-	-	-
زنجیره تأمین صنایع شیمیایی	-	-	-	-	-	-	-
زنجیره تأمین صنایع فلزی	-	-	-	-	-	-	-
زنجیره تأمین صنایع معدنی	-	-	-	-	-	-	-
زنجیره تأمین صنایع دارویی	-	-	-	-	-	-	-

مقادیر ROC ای مختلف صنایع شش گانه بعد از اجرای سناریو دوم (با اعمال تغییرات ۵-٪)

صنایع	زنجیره تامین		زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین	زنجیره تامین
-------	--------------	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج، نکات زیر قابل توجه است:

- بر اساس نتایج سناریوی اول هرچقدر تعداد روزهای نگهداری موجودی در پایین‌دست زنجیره کمتر باشد و به بالادست زنجیره منتقل شود، موجب بهبود در بازگشت سرمایه می‌شود؛ زیرا به علت تجمع ارزش افزوده موجودی در پایین‌دست، سرمایه در گردش بیشتری را درگیر خود می‌کند و به همین میزان نیز هزینه نگهداری بیشتری را در پی دارد. این نتیجه مشابه یافته‌های ویس کاری و همکاران (۲۰۱۲) در بررسی زنجیره صنعت خودرو است. بداخشان و همکاران (۲۰۲۲)، نیز با استفاده از مدل همزاد دیجیتال زنجیره تأمین^۱ با استفاده از شبیه‌سازی اثر سناریوهای سیستم‌های سفارش گذاری موجودی بر CCC را بررسی کردند. نتایج نشان داد که اعضای بالادست زنجیره نقش محوری در نگهداری موجودی و کاهش اثر شلاق چرمی در زنجیره‌ها دارند^۲ [۱].

- در برخی از اعضای زنجیره از آنجاکه تعداد روزهای نگهداری موجودی در وضعیت نزدیک به بهینه است، اثر چندانی بر عملکرد ROC دیده نمی‌شود (مانند ردیف ۴ صنعت خودرو و قطعات) در این حالت تمرکز بر روی بهینه‌کردن DSO و یا DPO نتیجه بهتری بر بهبود ROC دارد.

- در پژوهش‌های متعدد در حوزه زنجیره تأمین به این نکته اشاره شده است که هریک از اعضای زنجیره تأمین تلاش دارند طول مدت نگهداری موجودی را به سایر اعضا در بالادست یا پایین‌دست تحمیل کنند. در تعاملات مالی نیز اعضا می‌کوشند با فشار بر اعضای بالادست و پایین‌دست مدت نگهداری پول در سیستم خود را حداکثر کنند که این رویکردها برد - باختی است [۳۱]؛ اما در صورت ایجاد نگاه یکپارچه بین اعضا می‌توان مشابه سناریوهای تعریف‌شده در این پژوهش بازی برد - برد برای اعضا تعریف کرد؛ زیرا منافع آن برای کل اعضای زنجیره خواهد بود [۳۰]. سافورت و سایک^۳ (۲۰۱۷)، نیز در نتایج پژوهش‌های خود این مهم را اثبات کردند که مدیریت هزینه سرمایه در گردش با نگاه یکپارچه بر کل زنجیره بهینه‌تر از حالت نگاه انفرادی اعضای زنجیره است [۲۷].

- در بیشتر پژوهش‌ها در این حوزه حداقل کردن تعداد روزهای چرخه تبدیل نقدینگی موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ درحالی‌که بدون تغییر در مدت‌زمان چرخه تبدیل نقدینگی نیز با تمرکز بر بازنگری و تسهیم بهینه روزهای سه جزء DSO، DIO و DPO بین اعضا می‌توان بهبود مناسبی در عملکرد زنجیره‌ها به‌دست آورد.

۱. SC Digital Twin

۲. Badakhshan et al

۳. Seifert & Sieke

مدیران صنعتی که با چالش تأمین سرمایه در گردش مواجه هستند به‌منظور تأمین سرمایه در گردش بیشتر به سمت تأمین مالی از بانک‌ها (آن‌هم به روش‌های سنتی) اقدام می‌کنند؛ درحالی‌که با تمرکز بر مدیریت بهینه چرخه جریان نقدینگی و چرخه جریان مالی به‌عنوان دو رکن سرمایه در گردش با رویکرد زنجیره تأمین استفاده بهینه‌تری از سرمایه در گردش خواهند داشت؛ البته خیلی از موارد در برخی از صنایع تمرکز بر بهبود جریان موجودی و در برخی دیگر تمرکز بر بهبود جریان مالی اثر زیادی بر بهبود عملکرد زنجیره دارد و نکته آخر اینکه در این پژوهش بر مدیریت سرمایه در گردش زنجیره‌های تأمین تمرکز شده است. در کنار این موضوع توجه به بحث تأمین مالی زنجیره‌ها نیز که با عضویت نهادهای مالی و بانک‌ها در شبکه زنجیره صنایع به مقوله سرمایه در گردش می‌پردازد، حائز اهمیت است.

تعارض منافع. برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ‌گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بی‌طرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

1. Badakhshan, E., Ball P.& Badakhshan A. (2022). Using Digital Twins for Inventory and Cash management in supply chains. *IFAC PapersOnline*, 55-10, 1980-1985
2. Brandenburg, M. (2015). Supply Chain, Value Creation and the Economic Crisis-An empirical assessment of the European Automotive Industry (2002-2010). *International Journal of Production Economics*, 171, 321-335.
3. Blackman, I., Holland, C., & Wescott, T. (2014). Motorola's Global Financial Supply Chain Strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(2), 132-147.
4. Caniato, F., Henke, M., & Zsidisin, G.A. (2019). Supply chain Fiance: Historical Foundation, Current Research, Future Development. *Purchasing and Supply Management*, 19, 1-20
5. Cullen, J. (2021). *Supply Chain Accounting, Canada*. Society of Management Accountants of Canada.
6. Farahbakhsh, M., Modiri, M., Firozabadi, S.M. &Ebrahimi, A.P. (2023). Power Industry's Life Cycle Simulation Using Agent Based Modeling. *The Journal of Industrial Management Perspective*, 12(48), 9-35 (In Persion).
7. Farris, M. T., & Hutchison, P.D. (2003). Measuring Cash-to-Cash Performance. *International Journal of Logistics Management*, 14(2), 83-92.
8. Farris, M.T., & Randall, W. (2009). Supply Chain Financing: Using Cash-to-Cash Variables to Strengthen the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 669-689.
9. Rahchomai, S.M., Hydariyeh, S., & Zargar, S.M. (2022).Deigning a Model for Intelligent Service Supply Chain Based on Grounded Theory .Case Study: Omid Entrepreneurship Fund. *The Journal of Industrial Management Perspective*, 12(46), 89-111. (In Persion).
10. Rokneddini, S.A., Ardakani, D.A., & Ahmadabadi, H.Z. (2023). Modeling The Enablers of Industry 4.0in the implementation of a Sustainable Supply Chain with Fuzzy Dematel-ANP. *The Journal of Industrial Management Perspective*, 13(49), 141-172. (In Persion)
11. Rosse, T., Ruyken, S., Wagner, M. & Jokem, R. (2011). What is the right Cash Conversion Cycle for Your Supply Chain. *Int.J.Services and operations Management*, 10(1), 13-29.
12. Grimm, C., Knemeyer, M., Polyviou, M. & Ren, X. (2015). Supply Chain Research in management Journals. A review of recent Literatur (2004-2013). *International Journal of Physical Distribution &Logistics Management*, 45(5), 404-458.
13. Hofmann, E. & Kotzab, H. (2010). A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 305-329
14. Iraine, P. & Pontiff, J. (2009). Idiosyncratic Return Volatility, Cash Flows, and product Market Competitions. *The Review of Financial Studies*, 22(3), 1149-1177.
15. Jin, J., Wei, Z., & Liu, G. (2015). *Comparative Research of Financial Model in Supply Chain*. Switzerland Springer International Publishing.
16. Lind, L. (2019). *Mapping Working Capital Models in the Automotive Industry*. published by Elsevier, 1-20.
17. Lind, L. (2018). Identifying Working Capital Models In Value Chains:Toward Ageneric Framework, PhD, LUT University, Lappeenranta.

18. Lind, L., Pirttilä, M., Viskari, S., Schupp, F. & Karri, T. (2012). Working Capital Management in the Automotive Industry: Financial Value Chain Analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 92-100.
19. Li, Jian., He, Zhou. & Wang Shouyang. (2022). A survey of chain operation and finance with Fintech: Research framework and managerial insights. *Int.J.Production Economics*, 247, 108131, 1-9.
20. Luis, S., Lozano, P., & Farzipoor, M. (2016). Watch the working Capital of tier-tow suppliers: a financial perspective of supply chain collaboration in the automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21, 1-26.
21. Monto, S., Lind, L., & Karri, T. (2013). Working Capital Models: Avenues for Financial Innovation. *ISPIIM Conference On 16-19*.
22. Monto, S. (2013). Towards Inter-organizational WCM. (PhD), *Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology)*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
23. Moretto, A., Grassi, I., Caniato, F., Giorgino, M., & Ronchi, S. (2018). Supply Chain Finance: From Traditional to Supply Chain Credit Rating. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24, 1478-4092.
24. Pfohl, H. Ch., & Gomm, M. (2009). Supply Chain Finance: Optimizing Financial Flows in Supply Chain. *LOGst. Res*, 149-161.
25. Pirttilä, M., Virolainen, V. M., Lind, L., Karri, T. (2019). Working Capital Management in the Russian Automotive Industry Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 221, 107474, 1-24.
26. Richards, V.D., & Laughlin, E.J. (1980). A CCC Approach to Liquidity Analysis. *Financial Management*, 9(1), 32-38.
27. Sieke, M.P. & Seifert, R.W. (2017). Benefits of Working Capital Sharing in Supply Chain. *Journal of the Operation Research Society*, 68, 521-532.
28. Shi, M., & Yu, W. (2013). Supply Chain Management and Financial Performance: Literature Review and Future Directions. *International Journal of Operation & Production Management*, 33(10), 1283-1317.
29. Talonpoika, A., Monto, S., & Pirttilä, M. (2014). Modifying the CCC: Revealing concealed advance payments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 341-353.
30. Viskari, S., Lind, L., & Karri, T. (2012). Using Working Capital Management to Improve Profitability in the Value Chain of Automotive Industry. *Int.J. Services and Operation Management*, 13(1), 42-64.
31. Virolainen, V., Pirttilä, M., Lind, L., T., & Karri, T. (2019). Scenario Development for Collaborative Financial Supply Chain Management. *In the Automotive Industry 25th International Conference on Production Research Manufacturing Innovation*.
32. Wuttke, D., Blome, C. & Henke, M. (2013). Focusing the Financial Flow of Supply Chains: An Empirical Investigation of Financial Flow of Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics*, 145, 773-789.
33. Yan, N. & Sun, B. (2013). Coordinating Loan Strategies for Supply Chain Financing With Limited Credit. *OR Spectrum*, 35, 1039-1058.
34. Zhang, L. & Yan, G. (2009). The Complex Economic System of Supply Chain Financeing, *Jzhou (Ed). Complex, Part 1, Lnicst 4*, 763-772.

35. Zenkevich, N. (2018). Working Capital Optimization in Supply Chain. *Journal of Coporate Finance Research*, 12.29-42.