



SUCCESS

BUSINESS

Supply Chain Service Level Agreement

Bonny chow

مفهوم تفاهم نامه سطح کیفی خدمات

➤ **Service level agreement (SLA)** تفاهم نامه سطح کیفی خدمات و یا ضمانت نامه کیفیت خدمات، توافقی است حقوقی فی مابین ارائه دهنده و استفاده کننده از خدمات جهت تضمین کیفی سطح سرویس و اطمینان از رعایت اصول اساسی مدنظر دریافت کننده خدمات.

➤ عناصر SLA

- تعریف و تفسیری از ماهیت خدمات
- سطح خدمات مورد انتظار، به طور مشخص قابلیت اطمینان و پاسخگویی و نحوه اندازه گیری آن
- فرایند ردیابی و گزارش دهی مشکلات موجود در خدمات
- چارچوب زمانی پاسخگویی و حل مشکلات
- فرایند کنترل و گزارش دهی سطح خدمات
- تعیین عواقب و جرایم مربوط به عدم تحقق تعهدات ارائه دهنده خدمات

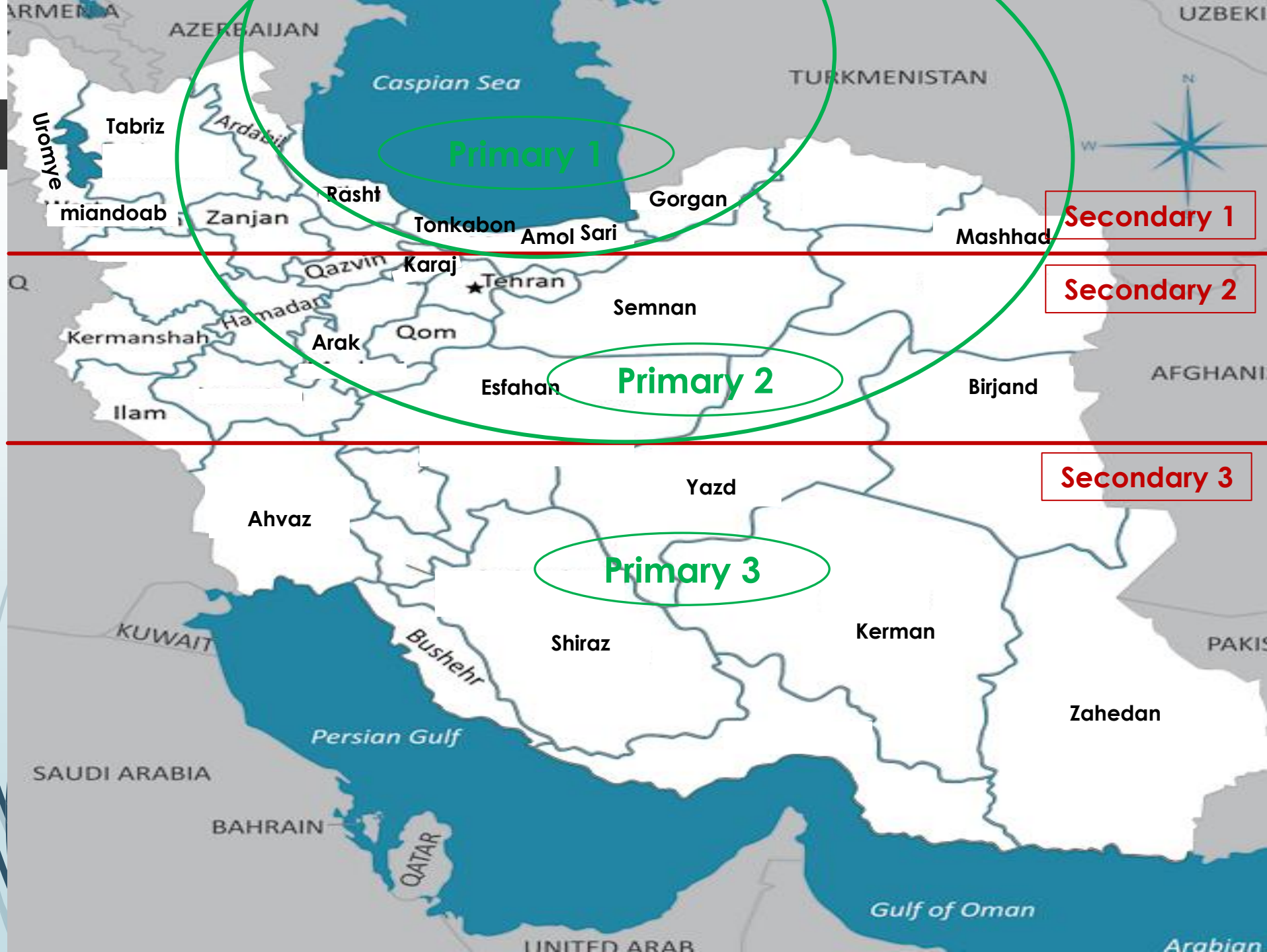
مزایای تفاهم نامه سطح کیفی خدمات

- بهبود ارتباط و همکاری بین ارائه دهنده خدمات و مشتری
- تسهیل فرایند اشتراک گذاری اطلاعات مهم در ارتباط کاری دو سازمان
- کاهش مشکلات و تعارضات کاری بین دو طرف ارائه دهنده و دریافت کننده خدمات
- شفاف سازی و مدیریت خواسته ها و انتظارات ارائه دهنده و دریافت کننده خدمات و حوزه پاسخگویی دو طرف
- بهبود سطح کیفی خدمات به کمک انطباق با استانداردهای عملکرد
- تقویت ارتباط بین ارائه دهنده خدمات و مشتری با هدف آگاهی و شناخت بیشتر از نیازها و خواسته های مشتری
- امکان بهبود در تحقق اهداف تجاری کار با ارتباط و همکاری دو طرف
- باتوجه به آگاهی نسبت به خواسته های دو طرف و امکان بهینه سازی منابع تخصیص یافته به منظور ارائه خدمات، امکان کاهش هزینه های دوطرف قرارداد نیز وجود خواهد داشت.

شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs)

- مجموعه ای از شاخص های قابل سنجش که یک سازمان یا صنعت برای اندازه گیری یا مقایسه عملکرد به کار می گیرد.
- شاخص های کلیدی در هماهنگی و هدایت فعالیت های سازمان در راستای اهداف و مأموریت آن اثرگذار می باشد. آنها تناسبی بین **هزینه، زمان، کمیت و کیفیت** ایجاد می کنند.
- ویژگی های KPIs
 - امکان اندازه گیری در دوره های زمانی مشخص داشته باشد.
 - باید توسط مدیریت عامل و تیم مدیران ارشد به آن عمل کنند.
 - برای ارائه دهنده و استفاده کننده خدمات قابل درک باشد.
 - ارتباط لازم بین مسئولیت های فردی و گروهی ایجاد کند.
 - باید تاثیر قابل توجه و مثبت بر فرایند کاری داشته باشد.
 - باید به سمت اقدامات مناسب و مثبت هدایت کند.
 - باید مقدار عددی داشته باشد.

تعیین مناطق



پارامترهای محاسباتی

- حداکثر فروش وزنی و تعداد فاکتور مدنظر هر لاین در هر شعبه
- برآورد کل منابع هر شعبه باتوجه به ظرفیت مورد نیاز و معادل سازی آن در واحد کامیونت حمل بار
- محاسبه هزینه تامین منابع مورد نیاز در هر شعبه (Min cost of Branch)
- هزینه ثابت توزیع هر فاکتور کمتر از یک میلیون ریال (Fixed cost per invoice 1)
- هزینه ثابت توزیع هر فاکتور بیشتر از یک میلیون ریال (Fixed cost per invoice 2)
- نرخ هزینه توزیع به فروش ریالی بابت فاکتور بیشتر از یک میلیون ریال (%Cost of sale value)
- نرخ هزینه حمل اولیه هر کیلوگرم محصول (Primary cost per kg)
- درصد افزایش سالیانه حداقل هزینه هر شعبه و هزینه ثابت توزیع هر فاکتور (%Annual inflation)

❑ مهمترین موضوع در فرایند تعیین منابع مورد نیاز، هماهنگی کامل لاین های فروش هر شعبه در مسیربندی و بهینه سازی آن با شعبه می باشد. به منظور بهره وری هرچه بیشتر امکانات می باید تا حدامکان لاین های فروش اقدام به یکسان سازی و هماهنگ سازی مسیربندی های خود نمایند.

پارامترهای محاسباتی

پارامترهای ارزش گذاری حمل اولیه محصولات از تامین کنندگان به شعب

Primary Region	Primary cost per kg-Chilled (IRR)	Primary cost per kg-Chilled (IRR)	Primary cost per kg-Frozen (IRR)	Primary cost per kg-Frozen (IRR)
	Sale Volume < 20 Ton	Sale Volume >= 20 Ton	Sale Volume < 20 Ton	Sale Volume >= 20 Ton
1	700	500	950	680
2	1250	900	1700	1220
3	2650	1900	3650	2600

پارامترهای ارزش گذاری نگهداری و توزیع ثانویه محصولات

Secondary Region	cost per truck per Day Chilled (IRR)	cost per truck per Day Frozen (IRR)	Fixed cost per invoice 1	Fixed cost per invoice 2	% Cost of sale value
1	5,700,000	6,000,000	120,000	80,000	4%
2	6,200,000	6,500,000	130,000	85,000	4.5%
3	6,700,000	7,000,000	155,000	105,000	5%

$$\% \text{ Annual inflation} = (\text{نرخ تورم اعلامی بانک مرکزی} * 40\%) + (\text{نرخ افزایش موثر حداقل دستمزد} * 60\%)$$

داده های اولیه کسب و کار یا لاین

پارامترهای محاسباتی حداقل منابع مورد نیاز متناسب با ظرفیت درخواستی هر کسب و کار یا لاین

- کد مسیر
- مشخصات جغرافیایی مسیر (نقطه شروع، نقطه پایان، پیمایش استاندارد بر حسب کیلومتر)
- حداکثر تعداد فاکتور روزانه
- حداکثر فروش وزنی روزانه
- زمان استاندارد شروع و پایان توزیع
- فاکتورهای دارای شرایط خاص مانند چیدمان
- خدمات ویژه درخواستی

نمونه جدول مورد نظر

کد مسیر	1	2	3
روز هفته			
شنبه			
یکشنبه			
دوشنبه			

محاسبه هزینه اولیه

➤ **Min cost of Branch = Min cost per truck * Number of truck** ①

به منظور محاسبه درآمد هر شعبه فاکتورهای صادر شده به دو دسته کمتر از یک میلیون ریال و بیشتر از یک میلیون ریال تقسیم می شوند و نحوه محاسبه درآمد از هر دسته به شرح زیر می باشد.

➤ **If Value of Invoice <= 1000000 IRR**

Revenue = Number of Invoice * Fixed cost per invoice 1 ②

➤ **If Value of Invoice > 1000000 IRR**

Revenue = (Number of Invoice * Fixed cost per invoice 2) + (% Cost of sale value * Sale Value) ③

➤ **Secondary Revenue of Branch = ② + ③**

➤ **Primary Revenue of Branch = Primary cost per kg * Sale Volume (kg)** ④

**Last Revenue of Branch = Max [Min cost of Branch ,Secondary Revenue of Branch]
+ Primary Revenue of Branch**

موارد خاص

➤ دو فاکتور در یک نقطه مشترک

در صورتی که دو لاین یا دو کسب و کار اقدام به صدور دو فاکتور در یک نقطه تحویل نمایند، هزینه تحویل فاکتور هر لاین یا کسب و کار مشمول ۳۰٪ تخفیف خواهد شد.

➤ صدور دو گروه کالا در یک فاکتور مشترک

در صورتی که دو گروه کالا با ذینفعان مختلف در یک فاکتور صادر شود، محاسبات هزینه توزیع ثانویه بابت کل فاکتور و برای لاین یا کسب و کار مستقل که دارای خودروی اختصاصی بوده است لحاظ می شود. اما در صورت توافق دو لاین یا دو کسب و کار، سهم هزینه توزیع لاین یا کسب و کار تابع، طبق توافق طرفین و به صورت درصدی از فروش ریالی محاسبه می شود و از صورتحساب لاین یا کسب و کار مستقل کسر می شود.

➤ ارسال فاکتور مستقیم از محل تامین کننده به مشتری

در صورتی که طی هماهنگی های یک لاین یا کسب و کار با یک مشتری، امکان ارسال محموله به صورت مستقیم از محل تامین کننده به مشتری مهیا شود، در محاسبه هزینه حمل ثانویه این فاکتور معادل ۷۵٪ تخفیف منظور خواهد شد.

➤ تحویل کل فاکتور توسط مشتری در محل شعبه

در صورتی که طی هماهنگی های یک لاین یا کسب و کار با یک مشتری، امکان تحویل فاکتور در محل شعبه توسط خود مشتری مهیا شود، در محاسبه هزینه حمل ثانویه این فاکتور معادل ۴۵٪ تخفیف منظور خواهد شد.

➤ پخش گرم

هزینه فروش و توزیع درصدی از فروش خالص ریالی خواهد بود، براساس نوع محصول و توافق طرفین.

وظایف و تعهدات زنجیره تامین و شاخص های مرتبط

تحويل در زمان مناسب

• زمان برگشت از پخش

تحويل با کیفیت مطلوب

• حداکثر دمای خودروهای پخش در روز

تحويل کامل و بدون نقص

• Shipment in full (SIF)

تحويل با تاریخ مناسب

• درصد بار ارسالی با تاریخ مناسب
تعیین استاندارد به تفکیک گروه محصول با توجه به مدت
ماندگاری

شاخص حداکثر زمان قابل قبول برگشت خودرو از پخش

ارائه دهنده خدمات موظف است فاکتورهای صادر شده توسط واحد فروش را مطابق با حداکثر زمان تحویل توافق شده به مشتریان مطابق با جدول زیر تحویل دهد.

➤ دسته بندی مشتریان هر شعبه به ۳ بخش و تعیین استاندارد زمان برگشت از پخش برای هر دسته

➤ کنترل زمان برگشت از پخش هر خودرو و تعیین جریمه به صورت روزانه برای هر خودرو

بازه پذیرش	درصد جریمه
یک تا دو ساعت بیشتر از استاندارد	۳٪ هزینه یک روز خودرو
دو تا سه ساعت بیشتر از استاندارد	۵٪ هزینه یک روز خودرو
بیشتر از سه ساعت	۱۰٪ هزینه یک روز خودرو

➤ پس از راه اندازی GPS-Loggerها و فراهم شدن امکانات نرم افزاری مورد نیاز، می توان زمان تحویل فاکتورها را براساس داده های حاصل از این سیستم به صورت کامل و دقیق بدست آورد.

حداکثر دمای خودروهای پخش در روز

دسته بندی خودروهای به دو بخش بالاصفري و زیرصفري و تعیین استاندارد

حداکثر دمای قابل قبول خودروی بالاصفري	حداکثر دمای قابل قبول خودروی زیرصفري
+۸	-۱۸

ارائه دهنده خدمات موظف است ضمن تامین تجهیزات مناسب بابت برودت خودروهای پخش، برنامه ریزی و تلاش خود را جهت حفظ کیفیت محصولات در فرایند توزیع صورت دهد و در صورت عدم تحقق دمای مورد نظر مطابق با جدول زیر مشمول جریمه خواهد شد.

بازه دمای خودروهای بالاصفري و زیرصفري	درصد جریمه
تا دو درجه بیشتر از دمای استاندارد	۵٪ هزینه روز خودرو
دو تا چهار درجه بیشتر از دمای استاندارد	۱۰٪ هزینه روز خودرو
بیش از چهار درجه بیشتر از دمای استاندارد	۲۰٪ هزینه روز خودرو

شاخص تحویل کامل (SIF) Shipment in full

ارائه دهنده خدمات موظف است فاکتورهای صادر شده مطابق با مسیربندی مورد توافق طرفین را کامل و بدون نقص به مشتریان تحویل دهد. به منظور کنترل تحویل کامل فاکتور به مشتری، شاخص تحویل کامل با عنوان **Shipment In Full (SIF)** تعریف شده است. این شاخص حاصل نسبت فروش خالص وزنی به درخواست وزنی واحد فروش می باشد.

ارائه دهنده خدمات موظف است ضمن تامین تجهیزات کافی، برنامه ریزی و کنترل لازم جهت تامین و تحویل کامل فاکتور درخواستی توسط واحد فروش را صورت دهد و در صورت عدم تحقق تحویل کامل فاکتورهای درخواستی مطابق با جدول زیر مشمول جریمه خواهد شد.

بازه پذیرش	درصد جریمه
تحویل تا ۹۵٪	---
۹۰٪ تا ۹۵٪	۳٪ هزینه روز خودرو
۸۰٪ تا ۹۰٪	۵٪ هزینه روز خودرو
کمتر از ۸۰٪	۱۰٪ هزینه روز خودرو

■ موارد استثنا:

- ۱- عدم تامین های مقصر کارخانه: در صورت عدم تامین از طرف تامین کننده در محاسبات مدنظر قرار گیرد.
- ۲- فروش های هیجانی و خارج از روند: در صورت افزایش بیش از ۲۰٪ نسبت به میانگین فروش هفته گذشته، در محاسبات مدنظر قرار گیرد.

وظایف و تعهدات لاین های فروش و شاخص های مرتبط

اتمام به موقع فروش

• میانگین زمان بستن فروش

ثبت کل ضایعات پای فاکتور

• نسبت ضایعات هماهنگی طی روز به کل
ضایعات فروش

ثبت درخواست صحیح و دقیق

خدمات ویژه

• برآورد هزینه

دریافت کننده خدمات موظف است به منظور آماده سازی های لازم و انجام فرایندهای صدور فاکتور و چیدمان و بارگیری و ... توسط تیم های عملیاتی شعب، نسبت به اتمام به موقع فروش مطابق استاندارد تعیین شده هر شعبه برنامه ریزی لازم را داشته باشد.

به منظور کنترل این موضوع شاخص زمان بستن فروش تعریف می شود و استاندارد این شاخص به تفکیک هر شعبه تعیین می شود.

بازه پذیرش	درصد جریمه
تا ۱۵ دقیقه بیشتر از استاندارد شعبه	---
۱۵ دقیقه تا یک ساعت بیشتر از استاندارد شعبه	۱٪ هزینه پایه روز
یک تا دو ساعت بیشتر از استاندارد شعبه	۳٪ هزینه پایه روز
بیشتر از دو ساعت نسبت به استاندارد شعبه	۵٪ هزینه پایه روز

نسبت ضایعات وزنی هماهنگی طی روز به کل ضایعات وزنی ثبت شده

دریافت کننده خدمات موظف است کلیه ضایعات مدنظر جهت دریافت از مشتری را در پای فاکتور درج نماید و درخواست دریافت ضایعات از مشتری، مازاد بر آنچه که پای فاکتور ثبت شده است را به حداقل ممکن برساند. به منظور کنترل این آیتم شاخص نسبت ضایعات وزنی هماهنگی طی روز به کل ضایعات وزنی ثبت شده در سیستم تعریف شده است.

بازه پذیرش	درصد جریمه
تا ۵٪	---
۵٪ تا ۱۰٪	۳٪ هزینه روز خودرو
۱۰٪ تا ۱۵٪	۵٪ هزینه روز خودرو
بیشتر از ۱۵٪	۱۰٪ هزینه روز خودرو

خدمات ویژه

چیدمان

دریافت کننده خدمات می تواند درخواست چیدمان محصولات در شلف را برای تعدادی از مشتریان در هر شعبه مطرح نماید. به این منظور می باید لیست مشتریان مورد نظر جهت انجام چیدمان را در زمان برآورد منابع و تنظیم تفاهم نامه مشخص و ارائه نماید. باتوجه به منابع مازاد مورد نیاز بابت ارائه خدمات چیدمان هزینه مربوط به این آیتم نیز تعیین و مورد توافق قرار خواهد گرفت.

تحویل سریع (هزینه تحویل سریع: ۵ برابر هزینه فاکتور براساس مدل هزینه پایه)

در صورتی که فاصله صدور فاکتور تا زمان مورد نظر واحد فروش جهت تحویل فاکتور بین ۶ تا ۱۲ ساعت باشد، تحویل سریع محسوب می شود.

تحول در محدوده زمانی مشخص (هزینه تحویل در محدوده زمانی خاص: ۵ برابر هزینه فاکتور براساس مدل هزینه پایه)

در صورتی که درخواست تحویل فاکتور در زمانی مغایر با توافق اولیه زمان تحویل فاکتورها باشد، و شعبه امکان اجرا و تحویل آن را داشته باشد، تحویل در ساعت خاص محسوب می شود.

خدمات ویژه

► فاکتور خارج از مسیر (هزینه تحویل فاکتور خارج از مسیر: ۵ برابر هزینه فاکتور براساس مدل هزینه پایه)

► در صورتی که فاکتوری خارج از مسیربندی توافق شده روز باشد، فاکتور خارج از مسیر محسوب می شود.

► توزیع در روز تعطیل (هزینه توزیع در روز تعطیل: ۵۰٪ افزایش کلیه پارامترهای موثر در محاسبه هزینه پایه)

► در صورتی که در روزهای تعطیل رسمی فرایند توزیع و پخش صورت گیرد کلیه پارامترهای موثر در محاسبه هزینه پایه با ۵۰٪ افزایش محاسبه خواهد شد.

► تبلیغات

► باتوجه به شرایط و امکان تعامل با ارگان های دولتی مرتبط در هر کدام از شهرهای بزرگ کشور، می توان سطح بدنه یخچال کامیونت ها را به عنوان فضای تبلیغاتی در اختیار هر کدام از کسب و کارها قرارداد. هزینه تبلیغات با توجه به شرایط قانونی جاری در هر شهر برآورد و ارائه خواهد شد.