

بسم الله الرحمن الرحيم



مدیریت زنجیره تامین در عصر جدید

مؤلف:

دکتر یحیی زارع مهرجردی

میترا موبد

نشر مهرجرد

سرشناسه: زارع مهرجردی، یحیی، ۱۳۳۲ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت زنجیره تامین در عصر جدید / مولف یحیی زارع مهرجردی، میترا موبد.

مشخصات نشر: تهران، مهرجرد، ۱۳۹۲

مشخصات ظاهری: ۱۹۸ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۶۶۸-۹۶-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت کتابخانه: ص. ۱۵۳.

موضوع: تدارکات بازرگانی -- مدیریت

شناسه افزوده: موبد، میترا، ۱۳۵۸ -

رده بندی کنگره: ۴۱۳۹۰ م ۲ / ۵ / ۳۸ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۵

شماره کتابشناسی ملی: ۳۲۷۹۹۹۳



مؤسسه علمی و فرهنگی مهرجرد
مدیریت زنجیره تامین در عصر جدید

شمارگان: ۱۰۰ جلد

چاپ اول: بهار ۱۳۹۲

قیمت: ۱۳.۰۰۰ تومان

تهران، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، بن بست مبین، پلاک ۶

تلفن: ۶۶۴۹۱۹۰۲ و ۲۰ الی ۶۶۴۱۴۸۱۹

مراکز پخش

انتشارات نص: تهران، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، بن بست مبین، پلاک ۶

تلفن: ۴-۶۶۹۵۳۸۸۳ و ۶۶۴۰۵۳۷۲

پخش در یزد: صفائیه، میدان اطلسی، بلوار دانشگاه، روبروی مجتمع خورشید، خیابان شاهد،

نبش کوچه شهید محمد حسن مازارزاده، انتشارات مهرجرد

تلفن: ۰۳۵۱-۸۲۶۸۳۱۳

شابک ۹۷۸-۹۶۴-۷۶۶۸-۹۶-۵

به نام خداوند جان و خرد

مقدمه ناشر

موسسه علمی، فرهنگی مهرجرد با تکیه به الطاف خداوند منان و با هدف ارائه کتب علمی، دانشگاهی قدم به عرصه نشر نهاد. انتشارات مهرجرد بعد از سال‌ها تلاش شبانه‌روزی، اکنون با تعداد کثیری کتاب دانشگاهی افتخار دارد خدمتگزار خوبی برای مردم ایران باشد و توانسته باشد جوابگوی نیاز دانشجویان و اساتید گرانقدر باشد. هدف موسسه علمی، فرهنگی مهرجرد چاپ کتاب‌هایی با کیفیت علمی بالا و چاپ وزین و هم‌چنین مناسب نمودن قیمت کتاب تا حد امکان جهت افزایش قدرت خرید مخاطبان عزیز می باشد.

در پایان لازم به یادآوری است این موسسه با تمام تلاشی که در چاپ این کتاب نموده است اذعان می نماید خالی از اشکال نیست. خرسند خواهیم شد که ما را از نقطه نظرهای خود در قبال چاپ و هم‌چنین کیفیت علمی کتاب آگاه نمائید تا در چاپ‌های بعدی اعمال گردد.

از اساتید گرانقدر، و دانشجویان عزیزی که تمایل دارند در زمینه چاپ کتاب با این موسسه همکاری داشته باشند خواهشمندیم از طریق تلفن یا شماره ۰۲۱-۶۶۴۹۱۹۰۲ و ۰۹۱۹۸۸۱۵۳۶۶ و ۰۳۵۱-۸۲۶۸۳۱۳ و یا از طریق پست الکترونیک با آدرس Abolfazl.delghan66@gmail.com و Mehrjerdyazd@yahoo.com جهت ارائه نظرات با ما در ارتباط باشند .

با سپاس فراوان
انتشارات مهرجرد

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات زنجیره تأمین.....	۱
فصل دوم: شکستگی و انحراف اطلاعات در زنجیره تأمین.....	۲۷
فصل سوم: مشارکت و هماهنگی در زنجیره تأمین.....	۴۱
فصل چهارم: اعتماد و امنیت در زنجیره تأمین.....	۶۱
فصل پنجم: اطلاعات و زنجیره تأمین.....	۸۵
فصل ششم: قراردادهای در زنجیره تأمین.....	۹۹
فصل هفتم: فناوری‌های جدید در مدیریت زنجیره تأمین.....	۱۱۱
فصل هشتم: زنجیره تأمین پس‌رو.....	۱۲۵
فصل نهم: کاربردهای پژوهش عملیاتی در زنجیره‌های تأمین پیشرفته.....	۱۳۷
مراجع.....	۱۵۳
ضمیمه: مقالاتی در مدیریت زنجیره تأمین.....	۱۶۱

کلیات زنجیره تأمین

فصل اول

مقدمه

امروزه با تشدید رقابت در بخشهای مختلف تولیدی و خدماتی، توقعات مشتریان نیز دائماً در حال رشد و تحول است. از این رو، نیاز به توزیع سریع‌تر، مشتری‌گرایی بیشتر و سطح خدمات بهتر ملموس‌تر گردیده است. با این وجود نه تنها مشتریان مایل به پرداخت هیچگونه مبلغی در ازای این منافع اضافی نیستند، بلکه به همان میزان خواهان کاهش قیمت‌ها نیز هستند. سازمان‌ها نیز همواره در تلاش و جستجو برای یافتن راه‌هایی هستند که بتوانند بواسطه آنها انعطاف‌پذیری و پاسخگویی خود را برای مشتریان افزایش و استراتژی‌های عملیاتی خود را بهبود بخشند. یک استراتژی مهم در قرن جاری و از ابزارهای مهم سازمان‌ها برای دستیابی به رقابت‌پذیری، مدیریت زنجیره تأمین^۱ است. به زبان ساده می‌توان گفت مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت شبکه‌ای از فعالیت‌ها و گزینه‌ها است که به کار تأمین مواد، حمل آنها به واسطه‌ها و تبدیل به محصولات نهایی و ارسال به مشتریان می‌پردازد. در این کتاب برخی از مهمترین مباحث مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین به تفصیل در نه فصل و دو مقاله به صورت ضمیمه معرفی شده‌اند.

^۱ Supply Chain Management

مدیریت زنجیره تأمین - تعریف

زنجیره تأمین بخشی از کسب و کار نیست، بلکه شبکه‌ایست از سازمان‌ها و مدیریت زنجیره تأمین عبارتست از استقرار روابط بین بخشی با مشتریان و تأمین‌کنندگان کلیدی این شبکه. از نظر تئوریک تاکنون تعریف‌های متعددی برای مدیریت زنجیره تأمین ارائه شده که هر کدام به نوعی متأثر از دوره‌های تاریخی و دیدگاه‌های غالب در آن دوران بوده است. گروهی از محققین زنجیره تأمین را به روابط میان خریدار و فروشنده محدود کرده‌اند. در این نگرش با تمرکز بر عملیات خرید در یک سازمان، مدیریت زنجیره تأمین مرادف با "مدیریت خرید" در نظر گرفته می‌شود. اما با این تک فرایند بسیاری از جنبه‌های مهم زنجیره تأمین نادیده گرفته شده و بسیاری از اهداف زنجیره به دست نخواهند آمد. گروه دیگر دید وسیع‌تری نسبت به موضوع دارند و آن را شامل تمام منابع تأمین برای سازمان می‌دانند. از این دیدگاه، زنجیره تأمین شامل تمام تأمین‌کنندگان رده اول، دوم، سوم و ... خواهد شد. برخی دیگر از نویسندگان زنجیره تأمین را شبکه‌ای از تسهیلات و گزینه‌های توزیعی می‌دانند که به تدارک توزیع محصولات برای مشتریان نهایی می‌پردازد. دیدگاه‌های دیگر مفاهیم گسترده‌تری از جمله انتخاب تأمین‌کنندگان، توسعه روابط و مدیریت تأمین‌کنندگان، مدیریت ارتباطات سازمان و جریان اطلاعات را به این تعریف افزوده‌اند. اما باز هم این تعریف‌ها برای بسیاری از محققین کافی نبود و آنان معتقد بودند که باید فرآیندهای سازمان از ابتدای منبع‌یابی و خرید تا انتقال به سازمان، تغییر و تبدیل (تولید) و ارسال برای بازارها و مشتریان در یک سازمان به صورت یکپارچه مد نظر قرار گیرند. یکی دیگر از دیدگاه‌ها مدیریت زنجیره تأمین را به عنوان یک فلسفه مدیریتی در نظر می‌گیرد که فلسفه‌ای یکپارچه برای مدیریت جریان کل یک کانال توزیع از تأمین‌کننده اولیه تا مصرف‌کننده نهایی است. این فلسفه به یکپارچه نمودن فرآیندهای داخلی سازمان در فاصله میان تأمین‌کنندگان و مشتریان نهایی می‌پردازد.

کریستوفر^۱ (۲۰۰۵) مدیریت زنجیره تأمین را "مدیریت روابط بالادستی و پایین دستی یک سازمان با تأمین‌کنندگان و مشتریان برای ارائه ارزش مورد نظر مشتری با حداقل

^۱ Christopher

هزینه" می‌داند. تمرکز این تعریف بر مدیریت روابط به عنوان ابزاری برای دستیابی به نتایج بهتر برای همه اجزای زنجیره از جمله مشتریان است.

انجمن متخصصان مدیریت زنجیره تأمین^۱ (CSCMP) مدیریت زنجیره تأمین را شامل برنامه‌ریزی و مدیریت همه فعالیت‌های مرتبط با منبع‌یابی و تأمین، تغییر و تبدیل، مدیریت لجستیک، هماهنگی و مشارکت با اجزای مختلف شامل تأمین‌کنندگان، واسطه‌ها، تأمین‌کنندگان خدمات لجستیکی و مشتریان می‌داند.

جسپرسون^۲ و همکاران (۲۰۰۵) مدیریت زنجیره تأمین را مدیریت روابط و فرآیندهای یکپارچه کسب و کار در زنجیره تأمین می‌داند که برای تولید محصول، ارائه خدمات و اطلاعات در راستای ایجاد ارزش برای مشتری نهایی به کار می‌روند. دو موضوع مهم در این تعریف روابط و یکپارچگی است که نشان‌دهنده هماهنگی اجزای مختلف زنجیره تأمین و رای مرزهای عملیاتی میان آنهاست.

تعریفی که به عنوان 9R در زنجیره تأمین شناخته شده در سال ۱۹۸۵ ایجاد و در سال ۲۰۰۷ توسط آرلبورن^۳ توسعه یافته است. این تعریف که به زبان انگلیسی شامل ۹ واژه Right به معنای درست است، را با ترجمه به فارسی می‌توانیم ۹ بنامیم. ۹ به شرح زیر بیان شده و برای استفاده در آموزش تعریف ساده‌ای است. البته باید توجه کرد که ۹ بیش از آن که به تعریف فنی زنجیره تأمین بپردازد، نتایج حاصل از آن را نشان می‌دهد:

"اطمینان از دسترسی به محصول درست، به مقدار درست و با شرایط درست، در مکان درست، در زمان درست، برای مشتری درست، با قیمت درست، با مسئولیت‌های درست و کنترل‌های درست"

در زنجیره‌های تأمین معمولاً یک یا چند سازمان که هر کدام یک یا چند محصول تولید می‌کنند، با هم در راستای دستیابی به بازار هدف کار می‌کنند. در واقع سازمان‌های عضو یک زنجیره تأمین از نظر قانونی جدا ولی بوسیله جریان‌های مواد، اطلاعات و مالی به یکدیگر مرتبط هستند. نمونه‌هایی از اجزای یک زنجیره تأمین می‌تواند تولیدکننده،

^۱ Council of Supply Chain Management Professionals

^۲ Jespersen

^۳ Arlbjorn

تأمین‌کننده، مؤسسات حمل و نقل، انبارها، عمده‌فروشی‌ها، خرده‌فروشی‌ها و حتی خود مشتریان باشد. شکل شماره ۱ یک نمودار ساده شده از زنجیره تأمین را نشان می‌دهد. در این زنجیره دو رده برای تأمین‌کنندگان و دو رده برای مشتریان سازمان در نظر گرفته شده است.

بسیاری از محققین و از جمله کریستوفر^۱ (۲۰۰۵) معتقدند که عبارت "مدیریت زنجیره تقاضا"^۲ بهتر از "مدیریت زنجیره تأمین" نشان‌دهنده ماهیت این فرآیند است؛ چرا که این زنجیره توسط نیروهای بازار هدایت می‌شود و نه نیروهای تأمین. البته در بسیاری از مقالات زبان فارسی، عبارت "مدیریت زنجیره عرضه" استفاده شده که از نظر مفهومی با مدیریت زنجیره تقاضا متفاوت است. همچنین در ادبیات موضوع در موارد زیادی از واژه شبکه به جای زنجیره استفاده شده که نشان می‌دهد زنجیره تأمین شامل ترکیبی از بازیگران متعدد به عنوان خریدار و مشتری است.

واترز^۳ (۲۰۰۳) دو ویژگی زنجیره‌های تأمین برای مطالعه را عبارت دانسته از: طول زنجیره که نشان‌دهنده تعداد لایه‌ها یا واسطه‌هایی است که میان منبع اولیه تأمین تا مشتری قرار دارد. برای مثال اگر کشاورزی تصمیم بگیرد که محصولاتش را خودش در کنار مزرعه به فروش برساند، او زنجیره کوتاهی را انتخاب کرده است. اما اگر محصولاتش را به یک باربری بفروشد تا باربری آن را برای عمده‌فروشی شهر مجاور ببرد و از آنجا برای خرده‌فروشی ارسال گردد، یک زنجیره تأمین بلندتر داریم. گستردگی زنجیره تأمین با تعداد مسیرهای موازی که مواد می‌توانند در آنها حرکت کنند تا به مشتری نهایی برسند، سنجیده می‌شود. در مثال قبلی اگر کشاورز محصولش را به چند باربری بدهد و باربری‌ها هر کدام محصول را برای شهرهای مختلفی ارسال نمایند و در آن شهرها عمده‌فروشان متعدد و ...، یک زنجیره تأمین گسترده خواهیم داشت.

¹ Christopher

² Demand Chain Management

³ Waters