

تحریم و اختلال در زنجیره تامین: تجزیه و تحلیل و راهکارهای مقابله

نویسندگان

دکتر سید حسام الدین ذگری

(دانشیار دانشگاه تربیت مدرس)

دکتر هدی داورزنی

(دانش آموخته دانشگاه تربیت مدرس)

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰



سازمان مدیریت صنعتی

انتشارات

نویسندگان: سید حسام‌الدین ذگردی - هدی داورزنی

تحریم و اختلال در زنجیره تامین: تجزیه و تحلیل و راهکارهای مقابله

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا

آماده‌سازی: الهه توانا

چاپ نخست ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لیتوگرافی: تارنگ

شابک: ۶-۷۵-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ۶-۷۵-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ۶-۷۵-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی‌عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

مركز پخش: بخش مهربان: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹، تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

۶۰۰۰ تومان

- سرشناسه : ذگردی، حسام‌الدین، ۱۳۳۹
- عنوان و نام پدیدآور : تحریم و اختلال در زنجیره تامین: تجزیه و تحلیل و راهکارهای مقابله/ نویسندگان
- حسام‌الدین ذگردی، هدی داورزنی.
- مشخصات نشر : تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
- مشخصات ظاهری : ۲۳۸ص: نمودار.
- شابک : ۶۰۰۰۰ ریال: 978-964-8896-75-6
- موضوع : تدارکات بازرگانی -- ایران
- موضوع : تحریم اقتصادی -- ایران
- موضوع : اتومبیل‌ها -- ایران -- صنعت و تجارت -- مدیریت
- شناسه افزوده : داورزنی، هدی، ۱۳۶۱ -
- شناسه افزوده : سازمان مدیریت صنعتی
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ ت ۳۸۵/۵ HD۳۸۵/۵
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۵
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۴۸۸۸۹۱

فهرست مطالب

بخش اول - تئوری اختلال در زنجیره تامین

فصل اول - کلیات

۱-۱- مقدمه	۱۱
۱-۲- ریسک و عدم قطعیت در زنجیره تامین	۱۴
۱-۳- ریسک زنجیره تامین	۱۶
۱-۴- منابع ریسک	۱۶
۱-۵- مدیریت ریسک در زنجیره تامین	۲۰
۱-۶- اختلال در زنجیره تامین	۲۱
۱-۷- اثر اختلال زنجیره تامین بر عملکرد آن	۲۵
۱-۸- ضرورت مطالعه اختلال‌های زنجیره تامین	۲۷
۱-۹- اهداف و دستاوردهای این نوشتار	۲۸
۱-۱۰- متدولوژی انجام تحقیق	۲۹
۱-۱۱- معرفی فصول کتاب	۳۱

فصل دوم - مقابله با اختلال زنجیره تامین

۲-۱- مقدمه	۳۳
۲-۲- آسیب‌پذیری زنجیره تامین	۳۳
۲-۳- عوامل تشدید آسیب‌پذیری زنجیره تامین در برابر اختلال	۳۵
۲-۴- خصوصیات ساختاری زنجیره تامین و شدت اختلالات زنجیره تامین	۳۹
۲-۴-۱- تراکم در زنجیره تامین	۳۹
۲-۴-۲- پیچیدگی زنجیره تامین	۳۹
۲-۴-۳- میزان بحرانی بودن یک عضو	۴۰
۲-۵- قابلیت‌های زنجیره تامین و شدت اختلالات زنجیره تامین	۴۰
۲-۵-۱- قابلیت ترمیم	۴۰
۲-۵-۲- قابلیت هشدار	۴۱

۴۲	۶-۲- رفتارهای مدیران در برابر اختلال
۴۳	۷-۲- راهکارهای مدیریت اختلال در زنجیره تامین
۴۶	۸-۲- تقسیم‌بندی راهکارهای مقابله با اختلال
۴۸	۱-۸-۲- مقابله با اختلال از طریق استراتژی‌های پایداری
۴۹	۲-۸-۲- مقابله با اختلال از طریق افزایش خاصیت ارتجاعی زنجیره
۴۹	۱-۲-۸-۲- کسب خاصیت ارتجاعی از طریق انعطاف‌پذیری و مضاعف کاری
۵۰	۳-۸-۲- مقابله با اختلال از طریق افزایش امنیت
۵۱	۴-۸-۲- مقابله با اختلال از طریق افزایش چابکی
۵۲	۹-۲- راهکارهایی برای کاهش احتمال رخداد اختلال در زنجیره تامین
۵۶	۱۰-۲- پیکربندی مجدد زنجیره تامین
۵۸	۱۱-۲- سیاست چندمنبعی در برابر تک‌منبعی
۶۰	۱۲-۲- جمع‌بندی

فصل سوم - چارچوب سلسله مراتبی مدیریت اختلالات زنجیره تامین

۶۱	۱-۳- مقدمه
۶۲	۲-۳- چارچوب سلسله مراتبی مدیریت اختلال (HSCDM)
۶۴	۱-۲-۳- شناسایی و ارزیابی اختلال
۶۹	۲-۲-۳- تجزیه و تحلیل اختلال
۷۱	۳-۲-۳- انتخاب راهکار برای مدیریت اختلال
۷۵	۳-۳- جمع‌بندی

بخش دوم - کاربرد چارچوب مدیریت اختلال در صنعت خودرو

فصل چهارم - شناسایی و ارزیابی اختلال‌ها

۷۹	۱-۴- مقدمه
۷۹	۲-۴- معرفی زنجیره تامین ایران خودرو
۸۰	۳-۴- ساختار زنجیره تامین ایران خودرو
۸۳	۴-۴- چگونگی جمع‌آوری اطلاعات
۸۴	۵-۴- شناسایی اختلال‌ها
۸۷	۵-۴- ارزیابی اختلال‌ها
۹۰	۶-۴- معرفی تحریم به عنوان ریشه‌ای‌ترین اختلال
۹۲	۷-۴- ورشکستگی تامین‌کننده

۹۳..... ۴-۸- تک منبعی

۹۴..... ۴-۹- جمع‌بندی

فصل پنجم - بررسی سابقه تحریم در ایران و جهان

۹۵..... ۵-۱- مقدمه

۹۶..... ۵-۲- تحریم چیست؟

۹۷..... ۵-۳- سابقه تحریم‌های سازمان ملل طی دو دهه اخیر

۱۰۲..... ۵-۴- سوابق تاریخی تحریم‌ها علیه ایران

۱۰۶..... ۵-۵- قطعنامه‌های شورای امنیت سازمان ملل متحد در خصوص فعالیت‌های هسته‌ای ایران

۱۰۶..... ۵-۵-۱- قطعنامه ۱۶۹۶ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۰۷..... ۵-۵-۲- قطعنامه ۱۷۳۷ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۰۹..... ۵-۵-۳- قطعنامه ۱۷۴۷ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۱۱..... ۵-۵-۴- قطعنامه ۱۸۰۳ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۱۳..... ۵-۵-۵- قطعنامه ۱۸۳۵ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۱۴..... ۵-۵-۶- قطعنامه ۱۸۸۷ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۱۶..... ۵-۵-۶- قطعنامه ۱۹۲۹ شورای امنیت سازمان ملل متحد

۱۲۱..... ۵-۶- سناریوهای احتمالی

۱۲۴..... ۵-۷- جمع‌بندی

فصل ششم - تجزیه و تحلیل اختلال‌ها

۱۲۵..... ۶-۱- مقدمه

۱۲۶..... ۶-۲- روش‌های تحلیل اختلال در زنجیره تامین

۱۲۸..... ۶-۳- سطح استراتژیک

۱۲۸..... ۶-۴- مدل پیشنهادی بر مبنای شبکه پتری

۱۲۹..... ۶-۴-۱- پارامترهای موجود در مدل پیشنهادی

۱۳۰..... ۶-۴-۲- تعاریف مورد نیاز در مدل پیشنهادی

۱۳۵..... ۶-۵- تحلیل فرایند تامین با استفاده از مدل پیشنهادی

۱۴۲..... ۶-۶- سطح تاکتیکی

۱۵۱..... ۶-۷- جمع‌بندی

فصل هفتم - انتخاب راهکار برای مدیریت اختلال

۱۵۳..... ۷-۱- مقدمه

۱۵۴	۲-۷- تصمیم‌گیری در سطح اجرایی
۱۵۵	۳-۷- مدل‌سازی راهکار پیشنهادی بدون حضور محدودیت تامین
۱۵۷	۱-۳-۷- مدل‌سازی سیاست تک-منبعی
۱۵۷	۲-۳-۷- مدل‌سازی سیاست دو-منبعی
۱۶۲	۳-۳-۷- مدل‌سازی سیاست سه-منبعی
۱۶۷	۴-۳-۷- کاربرد مدل در مطالعه موردی
۱۷۶	۴-۷- مدل‌سازی راهکار پیشنهادی با حضور محدودیت تامین
۱۷۶	۱-۴-۷- مدل‌سازی سیاست دو-منبعی
۱۷۸	۲-۴-۷- مدل‌سازی سیاست سه-منبعی
۱۸۰	۳-۴-۷- کاربرد مدل در مطالعه موردی
۱۸۸	۵-۷- مدل‌سازی راهکار پیشنهادی با حضور محدودیت تامین و حساسیت قیمت
۱۸۹	۱-۵-۷- مدل‌سازی سیاست تک-منبعی
۱۹۰	۲-۵-۷- مدل‌سازی سیاست دو-منبعی
۱۹۱	۳-۵-۷- مدل‌سازی سیاست سه-منبعی
۱۹۴	۴-۵-۷- کاربرد مدل در مطالعه موردی
۲۰۵	۶-۷- تخمین احتمال رخداد تحریم
۲۱۰	۷-۷- جمع‌بندی

فصل هشتم - جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۲۱۱	۱-۸- خلاصه مطالب
۲۱۴	۲-۸- بهره‌برداران این نوشتار
۲۱۵	۳-۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای ادامه تحقیق
۲۱۹	منابع
۲۲۷	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی
۲۳۱	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی

به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

مباحث مربوط به زنجیره تامین و مدیریت آن به مفاهیمی شناخته شده چه در محیط‌های دانشگاهی و چه در محیط‌های صنعتی تبدیل شده است. در دنیای امروز، با تشدید پویایی و رقابت در بازارهای جهانی، توقعات فزاینده مشتریان برای محصولات و خدماتی با کیفیت و تنوع بالاتر و در زمان مورد نیاز که محدوده آن هر روز تنگ و تنگتر می‌شود، مدیریت مطلوب زنجیره تامین به دغدغه اصلی مدیران تبدیل شده است. این مهم راهبردی است برای کاهش قیمت تمام شده، افزایش سطح خدمت‌رسانی، برآوردن سریع نیازهای مشتریان، افزایش کیفیت محصول و خدمات که با هدف دستیابی به مزیت‌های رقابتی در کسب سهم بیشتر از بازار و تداوم حضور در صحنه رقابت، دنبال می‌شود.

در رابطه با مباحث فوق از اوایل دهه ۸۰ میلادی تاکنون مقالات و کتابهای متعددی در سطح داخلی و بین‌المللی نگاشته شده است. اما بحث اختلال در زنجیره تامین و به خصوص مباحث تحریم که این روزها بعضی از صنایع کشور به خصوص صنعت خودرو به شکل مستقیم و غیرمستقیم درگیر آن شده اند، از مباحث روز محققین در سطح جهانی شمرده می‌شود. در محدود کارهای تحقیقاتی انجام شده در زمینه تحریم، عموماً به این موضوع از دیدگاه کشورهای تحریم کننده و چگونگی موثر بودن این تحریمها پرداخته شده است. کتاب حاضر با تمرکز بر مدیریت اختلال در زنجیره تامین به دنبال ارائه راهکارهایی برای مقابله با اثرات اختلال در اجزای زنجیره تامین است. پرداختن به بحث تحریم از دیدگاه کشور تحریم شونده و راهکارهای مقابله با آن وجه تمایز این کتاب با سایر کتابها و مقالات بین المللی در زمینه تحریم و اختلال است.

با توجه به روزآمد بودن موضوع کتاب و بررسی و مقابله با اثرات تحریمهای بین المللی و ارائه راهکارهایی برای مقابله با آن با استفاده از مورد کاوی در صنعت خودرو، باور داریم که مباحث این کتاب، برای صنعتگران و پژوهشگران دانشگاهی بستری را برای تعامل و یافتن راه کارهای مدیریت مطلوب در زنجیره تامین در شرایط اختلال و تحریم مهیا خواهد نمود.

پیشگفتار مولفان

طی دو دهه اخیر در پی مفاهیمی چون جهانی شدن، معادلات حاکم بر زنجیره‌های تامین تغییرات بسیاری کرده‌است و مدیران با شرایط ناشناخته‌تر و ریسک‌های جدیدی روبرو می‌شوند که لازم است خود را برای مدیریت فعال و موثر آنها آماده سازند. گروه مهمی از ریسک‌های پیشروی زنجیره‌های تامین، گروه ریسک‌های اختلال در زنجیره تامین هستند که منجر به قطع جریان مواد در زنجیره و چه بسا منجر به عدم توانایی در ارائه محصول نهایی زنجیره می‌شوند.

تمرکز اصلی این نوشتار بر مدیریت اختلال‌های زنجیره تامین است که در این راستا با تکیه بر چارچوب‌های پذیرفته شده در مطالعات علمی و تجربه‌های عملی سازمان‌های مختلف، ساختاری سلسله مراتبی برای مدیریت این مشکل در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی ارائه شده است. هدف اصلی دو سطح اول معرفی چارچوبی برای شناسایی و پیشنهاد راهکار برای مدیریت اختلال است که در سطح عملیاتی وارد فاز اجرا و پیاده‌سازی می‌شود.

هر مطالعه تئوری بدون بهره‌گیری از نتایج محیط واقعی کسب و کار بی‌اعتبار است. بنابراین در ادامه این نوشتار تلاش شده است تا با استفاده از تجربه بیش از یک دهه نویسنده کتاب در سمت‌های اجرایی و مشاوره‌ای در صنعت خودرو، چالش مدیریت اختلال در این صنعت به صورت واقعی و ملموس بررسی شده و راهکارهای مناسب ارائه شود. مشکلات ناشی از تحریم از جمله چالش‌هایی بوده‌است که طی سالیان اخیر تصمیم‌سازان کشور و صنایع را به خود مشغول کرده است. تحریم حادثه‌ای غیر قابل پیش‌بینی است که قابلیت بالایی برای آسیب رساندن به زنجیره‌های تامین دارد.

یکی از اهداف این نوشتار، ارائه راهکاری برای مقابله با تحریم و نه فرار از آن است. از این نگاه، تحریم به مانند ابزاری برای خلق فرصت برای استفاده از پتانسیل‌های موجود عمل می‌کند. در صورتیکه مدیران صنایع نسبت به عواقب، چگونگی و راهکارهای آن اطلاع داشته باشند، گذر از بحران تحریم برای آنها ممکن خواهد بود.

براساس مطالعات عملی انجام شده در صنعت خودرو، این نوشتار رفتار و ویژگی‌های تحریم را در برابر تامین قطعات مورد نیاز مورد بررسی قرار داده است و در انتها یک مدل

بهینه‌سازی ریاضی برای پیکربندی مجدد زنجیره تامین با هدف کاهش اثرات اختلال به طور عام و تحریم به طور خاص معرفی شده است. هدف اصلی این مدل‌سازی تعیین سیاست تامین مناسب به منظور کاهش اثرات مختل شدن فرایند تامین است.

بی‌تردید، تدوین این نوشتار بدون همکاری مدیران و کارشناسان محترم شرکت‌های ایران خودرو، سایپو و مگاموتور امکان‌پذیر نبود، بدین وسیله از این سروران صمیمانه تشکر نموده و موفقیت همگان را از خداوند بزرگ مسئلت دارم.

دکتر سید حسام‌الدین ذگردی

دکتر هدی داورزنی

خرداد ماه ۱۳۹۰

www.ketab.ir