

مدیریت زنجیره تأمین

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر مهدی اسلام پناه

سرشناسه	: اسلامپناه، مهدی، ۱۳۴۳
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت زنجیره تامین/ مولف مهدی اسلامپناه؛ ویراستار مسعود آزاد.
مشخصات نشر	: تهران: منشور سمیر، ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری	: ۳۰۶.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۷-۳۱۴-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
پادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: تدارکات بازرگانی
موضوع	: Business logistics
شناسه افزوده	: آزاد، مسعود، ۱۳۶۰، ویراستار
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۸ ۴م۵/الف/HD۳۸
رده بندی دیوبی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۶۵۶۵۵۱



خواجه نصیری بین المللی و دانشگاه پ ۱۷۲۶
۶۶۹۷۴۵۶۱ - ۰۹۳۶۱۷۷۷۱۱۹

مدیریت زنجیره تامین

تألیف: دکتر مهدی اسلام پناه

ویراستار: مسعود آزاد

طراح جلد: آرش خدو

ناشر: منشور سمیر

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول-۹۸

قیمت: ۵۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۷-۳۱۴-۳

www.manshoorsamir.ir

حق چاپ: ۱۳۹۸، انتشارات منشور سمیر

همه حقوق محفوظ است. هرگونه نسخه برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه در مستندنویسی و مانند آنها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است.

فهرست

پیشگفتار:	۱۱
مقدمه:	۱۵
فصل اول زنجیره تامین / بریت زنجیره تامین	۱۷
تاریخچه و مراحل شکل‌گیری مدیریت زنجیره تامین	۱۹
مفهوم زنجیره تامین چیست؟	۲۱
هدف زنجیره تامین	۲۷
شبکه زنجیره تامین	۲۹
رویکردهای زنجیره تامین	۳۰
مراحل تصمیم‌گیری در زنجیره تامین:	۳۱
پیکربندی‌های زنجیره تامین	۳۲
مزایا و منافع زنجیره تامین	۳۶
انواع زنجیره تامین	۳۷
زنجیره تامین مستقیم (forward supply chain)	۳۷
زنجیره تامین معکوس (reverse supply chain)	۳۷
مشتری در زنجیره تامین مستقیم و معکوس:	۳۸
زنجیره تامین حلقه بسته (closed loop supply chain):	۳۸
دیدگاه‌های فرآیندی زنجیره تامین	۳۹
عوامل موفقیت را در زنجیره تامین	۴۳
انواع مدل‌های زنجیره تامین	۴۵

- ۵۷..... فرآیندهای موجود در SCOR:
- ۶۲..... شاخص‌های عملکردی مدل
- ۶۵..... ساختار بهترین شیوه:
- ۶۵..... نقاط قوت و ضعف روش SCOR
- ۶۶..... تأثیر مدل SCOR بر کارکرد یک منبع تامین
- ۶۷..... شاخص‌های عملکرد زنجیره تامین
- ۶۹..... معیارهای سنجش عملکرد زنجیره‌ی تامین از دیدگاه‌های متفاوت
- ۷۲..... عملکرد مالی زنجیره تامین
- ۷۴..... مشکلات زنجیره تامین
- ۷۷..... عملکرد زنجیره تامین کنونی و معیارهای کارایی
- ۸۰..... تعاریف و تئوری‌های مدیریت زنجیره‌ی تامین
- ۸۸..... دلایل اهمیت مدیریت زنجیره تامین
- ۹۱..... تحولات مدیریت زنجیره تامین
- ۹۲..... اهداف مدیریت زنجیره تامین
- ۹۳..... اصول نظام مدیریت زنجیره تامین
- ۹۴..... استراتژی‌های پاسخ‌گویی تقاضا در مدیریت زنجیره تامین
- ۹۵..... چالش‌های مدیریت عملکرد زنجیره تامین
- ۹۹..... مولفه‌های اصلی مدیریت زنجیره تامین
- ۱۰۱..... فرآیندهای مدیریت زنجیره تامین
- ۱۰۵..... سطوح عملکرد مدیریت زنجیره تامین
- ۱۰۵..... روش‌های مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- ۱۱۸..... نظریه‌های مربوط به زنجیره تامین و مدیریت زنجیره تامین
- ۱۲۴..... اتحاد و همکاری در مدیریت زنجیره تامین
- ۱۲۵..... مزایا و منافع اتحاد و همکاری در زنجیره تامین
- ۱۲۵..... مشکلات اتحاد و همکاری مدیریت زنجیره تامین

فصل دوم زنجیره تامین سبز / الکترونیک و ناب	۱۲۷
مفهوم زنجیره تامین سبز	۱۳۲
تاریخچه مدیریت زنجیره تامین سبز	۱۳۵
تعاریف اصطلاحات زنجیره تامین سبز	۱۳۸
طراحی سبز (طراحی پایدار) چیست؟	۱۴۱
تولید (GDP) سبز چیست؟	۱۴۳
توسعه پایدار و GDP سبز	۱۴۴
بازاریابی سبز چیست؟	۱۴۵
تاریخچه بازاریابی سبز	۱۴۶
تعریف بازاریابی سبز	۱۴۸
مفاهیم مرتبط با بازاریابی سبز	۱۵۰
دلایل اهمیت بازاریابی سبز	۱۵۱
اصول و روش بازاریابی سبز	۱۵۲
اما تعریفی که از بازاریابی سبز می‌توان کرد؛ چیست؟	۱۵۴
اما آیا بازاریابی سبز تنها به تولید محصول‌های سازگار با محیط زیست محدود می‌شود؟	۱۵۴
چه کسانی می‌توانند از بازاریابی سبز استفاده کنند؟	۱۵۴
بازاریابی سبز برای چه مشتریانی موثر و مفید است؟	۱۵۵
بازاریابی سبز خود را چگونه آغاز کنیم؟	۱۵۷
چگونه کمپین بازاریابی سبز خود را توسعه دهیم؟	۱۵۹
پنج رویکرد اصلی در بازاریابی سبز	۱۵۹
اول: رویکرد شما در بازاریابی سبز باید جامع باشد؛	۱۵۹
دوم: داشتن صداقت و شفافیت شرط اصلی موفقیت شما است؛	۱۵۹
سوم: آموزش مخاطبان خود را خیلی جدی بگیرید؛	۱۶۱
چهارم: توسط موسسه‌های معتبر محیط زیستی تایید شوید؛	۱۶۲
پنجم: با مشتریان خود تعامل پایدار و صمیمانه برقرار کنید؛	۱۶۲

- فروشنندگان در بازاریابی سبز چه نکاتی را باید رعایت کنند؟ ۱۶۳
- دید مردم نسبت به بازاریابی سبز چگونه است؟ ۱۶۳
- سبز بودن زنجیره تامین ۱۶۴
- گامهای سبز نمودن مدیریت زنجیره تامین ۱۶۶
- موانع در برابر حرکت به سمت سبز شدن ۱۶۶
- تعریف زنجیره تامین سبز ۱۶۷
- اهمیت زنجیره تامین سبز ۱۶۸
- مزایای رجوع به تامین سبز ۱۷۳
- مولفه‌های زنجیره تامین سبز ۱۷۳
- تصمیم‌گیری عملیات در GSCM ۱۷۵
- برنامه‌های کاربردی GSCM در صنایع خاص ۱۷۶
- ارزیابی عملکرد GSCM ۱۷۷
- راه‌های ایجاد زنجیره تامین سبز ۱۷۸
- متغیرهای مؤثر در مدیریت زنجیره تامین سبز ۱۸۱
- استراتژی زنجیره تامین سبز ۱۸۷
- زنجیره تامین الکترونیک ۱۸۸
- مفهوم فناوری اطلاعات ۱۹۲
- تأثیر اینترنت بر فعالیت‌های کسب و کار ۱۹۵
- حوزه‌های کاربرد فن آوری اطلاعات ۱۹۶
- نقش فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تامین ۱۹۷
- مدیریت زنجیره تامین الکترونیکی و تدارکات ۱۹۹
- نقش زنجیره تامین الکترونیکی و مدیریت تدارکات در صنعت E-Tailing ۲۰۱
- تحلیل نیروهای پنج‌گانه پورتر و اثرات اینترنت روی زنجیره تامین E-Tailing ۲۰۴
- فواید اطلاعات در زنجیره تامین ۲۱۰
- مشکلات مدیریت زنجیره تامین و تأثیر فناوری اطلاعات در آن: ۲۱۰
- زیر بنا برای کاربرد فن آوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تامین ۲۱۱

۲۱۲	زنجیره‌های تامین سنتی و جدید:
۲۱۳	مزایای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در زنجیره تامین سازمان‌ها و شرکت‌ها
۲۱۴	قوانین اجرای زنجیره‌های تامین الکترونیکی
۲۱۵	تاثیر تجارت الکترونیک بر زنجیره‌های تامین
۲۱۷	مزایای بکارگیری زنجیره تامین الکترونیکی
۲۱۸	مدیریت زنجیره تامین در GS1
۲۱۸	اهداف مرتبط با سازمان
۲۱۸	اصول اولیه GS1
۲۱۹	ارزش افزوده برای شما با GS1
۲۲۰	تجارت الکترونیک و زنجیره تامین
۲۲۱	تدارکات الکترونیکی
۲۲۲	روند تحولات تدارکات الکترونیکی
۲۲۲	تجارت الکترونیک
۲۳۲	نقش مدیریت زنجیره تامین در تجارت الکترونیکی
۲۳۳	مفهوم زنجیره تامین ناب
۲۳۵	زنجیره تامین تولید انبوه (زنجیره تامین سنتی)
۲۳۶	زنجیره تامین ناب
۲۳۹	مدیریت روابط در زنجیره تامین ناب و زنجیره تامین سنتی
۲۴۰	عوامل مؤثر در افزایش کارایی زنجیره تامین ناب
۲۴۱	مقایسه نتایج زنجیره تامین ناب و زنجیره تامین تولید انبوه
۲۴۲	مفهوم تولید ناب
۲۴۷	اتلاف Muda - یا (waste)
۲۴۸	اصول تولید ناب:
۲۵۵	اهداف تولید ناب
۲۵۵	سلول‌های کاری در تولید ناب
۲۵۵	سلول کاری چیست؟

سیستم‌های کششی (کانبان Kanban):	۲۵۶
مفهوم عرضه ناب	۲۵۷
ارتباط عرضه‌های ناب و چابک	۲۵۸
ساختار زنجیره عرضه و نقطه جدایش	۲۵۹
یکپارچگی عرضه‌های ناب و چابک از منظر اجرایی	۲۶۱
روش شناسی درخت حقیقت جاری	۲۶۴
فصل دوم: تامین کنندگان	۲۶۵
تامین کنندگان	۲۶۷
ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان	۲۶۹
فرآیند مرحله‌ای انتخاب تامین کنندگان	۲۷۱
فرآیند ۱۰ مرحله‌ای برای انتخاب تامین کنندگان	۲۷۱
مدیریت ارتباط با تامین کنند (SRM) چیست؟	۲۷۶
نقش و جایگاه SRM در مدیریت زنجیره تامین	۲۷۹
گام‌های اجرای موفقیت‌آمیز SRM	۲۸۰
اجزای SRM	۲۸۱
تامین مستقیم در مقابل تامین غیرمستقیم	۲۸۴
ابعاد مدیریت زنجیره تامین	۲۸۴
سطوح فعالیت‌های زنجیره تامین	۲۸۶
منابع فارسی:	۲۸۹
منابع لاتین:	۲۹۸

پیشگفتار:

طی چند سال اخیر ظهور فناوری‌های نوین و ایجاد تحولات عظیم در بازارهای جهانی، مدیریت زنجیره تامین را بیش از پیش ضروری ساخته است، به طوریکه سازمان‌های مختلف برای ایجاد و حفظ موقعیت و جایگاه رقابتی خود، ناگزیر به استفاده از تئوری‌های مدیریت زنجیره تامین می‌باشند.

انقلاب اطلاعاتی و ظهور شکل‌های جدید ارتباطات متقابل سازمانی و افزایش توقعات مشتریان در زمینه مزین محصولات و خدمات، کیفیت، تحویل، فناوری و زمان سیکل تعهد شده با توجه به رقابت فزاینده در بازارهای جهانی و امثالهم، از جمله عواملی است که باعث تغییر سیستم‌های سنتی خرید و تدارک و حرکت به سمت سیستم‌های مدرن مدیریت زنجیره تامین نوین بازارها در دنیا شده است.

اما در قرن ۲۱ با توجه به جهانی شدن و فعالیت اقتصادی در فضای رقابتی و رشد روزافزون شرکت‌ها و بنگاه‌ها در حوزه کسب و کار بین‌المللی و رقابت تنگاتنگ آن‌ها برای تداوم حیات و داشتن سهم بیشتر از بازار باعث ایجاد فضای پیچیده و بسیار سختی برای تصمیم‌گیری مدیران شده است و امروزه هر چه به سمت آینده حرکت می‌کنیم به دلیل تغییرات سریع و پیچیده‌تر شده محیط، اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها سخت‌تر می‌شود. لذا می‌توان گفت مدیریت زنجیره تامین با دلایل زیر در مسیر رشد روزافزون قرار گرفته است:

- افزایش سرعت تغییر تکنولوژی: به واسطه رشد فزاینده تغییرات در تکنولوژی، کارخانجات به منظور حفظ متخصصان فنی در زمینه فعالیت‌هایی که آن‌ها تدارک می‌بینند، در حال تقویت شرکایشان در زنجیره تامین هستند.

- جهانی شدن تجارت: در یک اقتصاد جهانی، نواحی مختلف جهان مراحل یک زنجیره تامین خواهند بود. این امر می‌تواند نتیجه ترکیب نامحدودی از منابع تامین همکاری بی‌پایان منابع (شامل مجاورت با منابع طبیعی، پشتیبانی زیربنایی، مشخصات نیروی کار و فضای سیاسی) باشد.

- تمایل به منبع‌یابی بیرونی: در دهه‌های گذشته، کارخانجات به کارهای مختلفی دست زدند. در حال حاضر، آن‌ها به طور فزاینده‌ای توجه خود را به اموری معطوف ساخته‌اند

که بتوانند در یک یا چند زمینه با سایر رقبای جهانی رقابت کنند. برای نیل به این هدف، ضروری است این کارخانجات به منظور تهیه بخشی از محصولاتشان که نیاز مشتری نهایی را برآورده می‌سازد، به منبع‌یابی بیرونی یا برون سپاری فعالیت‌ها و تقویت کارخانجات دیگر بپردازند.

• تاکید بیشتر بر کیفیت؛ فایده و رضایت مشتری: انگیزه‌های گوناگون خرید، نظیر راحتی، شأن و منزلت، شکل، ویژگی، خدمات و غیره، در زمان و مکان مختلف نقش موثری بر عهده دارند. مشتریان امروزی هنگام تصمیم‌گیری‌های خود در امر خرید، برای کیفیت و فایده اهمیت بیشتری قائل می‌شوند. بعضی شرکت‌های معروف تمهیداتی به کار می‌برند تا کیفیت را به بالاترین حد ارتقاء داده و همزمان، هزینه‌هایشان را کاهش دهند. این شرکت‌ها شعار: «عرضه بیشتر، به قیمت کمتر، به طور مداوم» را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند. البته این اعتقاد وجود دارد که ارتقای کیفیت در طول زنجیره باید شکل بگیرد و نمی‌توان تنها از یک بخش از زنجیره انتظار توسعه کیفی داشت.

• تاکید بیشتر بر ایجاد رابط با مشتری و حفظ او: در گذشته، نظریه بازاریابی، بیشتر حول این محور که «فروش» چگونه انجام گیرد، استوار بوده است. اما فروش بدون آگاهی درباره مشتری و این که آیا او دیگر بار خرید خواهد کرد یا نه، کاملاً بی‌فایده است. بازاریان امروزی، بیشتر به دنبال مشتریان دائمی هستند. در این جا تحول اساسی، در انتقال طرز تفکر از انجام معامله، به ایجاد رابطه است. اینک شرکت‌ها به مدیریت ارتباطات با مشتریان خود توجه داشته و برای مشتریان خرید یگانه‌ای اطلاعاتی ایجاد می‌کنند، پایگاه‌هایی که اطلاعاتی درباره وضعیت جمعیت مشتری، سبک زندگی و سطوح مختلف حساسیت‌پذیری مشتریان نسبت به محرک‌های مختلف بازاریابی و معاملات گذشته را در بردارند. بدین‌سان آن‌ها با آنچه که عرضه می‌نمایند، برای خود مشتریان راضی یا مسرور دست و پا می‌کنند، مشتریانی که همواره نسبت به شرکت وفادار باقی می‌مانند.

• تاکید بر توسعه روابط با تامین کنندگان: کسب و کارهای کنونی بر روابط بلند مدت و مبتنی بر نفع متقابل در ارتباط با تامین کننده تولید کننده و توزیع کنندگان تمرکز

دارند. ایجاد اتحاد و سپس تثبیت و نهادینه‌سازی اعتماد و اتحاد، استحکام و پایداری کسب و کارها را در طول زنجیره افزایش خواهد داد.

• تاکید بیشتر بر مدیریت فرآیندهای کسب و کار و یکپارچه کردن عملیات: شرکت‌های امروزی، در اندیشه تغییر طرز تفکر خود هستند، آن‌ها شیوه مدیریت بر مجموعه‌ای از حوزه‌های وظیفه‌ای مستقل، را رها کرده و به مدیریت فرآیندهای اساسی خود به تفکیک حوزه‌های تامین تولید و توزیع آن هم مبتنی بر جریان ارزش پایدار روی می‌آورند. این امر تحولی مثبت است که بینش کسب و کارها را نسبت به فعالیت اقتصادی در قالب یک جریان ارزش را افزایش می‌دهد و فرصت‌های بیشتر و بزرگتری را در اختیار آنان قرار می‌دهد.

• ضرورت ایجاد پیوندها و شبکه‌های استراتژیک: با جهانی شدن شرکت‌ها، آن‌ها در می‌یابند که برای موفقیت، تمامی منابع و ضروریات لازم را در اختیار ندارند، و اندازه آن‌ها نیز در این زمینه، از اهمیت چندانی برخوردار نیست. موسسات با نگاهی به زنجیره کامل کسب و کار خود برای ایجاد فایده خواه ناخواه به لزوم مشارکت با سایر سازمان‌ها پی‌می‌برند. شرکت‌هایی همچون فورد، مکتوبند و مانند آن‌ها موفقیت خود را مدیون داشتن زنجیره‌های جهانی می‌دانند؛ یعنی شرکایی که هر آنچه را که برای موفقیت مورد نیاز است، تامین می‌کنند. و مدیریت ارشد، وقت بیشتری را به تهیه و طراحی پیوندها و شبکه‌های استراتژیک اختصاص می‌دهد، پیوندها و شبکه‌هایی که برای شرکت‌های شریک مزیت رقابتی‌پایداری را در شرایط تولید و تجارت دنیا، کنونی ایجاد می‌کنند.

• توسعه اقتصادهای مبتنی بر دانش و فناوری: رشد اقتصادی، عمدتاً ناشی از ظهور کسب و کارهایی با دانش و تکنولوژی بالا بوده است. این موسسات با موسساتی که سنتی عمل می‌کنند، تفاوت فاحش دارند. کسب و کارهای با تکنولوژی بالا، با مخاطرات بیشتری روبرو هستند زیرا کالاهای آن با سرعت کمتری مورد پذیرش قرار می‌گیرد؛ عمر کالاهای تولیدی آن‌ها کوتاه‌تر است و بالاخره شتاب «از رواج افتادن تکنولوژیک» در آن‌ها بسیار سریع‌تر است. در مقابله با این چالش‌ها، توسعه کسب و کارهای شبکه‌ای

و مبتنی بر زنجیره زمینه تسهیم مخاطرات احتمالی این نوع کسب و کارها را نیز فراهم می‌آورد.

در این کتاب مفاهیمی که در زنجیره تأمین از منظر نویسنده عمومیت دارند، اجمالا مورد بررسی قرار داده شده است و در کتب آتی بر آنیم تا به مباحث تخصصی زنجیره تأمین بصورتی تفصیلی پرداخته و رویکردها و روش‌های نوین را از منظر لجستیک و صاحب‌نظران این حوزه کنکاش نمائیم.

با آرزوی توفیق
دکتر مهدی اسلام پناه

www.ketab.ir