



زنجیره تأمین پایدار

مؤلفان:

دکتر احمد جعفر نژاد (استاد دانشگاه تهران)

محمدرضا محمودی

www.kebab.ir



کتاب مهربان

Mehraban Book

سرشناسه	: جعفرزاد، احمد، ۱۳۳۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: زنجیره تامین پایدار/ مولفان احمد جعفرزاد، محمدرضا محمودی.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۸ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۸۷-۷
موضوع	: تارکات بازرگانی -- مدیریت
شناسه افزوده	: محمودی، محمدرضا، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ج۲/۵/ HD ۳۸/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۷۴۹۲۴۶

عنوان	: زنجیره تامین پایدار
مولفان	: دکتر احمد جعفرزاد، محمدرضا محمودی
ناشر	: مؤسسه کتاب مهربان نشر
صفحه آرا	: مسین احمدی
طراح جلد	: مجت عزیز
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۸۷-۷
نوبت چاپ	: اول زمستان ۱۳۹۳
تیراژ	: ۵۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لیافی نژاد، بلاک ۱۸۹
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۲۵۱ تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

ایمیل و وب سایت : Info@mehrabanshop.com - MehrabanPub.com
فروشگاه اینترنتی : Ketabemehraban.com

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب کد به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مؤسسه کتاب مهربان نشر می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازت کتبی از مؤسسه کتاب مهربان نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار.....
۱۱	فصل اول: مفاهیم زنجیره تأمین پایدار.....
۱۱	اهداف یادگیری.....
۱۲	۱-۱ مقدمه.....
۱۳	۲-۱ زنجیره‌ی تأمین و مدیریت آن.....
۱۴	۳-۱ پایداری.....
۱۶	۴-۱ زنجیره‌ی تأمین پایدار و مدیریت آن.....
۲۰	۵-۱ هفت جزء لازم جهت بهبود در زنجیره‌ی تأمین پایدار.....
۲۰	۱-۵-۱ حمایت مدیریت ارشد.....
۲۰	۲-۵-۱ استراتژی بهبود مستمر و روش شناسی آن.....
۲۵	۳-۵-۱ یک دلیل و یک بینش.....
۲۷	۴-۵-۱ ایجاد ارزش برای مشتریان از طریق بهبود در عملکرد زنجیره‌ی تأمین.....
۲۷	۵-۵-۱ اجرا.....
۲۷	۶-۵-۱ توانمندسازی.....
۲۹	۷-۵-۱ ثبات در اهداف.....
۳۰	۶-۱ خلاصه و نتیجه‌گیری.....
۳۱	سؤالات فصل اول.....
۳۳	فصل دوم: نیاز به مدیریت زنجیره تأمین پایدار.....
۳۳	اهداف یادگیری.....
۳۴	۱-۲ مقدمه.....
۳۴	۲-۲ نیاز به زنجیره تأمین پایدار.....
۳۶	۳-۲ حرکت به سمت زنجیره‌ی تأمین پایدار.....
۳۹	۴-۲ خلاصه و نتیجه‌گیری.....
۳۹	سؤالات فصل دوم.....

فصل سوم: توسعه‌ی استراتژی زنجیره‌ی تأمین پایدار.....	۴۱
اهداف یادگیری.....	۴۱
۱-۳ مقدمه: نقطه‌ی آغازین.....	۴۲
۲-۳ استراتژی زنجیره‌ی تأمین: عوامل موفقیت برای پایداری.....	۴۲
۳-۳ خلاصه و نتیجه‌گیری.....	۵۰
سوالات فصل سوم.....	۵۱
فصل چهارم: نظارت بر عملکرد.....	۵۳
اهداف یادگیری.....	۵۳
۱-۴ مقدمه.....	۵۴
۲-۴ اندازه‌گیری زنجیره‌های تأمین پایدار و نظارت بر آن.....	۵۶
۳-۴ ارزیابی تأثیر فعالیت‌های زنجیره‌ی تأمین بر پایداری.....	۵۷
۱-۳-۴ بعد اقتصادی.....	۵۷
۲-۳-۴ بعد زیست‌محیطی.....	۵۹
۳-۳-۴ بعد اجتماعی.....	۶۱
۴-۴ زنجیره‌های تأمین قابل‌رویت: فرایند، محصول و عملکرد.....	۶۲
۵-۴ نظارت محصول محور.....	۶۴
۶-۴ مزایا و کاربرد اندازه‌گیری عملکرد.....	۶۵
۱-۶-۴ استفاده از اندازه‌گیری به‌منظور ایجاد اثر جاری و عملکرد.....	۶۶
۲-۶-۴ یکپارچگی معیارهای سنجش بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت.....	۶۶
۳-۶-۴ کاربرد سنجش عملکرد در برنامه‌ریزی.....	۶۶
۴-۶-۴ نظارت بر اجرای استراتژی.....	۶۶
۵-۶-۴ کاربرد سنجش در مدیریت فرایندها.....	۶۷
۶-۶-۴ کاربرد سنجش در کاهش ریسک.....	۶۷
۷-۶-۴ انگیزش.....	۶۷
۸-۶-۴ پشتیبانی از آموزش.....	۶۸

- ۶۸-۴-۹ ارتباط با کارکنان و افزایش مسئولیت پذیری..... ۶۸
- ۶۸-۴-۱۰ استفاده از معیارهایی برای ارتباطات خارجی..... ۶۸
- ۶۸-۴-۷ بخش بندی معیارها..... ۶۸
- ۶۹-۴-۱-۷ بدانید محصولات از کجا می آیند..... ۶۹
- ۶۹-۴-۲-۷ سنجش هایتان را با استانداردهای موجود پیوند دهید..... ۶۹
- ۶۹-۴-۳-۷ معیارها را با شرکا استانداردسازی و طبقه بندی کنید..... ۶۹
- ۷۰-۴-۴ عملکردتان را محک بزنید..... ۷۰
- ۷۰-۴-۸ مسائلی در مورد اندازه گیری عملکرد..... ۷۰
- ۷۱-۴-۱-۸ مسائلی پیرامون اندازه گیری عملکرد داخلی..... ۷۱
- ۷۲-۴-۲-۸ مسائلی در سطح زنجیره ی تأمین..... ۷۲
- ۷۴-۴-۳-۸ مسائلی به منظور محاسبه زمینه ی عملیاتی زنجیره ی تأمین و پویایی های آن..... ۷۴
- ۷۴-۴-۹ مراحل سنجش عملکرد زنجیره ی تأمین..... ۷۴
- ۷۷-۴-۱۰ سنجش عملکرد زنجیره ی تأمین روش ها و رویکردها..... ۷۷
- ۷۸-۴-۱۱ ایجاد سیستم سنجش عملکرد زنجیره ی تأمین..... ۷۸
- ۸۲-۴-۱۲ خلاصه و نتیجه گیری..... ۸۲
- ۸۳-۴-سوالات فصل چهارم..... ۸۳
- فصل پنجم: مدیریت درون سازمانی..... ۸۵**
- ۸۵-۴-اهداف یادگیری..... ۸۵
- ۸۶-۴-۱-۵ مقدمه: تحت کنترل مدیریتی..... ۸۶
- ۸۷-۴-۲-۵ مدیریت فرایندها..... ۸۷
- ۹۰-۴-۱-۲-۵ شناسایی فرایندها..... ۹۰
- ۹۱-۴-۲-۵ تجزیه و تحلیل و نظارت منظم..... ۹۱
- ۹۲-۴-۳-۵ بهبود مستمر..... ۹۲
- ۹۳-۴-۴-۵ مشتریان خود را بشناسید..... ۹۳
- ۹۳-۴-۵-۲-۵ زنجیره ی تأمینتان را به بخش های مختلف تقسیم کنید..... ۹۳
- ۹۵-۴-۶-۲-۵ افزایش کارایی و کاهش اثرات زیست محیطی..... ۹۵

- ۳-۵ مدیریت محصولات..... ۹۵
- ۱-۳-۵ سعی کنید حد سفارشی سازی محصولات را تنظیم کنید..... ۹۶
- ۲-۴-۵ تخمین و مدیریت فعالانه‌ی چرخه‌ی عمر محصول..... ۹۷
- ۳-۳-۵ ایجاد طرحی برای مدیریت زنجیره‌ی تأمین پایدار..... ۹۷
- ۴-۳-۵ کنترل تنوع در قطعات..... ۹۸
- ۴-۵ مدیریت دانش..... ۹۹
- ۱-۴-۵ تعریف و ایجاد زمینه‌های دانش مربوطه..... ۱۰۰
- ۲-۴-۵ تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و آشکار..... ۱۰۲
- ۳-۴-۵ ایجاد انگیزش در فرآیند ارتباطات..... ۱۰۲
- ۴-۴-۵ ایجاد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر..... ۱۰۳
- ۵-۴-۵ ایجاد شفافیت در اطلاعات از طریق ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات..... ۱۰۴
- ۵-۵ مدیریت زیرساخت‌ها..... ۱۰۵
- ۱-۵-۵ ترسیم و بهبود موقعیت شرکت در شبکه زنجیره‌ی تأمین..... ۱۰۵
- ۲-۵-۵ ظرفیت‌ها را برای تأمین و تقاضا سطح بندی کنید..... ۱۰۶
- ۳-۵-۵ زیرساخت‌هایتان را با توجه به استانداردهای زیست‌محیطی طراحی و استقرار نمایید..... ۱۰۷
- ۴-۵-۵ از استفاده‌ی منقطع از زیرساخت‌ها اطمینان حاصل کنید..... ۱۰۸
- ۶-۵ مدیریت افراد و تیم‌ها..... ۱۰۹
- ۱-۶-۵ زبان هیئت‌مدیره را درک کرده و به زبان آن‌ها سخن بگویید..... ۱۱۱
- ۲-۶-۵ کارکنان را درگیر کرده و با آن‌ها مشورت کنید..... ۱۱۱
- ۳-۶-۵ یا تأمین‌کنندگان اصلی تیم سازی کنید..... ۱۱۲
- ۴-۶-۵ با مشتریان اصلی خود تیم سازی کنید..... ۱۱۲
- ۷-۵ خلاصه و نتیجه‌گیری..... ۱۱۳
- سوالات فصل پنجم..... ۱۱۷
- فصل ششم: مدیریت برون سازمانی..... ۱۱۹
- اهداف یادگیری..... ۱۱۹
- ۱-۶ مقدمه و ساختار فصل..... ۱۲۰

- ۲-۶ ذی‌نفعان زنجیره‌ی تأمین: چه کسانی بر زنجیره‌ی تأمین تأثیرگذارند؟ ۱۲۰
- ۱-۲-۶ ذی‌نفعان ثانویه ۱۲۴
- ۲-۲-۶ ذی‌نفعان اولیه ۱۳۰
- ۳-۶ زمینه‌های اقدام در جهت مدیریت ذی‌نفعان زنجیره‌ی تأمین ۱۳۱
- ۴-۶ تعیین حقوق ذی‌نفعان زنجیره‌ی تأمین ۱۳۳
- ۵-۶ استراتژی‌های عمومی مدیریت ذی‌نفعان ۱۴۱
- ۱-۵-۶ ذی‌نفعان «موهبت ترکیبی» و استراتژی تشریک‌مسابی ۱۴۲
- ۲-۵-۶ ذی‌نفعان غیر حمایتی و استراتژی تدافعی ۱۴۳
- ۶-۶ زمینه‌های اقدام عملی برای پایداری در روابط مشتریان و تأمین‌کنندگان ۱۴۳
- ۱-۶-۶ ارتباط با مشتریان ۱۴۴
- ۱-۱-۶-۶ پتانسیل‌های کارآمد جدید در ایجاد ارتباط با مشتریان ۱۴۶
- ۲-۶-۶ روابط تأمین‌کنندگان ۱۴۹
- ۷-۶ خلاصه و نتیجه‌گیری ۱۵۱
- سوالات فصل ششم ۱۵۳
- فصل هفتم: زنجیره تأمین پایدار آتی** ۱۵۵
-
- اهداف یادگیری ۱۵۵
- ۱-۷ مقدمه: درک آینده ۱۵۶
- ۲-۷ سؤال اصلی برای زنجیره‌های تأمین پایدار ۱۵۷
- ۳-۷ نیروهای محرکه‌ای که زنجیره‌های تأمین پایدار را تحت تأثیر قرار می‌دهند ۱۵۷
- ۴-۷ نظری بر عدم اطمینان‌های حیاتی در مدیریت زنجیره‌ی تأمین ۱۵۸
- ۱-۴-۷ تقاضای مشتری و استراتژی زنجیره‌ی تأمین ۱۵۹
- ۲-۴-۷ سنجش عملکرد در مدیریت عملیات ۱۵۹
- ۳-۴-۷ توسعه‌ی افراد و مدیریت در سازمان ۱۶۰
- ۴-۴-۷ محدودیت‌های زیرساختی و استانداردهایی که از خارج از سازمان تحمیل می‌شوند ۱۶۱
- ۵-۷ خلاصه و نتیجه‌گیری ۱۶۲
- سوالات فصل هفتم ۱۶۳

۱۶۵.....	فصل هشتم: پایداری در عمل
۱۶۵.....	اهداف یادگیری
۱۶۶.....	۱-۸ مقدمه
۱۶۶.....	۲-۸ پایداری در زنجیره‌ی تأمین
۱۶۷.....	۳-۸ پایداری در درون شرکت‌هایی با اندازه‌ی کوچک تا متوسط: حرکت به سوی پایداری در عمل
۱۷۰.....	۴-۸ پایداری زنجیره‌ی تأمین: نقشه‌ی راهی برای اجرا
۱۷۲.....	۱-۴-۸ مثالی از بینش
۱۷۲.....	۲-۴-۸ مثالی از اهداف کوتاه‌مدت
۱۷۲.....	۳-۴-۸ مثالی از اهداف بلندمدت
۱۷۳.....	۵-۸ خلاصه و نتیجه‌گیری
۱۷۴.....	سوالات فصل هشتم
۱۷۵.....	ضمائم
۱۸۵.....	منابع و مآخذ

پیشگفتار

زنجیره‌های تأمین حلقه‌های کلیدی هستند که ورودی‌های سازمان را به خروجی‌های آن متصل می‌کنند. در واقع شبکه‌های ایجاد می‌شود که تأمین‌کننده (تأمین‌کنندگان) تا مصرف‌کننده (مصرف‌کنندگان) را در برمی‌گیرد. چالش‌هایی که این شبکه با آن مواجه است پیرامون کاهش هزینه‌ها، تضمین تحویل به‌موقع و کاهش زمان حمل‌ونقل به‌منظور عکس‌العمل بهتر به محیط کسب‌وکار است. اما از طرفی افزایش هزینه‌های زیست‌محیطی در این شبکه‌ها و رشد فشار مصرف‌کنندگان به‌منظور ارائه کالاهایی که از نظر زیست‌محیطی استاندارد باشند، و از سوی دیگر آگاهی جامعه بیرونی و کارکنان شرکت از مسائل اجتماعی مرتبط با سازمان‌ها و ایجاد گروه‌هایی در حمایت از جامعه و افراد و افزایش مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و شرکت‌ها، موجب گردیده است که بسیاری از سازمان‌ها به سمت پایداری در زنجیره تأمین حرکت کرده و معیارهای جدیدی را در عملیات خود مدنظر قرار دهند. این معیارها علاوه بر الزامات سودآوری شرکت مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز مدنظر قرار می‌دهند. اما بسیاری از شرکت‌ها فاقد دیدی جامع پیرامون مسائل مرتبط با پایداری و معیارهایی که بتواند آن‌ها را موردسنجش قرار دهد می‌باشند.

در فصل اول کتاب حاضر سعی شده است تا خواننده در ابتدا درک مطلوبی از پایداری و مباحث مرتبط با آن پیدا کند و اجزای لازم جهت بهبود در زنجیره‌ی تأمین پایدار را در آغاز راه فراگیرد. در فصل دوم دلیل نیاز به پایداری در زنجیره تأمین بحث می‌شود و چگونگی شکل‌گیری حرکت به سمت آن تبیین می‌گردد. سپس در فصل سوم استراتژی‌های زنجیره تأمین و نحوه برقراری تناسب استراتژیک در زنجیره تأمین و در نهایت توسعه استراتژی زنجیره‌ی تأمین پایدار موردبررسی قرار گرفته است. همچنین عواملی که باعث می‌شوند این استراتژی‌ها به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان پیاده‌گردند موردبحث قرار می‌گیرد. فصل‌های چهارم، پنجم و ششم سعی در ایجاد و یکپارچه‌سازی معیارهایی به‌منظور سنجش پایداری دارند. این فصل‌ها از مشکل‌ترین گام‌ها در رسیدن به پایداری هستند. هرگاه شرکت‌ها بتوانند معیارهای اجرایی مطلوبی را در عملیاتشان ایجاد نمایند، می‌توان گفت که آماده حرکت به سمت پایداری هستند. در فصل چهارم ابعاد اقتصادی، اجتماعی و

زیست‌محیطی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است. سپس مراحل تشریح می‌گردند تا بتوانیم این معیارها را در عملیات شرکت‌ها لحاظ کنیم. همچنین پیرامون کاربردها، مزایا و چالش‌های سنجش عملکرد در زنجیره تأمین پایدار مباحثی ارائه گردیده است.

در مدیریت زنجیره‌ی تأمین پایدار کلیدی‌ترین عامل ایجاد هماهنگی در اجزای زنجیره‌ی تأمین است. این هماهنگی زمانی سخت‌تر می‌شود که ما در عملیات خود باید هماهنگ با ذی‌نفعانی باشیم که حتی ممکن است خارج از محدوده‌ی کنترل مدیریتی ما باشند. لذا در فصل پنجم توانمند سازهای مدیریتی در زنجیره تأمین پایدار را معرفی می‌کنیم که در راستای ارتقای سطح مدیریتی که تحت کنترل سازمان است نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند. سپس در فصل ششم ذی‌نفعان تأثیرگذار بر زنجیره تأمین که خارج از محدوده‌ی سازمان هستند و چگونگی شناسایی، تعامل و ایجاد روابط با آن‌ها به منظور توسعه‌ی استراتژی‌های پایداری مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در فصل هفتم راجع به زنجیره‌های تأمین پایدار در آینده و عدم اطمینان‌هایی که سازمان‌ها در راستای پایداری با آن‌ها مواجه خواهند شد بحث می‌کنیم.

در نهایت و در فصل هشتم به منظور چگونگی به کارگیری عناوین مطرح شده در فصول قبلی نقشه‌ی راهی را برای اجرای استراتژی‌های پایداری در زنجیره‌ی تأمین ارائه و نمونه‌هایی کاربردی را به منظور روشن شدن بحث در قالب ضمیمه ارائه داده‌ایم.

امید است کتاب حاضر بعد از مطالعه توسط علاقه‌مندان به مباحث مدیریت زنجیره تأمین پایدار که اغلب برای دانشجویان، کارشناسان و اساتید رشته‌های مهندسی صنایع و مدیریت صنعتی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، و با استفاده از نظرات منتقدانه این عزیزان، به کتابی مفید و مناسب در زمینه زنجیره تأمین پایدار، تبدیل گردد.