



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی



International Congress

Word – Class Management Perspective

SUBJECT

Identification and ranking risks to the supply chain to achieve Word
– Class Management

(Iran Khodro Company Case Study)

By

Mohammad Ebrahimi Moghadam

تهران: خیابان ولیعصر (خیابان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی



کنگره بین المللی

«چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران»

عنوان مقاله :

شناسایی و رتبه بندی ریسکهای زنجیره تامین

جهت رسیدن به مدیریت در کلاس جهانی

(مطالعه موردی شرکت ایرانخودرو)

نگارش : محمد ابراهیمی مقدم

پاییز ۱۳۹۶

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : رگه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Abstract

Today, the world is increasingly moving to a global village every day.

Organizations in the global class are always striving to improve market share, increase profits and achieve competitive advantage over competitors. To achieve these goals, paying attention to identifying and prioritizing supply chain risks is important.

Uncertainties are more important problem of supply chain that affected on these goal and subjectives. Therefore, in this context, identifying and assessing risks have more attention. This investigation is a case study to IKCO company supply chain. Supply chain risk management based on itself dynamics and role related of original business functions to this context is useful approach. In this study, supply chain risks to automotive industries are investigated. The IKCO supply chain is case study. The goal of this study are identifying and prioritizing supply chain risks to IKCO.

The major tool as apply it in this study is Analytical Hierarchy Process (AHP) and other tool is Delphi method. In general, 34 sub risk factors are providing by expert opinion and literature review. This sub risk factors are outlined with 6 major risk factors and then rated on Likert 5 point scale by subjects. So, determining criterion of prioritizing on expert opinion and therefore, Analytical Hierarchy Process is applied.

Result showed risks such as Supplier Risks, Producer Risk, end customer, environmental and organization Risks are the ordinarily in IKCO are prioritized.

Key words:

Uncertainty, risk assessment, supply chain, Analytical Hierarchy Process



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

چکیده

امروزه جهان هر روز بیشتر از گذشته به سمت دهکده جهانی پیش می رود. سازمانها در کلاس جهانی همواره در تلاش برای بهبود سهم بازار، افزایش سود و دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به رقبا میباشند. برای دستیابی به این اهداف، توجه به شناسایی و اولویت بندی ریسک های زنجیره تامین از اهمیت فراوانی برخوردار است.

عدم قطعیت ها یکی از چالش های بسیار مهم زنجیره تامین است که می تواند اهداف آن را تحت تاثیر قرار دهد. از این رو شناسایی و ارزیابی ریسک ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیریت ریسک زنجیره تامین نیز با توجه به ماهیت پویایی خود و نقش مربوط به عملکردهای اصلی کسب و کار می تواند، رویکردی مفید در زمینه های سازمانی و مدیریت باشد. در این مطالعه که ریسک های زنجیره ای تامین در صنعت خودروسازی را مورد تحقیق قرار می دهد، به صورت موردی پیرامون زنجیره تامین شرکت ایران خودرو به مورد اجرا قرار گرفت. هدف، شناسایی و اولویت بندی ریسک های زنجیره تامین در این شرکت می باشد.

ابزار اصلی مورد استفاده در این مطالعه، تحلیل سلسله مراتبی (AHP) است که البته برای تعیین اطلاعات اولیه از روش دلفی نیز استفاده شده است. ابتدا ۳۴ خرده ریسک فاکتور مرتبط با مطالعه کتابخانه ای و نیز بهره مندی از نظرات متخصصین جمع آوری شد. این ۳۴ خرده ریسک فاکتور در قالب ۶ گروه اصلی ریسک فاکتور تدوین، و سپس در قالب پرسشنامه ای دلفی با طیف لیکرت ۵ نقطه ای در اختیار شرکت کنندگان قرار گرفت. سپس معیارهای اولویت بندی نیز بر اساس نظر متخصصین و بررسی متون مرتبط تعیین شد و روش تحلیل سلسله مراتبی با حضور ۴۷ شرکت کننده به انجام رسید.

ریسک های تامین کننده، تولیدکننده، توزیع کننده، مشتری نهایی، محیطی و سازمانی به ترتیب ریسک های اولویت دار در شرکت ایران خودرو تعیین شدند.

کلمات کلیدی: عدم قطعیت، ارزیابی ریسک، زنجیره تامین، تحلیل سلسله مراتبی

۱) مقدمه

در دنیای رقابتی مدیریت زنجیره تامین، یکی از مسائل اساسی پیش روی بنگاه های اقتصادی است که تمامی فعالیت های سازمان را به منظور تولید محصولات تا ارائه خدمات مورد نیاز مشتری تحت تاثیر قرار می دهد. از سوی دیگر عوامل مختلفی مانند جهانی شدن، افزایش برون سپاری و افزایش تقاضا برای تحویل به موقع محصول، شبکه زنجیره تامین را در برابر ریسک ها و عدم قطعیت های جدیدی قرار داده است. عدم قطعیت ها یکی از چالش های بسیار مهم زنجیره تامین است که می تواند اهداف زنجیره را تحت تاثیر قرار دهد. از این رو شناسایی و ارزیابی ریسک ها از اهمیت انکارناپذیری برخوردار است.

۱.۱) موضوع تحقیق

با توجه به توضیحات فوق و با توجه به گستردگی شبکه زنجیره تامین شرکت ایران خودرو، در این تحقیق ریسک های مربوط به این زنجیره اولویت بندی شده است و اطلاعات قابل ملاحظه ای برای مدیریت آن در اختیار مدیران و کارشناسان قرار می دهد.

این مطالعه در نیمه اول سال ۱۳۹۶ و در سطح شرکت خودروسازی ایران خودرو- تهران به اجرا رسیده است. محدوده ای این تحقیق بخشی از شبکه ای زنجیره تامین است که بعد از شرکت سایپو قرار می گیرد. بدین معنا که سایپو به عنوان سازمان مدیریت تامین و

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



جمع‌آوری قطعات که از سوی قطعه‌سازان و تامین‌کنندگان خرد جمع‌آوری می‌گردد و به نوعی می‌توان ساپکو را تامین‌کننده عمده شرکت ایران خودرو نامید.

۲.۱) اهمیت و اهداف پژوهش

اهمیت پرداختن به ریسک‌های زنجیره‌ی تامین و اولویت‌بندی آنها، منبعث از مشکلاتی است که در این حوزه وجود دارد و تاثیر مستقیم این مشکلات بر سازمان(ها) قرار گرفته در آن زنجیره است.

یکی از موضوعات بسیار مهمی که اخیراً در زنجیره تامین مطرح شده، موضوع مدیریت ریسک در زنجیره تامین می‌باشد. اگرچه هوشیاری نسبت به موضوع ریسک در بین متخصصان رو به افزایش است، اما مدیریت ریسک زنجیره تامین هنوز در دوران طفولیت خود به سر می‌برد. ریسک در زنجیره تامین، اشاره به عدم اطمینان‌ها و اتفاقات غیرقابل پیشبینی دارد که می‌تواند در هر نقطه از زنجیره تامین رخ دهد و به‌طور منفی بر سودآوری آن اثر بگذارد. هدف مدیریت ریسک زنجیره تامین، کاهش اثر این ریسک‌ها به وسیله توسعه روش‌ها و مدل‌هایی جهت شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک‌های زنجیره تامین می‌باشد (کلی‌پول^۱، ۲۰۱۱). افزایش برون‌سپاری استراتژیک، جهانی‌سازی بازارها، کاهش چرخه عمر محصول، تقاضای غیرقابل پیشبینی، ظهور فناوری اطلاعات، که کنترل و هماهنگی زنجیره تامین را ممکن می‌سازد، سبب شده که این موضوع مورد توجه قرار گیرد (لوستر^۲ و همکاران، ۲۰۱۲).

۲) ادبیات موضوع

امروزه رقابت شدید در بازارهای جهانی، ظهور محصولاتی با چرخه کوتاه عمر و بالارفتن انتظارات مشتریان، سازمان‌های تجاری را مجبور به سرمایه‌گذاری بر روی زنجیره تامین خود و مدیریت آن، نموده است. علاوه بر این بروز عواملی نظیر مسائل سیاسی، نوسانات تقاضا، تغییرات تکنولوژی، ناپایداری‌های مالی و حوادث طبیعی موجب افزایش عدم قطعیت و بروز ریسک‌هایی در زنجیره تامین شده و باعث شکل‌گیری مدیریت ریسک زنجیره تامین شده است (مهرعلی دهنوی و همکاران، ۱۳۹۲).

در این رابطه، نگرش مدیریت زنجیره تامین^۳ (SCM) از استراتژی‌های قوی برای افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها و زنجیره‌های تامین شان تلقی می‌شود، مدیریت زنجیره تامین هم یک تئوری است و هم یک شیوه عملی. دامنه دید آن فراتر از یک سازمان بوده و همه چیزهایی را که در تولید و ارسال یک محصول یا خدمات دخالت دارد در نظر گرفته و همه آنها را به گونه‌ای به هم متصل می‌کند که به‌صورت یک تیم کارآمد و بدون مرز عمل کنند. یعنی اینکه مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکت‌های حمل و نقل و رقبای تجاری با هم متحد شده و یک شبکه تشکیل دهند تا از وقت و منابع به کار گرفته شده بهترین استفاده ممکن صورت گیرد (زوکرمن، ۱۳۸۳).

به دلیل افزایش عدم قطعیت در زنجیره تامین و بروز عواملی نظیر مسائل سیاسی، نوسانات تقاضا، تغییرات تکنولوژی، ناپایداری‌های مالی و حوادث طبیعی و ... سازمان‌ها برای کاهش آسیب‌پذیری و افزایش قابلیت تحمل زنجیره تامین خود مجبور به صرف منابع برای پیش‌بینی تقاضا، تامین و عدم قطعیت‌های داخلی سازمان شدند. توجه به این عدم قطعیت‌ها و عوامل ایجادکننده ریسک‌ها موجب شد تا مساله مدیریت ریسک در زنجیره تامین مطرح شود (وِنی^۴ و همکاران، ۲۰۰۹).

1 Claypool
2 Lavastre
3 Supply Chain management
4 Vanany



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

طبق فرهنگ مریام وبستر^۵، ریسک را می توان احتمال ضرر یا صدمه و یا شانس اینکه یک سرمایه گذاری ارزش خود را از دست بدهد، تعریف نمود (دن و همکاران، ۲۰۰۷). مطابق با تعریف انجمن مدیران پروژه، ریسک رویداد یا مجموعه رویدادهای نامطمئن است که در صورت وقوع، در دستیابی به یک یا تعدادی هدف اثر می گذارد (تانسیل^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). واترز معتقد است که ریسک به دلیل وجود عدم اطمینان نسبت به آینده، اتفاق می افتد (وی کو و هلی کاس^۷، ۲۰۱۲).

مدیریت ریسک با شناسایی و ارزیابی صحیح ریسک آغاز می شود و با پاسخ مناسب و به موقع به ریسک ها ادامه می یابد. در واقع مدیریت ریسک کارا، آسیب پذیری شبکه را به وسیله ساختن زنجیره تأمین انعطاف پذیر در برابر تغییرات کاهش می دهد (بوگاتاچا^۸، ۲۰۰۷).

۱.۲ تعریف زنجیره تامین

یک زنجیره تامین شامل تمام مراحل است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در تکمیل کردن و برآورده ساختن خواسته های مشتری درگیر هستند. زنجیره تامین نه تنها شامل تولیدکننده و تامین کنندگان است بلکه انتقال دهنده ها، انباردارها، خرده فروش ها و مشتریان را نیز دربر می گیرد (هوگوس^۹ و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت زنجیره تامین نیز دارای تعاریف مختلفی می باشد که در زیر به اهم آنها پرداخته می شود.

مدیریت زنجیره تامین مجموعه ای از رویکردهایی است که برای یکپارچه سازی موثر تامین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشگاه ها به کار می رود برای اینکه کالا به میزان مناسب تولید شده و به مقدار مناسب در زمان و مکان مناسب توزیع گردد تا هزینه سیستم کمینه شده و همچنین نیازمندی های سطح سرویس برآورده شود (سیم چیلوی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۰).

سیر تحولات مراحل مدیریت زنجیره ی تامین در شکل ۱ نشان داده شده است.

مرحله SCMI	تاکید مدیریت
مرحله اول تا سال ۱۹۶۰ انبارداری و حمل و نقل	عملکرد عملیات / حمایت برای فروش و بازاریابی / انبارداری / کنترل موجودی / کارایی حمل و نقل
مرحله دوم تا سال ۱۹۸۰ مدیریت هزینه جامع	متمرکز سازی لجستیک / مدیریت هزینه جامع / بهینه سازی عملیات / خدمت به مشتری / لجستیک به عنوان مزیت رقابتی
مرحله سوم تا ۱۹۹۰ مدیریت پشتیبانی یکپارچه	برنامه ریزی لجستیک / استراتژی زنجیره تامین / یکپارچگی با کارکرد بنگاه / یکپارچه سازی با کارکرد عملیات کانال
مرحله چهارم تا سال ۲۰۰۰ مدیریت زنجیره تامین	نگرش استراتژیک زنجیره تامین / استفاده از فناوری اکسترانت / رشد هم تکاملی اتحاد کانال / تشریک مساعی برای تقویت کردن شایستگی کانال
مرحله پنجم سال ۲۰۰۰ به بعد مدیریت زنجیره تامین	به کارگیری اینترنت برای مفهوم زنجیره تامین / به اشتراک گذاشتن داده با هزینه پایین پایگاه داده / اطلاعات الکترونیکی / همزمان کردن زنجیره تامین

⁵ Webster

⁶ Tuncel

⁷ Viko and Hallikas

⁸ Bogataja

⁹ Hugos

¹⁰ Simchi Levi



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

**دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶**



مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول ۱-۲. تحولات مدیریت زنجیره‌ی تامین (فیض آبادی، ۱۳۹۰)

۲.۲) زنجیره تامین جهانی:

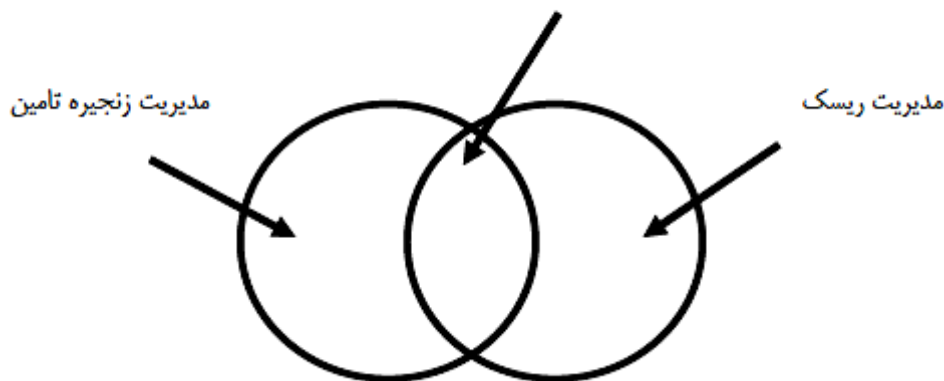
زنجیره‌ی تاملینی که تامین کنندگان و یا مشتریان را در کشورهای دیگر درگیر خود می کند به عنوان زنجیره تامین جهانی شناخته می شود. دلایل اصلی که چرا شرکت‌ها وارد زنجیره تامین جهانی می شوند عبارتند از: قیمت‌های پایین تر مواد، خدمات و نیروی انسانی؛ دسترسی به محصولات و فناوری که در داخل در دسترس نیستند؛ کیفیت بالای محصولات بازارهای جهانی؛ استراتژی‌های فروش جهانی شرکت؛ تشدید رقابت جهانی که در نتیجه کاهش هزینه شرکت می‌شود؛ نیاز به توسعه حضور خارجی و بازرگانی بین‌المللی.

برخی از مشکلاتی که ممکن است در زنجیره‌های تامین جهانی وجود داشته باشد عبارتند از مشکلات حقوقی، دستمزدها و مالیات‌های داد و ستد، اختلاف فرهنگی و زبانی، تغییرات سریع در نرخ‌های پول‌های رایج تبادلی و عدم ثبات سیاسی (علی خویه، ۱۳۹۳).

۳.۲) مدیریت ریسک زنجیره تامین

بخش بزرگی از ادبیات موضوع پیرامون مدیریت ریسک زنجیره تامین وجود دارد که به نظر می‌رسد با ریسک‌ها و تاثیرات اصلی آنها سروکار دارد. همچنین این موضوع به اقدامات پیشگیرانه در این حوزه کمک می‌کند، خود در اختلالات هنگام اجرا، ناکارآمد می‌باشد. این موضوع به‌طور قوی، در مورد شناخت و استفاده از اطلاعات آماری تکیه دارد که هنوز بسیاری از ریسک‌ها قابل پیش‌بینی نیستند و یا شناخته شده نیستند و اطلاعات آماری ممکن است موجود نباشد. (فی‌سکل، ۲۰۱۵).

مدیریت ریسک زنجیره تامین



شکل ۱-۲. مدیریت ریسک زنجیره تامین به عنوان فصل مشترک مدیریت ریسک و مدیریت زنجیره تامین

SCRe



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

می تواند یک سلاح راهبردی مهم در محیط رقابتی امروزی باشد. برای مثال، سازمان‌هایی که در بازیابی از یک اختلال نسبت به رقابت موردنظر که می تواند آنها را در بهبود اشتراکات بازار توانمند سازد. از این رو، یک بازیابی توسط توکاموهابوا و همکاران ۱۱ (۲۰۱۵) اخیراً به انجام رسیده است.

مفهوم SCRes توجه معناداری را به خود جلب می کند. برای مثال، یک برآورد توسط فروم اقتصاد جهانی ۱۲ (۲۰۱۳) نشان داد که بیش از ۸۰٪ شرکت‌ها در مورد مقاومت زنجیره‌های تامین خودشان نگران هستند. در همین حال، SCRes به یک موضوع مورد توجه معناداری آکادمیک تبدیل شد (از جمله، شفی، ۲۰۰۵؛ لیت و روردو-گیا، ۲۰۱۳؛ پتید و همکاران، ۲۰۱۳؛ وی‌لند و والنبورگ، ۲۰۱۳؛ برندون-جان و همکاران، ۲۰۱۴؛ دی، ۲۰۱۴؛ شالتن و همکاران، ۲۰۱۴؛ آمبولکار و همکاران، ۲۰۱۵؛ هوهنستین و همکاران، ۲۰۱۵؛ شالتن و شیلدر، ۲۰۱۵؛ استیون‌سون و بازی، ۲۰۱۵؛ کمال احمدی و پُرسِت، ۲۰۱۶؛ پرویز و همکاران، ۲۰۱۶).

۴.۲ دسته‌بندی ریسک‌های زنجیره تامین

پیش از آنکه سازمان‌ها روش‌های موثری برای کاهش ریسک‌های زنجیره تامین به کار برند، لازم است مدیران دسته بندی‌های ریسک‌ها و محرک‌ها و شرایط به وجود آورنده‌ی آنها را شناسایی کنند. درک و شناسایی انواع ریسک‌های زنجیره تامین به مدیران صنایع مختلف کمک می کند تا رویکردهای کاهش ریسک اثربخشی برای سازمان خود اتخاذ نمایند.

در این قسمت دسته‌بندی‌های ارائه شده برای ریسک‌های زنجیره تامین را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

- ¹¹ Tukamuhabwa et al
- ¹² World Economic Forum
- ¹³ Leat and Revoredo-Giha
- ¹⁴ Wieland and Wallenburg
- ¹⁵ Scholten et al
- ¹⁶ Ambulkar et al
- ¹⁷ Purvis et al

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



جدول ۲-۲. دسته‌بندی ارائه شده برای ریسک‌های زنجیره تامین در مقالات مختلف

منبع	سال	دسته‌بندی ریسک
(جانسون، ۲۰۰۴).	۲۰۰۱	تامین و تقاضا
(چوپرا و سودهی، ۲۰۰۴)	۲۰۰۴	شکست‌ها، تاخیرها، سیستم‌ها، پیش‌بینی، دارائی‌های ذهنی، تهیه، دریافت‌کردنی، موجودی و ظرفیت
(گاونگار و وسیندهام ^{۱۸} ، ۲۰۰۴)	۲۰۰۴	انحرافات، شکست‌ها و حوادث
(کریستوفر و پک، ۲۰۰۴)	۲۰۰۴	ریسک‌هایی با منشا داخلی برای سازمان (فرآیند و کنترل)، ریسک‌های خارجی برای سازمان اما داخلی برای شبکه تامین (تقاضا و تامین)، ریسک‌های خارجی برای شبکه (محیط)
(جوتنر، ۲۰۰۵)	۲۰۰۵	تامین، تقاضا، فرآیند، کنترل، محیط
(کلاینورفر و سعد، ۲۰۰۵)	۲۰۰۵	تامین، تقاضا و شکست‌ها و حوادث طبیعی
(تنگ، ۲۰۰۶)	۲۰۰۶	ریسک‌های عملیاتی و ریسک‌های شکست
(واگنر و بود، ۲۰۰۶)	۲۰۰۶	تامین، تقاضا و ریسک‌های فاجعه آمیز
(منوج و مینتزر، ۲۰۰۸)	۲۰۰۸	تامین، تقاضا، عملیاتی و ایمنی
(لیو و همکاران، ۲۰۰۹)	۲۰۰۹	تامین، تولید، تقاضا، لجستیک، ریسک با عوامل طبیعی غیرقابل کنترل و ریسک‌های اجتماعی غیرقابل کنترل
(اوک و گاپالاکریشنن، ۲۰۰۹)	۲۰۰۹	تامین، تقاضا و ریسک‌های دیگر که موجب افزایش هزینه می‌شود
(ماتوک و همکاران، ۲۰۰۹)	۲۰۰۹	ریسک قیمت، کمیت، کیفیت، تکنولوژی، اقتصادی، محیطی، فرآیند، مدیریتی، آشوب و موجودی

۵.۲ آشنایی کلی با شرکت ایران خودرو

۱.۵.۲ تاریخچه

گروه صنعتی ایران خودرو (ایران ناسیونال پیشین) در ۱۲ مهرماه سال ۱۳۴۱ توسط برادران خیامی، احمد خیامی، محمود خیامی و حسن خیامی با هدف تأسیس و اداره کارخانجات به منظور تولید و تهیه انواع خودرو، قطعات مربوط به آنها، فروش و صدور محصولات و با سرمایه‌ای در حدود ۱۰ میلیون تومان در خیابان اکباتان تهران تأسیس شد. این شرکت در اسفند ۱۳۴۲ با تولید اتوبوس کار خود را آغاز کرد. بعد از این مدیران شرکت بر آن شدند تا با کارخانه‌های دنیا ارتباط برقرار کرده و خودرویی برای قشر متوسط مردم تولید کنند.

۲.۵.۲ همکاری با پژو

از سال ۱۳۷۴ شرکت ایران خودرو همکاری خود با شرکت پژو فرانسه را آغاز کرد. در سال ۱۳۸۴ درآمد شرکت پژو از بازار خودرو ایران یک میلیارد یورو بود. در سال ۱۳۹۱ با بالا گرفتن تحریم‌های علیه ایران و پس از قراردادهای پژو با جنرال موتورز آمریکا، پژو



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

روابطش را با ایران خودرو قطع کرد. در بهمن ماه سال ۱۳۹۴ پژو طبق یک قرارداد به ارزش ۴۰۰ میلیون یورو (معادل ۱۳ تریلیون ریال) که با ایران خودرو به امضا رسید به بازار ایران بازگشت که طی آن انتقال خط تولید پژو ۲۰۰۸، ۲۰۰۸ و ۳۰۱ در دستور کار قرار گرفت.

۳.۵.۲) تشریح وضعیت موجود

گروه صنعتی ایران خودرو با تولید سالانه یک میلیون خودرو سواری (در سایت های داخل و خارج کشور) دارای شبکه ای بسیار پیچیده و وسیع از حیث تامین قطعات و مواد، تولید محصولات و ارسال آن ها به نمایندگی ها و مشتریان و همچنین تامین و توزیع قطعات یدکی در بازار و ارائه خدمات تعمیر در نمایندگی ها می باشد.

سعی می شود تا مشخصات شبکه حمل و نقل در زنجیره تامین این گروه از بالا دست به پایین دست به اختصار و با رسم شبکه های مرتبط توضیح داده شود.

۴.۵.۲) تامین کنندگان داخل کشور (بیرون از سایت ها)

در حال حاضر ۳۵۷ تامین کننده در داخل ایران وظیفه تامین قطعات و مواد اولیه سایت های داخلی گروه صنعتی ایران خودرو را به عهده دارند.

جمع بندی

زنجیره تامین دارای بخش ها و دارای گستردگی های خاص خود در یک سازمان می باشد. این زنجیره دارای انواع گونه های ریسک داخلی و خارج از سازمانی می باشد که از این رو، ریسک ها در گروه های مختلف دسته بندی می شوند. موضوع اصلی این تحقیق در زمینه ریسک های زنجیره تامین با مورد کاوی زنجیره تامین ایران خودرو است که با روش تحلیل سلسله مراتبی به انجام می رسد. هدف از اجرای این تحقیق، تعیین ریسک های اولویت بندی شده زنجیره تامین شرکت ایران خودرو که بر اساس نظر خبرگان و مدیران مربوطه به انجام می رسد. روش های مختلفی در اجرای مدیریت ریسک های زنجیره تامین وجود دارند که در این تحقیق از آنها یاد شده است. مطالعات متعدد داخلی و خارجی در این زمینه وجود دارد که اغلب از روش های تحلیل سلسله مراتبی (فازی) استفاده شده است.

۳) روش

طبق عنوان این تحقیق، اولویت بندی ریسک فاکتورهای زنجیره تامین در شرکت ایران خودرو، مستلزم بهره مندی از روش های مختلف تحقیق است که در این تحقیق سعی شده است، از این روش ها به شکل مناسب برای تعیین ریسک فاکتورهای زنجیره تامین و سپس اولویت بندی آن ها خاص شرکت ایران خودرو به انجام برسد.

۱.۳) نوع پژوهش

این مطالعه با توجه به ماهیت تحقیقی و قالب اجرای آن، از نوع تحلیلی - توصیفی است و از نوع مقطعی می باشد.

۲.۳) جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد مرتبط با حوزه لجستیک و زنجیره تامین در شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۹۶ می باشند.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : رگه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

۳.۳ نمونه و روش نمونه گیری

نمونه مورد استفاده در این تحقیق رده مدیریتی و کارشناسان خبره مربوطه در حوزه زنجیره تامین شرکت ایران خودرو هستند و در یک نوبت ۴۷ نفر و برای نوبت دوم که استفاده از خبرگان است، به تعداد ۴۷ نفر می باشد. روش نمونه گیری به طور تصادفی ساده بوده است.

۴.۳ ابزار پژوهش

در این پژوهش ابزارهای زیر جهت گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته اند که عبارت اند از:

(۱) روش دلفی

(۲) روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی

(۳) پرسش نامه محقق ساخته

۵.۳ روش اجرا

ابتدا مطالعات اولیه و کتابخانه ای به عنوان نخستین اقدام پژوهش در این راستا آغاز می گردد و با مطالعه ابعاد مختلف موضوع زنجیره تامین و ریسک های آن، اقدام به جمع آوری اغلب ریسک فاکتورهای مطرح در یک زنجیره تامین انجام می پذیرد.

در ادامه با مرتب کردن و دسته بندی این ریسک فاکتورها، اقدام به تهیه نسخه اولیه پرسشنامه از پنل خبرگان تنظیم می گردد. از این مرحله کار، ریسک فاکتورهای منتخب، برای ادامه روند تحقیق مورد توجه قرار می گیرند و سپس در ادامه اعضای پنل خبرگان توسط محقق تشکیل شد و در نهایت برگه سوالات راجع به وجود یا عدم وجود این ریسک فاکتورهای در شرکت ایران خودرو، به خبرگان ارسال گردید.

سپس با تعیین ریسک فاکتورهای حاصل از بررسی در پنل خبرگان، معیارهای مقایسه بین ریسک فاکتورهای منتخب، تعیین شده و همزمان پرسشنامه های بعدی در خصوص، مقایسه زوجی بین معیارها و بین ریسک فاکتورها تنظیم و در اختیار خبرگان برای بار دوم قرار می گیرد.

در نهایت با جمع آوری و محاسبات مربوط به روش AHP متغیرها و معیارهای با یکدیگر بررسی شده و نتایج انتهایی به عنوان اولویت بندی ریسک فاکتورهای به انجام خواهد رسید.

۶.۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

ابتدا داده های پرسش نامه ابتدایی روش دلفی مورد بررسی قرار گرفته و آلفای کرونباخ آن مورد آزمون قرار می گیرد و از تمامی داده های مربوط به آن محاسبات اولیه آماری و ارائه جدول آمار توصیفی و غیره استخراج می گردد.

همچنین در مرحله بعد، جدول مقایسات زوجی مربوط به مقایسه کمی معیارهای و ریسک فاکتورها طبق روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) انجام می پذیرد. و در نهایت نتایج تحقیق منطبق شیوه گزارش دهی روش AHP مورد استخراج و در پایان مورد تحلیل و بحث قرار می گیرند.



۴) نتایج

این قسمت مربوطه به ارائه نتایج تحقیق راجع به اولویت بندی ریسک فاکتورهای زنجیره ی تامین در شرکت ایران خودرو است که به طور کلی در سه بخش ارائه می شود که عبارت اند از:

۱- نتایج پرسشنامه محقق ساخته (اطلاعات جمعیت شناختی)

۲- نتایج پرسشنامه ی دلفی مربوط به گروه ریسک فاکتورهای زنجیره تامین

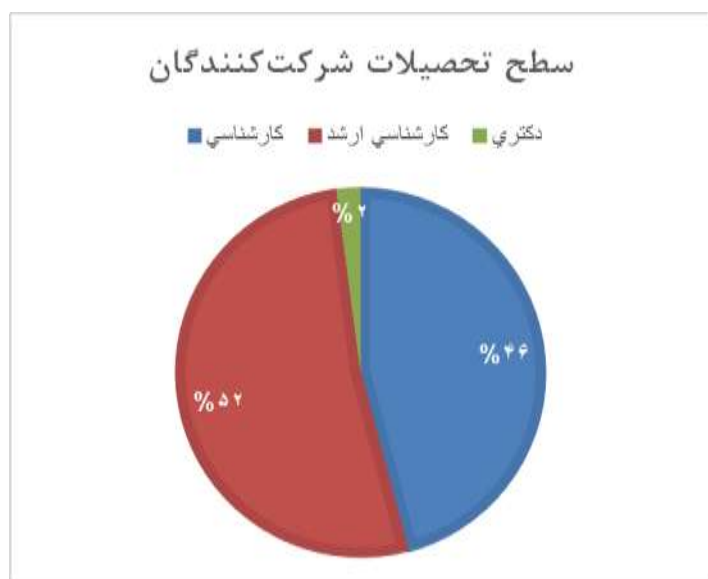
۳- نتایج روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

در این بخش محاسبات لازم در خصوص داده و اطلاعات بدست آمده در مراحل مختلف به صورت مجزا ارائه شده است. ابتدا اطلاعات پرسشنامه ی محقق ساخته و داده های جمعیت شناختی ارائه می شوند، فراوانی و سهم هر یک از عناصر مورد بررسی در این بخش با نمودار و جدول ارائه شده است. سپس اطلاعات آماری مربوط به پرسشنامه تعیین ریسک فاکتورهای زنجیره تامین از جمله تحلیل همبستگی و داده های آمار توصیفی به همراه جدول و نمودار، ارائه می شود و در نهایت، محاسبات مربوط به روش AHP از محاسبات ماتریس های مقایسات زوجی معیارها (متغیرها) و نیز آلترناتیوها (ریسک فاکتورها) در قالب جدول و نیز نمودارهای مختلف ارائه شده است.

۱.۴) نتایج پرسشنامه ی محقق ساخته

اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این تحقیق توسط پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید. این پرسشنامه در پیوست ارائه شده است.

تعداد و جایگاه شغلی شرکت کنندگان در بخش اول اجرای پروژه به تعداد ۴۷ نفر از جمله؛ مدیر، مسئول، رئیس و معاون، می باشند.





۲.۴) اطلاعات و داده‌های آماری پرسشنامه تعیین ریسک فاکتورهای زنجیره تامین

۱.۲.۴) داده‌های اولیه و آمار توصیفی

ابتدا جهت بررسی پایایی پرسشنامه ابتدا آلفای کرونباخ آن در نرم افزار SPSS 16 محاسبه شد که برابر ۰.۹۲۶ بدست آمد.

در ادامه نیز در جدول ۴-۱ الف خروجی نتایج نرم افزار SPSS 16 برای آمار توصیفی متغیرهای پرسشنامه توزیع شده، ارائه شده است.

جدول ۴-۱ الف: خروجی نرم‌افزار SPSS 16 برای آمار توصیفی برای گروه‌های اصلی ریسک فاکتورها

Std. Deviation انحراف استاندارد	Minimum حداقل	Maximum حداکثر	Mean میانگین	گروه‌های ریسک فاکتورها
14.28992	11.00	116.00	24.7292	ریسک‌های تولیدکننده (Producer)
6.43792	16.00	55.00	28.5000	ریسک‌های تامین کننده (Supplier)
16.48855	9.00	129.00	20.0000	ریسک‌های توزیع کننده (Distributor)
10.02742	6.00	78.00	11.5625	ریسک‌های مشتری نهایی (End Customer)
15.54151	4.00	118.00	14.3125	ریسک‌های محیطی (Environmental)
13.25627	3.00	99.00	10.3750	ریسک‌های سازمانی (Organizational)

مطابق داده‌ها و اطلاعات جدول ۴-۱ الف و محاسبات مربوطه، ریسک‌های تامین کننده با ۲۸.۵٪ سهم و ریسک‌های تولیدکننده ۲۴.۷٪ سهم را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین ریسک‌های توزیع کننده با اختلاف مشابه و میزان ۱۸٪ سهم، در رتبه سوم قرار گرفته است. ریسک‌های مشتری نهایی با میزان ۱۱٪ و ریسک‌های محیطی با میزان ۱۳٪ و در نهایت ریسک‌های سازمانی با ۹٪ به‌عنوان کمترین میزان سهم را به خود اختصاص دادند.





موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول ۴-۱ ب: خروجی نرم افزار SPSS 16 برای آمار توصیفی خرده ریسک فاکتور

انحراف استاندارد	میانگین	خرده ریسک فاکتورها
0.797	2.13	ریسک اشتباهات تحویل
0.87	2.64	ریسک برگشت مواد اولیه
0.926	3.28	ریسک کیفیت مواد اولیه
0.891	3.66	ریسک عقب ماندگی از تغییرات سریع فناوری
0.999	2.79	ریسک حمل و نقل ناکافی مواد
0.921	2.98	ریسک مشکلات فناوری اطلاعات
0.974	2.91	ریسک موجودی ناکافی در انبار
0.987	2.36	ریسک ورشکستگی تامین کننده
0.926	2.72	ریسک عوامل محیطی
0.881	2.47	ریسک منابع انسانی
1.026	2.89	ریسک انتقال فناوری
0.956	3	ریسک تغییر طراحی و مهندسی محصول
0.826	2.28	ریسک اشتباه در برنامه ریزی تولید
0.802	2.55	ریسک کنترل نامناسب تولید
0.938	3.11	ریسک وابستگی به یک تامین کننده
0.895	3.36	ریسک عدم انعطاف پذیری تامین کننده
0.931	2.79	ریسک تجهیزات و دستگاهها
0.97	2.81	ریسک توان مالی مشتریان
0.929	2.91	ریسک سهم بازار
0.952	3.53	ریسک کیفیت محصول مورد انتظار
0.87	2.94	ریسک تغییر قیمت محصول
0.999	2.96	ریسک مطالبات معوقه
0.998	2.7	ریسک برگشت محصول از سوی مشتری
0.87	2.64	ریسک حمل و نقل
0.955	3.04	ریسک قیمت مناسب
0.88	3.55	ریسک خدمات پس از فروش
0.904	3.55	تحويل به موقع
1.155	3.72	ریسک سیاسی
0.75	2.21	ریسک طبیعی
0.925	3.4	ریسک اقتصادی
0.84	2.77	ریسک صنعتی

تهران: خیابان ولیعصر (مخیمان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱، وبگاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول 4۲. مقادیر همبستگی برخی از گویه‌های پرسشنامه

گویه‌ها	مقدار همبستگی	گویه‌ها
ریسک اشتباه در برنامه‌ریزی تولید	۰.۶۱۵	ریسک انتقال فن‌آوری
ریسک تجهیزات و دستگاه‌ها	۰.۶۵۸	ریسک انتقال فن‌آوری
ریسک عدم انعطاف‌پذیری تامین‌کننده	۰.۶۱۰	ریسک تغییر طراحی و مهندسی محصول
ریسک تجهیزات و دستگاه‌ها	۰.۶۱۱	ریسک تغییر طراحی و مهندسی محصول
ریسک کنترل نامناسب تولید	۰.۶۵۰	ریسک اشتباه در برنامه‌ریزی تولید
ریسک اقتصادی	۰.۶۳۱	ریسک مطالبات معوقه
ریسک قیمت مناسب	۰.۶۲۲	ریسک قوانین، مقررات و ضمانت‌ها
ریسک سیاسی	۰.۶۷۹	ریسک قوانین، مقررات و ضمانت‌ها
ریسک‌های سازمانی	۰.۶۴۴	ریسک قوانین، مقررات و ضمانت‌ها
ریسک سیاسی	۰.۶۱۶	ریسک اقتصادی

3. نتایج تحلیل سلسله مراتبی

همان‌طور که در قسمت قبل در رابطه با مبحث روش اجرای تحلیل سلسله‌مراتبی ارائه گردید، این روش بر اساس دو نوع مقایسات به ترتیب مقایسه زوجی معیارها (متغیرها) و مقایسه موارد یا آلترناتیوها به انجام می‌رسد.

هر یک از این مقایسات زوجی را می‌توان بر اساس ماتریس‌های مربع تشکیل داد و محاسبات لازم را طبق روش اجرای محاسبات که در قسمت قبل بدان اشاره شد، به اجرا رساند. در این تحقیق به تعداد ۱۶ خبره شرکت کردند.

معیارهای اولویت‌بندی در این تحقیق عبارت‌اند از:

- احتمال وقوع ریسک
- مدیریت‌پذیری ریسک
- اثر ریسک بر زمان
- اثر ریسک بر هزینه
- اثر ریسک بر کیفیت

جدول ۳.۴ نتایج حاصل از مقایسات زوجی معیارهای را ارائه می‌کند که میزان تفاوت بین اولویت معیارهای مطالعه را نشان

می‌دهد.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

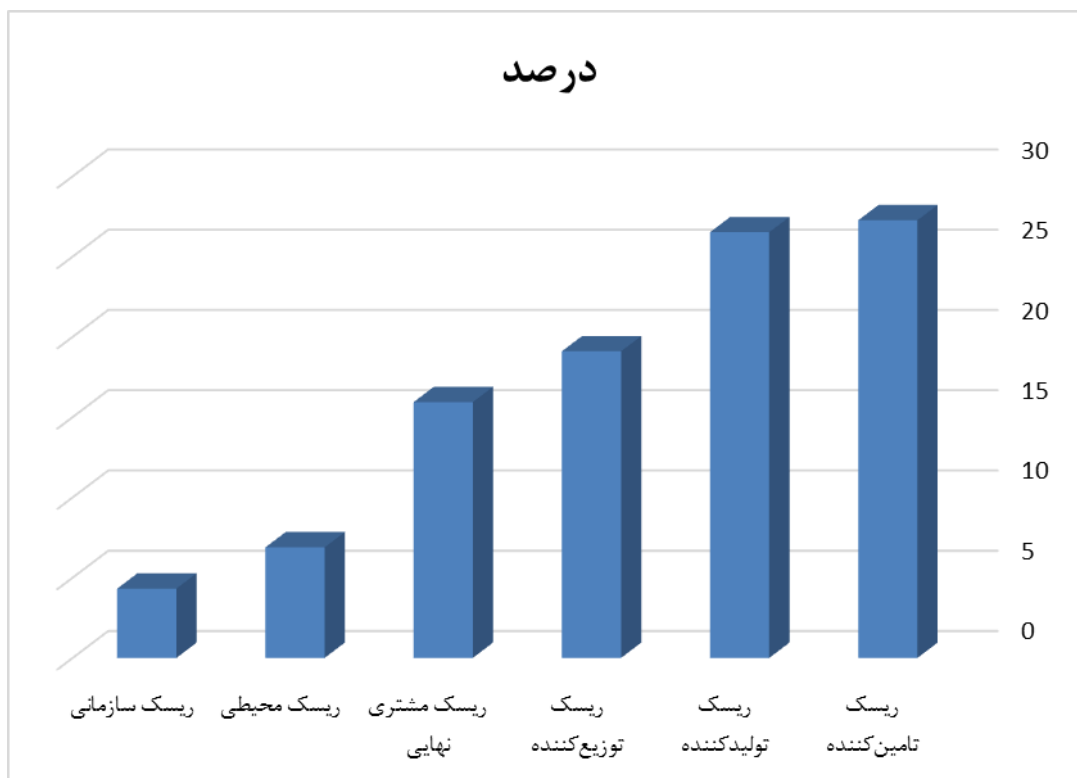
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

جدول ۳.۴ ماتریس مقایسات زوجی بین معیارها

	احتمال وقوع ریسک	مدیریت پذیری ریسک	اثر ریسک بر زمان	اثر ریسک بر هزینه	اثر ریسک بر کیفیت	میانگین	درصد
احتمال وقوع ریسک	۱	2.6767	2.5347	2.8661	3.5649	2.52850	31.77
مدیریت پذیری ریسک	0.3736	۱	4.2805	4.1513	4.2524	2.81154	35.33
اثر ریسک بر زمان	0.3945	۰.۲۳۴	۱	2.1756	2.0457	1.16990	14.7
اثر ریسک بر هزینه	0.3489	۰.۲۴۱	0.4596	۱	2.8323	0.97634	12.27
اثر ریسک بر کیفیت	۰.۲۸۱	۰.۲۳۵	0.4888	0.3531	۱	0.47152	5.925



تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : رگه اطلاع رسانی



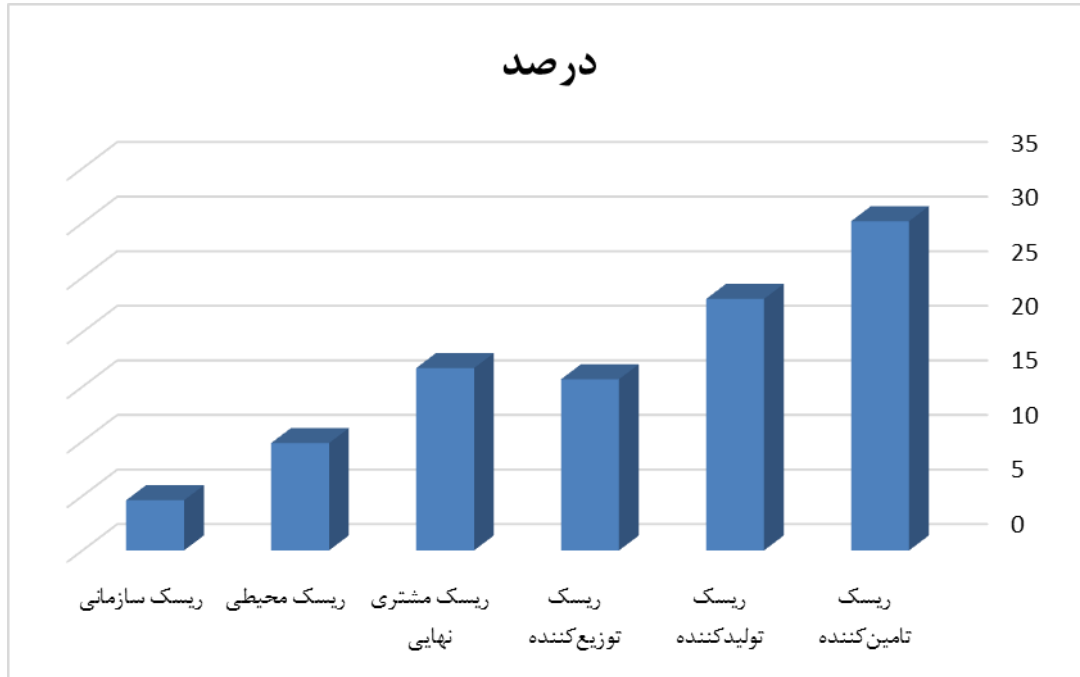
موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی ۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

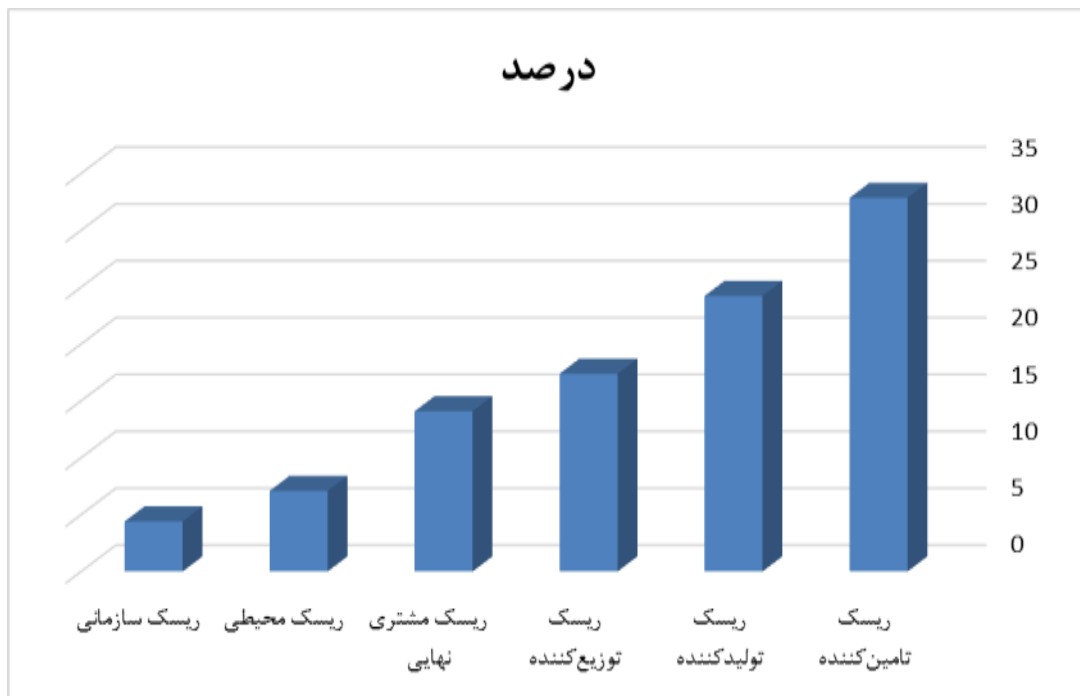


مرکز آموزش مدیریت دولتی

شکل ۲.۴ میزان تفاوت بین اولویت ریسک فاکتور بر اساس معیار "احتمال وقوع ریسک"



شکل ۳.۴ میزان تفاوت بین اولویت ریسک فاکتور بر اساس معیار "میزان مدیریت پذیری ریسک"



تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : رگه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

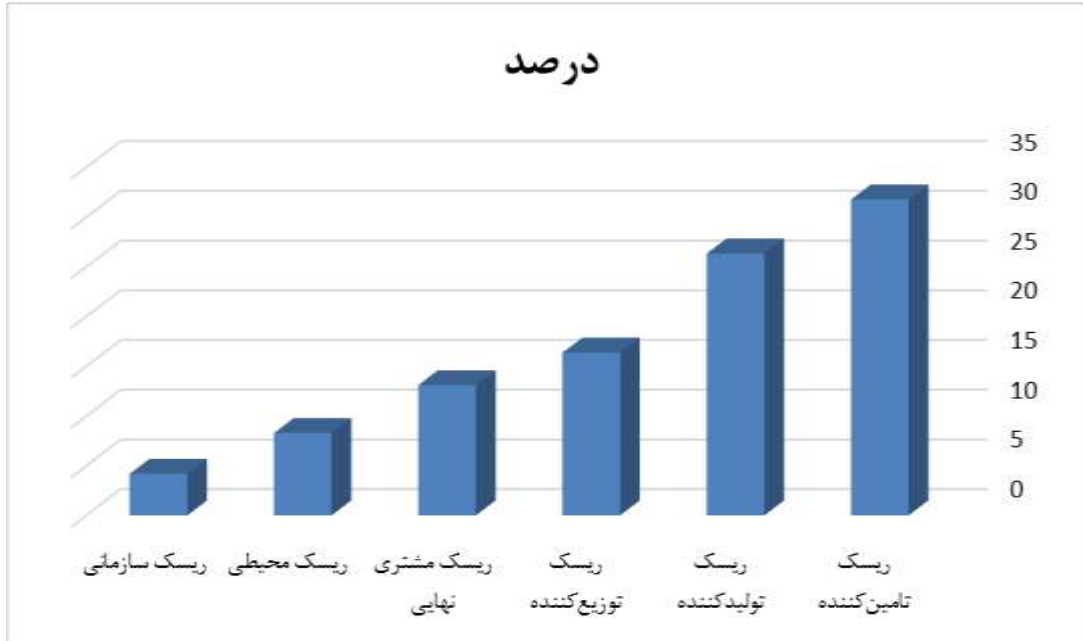
دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

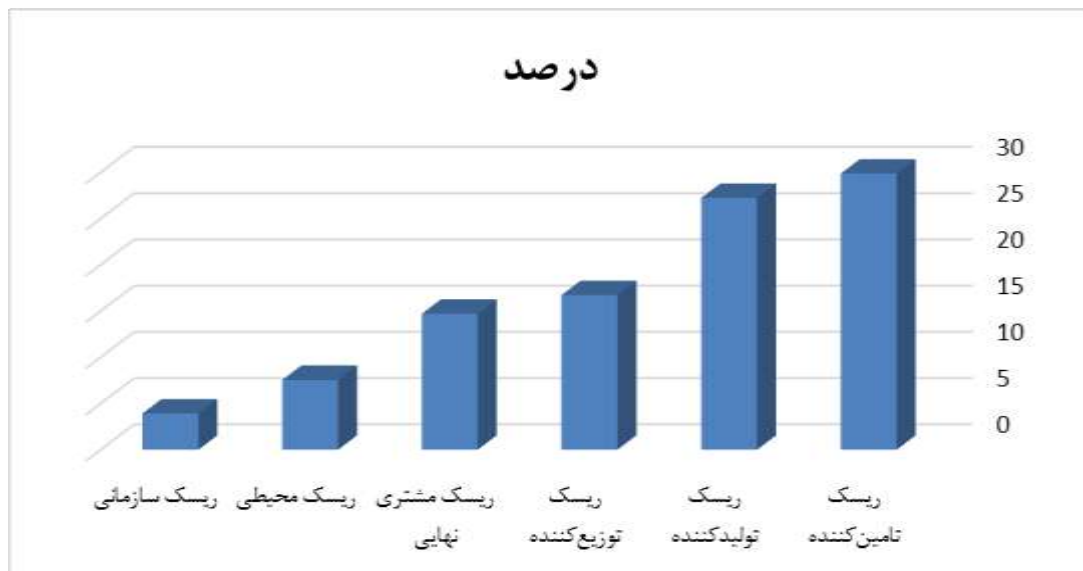


مرکز آموزش مدیریت دولتی

شکل ۴.۴ میزان تفاوت بین اولویت ریسک فاکتور بر اساس معیار "میزان اثر ریسک بر زمان"



شکل ۵.۴ میزان تفاوت بین اولویت ریسک فاکتور بر اساس معیار "میزان اثر ریسک بر هزینه"



شکل ۶.۴ میزان تفاوت بین اولویت ریسک فاکتور بر اساس معیار "میزان اثر ریسک بر کیفیت"



در جدول ۴.۴ نتایج خلاصه تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داده شده است. در این جدول، ضمن ارائه اولویت‌های معیارهای مطالعه، میزان اولویت هر یک از ریسک‌فاکتورها در هر معیار نیز به تفکیک مشخص شده است.

همان‌طور که در جدول ۴.۴ ارائه شده است، تمامی ریسک‌فاکتورهای این مطالعه در هر یک از معیارهای مورد نظر دارای اولویت‌های مشابه بوده و فقط در معیار "مدیریت‌پذیری ریسک" بین اولویت سوم و چهارم با سایر اولویت‌های سوم و چهارم دیگر معیارها متفاوت است.

جدول ۴.۴ خلاصه نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی

ریسک تامین‌کننده	ریسک تولیدکننده	توزیع‌کننده ریسک	ریسک مشتری نهایی	ریسک محیطی	ریسک سازمانی	اولویت	درصد	اولویت معیارها	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	اولویت	31.77	۲	احتمال وقوع ریسک
۲۷.۲۶	۲۶.۵۱	۱۹.۰۹	۱۵.۹۳	۷	۴.۳۱	درصد			
۱	۲	۴	۳	۵	۶	اولویت	35.33	۱	مدیریت‌پذیری ریسک
۳۰.۱۶	۲۳.۰۴	۱۵.۶۸	۱۶.۷	۹.۸۲	۴.۵۹	درصد			
۱	۲	۳	۴	۵	۶	اولویت	14.7	۳	اثر ریسک بر زمان
۳۲.۸۴	۲۴.۲۲	۱۷.۳۹	۱۴.۰۸	۷.۰۷	۴.۳	درصد			
۱	۲	۳	۴	۵	۶	اولویت	12.27	۴	اثر ریسک بر هزینه
۳۱.۷۷	۲۶.۳۴	۱۶.۳۶	۱۳.۰۹	۸.۲۷	۴.۱۷	درصد			
۱	۲	۳	۴	۵	۶	اولویت	5.925	۵	اثر ریسک بر کیفیت
۲۹.۸۷	۲۷.۲۲	۱۶.۷۳	۱۴.۷	۷.۵۴	۳.۹۳	درصد			

۵) نتیجه‌گیری

در این قسمت به بحث و نتیجه‌گیری نتایج این تحقیق پرداخته خواهد و در این همین ارتباط نتایج تعیین شده در قسمت قبل با نتایج سایر مطالعات مرتبط مورد ارزیابی و مقایسه قرار خواهد گرفت. همچنین پیرامون محدودیت‌های این مطالعه و نیز پیشنهادهای قابل ارائه نیز توضیحات لازم ارائه خواهد شد.

۱.۵ محدودیت‌های تحقیق

این تحقیق در شرکت ایران خودرو با توجه به محدودیت‌های ماهیتی تحقیق به اجرا درآمد و امکان استفاده از چندین ابزار ارزیابی و جمع‌آوری داده و اطلاعات مقدور نبود. لذا سعی بر آن شد تا تنها ابزارهای اصلی مورد استفاده قرار بگیرند. البته با توجه بر این که داده‌ها و اطلاعات لازم در جریان تحقیق از طریق مصاحبه و گفتگو و مطالعه اسناد و مدارک به وقوع پیوست، ولی همچنان میزان



هماهنگی و حمایت‌های اثربخش از این مطالعه می‌تواند به صورت بالقوه افزایش یابد و ریسک فاکتورها را با برگزاری چندین مرحله پنل خبرگان و برگزاری جلسات مدیران و مسئولان برگزار کرد تا مرحله به مرحله تحقیق با دقت و ظرافت بیشتری به پیش رود.

۲.۵) پیشنهادهای تحقیق

نخستین پیشنهاد به محقق بعدی در این زمینه استفاده از تکنیک AHP فازی است و در این طرح با توجه به محدودیت‌ها و ذیق وقت و سهولت اجرا، از تکنیک AHP صرف استفاده شد.

در زیر پیشنهاد مورد نظر ارائه شده است.

۱. با توجه به محدودیت‌های اعلام شده در بخش قبل، اجرای این مقاله با استفاده از روش‌های بیشتر تحقیق در علوم انسانی از جمله برگزاری کارگاه آینده، طوفان فکری، پنل خبرگان و مصاحبه‌ها و طرح سوالات باز و ساختار یافته و نیمه ساختار یافته پیشنهاد می‌شود.

۲. از سوی دیگر، این مطالعه متمرکز بر اولویت‌بندی ریسک فاکتورهای زنجیره تامین بوده است، اما پیشنهاد می‌گردد، مطالعات مشابه برای تعیین و شناسایی دقیقتر ریسک فاکتور به صورت مجزا به عمل آید و سپس نیز مجدداً مطالعاتی برای بررسی ابعاد گوناگون هر ریسک فاکتور شناسایی شده به صورت اختصاصی به مورد اجرا گذاشته شود. بدین ترتیب می‌توان اولویت‌بندی ریسک فاکتورها را با پیگیری ابعاد و جوانب بیشتری مورد توجه و مطالعه قرار داد.

۳. همچنین از نظر به کارگیری ابزارهای کارآمد نیز پیشنهاد می‌گردد تا مطالعاتی با استفاده از چندین ابزار مختلف به عمل آید و سپس توسط یه مطالعه کلی تر و مرور ادبیات به جمع‌بندی این گونه مطالعات رسیدگی گردد و نتیجه و اطلاعات نهایی بدست آید.

۴. از سوی دیگر نباید این گونه مطالعات در حد شناسایی و اولویت‌بندی باقی بماند، بلکه طراحی تحقیق باید به شکلی باشد که این شناسایی و اولویت‌بندی به عنوان بخشی از یک مطالعه کلان‌تر باشد یا خود به صورت مفصل شامل چندین فاز و شیوه اجرا باشد. سیاست کلی بدین صورت باشد که امکان مداخله نتایج تحقیق در شرکت ایران خودرو محقق گردد. این امر قطعاً نیازمند حمایت مدیران ارشد برای پشتیبانی کافی جهت اجرای اثربخش مطالعه لازم و حیاتی است.

در انتها بایستی از خبرگان بیشتری در چند مرحله دعوت به عمل آید تا صحت گذاری اطلاعات با مقبولیت بیشتری مورد استفاده گیرد.

۳.۵) نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی ریسک‌های زنجیره‌ی تامین به‌طور خلاصه آن‌گونه که در این تحقیق بدست آمد، عبارت‌اند از:

۱. ریسک‌های تامین‌کننده
۲. ریسک‌های تولیدکننده
۳. ریسک توزیع‌کننده
۴. ریسک‌های مشتری نهایی
۵. ریسک‌های محیطی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

۶. ریسک‌های سازمانی

همان‌طور در اینجا بیان شد، در همه‌ی معیارهای اولویت‌بندی، گروه ریسک اصلی “تامین‌کننده” در اولویت نخست قرار گرفت. همچنین در معیارها نیز، نخستین معیار اولویت‌دار نیز معیار “مدیریت‌پذیری ریسک” می‌باشد. پس از ریسک تامین‌کننده، گروه بعد ریسک‌های اولویت‌دار، مربوط به تولیدکنندگان می‌باشد. یافته‌های این تحقیق تا اینجا که نشان می‌دهد ریسک‌های تامین‌کننده و تولیدکننده به ترتیب اولویت اصلی تعیین شده‌اند. مطابق نتایج مطالعه مظاهری و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان “شناسایی و اولویت‌بندی ریسک زنجیره‌ی تامین در سازمان‌های تولیدی با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره” می‌باشد.

همچنین قرار گرفتن اولویت ریسک توزیع‌کننده بالاتر از اولویت ریسک مشتری در اغلب معیارهای این مطالعه نیز مجدداً با مطالعه‌ی مظاهری و همکاران (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد.

وجود عدم قطعیت‌ها و افزایش عوامل تأثیرگذار در زنجیره‌ی تأمین و پیچیده‌ترین شدن سیستم‌های تولیدی، مدیران را در تحقق اهدافشان دچار مشکل کرده است. هر سازمانی بسته به نوع فعالیت و میزان حساسیت دارائی‌های خود، با سطح متفاوتی از ریسک‌ها و مخاطرات مواجه است که بایستی فرایند مدیریت ریسک برای آن پیاده‌سازی شود و به صورت پیشگیرانه مشکلات و ریسک‌های مؤثر بر زنجیره مدیریت شود. در ابتدا در این تحقیق، ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به اینکه ریسک دارای ساختار غیرقطعی و شاخص‌های چندگانه می‌باشد به کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره از زمینه‌های مناسب می‌باشد. به همین منظور برای استفاده از این روش‌ها احتیاج به داده‌های کمی داشتیم، که با تهیه دو نوع پرسشنامه با طیف لیکرت، یکی به منظور مشخص نمودن عوامل تأثیرگذار بر زنجیره‌ی تامین و دیگری به منظور بررسی عوامل مؤثر زنجیره‌ی تامین شرکت ایران خودرو پرداختیم.

هدف اصلی از انجام این تحقیق ارائه یک مدل جامع به منظور فراهم ساختن چارچوبی جهت مدیریت ریسک‌های زنجیره‌ی تأمین در بخش‌های تولیدی که به عنوان تحقیقات آتی می‌توان به دنبال انتخاب راهکارهای مناسب برای از بین بردن مهم‌ترین ریسک‌ها برای هر یک از اعضای زنجیره بود، می‌باشد.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی ۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

منابع

شفیعی، مرتضی؛ "مدیریت استراتژیک زنجیره تامین" جلد اول، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه. ۱۳۸۸
قربانی کیا، آرش؛ موسوی، سید میثم؛ ابراهیم نژاد، سعدالله، شناسایی و تحلیل ریسک‌های زنجیره تامین در چارچوب تصمیم‌گیری چند معیاره فازی.

پویا، علیرضا. "مدیریت زنجیره تامین و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات". ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴، تهران. ۱۳۸۳

توربان افرایم و دیگران مترجم حمیدرضا ریاحی و دیگران، "فناوری اطلاعات در مدیریت؛ دگرگونی سازمان‌ها در اقتصاد دیجیتال" جلد دوم، چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام‌نور تهران ۱۳۸۶

خویه، علی. "سایت مدیریت زنجیره تامین" www.khooyeh.com، ۱۳۹۳

حیاتی، محمد؛ عطایی، محمد؛ خالوکاکایی، رضا؛ صیادی، احمدرضا. ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک در زنجیره تامین با استفاده از روش تحلیل تاکسونومی (مطالعه موردی: مجتمع ذوب آهن اصفهان). مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، سال یازدهم، شماره اول (پیاپی ۴۰)، ۱۳۹۳، ص ۸۵ تا ۱۰۳، شاپا ۷۲۸۶-۲۲۵۱

روحانی، زینب؛ تقی‌زاده تبریزی، ظریف؛ خدایی، داوود؛ حسین‌پور، حسن. "مدیریت زنجیره تامین، شبیه‌سازی و بررسی فرایندهای اصلی آن". دومین همایش ملی رویکردی بر حسابداری، مدیریت و اقتصاد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد فومن و شفت، مرداد ۱۳۹۳.

زوکرن، امی. "مدیریت زنجیره تامین". تقی‌زاده، علی. صالحی، بهرام، جلد اول، چاپ اول. انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۸۳.

شاه‌بندرزاده، حمید؛ جمالی، غلامرضا؛ شفیع، فهیمه. "رویکردی تحلیلی در شناسایی عوامل موثر بر ریسک زنجیره تامین در صنایع لبنیات کشور". فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت زنجیره تامین. سال پانزدهم، شماره ۴۲، زمستان ۱۳۹۲.

غضنفری، مهدی و فتح‌اله، مهدی. نگرشی جامع بر مدیریت زنجیره تامین، تهران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت، ۱۳۸۵

فقیهی فرهمند، ناصر "مدیریت تکنولوژی سازمان" انتشارات فروزش، جلد اول، چاپ دوم، تبریز، ۱۳۸۹.

فیض‌آبادی جواد، کریمی دستجردی داوود، "مدیریت استراتژیک زنجیره تامین". جلد اول، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۹۰

محسن شیخ سجادی، محمدرضا کبری جوکار "اصول و مبانی مدیریت زنجیره تامین"، انتشارات آدینه، جلد اول، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۷.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر خیابان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۲۰۲۹۱. رگه اطلاع‌رسانی: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

مظاهری، ع.، کرباسیان، م.، شیرویه زاد، ه. "شناسایی و اولویت بندی ریسک زنجیره تأمین در سازمان های تولیدی با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره"، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، ۱۳۹۰

مهرعلی دهنویی، معصومه؛ آقایی، عبدالله؛ ستاک، مصطفی. "مدیریت ریسک زنجیره تامین: مرور ادبیات". نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، ۱۳۹۲

میرفخرالدینی، ح.، عندلیب اردکانی، د.، رضایی اصل، مرتضی.، به کارگیری فنون تصمیم گیری چند شاخصه جهت ارزیابی عوامل ریسک زنجیره تأمین (مورد مطالعه: حوزه فناوری اطلاعات بنگاه های کوچک و متوسط). "نشریه مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۲۱، صفحات ۱۰۷-۱۳۰، تابستان ۱۳۹۹.

نقاده حمیده. "زنجیره تامین چیست؟ آیا می توان آن را مدیریت کرد". پایگاه مقالات علمی مدیریت، www.system.parsiblog.com، ۲۰۱۲.

Ambulkar, S., Blackhurst, J. and Grawe, S. (2015), "Firm's resilience to supply chain disruptions: scale development and empirical examination". *Journal of Operations Management*, Vol.33-34, pp.111-122.

Australian standard: Risk Management, AS/NZS ۴۳۶۰:۱۹۹۹.

Azaron. A, Brown. K.N, Tarim. S.A, Modarres. M, A multi-objective stochastic programming approach for supply chain design considering risk, *Production Economics* ۱۱۶, ۲۰۰۸, ۱۲۹-۱۳۸.

Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W. and Petersen, K. J. (2014), "A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness". *Journal of Supply Chain Management*, Vol.50, pp.55-73.

Bogataja, D. Bogataj, M, "Measuring the supply chain risk and vulnerability in frequency space", *International journal Production Economics* 108,291-301, 2007.

Chapman, C. B., Ward, S. C., (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. John Wiley, Second edition. UK: Chichester.

Chopra. Sunil, Sodhi. ManMuhan S, Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, ۴۶(۱), ۲۰۰۴, ۵۳-۶۱.

Christopher. Martin, Peck. Helen, Building the Resilient Supply Chain, *International Journal of Logistics Management*, ۱۵(۲), ۲۰۰۴.

Day, J. M. (2014), "Fostering Emergent Resilience: The Complex Adaptive Supply Network of Disaster Relief". *International Journal of Production Research*, Vol.52 No.7, pp. 1970-1988.

Edwards. Peter J and Bowen. Paul A, Risk Management In Project Organisations, Butterworth Heinemann, ۲۰۰۵.

F.Blos, M., Quaddus, M., H.M, W., and Kenji, W, "Supply chain risk management (SCRM): a case study on the automotive and electronic industries in Brazil", *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4): p. 247-252, 2009.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر خیابان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت www.wcmcongress.com، وبسایت اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Fana, M. Neng-Pai Linb, Chwen Sheu, "Choosing a project risk-handling strategy: An analytical model" International journal Production Economics, 2007.

Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K.L., Pettit, K.J. (2015), "From risk to resilience: learning to deal with disruption". MIT Sloan Management Review, Vol.56 No.2, pp. 79-86.

Gaonkar. Roshan, Viswanadham. N, A Conceptual and Analytical Framework for the Management of Risk in Supply Chains, Proceeding of the ۲۰۰۴ IEEE international Conference on Robotics h Automation New Orleans, ۲۰۰۴.

Giannakis, M., Louis, M., (2011). A multi-agent based framework for supply chain risk management. Journal of Purchasing & Supply Management, 17 (1), 23–31.

Giannakis. Mihalis, Louis. Michalis, A multi-agent based framework for supply chain risk management, Journal of Purchasing & Supply Management, ۱۷(۱), ۲۰۱۱, ۲۳-۳۱.

Goh, M., "A stochastic model for risk management in global supply chain networks", European Journal of Operational Research 182, 164–173, 2007.

Hohenstein, N.-O., Feisel, E., Hartmann, E., Giunipero, L. (2015), "Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 No.1/2, pp.90 – 117.

Hillson, D., (2003). Using a risk breakdown structure in project management. Journal of Facilities management, 2 (1), 85–97.

Hugos. Michael, Essentials of supply chain management, Hoboken, New Jersey, Jon Wiley & sons, ۲۰۰۶.

Jia, F., Rutherford, C., (2010). Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. International Journal of Logistics Management, 21 (2), 251-270.

Juttner. Uta, Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective, The International Journal of Logistics Management, ۱۶(۱), ۲۰۰۵.

Kleindorfer. Paul R, Saad. Germaine H., Managing Disruption Risks in Supply Chains, Production and Operations Management ۱۴(۱), ۲۰۰۵, ۵۳-۶۸.

Kull. Thomas J and Talluri. Srinivas, A Supply Risk Reduction Model Using Integrated Multicriterion Decision Making ,IEEE Transactions On Engineering Management, .۲۰۰۸,(۳)۵۵

Lancioni Richard, Hope Jensen Schau, F. Smith Michael; "Internet impacts on supply chain management", Industrial Marketing Management 32, P.P.173-175, 2003.



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Lavastre, O., Gunasekaran, A., and Spalanzani, A., "Supply chain risk management in french companies" *Decision Support Systems*, 52: p. 828-838, 2012.

Liu. Zhengchi, Lai. Mingyong, Zhou. Tang and Zhou. Yang, A Supply Chain Risk Assessment Model Based on Multistage Influence Diagram, *IEEE*, ۲۰۰۹, ۹۷۸-۱-۴۲۴۴-۳۶۶۲.

Manuj. Ila, Mentzer. John T, Global supply chain risk management strategies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, ۳۸(۳), ۲۰۰۸.

Matook, S., Lasch, R., Tamaschke, R., (2009). Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (3), 241-267.

Matook. Sabine, Lasch. Rainer, Tamaschke. Rich, Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework, *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۹(۳), ۲۰۰۹.

Melnyk, S.A., Closs, D.J., Griffis, S.E., Zobel, C.W., Macdonald, J.R. (2014), "Understanding supply chain resilience". *Supply Chain Management Review*, Vol.18 No.1, pp. 34-41.

Micheli. Guido J.L, Cagno. Enrico, Zorzini .Marta, Supply risk management vs supplier selection to manage the supply risk in the EPC supply chain, *Management Research News* .۲۰۰۸ (۱۱)۳۱ ,

Norrman. Andreas, Jansson. Ulf, Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* ۳۴(۵), ۲۰۰۴, ۴۵۶-۴۳۴.

Kamalahmadi, M. and Parast, M.M. (2016), "A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research". *International Journal of Production Economics*, Vol.171 No.1, pp.116-133.

Purvis, L., Spall, S., Naim, M. and Spiegler, V. (2016), "Developing a resilient supply chain strategy during 'boom' and 'bust'". *Production Planning & Control*, Vol. 27, No. 7-8, pp. 579-590.

Oke. Adegoke, Gopalakrishnan. Mohan, Managing disruptions in supply chains: A case study of a retail supply chain, *Int. J. Production Economics* ۱۱۸, ۲۰۰۹, ۱۶۸-۱۷۴.

Olson. David L, Wu. Desheng Dash (eds.) *New Frontiers in Enterprise Risk Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg ۲۰۰۸.

Pipattanapiwong, J., (2004). Development of multi-party risk and uncertainty management process for an infrastructure project, Doctoral dissertation, Japan, Kochi University of Technology.

PMI (Project Management Institute)., (2004). a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Pennsylvania, Newtown Square.

Ravindran. A. Ravi, Bilsel. R. Ufuk, Wadhwa. Vijay and Yang. Tao, Risk adjusted multicriteria supplier selection models with applications, *International Journal of Production Research*, ۴۸(۲), ۲۰۱۰, ۴۰۵-۴۲۴.

تیران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرتشت غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Ritchie, B., Brindley, C., (2000). Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain. *Management Decision*, 38 (8), 575-583.

Roshan S. G., Nukala, V., (2004). A Conceptual and Analytical Framework for the Management of Risk in Supply Chains. In *Proceedings of the 2004 IEEE International Conference on Robotics and Automation*, 26 April - 1May, New Orleans, vol 3, pp. 2699-2704.

S. Chopra and M. S. Sodhi, ۲۰۰۴, "Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown," *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, vol. ۴۶, pp. ۵۳-۶۱.

S. Chopra and P. Meindel, ۲۰۰۷, supply chain management strategy, planning & operation, ۳rd ed.: Pearson Prentice Hall.

Stevenson, M., and Busby, J. (2015), "An exploratory analysis of counterfeiting strategies: Towards counterfeit-resilient supply chains." *International Journal of Operations & Production Management* Vol.35, No.1, pp.110-144.

Schoenherr. Tobias, Tummala. V.M. Rao, Harrison. Thomas P, Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company, *Journal of Purchasing & Supply Management* ۱۴, ۲۰۰۸, ۱۰۰-۱۱۱.

Scholten, K., Sharkey-Scott, P., Fynes, B. (2014), "Mitigation processes – antecedents for building supply chain resilience". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 No.2, pp.211-228.

Sidisin. George A, Panelli. Alex, Upton .Rebecca, Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study, *Supply Chain Management: An International Journal*, ۵(۱۹۷-۸۷), ۲۰۰۰, (۴)

Simchi-Levi. David, Kaminsky. Philip ,Simchi-Levi. Edith, designing and managing the supply chain. *Concepts ,strategies and case studies*, MacGrow-Hill. ۲۰۰۰ ,

Tang, C. S., (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103 (2), 451-488.

Tang, O., Musa, S. N., (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *Int. J. Production Economics*, 133(1), 25-34.

Tukamuhabwa, R.B., Stevenson, M., Busby, J.and Zorzini, M. (2015), "Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study". *International Journal of Production Research*, Vol.53 No.18, pp.5592-5623.

Tchankova, L, "Risk identification - basic stage in risk management", *Environmental Management and Health*, 13(3): p. 290-297, 2002.

Thun. Jorn-Henrik, Hoenig. Daniel, An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry, *Production Economics*, ۱۳۱(۱), ۲۰۱۱, ۲۴۲-۲۴۹

Tuncel, G., and Alpan, G, "Risk assessment and management for supply chain networks: A case study. *Computers in Industry*", *Journal Computers in Industry*, 61(3): p. 250-259, 2010.

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرتشت غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Tuncel. Gonca, Alpan. Gulgun, Risk assessment and management for supply chain networks: A case study, Computers in Industry ۶۱, ۲۰۱۰, ۲۵۰-۲۵۹.

Vanany, I., Zailani, S., Pujawan, N., (2009). Supply Chain Risk anagement: Literature Review and Future Research. 16 Int'l Journal of Information Systems and Supply Chain Management, January-March, 2(1), 16-33.

Vaughan. Emmett J and Vaughan. Therese ,Fundamentals of Risk and Insurance^۸ , th edition, Jon Wiley & sons .۱۹۹۹ ,

Vilko, J., and Hallikas, J,"Risk assessment in multi modalSupply chain", International Journal of Production Economics, 140(2): p. 586-595, 2012.

Wagner. Stephan M, Bode. Christoph, An empirical investigation into supply chain vulnerability, Journal of Purchasing & Supply Management ۱۲, ۲۰۰۶, ۳۰۱-۳۱۲.

Wagner. Stephan M, Neshat. Nikrouz, assessing the vulnerability of supply chains using graph theory, Int. J. Production Economics ۱۲۶, ۲۰۱۰, ۱۲۱-۱۲۹.

Wu. Desheng, Olson. David L, Supply chain risk, simulation, and vendor selection, Int. J. Production Economics ۱۱۴, ۲۰۰۸, ۶۴۶-۶۵۵.

Wu. Teresa, Blackhurst. Jennifer ,Chidambaram. Vellayappan, A model for inbound supply risk analysis, Computers in Industry .۳۶۵-۳۵۰ (۲۰۰۶) ۵۷

Ziegenbein, A., Nienhaus, J., (2004). Coping with Supply Chain Risks on Strategic, Tactical and Operational Level. Proceedings of the Global Project and Manufacturing Management Symposium. Siegen. pp. 165-180.

Sidicin. George A and Smith. M. E, Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and Research Propositions. Journal of Supply Chain Management, ۴۱(۲۰۰۵), (۴, .۴۴

Sidicin. George A, A grounded definition of supply risk, Journal of Purchasing & Supply Management. ۲۲۴-۲۱۷ , ۲۰۰۳ , ۹

Sidicin. George A, Ellram. Lisa M, An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management, The Journal of Supply Chain Management. ۲۷-۱۵ , ۲۰۰۳ , (۳)۳۹ ,

Sidicin. George A, Ellram. Lisa M, Carter .Joseph R, Cavinato. Joseph L, An analysis of supply risk assessment techniques, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , ۳۴(۳۹۷ , ۲۰۰۴ , (۵-۴۱۳

Sidicin. George A, Managerial Perceptions of Supply Risk, Journal of Supply Chain Management , .۲۵-۱۴ , ۲۰۰۳ , (۱)۳۹

تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Sidicin. George A, Melnyka. S. A, Ragatz. G. L, An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management, International Journal of Production Research, ۴۳(۱۶), ۲۰۰۵, ۳۴۰۱-۳۴۲۰.

Azaron, A., Brown, K. N., Tarim, S. A., Modarres, M., (2008). A multi-objective stochastic programming approach for supply chain design considering risk. Production Economics, 116(1), 129-138.

Baccarini, D., Archer, R., (2001). The risk ranking of projects: a methodology. International Journal of Project Management, 19 (3), 139-145.

Braunscheidel, M. J., Suresh. N. C., (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. Journal of Operations Management, 27 (2), 119-140.

Chas C, Bryan G. Utilizing the Delphi technique in policy discussion: a case study of a privatized utility in Britain. Public Administration 1998; 76(3): 431-49.

Chopra, S., Sodhi, M. S., (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. MIT Sloan Management Review, 46 (1), 53-61.

Clare Brindley, supply chain risk, England, ASHGATE ۲۰۰۴

Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., Handfield, R. B., (2007). The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities. Decision Sciences, 38 (1), 131-156.

Dan, W., and Zan, Y, "Risk Management of Global Supply Chain", International Conference on Automation and Logistics, IEEE, Jinan, China, p. 1150-1155, 2007.

Dunham R. The Delphi technique. 1996. [Cited 2002 Mar 24]. Available from: <http://www.medsch.wisc.edu/adminmed/2002/orgbehav/delphi.pdf>

Ellis, S. C., Henry, Raymond, M., Shockley, J., (2010). Buyer perceptions of supply disruption risk: A behavioral view and empirical assessment. Journal of Operations Management, 28 (1), 34-46.

Faisal, M. N., Banwet, D. K., Shankar, R., (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. Business Process Management Journal, 12 (4), 535-552.

Goh, M., Lim, J. Y. S., Meng, F., (2007). A stochastic model for risk management in global supply chain networks. European Journal of Operational Research, 182 (1), 164-173.

Gross Claypool, E, "Assessing and mitigating risk a design for supply chain problem", Besterfield-Sacre, Mary, University of Pittsburgh, PHD thesis, 2011.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دگاه اطلاع رسانی



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

Guido j.l. icheli , Enrico Cagno and Martazaraini . SCRM VS. Supplier selection to manage the supply Risk in the EPC supply chain Authors:., ۲۰۰۸ Emerald.

Hsu Ch, Sandford BA. The Delphi technique: making sense of consensus. [cite 2008 Oct 19]. Available from: <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>

Imani Jajarami H. [Ashnaie ba ravesh Delphi va karborde an dar tasmingiri]. Faslnameh Modiriat Shahri 2000; 1(1): 35-9. Persian

Juttner, U., (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. The International Journal of Logistics Management, 16 (1), 120-141.

Keeney S, Hasson F, McKenna HP. A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. Int J Nurs Stud 2001 Apr; 38(2): 195-200.

Kennedy HP. Enhancing Delphi research: methods and results. J Adv Nurs 2004 Mar; 45(5): 504-11.

Klein, J. H., Cork, R. B., (1998). An approach to technical risk assessment. International Journal of Project Management, 16 (6), 345-351.

Kleindorfer, P. R., Saad. G. H., (2005). Managing Disruption Risks in Supply Chains. Production and Operations Management, 14 (1), 53-58.

Landeta J. Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological Forecasting and Social Change 2006; 73(5); 467-82.

Levary. Reuven R, Using the analytic hierarchy process to rank foreign suppliers based on supply risks, Computers & Industrial Engineering ۵۵ (۲۰۰۸) ۵۳۵-۵۴۲.

Leat, P., and Revoredo-Giha, C. (2013), "Risk and Resilience in Agri-food Supply Chains: The Case of the ASDA PorkLink Supply Chain in Scotland". Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 18 No. 2, pp. 219-231.

Liu, Z., Lai, M., Zhou, T., Zhou, Y., (2009). A Supply Chain Risk Assessment Model Based on Multistage Influence Diagram. 6th International Conference on Service Systems and Service Management, 8-10 June, Pp. 72-75. IEEE, E-ISBN: 978-1-4244-3662-0.

Manuj, I., Mentzer, J. T., (2008). Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (3), 192-223.

McDermott, R. E., Mikulak, R. J., Beauregard, M. R., (1996). The basics of FMEA, New York: Quality Resources.

تهران: خیابان ولیعصر (مخبر) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

McKenna HP. The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? J Adv Nurs 1994 Jun; 19(6): 1221-5.

Oke, A., Gopalakrishnan, M., (2009). Managing disruptions in supply chains: A case study of a retail supply chain. Int. J. Production Economics, 118 (1), 168-174.

Okoli C, Pawlowski SD. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. Information and Management 2004; 42(1): 15-29.

Pertmaster Software., (2002). Pertmaster Project Risk v7.5: Tutorial, manual and help, Available on: <http://www.pertmaster.com>.

Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2013), "Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool", Journal of Business Logistics, Vol.34 No.1, pp. 46-76.

Powell C. The Delphi technique: myths and realities. J Adv Nurs 2003 Feb; 41(4): 376-82.

Ravindran, A. R., Bilsel, R. U., Wadhwa, V., Yang, T., (2010). Risk adjusted multi criteria supplier selection models with applications. International Journal of Production Research, 48 (2), 405-424.

Ritchie, B., Brindley, C., (2007). Supply chain risk management and performance A guiding framework for future development. International Journal of Operations & Production Management, 27 (3), 303-322.

Sabio, N., Gadalla, M., Guille'n-Gosa'lbez, G., Jime'nez, L., (2010). Strategic planning with risk control of hydrogen supply chains for vehicle use under uncertainty in operating costs: A case study of Spain. International journal of hydrogen energy, 35 (13), 6836-6852.

Sarokhani B. [Raveshtahgigh dar olume ejtemaie (Osule Mabani)]. 1st ed. Tehran: Pajoheshkadeh Olume Ensani va Motaleate Farhangi. 1994. Persian

Sheffi, Y. (2005), The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge, MA: MIT Press.

Stevenson, M., and Busby, J. (2015), "An exploratory analysis of counterfeiting strategies: Towards counterfeit-resilient supply chains." International Journal of Operations & Production Management Vol.35, No.1, pp.110-144.

Sydjavadin R. [Barnameriziye niroye ensani]. 1st ed. Tehran: Pajoheshkadeh Olume Ensani va Motaleate Farhangi. 1994. Persian

Thun, J. H., Hoenig, D., (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. Production Economics, 131 (1), 242-249.

Turoff M, Linstone HA. The Delphi method: techniques and applications. [cited 2008 Oct 19]. Available from: <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

- Wagner, S. M., Bode, C., (2006). An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12 (6), 301-312.
- Waterland, L. R., Venkatesh, S., Unnasch, S., (2003). *Safety and Performance Assessment of Ethanol/Diesel Blends (E-Diesel)*, Cupertino, California.
- Wieland, A. and Wallenburg, C.M. (2013), "The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 300-320.
- World Economic Forum (2013), "Building Resilience in Supply Chains", pp.1-41. Available: http://www3.weforum.org/docs/WEF_RRN_MO_BuildingResilienceSupplyChains_Report_2013.pdf (last accessed 27th July 2016).
- Xu, L., Liu, G., (2009). The study of a method of regional environmental risk assessment. *Journal of environmental assessment*, 90 (11), 3290-3296.
- You, F., Wassick., J. M., Grossmann, I. E., (2009). *Risk Management for a Global Supply Chain Planning under Uncertainty: Models and Algorithm*. American Institute of Chemical Engineers, 55 (4), 931-946.
- Sidicine, G. A., Ellram, L. M., (2003). An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *The Journal of Supply Chain Management*, 39 (3), 15-27.