

المحاضرة الثانية: مقدمة في إدارة سلاسل التوريد (أو الإمداد) Supply chain management (SCM) Gestion de la chaine logistique (GCL)

1. تمهيد

رغم القبول الواسع الذي حظي به الإمداد في المؤسسات، وذلك لدوره في تحسين كفاءة تدفق المنتجات والخدمات من مرحلة الحصول على المواد الخام من الموردين، وحتى مرحلة التسليم للعملاء، إلا أنه لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه المؤسسات، سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة، أو للتنسيق مع المؤسسات التي تشترك معها في تدفق المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي، وهنا برز مفهوم إدارة سلاسل الإمداد ليعالج هذا النقص.

2. نشأة وتطور إدارة سلاسل الإمداد

في 1982، قدم كيث أوليفر Keith Oliver، وهو مستشار بشركة Booz Allen Hamilton Consulting، مصطلح "إدارة سلسلة التوريد" إلى المجال العام في مقابلة مع صحيفة فاينانشال تايمز. وفي عام 1983، نشرت مجلة أسبوع الاقتصاد WirtschaftsWoche في ألمانيا لأول مرة نتائج مشروع "إدارة سلسلة التوريد" الذي تم تنفيذه، والذي أطلق عليه اسم "مشروع إدارة سلسلة التوريد"، بقيادة فولفجانج بارتش Wolfgang Bartsch. وفي منتصف التسعينيات، اكتسب مصطلح "إدارة سلسلة التوريد" شعبية عندما ظهرت موجة من المقالات والكتب حول هذا الموضوع، وتم تعريف سلاسل التوريد في الأصل على أنها تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من المواد الخام إلى المستهلك النهائي، بالإضافة إلى تدفقات المعلومات المرتبطة بها، وقد كان المستهلك النهائي مدرجاً ضمن هذه التعريفات المبكرة، ثم تم تعريف إدارة سلسلة التوريد على أنها دمج أنشطة سلسلة التوريد من خلال تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية.

3. تعريف سلاسل الإمداد

يعرف William J. Stevenson (2002) سلسلة الإمداد بأنها: تتابع من المنظمات (تسهيلات، وظائف، ونشاطات تلك المنظمات) المشاركة في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بالموردين الرئيسيين للمواد الخام، وتنتهي بالعميل النهائي، وتشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، ومراكز التوزيع، محلات التجارة والتوكيلات، أما الوظائف فتشمل: التنبؤ بالطلب، رقابة المخزون، إدارة المعلومات، ضمان الجودة، جدولة وتخطيط العمليات، وتضم النشاطات: الشراء، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيراً خدمة العميل. ويعرف Swami Nahan (1998) سلاسل الإمداد بأنها شبكة من المؤسسات المستقلة أو شبه المستقلة، والمسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الإحتياجات والتصنيع والتوزيع، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة.

ويعرف Alexandre K. Samii سلسلة الإمداد على أنها: متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة/ خدمة إلى المستهلك/ المستخدم النهائي، وهذا يتضمن: التنبؤ بالمبيعات، الشراء، توريد المواد، الإنتاج، إدارة المخزون، التوزيع، خدمة الزبون، ومجالات أخرى متعددة...

4. تعريف إدارة سلاسل الإمداد

إدارة سلاسل الإمداد هي: عملية التنسيق والتكامل لحركة تدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات ذات العلاقة من نقطة المصدر إلى مكان الاستهلاك بكفاءة وفعالية.

إدارة سلسلة الإمداد هي: مجموعة من الطرق المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية اخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة.

إدارة سلاسل الإمداد هي: تنسيق الإنتاج والمخزون والمواقع والنقل بين جميع الشركاء في سلسلة الإمداد لتحقيق أفضل مزيج من الإستجابة والكفاءة للسوق المستهدفة.

5. خصائص إدارة سلاسل الإمداد

تختلف إدارة سلاسل الإمداد باختلاف بثقافة التسيير، طبيعة الصناعة، حدة المنافسة وغيرها من العوامل، لكن تتصف بخصائص مشتركة منها:

- التدفقات في سلاسل الإمداد تتعدى حدود المؤسسة لتدار ابتداء من مورد المورد إلى الزبون النهائي، وهو أحد أهم خصائص سلاسل الإمداد التي تميزها عن مفهوم الإمداد.
- يتوجب على المؤسسات في سلسلة الإمداد التحكم في تكنولوجيا المعلومات للتنسيق فيما بينها من أجل تسيير أفضل لتدفق المعلومات المتوفرة عبر وسائل الإتصال.
- نجاح سلسلة الإمداد يتطلب تبني جميع أعضائها لنفس الهدف، وهو التركيز على خدمة العملاء، وهو ما يجعل إدارة سلاسل الإمداد فلسفة متكاملة وليست مجرد إجراءات وأساليب، وذلك لإدارة جميع التدفقات في قنوات التوزيع من المورد الابتدائي وحتى المستهلك أو المستخدم النهائي، أين يؤثر أداء كل مؤسسة في السلسلة على أداء جميع أعضاء السلسلة، وبالتالي على الأداء الكلي للسلسلة.
- يشار أحيانا إلى سلسلة الإمداد على أنها سلسلة القيمة Chain Value، ويعني المصطلح الأخير أنّ القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة، ولذلك بدل نقل المنتج نتكلم عن توريد القيمة المصاحبة للمنتج.
- سلسلة الإمداد تسمية خاطئة بشكل واضح، حيث أنّ كل منظمة لها أكثر من مورد أو عميل، أي أن تسمية شبكة الإمداد Supply Network هي الأصح .
- تهدف إدارة سلاسل الإمداد لتخفيض عدم التأكد والمخاطر في السلسلة، حتى لا تكون هناك حاجة لمخزون كبير، كما تكون هناك سرعة في تنفيذ العمليات بما يسمح بتخفيض دورة الإنتاج والطلب، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى خدمة العميل النهائي.
- لا يشترط لتطبيق فكر إدارة سلسلة الإمداد إنشاء إدارة مختصة لذلك، في حالة قدرة الإدارة القائمة على تطبيق هذا الفكر والتنسيق فيما بينها.
- سلسلة التوريد هي نظام ديناميكي يتطور مع الزمن: التقلبات الفصلية، الموسمية، الإعلانات والتخفيضات، استراتيجيات أسعار المنافسين إلخ، لها تأثير كبير على الطلب.
- سلسلة التوريد هي شبكة معقدة من المؤسسات التي لها أهداف مختلفة ومتضاربة، ومنه الحاجة إلى إدارة عدم التأكد للمطابقة بين الطلبات والتسليم.
- تطبيق فكر إدارة سلسلة الإمداد يبدأ أولا في إدارة سلاسل الإمداد الداخلية، واعتبار العلاقات بين الإدارات الداخلية علاقة عملاء بموردين، وتهدف جميع الإدارات لتحقيق أعلى عائد من خلال الوصول لأفضل مستوى لخدمة العملاء.
- لا يمكن أن ينجح التنسيق مع الموردين والعملاء، إلا إذا طبقت المؤسسة فكر التخطيط التعاوني بين الإدارات داخل المؤسسة، وذلك من خلال اجتماع تخطيط المبيعات والعمليات Sale & Operating meeting.

6. أنواع التدفقات في سلسلة الإمداد

تنقسم التدفقات les flux عبر سلسلة الإمداد إلى أربعة أنواع هي:

- أ. **تدفقات مادية:** تمثل حركة المواد، اللوازم، المنتجات نصف المصنعة، وتامة الصنع والخدمات من الموردين باتجاه العملاء مرورا بالمصنعين.
- ب. **تدفق المعلومات:** وهي تدفق المعلومات والاتصالات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، من خلال المستندات والوثائق كوصل الطلبية، الفاتورة، وصل الاستلام/ التسليم، إضافة اشتراك الموردين والعملاء في تصميم وتطوير المنتج ومكوناته.
- ج. **تدفق النقدية:** وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، وتمثل حركة المدفوعات النقدية ثمنا للمواد والمنتجات والخدمات.
- د. **تدفق المردودات:** تسمى اللوجستيات العكسية، وتشمل حركة الأغلفة والمنتجات المعيبة وغير المباعة من العملاء نحو الموردين مرورا بالمصنعين.

7. أشكال إدارة سلسلة التوريد

يمكن تقييم نظم إدارة سلاسل الإمداد الطبقة في المؤسسات إلى شكلين هما:

- أ. سلسلة التوريد التقليدية: يتلقى المشاركون في السلسلة البضائع على التوالي، ويتواصلون فقط من رابط إلى آخر عن طريق إرسال المستندات: وصل الطلبية؛ وصل التسليم؛ وصل الاستلام، الكتالوجات، الفواتير...
- ب. سلسلة التوريد الحديثة: يتم التنسيق على أساس من الثقة بين المشاركين في السلسلة بشكل جماعي، من خلال التخطيط المشترك، الاتصالات المفتوحة، تكنولوجيات المعلومات والاتصالات...

8. مراحل تطبيق إدارة سلاسل الإمداد

يعتمد تطبيق إدارة سلسلة الإمداد على درجة تعقيد السلسلة، تعدد وتنوع أطرافها، حدة المنافسة التي تواجهه من السلاسل الأخرى، لكن على العموم يمر تطبيق إدارة سلسلة الإمداد بالخطوات التالية:

أ. تحديد أطراف سلسلة الإمداد:

قد يؤدي إدخال جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة في سلسلة الإمداد إلى تعقيدها، وبالتالي صعوبة التحكم فيها، لذا على الإدارة تمييز الأعضاء ذوي الدور الأساسي في سلسلة الإمداد، والأعضاء الذين يقتصر دورهم على تقديم الدعم والإسناد، وتساعد التفرقة بين مجموعتي الأعضاء على تبسيط سلاسل الإمداد، حيث يجب أن تقتصر على الأعضاء الأساسيين فقط:

- الأعضاء الأساسيون، وهم المؤسسات التي تمارس أنشطة تشغيلية أو إدارية تساهم في عملية إنتاج السلع والخدمات التي توجه لمستهلك أو سوق معين.
- الأعضاء الثانويون، ومن أمثلة هؤلاء شركات تأجير الشاحنات والمستودعات، شركات الخدمات التسويقية، القروض التي تقدم الائتمان، وعلى الرغم من أهمية دور هؤلاء الأعضاء، إلا أنهم لا يساهمون بشكل مباشر في القيمة المضافة.

ب. تحديد موقع المؤسسة داخل السلسلة:

وهو ما يؤثر على قدرة المؤسسة على إدارة شبكة الإمداد، فقط تقع قرب مصادر التوريد (مورد مواد خام) أو قرب المستهلك النهائي (حالة مؤسسة تجزئة)، كما أن اتجاه المؤسسة لشراء الخدمات اللوجستية من خلال التعاقد أو المقولة من الباطن، يمكن أن يؤثر على هيكل سلسلة التوريد وعلى موقع ومكانة المؤسسة داخلها.

ج. تحديد الأنشطة التي يجب التنسيق فيها مع كل عضو في سلسلة الإمداد:

هل هي: انتاج مادة /قطعة أو منتج للمؤسسة؛ المشاركة في فريق تطوير منتج جديد؛ تبادل معلومات عن مستوى الطلب؛ تقديم خدمات لوجستية مثل التخزين أو النقل؛ أو التنسيق لتحقيق التزامن بين التوريد والتصنيع والتوزيع....

د. تحديد درجة التكامل عبر سلسلة التوريد

يتوقف نجاح إدارة سلاسل الإمداد على درجة تكامل عمليات التخطيط بين الأعضاء بالإضافة للتوصل إلى معايير رقابية موحدة تساعد على قياس نجاح سلسلة التوريد.

9. أدوات إدارة سلسلة التوريد

يتحقق التكامل والتنسيق بين أطراف وأنشطة سلسلة الإمداد من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية، مع الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل أبرز هذه الأساليب والتقنيات:

أ. إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management(CRM)

تتضمن تعريف مجموعة العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، تحديد احتياجاتهم، التنبؤ بالطلب، تزويد العملاء بالمعلومات المتعلقة بأنواع المنتجات وخصائصها وأسعارها، متابعة تنفيذ طلبات العملاء، وهي أول الأنشطة التي على المؤسسة إدارتها بالتنسيق مع أعضاء سلسلة الإمداد، من خلال نظام اتصالات يتميز بالكفاءة والسرعة.

ب. إدارة علاقات الموردين (Supplier Relationship Management(SRM)

تتضمن تصنيف الموردين إلى مجموعات وفقاً لدرجة أهمية كل منهم للمؤسسة، وقد تدخل في عملية شراكة مع عدد محدود من الموردين، لتطبيق أسلوب الشراء في الوقت المحدد (Just In Time (JIT، مما يتطلب درجة عالية من التنسيق، ويساعد على ذلك ارتباط المورد مع المؤسسة من خلال شبكة الحاسبات الآلية.

ج. فرق تطوير المنتجات الجديدة:

طبقا لمفهوم إدارة سلاسل الإمداد، لابد من اشتراك الموردين والعملاء في تطوير المنتجات الجديدة، من خلال فرق متنوعة المهارات والخبرات، بما يساعد على تكامل عمليات التوريد والتصنيع والتوزيع، وانطلاقها وانجازها بسرعة.

د. نظام تخطيط موارد المؤسسة (MRP) Enterprise Resource Planning:

هو نظام معلوماتي Progecielle صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الأنشطة العملية مثل المحاسبة، البيع، التمويل، التصنيع، التخزين، الموارد البشرية...، ما يمكنه تبادل البيانات بين أجزائه المختلفة. فمن خلال طلبات العملاء، وبمساعدة نظام MRP، يمكن تحديد الموارد المالية، البشرية، الوقت والمشتريات اللازمة.

10. عناصر إدارة سلسلة التوريد (الوظائف/ الأنشطة)

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية، ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها، والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي:

أ. الخطة Plan:

تعتبر الخطة هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة، والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد، حتى توصف بالكفاءة وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

- العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء.

- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل.

ب. مصدر التوريد Supplier:

هو عملية اختيار الموردين اللازمين لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، وتحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين، وتحسين العلاقات مع الموردين وعمليات إدارة المخزون، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة ومراعاة التسليم في الميعاد والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين.

ج. التصنيع operating :

يتعلق هذا بالتصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج ثم التعبئة والإعداد للتسليم. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وتقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية. وهي تضم العناصر الفرعية الآتية:

- التصميم: ويعني ذلك دمج احتياجات العملاء مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

- التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات (الورشات، المخازن، المتاجر، المستودعات ..).

د. التسليم:

يطلق عليه مصطلح الإمداد Logistics، أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد، من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن وترتيب أسطول نقل، وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء. وتتطلب نظم الإمداد عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

- الاستجابة السريعة لطلبات (أوامر) العملاء، من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن، وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.

- تجهيز الطلبات من حيث التغليف والعلامة التجارية ووضع المعلومات على الأغلفة، ووضع السلع في بالات.

- التحقق من اكتمال ودقة الطلبات (الأوامر)، أي عدم وجود طلبات مرتجعة من عند العملاء.

هـ. المردودات:

يتعلق ذلك باستلام المردودات من الأغلفة والمنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

11. قواعد إدارة سلسلة التوريد

حسب Martin Christopher (1992)، توجد مجموعة من القواعد التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار من أجل تطبيق سلسلة توريد فعالة، وهي:

- مقارنة كلية لسلسلة التوريد، باعتبارها وحدة غير مجزأة؛ وبالتالي السعي لتحقيق أهداف السلسلة ككل، وليس التنافس بين أطراف السلسلة لتحقيق أهداف كل طرف على حساب الآخر.

- تحقيق أهداف مشتركة بين كل الوظائف، وليس التركيز على تحقيق أهداف كل وظيفة، لأنه قد يكون هناك تعارض بينها، فلا يمكن مثلاً تدنية تكاليف المخزون وتكاليف النقل في نفس الوقت؛

- رؤية جديدة وشاملة لتسيير المخزون، لأن عدم التفرقة بين مخزون أطراف السلسلة غالباً ما يؤدي إلى تراكمات كبيرة ومكلفة، لذا تهدف سلاسل الإمداد إلى تغيير هذا المنظور، بحيث يستخدم المخزون لموازنة العرض والطلب وسهولة تدفق المنتجات خلال المراحل المختلفة حتى الوصول للعميل النهائي، مع تحسين الجوانب المالية، وبالتالي تسيير المخزون يجب خفض تكاليف المخزون في كل السلسلة، ومن دون أن يسبب ذلك مخاطر نفاذ المخزون؛

- الانتقال من هيكل تنظيمي من أساس الوظائف إلى أساس العمليات؛ أي النظر للهيكل التنظيمي كمجموعة من العمليات بين الوظائف لتلبية متطلبات الزبون .

- الانتقال من مصطلح الربح إلى مصطلح الأداء، أي وجوب اعتماد مؤشرات مالية وغير مالية لكل الوظائف والأطراف في السلسلة.

- الانتقال من تسيير المنتجات إلى تسيير الزبائن، لأن تلبية متطلبات الزبون يجب أن تكون الهدف الأول للمؤسسة، لذا من الضروري أن تكون الهياكل الإدارية وأنظمة القياس مرآة لذلك .

- الانتقال من منطق التنافس إلى منطق التعاون، أين يكون البحث على علاقة من صنف رابح - رابح مع الموردين، هي المفضلة كمصدر للميزة التنافسية.

12. المبادئ السبعة لإدارة سلسلة الإمداد

إن الهدف الرئيسي لإدارة سلسلة الإمداد هو إحداث توازن بين العرض والطلب على المنتج، بالتزامن مع تحقيق النمو في الربحية، ولتحقيق ذلك فإن الشركات تنفذ جميع أنشطتها وعملياتها في سلاسل الإمداد، على ضوء مجموعة من المبادئ اشتهرت بالمبادئ السبعة لإدارة سلسلة الإمداد:

أ. المبدأ الأول: التركيز على العملاء

يكون ذلك من خلال تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة، ويتضمن هذا المبدأ:

- تصنيف العملاء: تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بناءً على مدى حاجتهم لسلعة أو خدمة معينة.

- تخصيص المنتجات/ الخدمات: تلبية لكل مجموعة عملاء بشكل مخصص.

- الاستجابة السريعة: من حيث توفير المنتج وتكييفه بما يتناسب معهم.

مثال: شركة Sony تقوم بتقسيم العملاء حسب حاجاتهم/ رغباتهم إلى مهتمون بـ: الألعاب؛ التصوير الفوتوغرافي؛ الموسيقى والأفلام.

ب. المبدأ الثاني: بناء شبكة نظم الإمداد بناءً على متطلبات الخدمة وربحية مجموعات العملاء:

يعني تخصيص المخزون والتوزيع وفق احتياجات فئات العملاء، أي إيجاد مخازن في المواقع الأقرب من العميل والأنسب من حيث التكلفة، لتخزين فيها الكميات التي تتناسب مع حجم الطلب المتوقع، أو توفير آلية توصيل وتوزيع تضمن وصول المنتج إلى العميل في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالتكلفة المناسبة لقدرته الشرائية.

ج. المبدأ الثالث: تحليل إشارات السوق والاستماع لها

وهذا من أجل التنبؤ بالطلب بدقة بناءً والتخصيص الأمثل للموارد على السوق في سلسلة الإمداد، فالإدارة الجيدة لسلسلة الإمداد تتطلب تخطيط أفضل للمبيعات والعمليات التي تتخطى حدود المؤسسة، لتشمل كل حلقة فيها (من موردي الموردين إلى عملاء العملاء) في تطوير تنبؤات جماعية، وبعد ذلك توفير الموارد المطلوبة على طول كل العمليات.

د. المبدأ الرابع: التكامل وربط جميع مراحل سلسلة الإمداد ببعضها البعض بشكل سلس

يتحقق ذلك من خلال:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات: ربط جميع أنظمة المعلومات في سلسلة الإمداد ببعضها البعض.

- مشاركة المعلومات: مشاركة المعلومات بين جميع أطراف سلسلة الإمداد.

- التعاون بين الشركات: العمل مع الموردين والعملاء لتحسين كفاءة سلسلة الإمداد.

مثال: شركة Walmart تشارك معلومات المخزون مع الموردين لضمان توفر المنتجات دائماً في متاجرها.

هـ. المبدأ الخامس: إدارة مصادر سلسلة التوريد بشكل استراتيجي من أجل تقليل التكلفة الكلية للمواد والخدمات

يعني بناء خطط استراتيجية تقوم على المعرفة المبنية على الحقائق والبيانات التي تحصل عليها، من خلال العديد من عمليات التحليل، والتي منها التنبؤ بالطلب، تحليل سوق التوريد، تحليل سوق البيع/ التوزيع ومعرفة موقعها من السوق، ولهذا تربط علاقاتها مع الموردين بما يتناسب مع استراتيجيتها، التي تتنوع بين المناقصات القصيرة التنافسية، وبين العقود الإطارية (طويلة الأجل) وبين التكامل الرأسي والتكامل الأفقي، وتحدد متى تستعين بالمصادر الخارجية ونوع الأنشطة والاحتياجات التي ستوفرها تلك المصادر.

و. المبدأ السادس: تطوير استراتيجية تكنولوجية على طول شبكة الإمداد

إن بناء نظام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسمح بدعم المستويات المتعددة لاتخاذ القرار، وإعطاء صورة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات، وهذا من خلال تحقيق متكامل لثلاث قدرات أساسية هي:

- على المدى القصير، يجب على النظام أن يكون قادراً على إنجاز الصفقات اليومية عبر سلسلة الإمداد، وهذا يساعد على توافق العرض والطلب بتشارك المعلومات عن الطلب والجدولة اليومية.

- على المدى المتوسط، يجب على النظام تسهيل اتخاذ القرارات، وتدعيم تخطيط الطلبات والشحن وجدولة الإنتاج لتخصيص الموارد بكفاءة.

- على المدى الطويل، يجب على النظام أن يمكّن الإدارة من التحليل الاستراتيجي، عبر توفير أدوات مثل نماذج الشبكات المتكاملة، التي تتركب البيانات لاستخدامها في مساعدة المديرين في تقييم المصانع، مراكز التوزيع، الموردين وبدائل الخدمات، الاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع.

مثال: شركة Dell تستعين بمصادر خارجية لتصنيع بعض مكونات أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها.

المبدأ السابع: استخدام معايير متكاملة لقياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد:

من أجل ضمان نجاح وصول الخدمات أو المنتجات إلى العميل النهائي بفاعلية وكفاءة، يجب قياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد عبر:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تسمح بقياس الجوانب المختلفة لأداء سلسلة الإمداد.

- تحديد مؤشرات لتقييم كل حلقة في سلسلة التوريد، على أن تشمل جوانب جودة الخدمة المقدمة، وكذا النواحي المالية.

مثال: شركة FedEx للنقل الجوي السريع للطرود تُقيس أداء سلسلة الإمداد الخاصة بها، من خلال مؤشرات مثل وقت التسليم ودقة الطلبات.

تركز هذه المبادئ على ضرورة اهتمام مديري سلاسل الإمداد على العملاء واحتياجاتهم، وتؤكد على أهمية التنسيق بين أنشطة سلسلة التوريد (التخطيط، توفير المصادر، التصنيع، التسليم، المُرجمات).