

المحاضرة الثالثة: علاقات وتكامل سلسلة الإمداد

Supply Chain Relationships and Integration- Relations et intégration de la chaîne logistique-

1. تمهيد

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، لم تعد المنافسة تحدث بين المؤسسات، بل بين سلاسل التوريد، فبسبب العديد من العوامل التنافسية كتقلص دورة حياة المنتج، تقليص وقت التسليم، مستويات الخدمة الأعلى، الأصناف الكثيرة من المنتجات، زيادة مرونة الطلب، انخفاض التكاليف... وما إلى ذلك، فقط تشجعت/ اضطرت المؤسسات على التعاون في إنشاء وإدارة شبكات سلسلة الإمداد الخاصة بها، خاصة وأنه من غير الممكن تحقيق قدرات ومزايا تنافسية في جميع المجالات الوظيفية الرئيسية، لذا تقوم المؤسسات بتحويل الأنشطة والوظائف الثانوية للموردين ومقدمي الخدمات، مما يعزز القدرات التنافسية والاعتمادية المتبادلة، كذلك تكوين علاقات طويلة الأجل مع الزبائن والموردين الرئيسيين الذين يعاملون كشركاء استراتيجيين، ويتم استخدام أساليب وتقنيات لدعم الأنشطة التي تتعدى حدود المؤسسات، لدعم التكامل مع الزبائن والموردين في سلسلة الإمداد.

2. مفهوم علاقات سلسلة الإمداد

يشير مصطلح "علاقات سلسلة الإمداد" إلى العلاقات بين المنظمات المختلفة داخل سلسلة الإمداد، فقد يكون لدى المورد عقد طويل الأجل مع المؤسسة المصنعة، أو قد يكون لدى مؤسسة الجملة/ التجزئة علاقة مفضلة مع مؤسسة مصنعة معينة.

ويفضل بعض الباحثين استخدام مصطلح إدارة علاقات سلسلة الإمداد، الذي يشير إلى العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها ببناء وتعزيز العلاقات الإيجابية مع عملائها أو شركائها التجاريين، بحيث تكون هذه العلاقات مفيدة للطرفين، ويبعد عن الصراع والانتهازية والمصلحة الخاصة قصيرة الأجل.

كما يفضل باحثين آخرين مصطلح جودة علاقات سلسلة الإمداد، الذي يشير إلى الدرجة التي تكون بها علاقة بين طرفين من أطراف سلسلة الإمداد على شكل ملزم ونشط، والعمل على ديمومتها لمدى طويل، وتنظيم هذه العلاقات كمؤشر على الثقة المتبادلة بأن كل طرف يقوم بإنجاز مهامه، التواصل الدائم وتبادل المعلومات في الوقت المناسب، الالتزام ببذل كل الجهود لإدامة العلاقة، والتعاون المشترك بين أطراف السلسلة لحل المشكلات وتقديم الاقتراحات.

3. أنواع العلاقات داخل سلاسل الإمداد

تدخل المؤسسات في علاقات تعاونية مع الموردين والعملاء بشكل رئيس، وقد تتعدى إلى علاقات مع مؤسسات في نفس النشاط (منافسين)، وحتى مؤسسات بعيدة عن نشاطها، وبذلك يمكن تصنيف علاقات سلاسل الإمداد إلى:

أ. العلاقات الرأسية:

تشير إلى الروابط التقليدية بين المؤسسات في سلسلة الإمداد، مثل العلاقة بين المصنعين وموردي المواد وقطع الغيار والمنتجات نصف المصنعة، أو العلاقات بين المصنعين والموزعين وتجار التجزئة، وتركز هذه العلاقات على ضمان تدفق المنتجات والمعلومات داخل السلسلة، وقد ظهر حديثاً طرف ثالث مؤثر في هذه العلاقة، هم مقدمو الخدمات اللوجستية أو لوجستيات الطرف الثالث.

ب. العلاقات الأفقية:

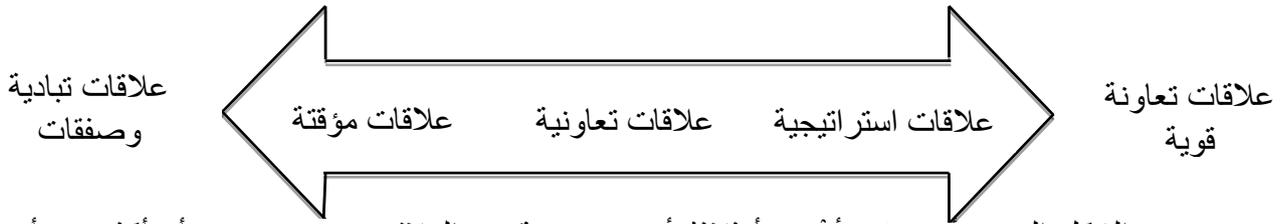
تتضمن اتفاقيات بين المؤسسات من نفس النشاط، مثل التعاون في عمليات النقل والتموين، مثل مكاتب الشراء المشتركة بين المؤسسات Centrale d'achat، التي تقوم بتجميع المشتريات لمجموعة من الأعضاء، بهدف الحصول على أفضل الشروط والأسعار بفضل اقتصاديات الحجم.

ج. التعاون الشامل:

تتضمن اتفاقيات بين الشركات التي تقع في المستويين الرأسي والأفقي في سلسلة الإمداد، كأن تتفق مجموعة من الناقلين والشاحنين على التعاون للحد من حركة الشاحنات الفارغة.

4. درجة قوة العلاقات في سلسلة التوريد:

يمكن أن تدرج العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد عبر ثلاث مستويات: العلاقات المرتبطة بالصفقات، وعلاقات التعاون الشراكة، التحالفات الاستراتيجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



يتضح من الشكل التالي التحالف الاستراتيجي أو ثلاثة شركاء، شريكة من العملاء، المورد، أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد، وهي: **العلاقات الاستراتيجية**، **العلاقات التعاونية**، **العلاقات التبادلية**، **العلاقات الوصفية** أو **Collaborative**، وعتمد فكرة سلسلة العلاقات المشاركة Partnership، **علاقات التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance**، وتعتمد فكرة سلسلة التوريد أساساً على تعزيز العلاقات التعاونية، وإقامة التحالفات، ليس فقط بين الموردين والعملاء المباشرين، بل وبين جميع أو معظم أعضاء السلسلة، وفيما يلي شرح موجز لأنواع الثلاثة من العلاقات آفة الذكر.

أ. العلاقات المرتبطة بالصفقات

علاقات مؤقتة وقصيرة الأجل تنتهي بانتهاء الصفقة، وتسمى كذلك العطاءات التنافسية أو المناقصات، لأن المؤسسة تتفاوض مع عدد كبير من الموردين وتختار السعر الأفضل بالنسبة لها، وفي كل فترة تعيد العملية، ومن خلال محاولة ضرب الموردين ببعضهم البعض، فإنها تجبرهم على خفض أسعارهم، إلا أن افتقاد المؤسسة للإلتزام طويل الأجل إتجاه الموردين الفرديين يجعلهم مترددين في الاستثمار في الأصول المتخصصة لتحسين القطع أو المواد، كما أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين المؤسسة ومورديها، وبفسف الطريقة تتعامل المؤسسة مع الموزعين وتجار الجملة، كما تظهر في علاقة البائع والمشتري، حيث التكامل أو التعاون ضئيل أو معدوم.

ب. العلاقات التعاونية

أدركت المؤسسات مع تزايد المنافسة، أهمية تكوين علاقات تعاون طويلة الأجل مع أعضاء سلسلة الإمداد، والنظر لكل طرف فيها على أنه شريك، وتمتد علاقات التعاون والتنسيق بين الموردين والمشتريين لتشمل كل أعضاء السلسلة، على أرضية من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات العميل النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات (وبشكل خاص بيانات نقاط بيع التجزئة، التي تستخدم في إعداد التنبؤ التعاوني).

قد يكون التعاون عموديا مع الموردين والموزعين، وقد يكون أفقيا مع المؤسسات الأخرى مثل التعاون بين موزع وموزع، والتي من الممكن أن تكون منافسة في نفس القطاع، وتعد العلاقات التعاونية التي أرستها الشركات اليابانية لصناعة السيارات مع موردي المكونات، والمسماة بنظام كيريتسو Keiretsu System، مثالا ناجحا للعقود طويلة الأجل، فمن خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي JIT، أو من خلال التعاون في تصميم أجزاء المكونات لتحسين الجودة وخفض التكاليف التجميع، وهو ما يسمح بإضافة القيمة التي يتم تقاسمها بين الشركات والموردين.

ج. العلاقات التحالفية

تعد أفضل صور العلاقات اللوجستية، لأنها تضمن درجة شراكة كاملة، طويلة الأجل، وقائمة على إيجاد والحفاظ على علاقة رابح-رابح بين كل أطراف سلسلة الإمداد، وقد تصل هذه العلاقة إلى درجة الإندماج والاستحواذ، من أشكال التحالف: تقاسم الموارد المطلوبة للقيام بمشروع مشترك جديد، والتي قد لا تستطيع مؤسسة بمفردها أن توفرها بسهولة، ومنها اتفاقيات العمل في مشاريع البحث والتطوير المشتركة لتطوير منتج جديد مثلا.

مثال على العطاءات التنافسية: شركة جنرال موتورز

شركة جنرال موتور GM انتهجت سياسة العطاءات التنافسية مع مورديها، ففي 1992، أمرت مورديها بخفض أسعارهم بـ 10 %، رغم اتفاقيات الأسعار التي أبرمتها معهم سابقا، فأخلفت بذلك بالعقود المبرمة، وحاولت إرغام الموردين على المثول لسياستها، مستخدمة التهديد باستبدال من لا يوافق من الموردين، ورغم الفوائد قصيرة

الأجل لهذا الإجراء، إلا أن لها تكاليف طويلة الأجل: فقدان الثقة وزرع العداوة، أعلن موردون تخفيض مخصصات البحث والتطوير المرتبطة بأجزاء شركة GM، العزم على تقديم أفكار جديدة لشركتي كريزلر وفورد، اللتيت اتجهتا لتبني علاقات طويلة الأجل مع الموردين.

مثال العلاقات التعاونية طويلة الأجل: شركة كريسلر

كانت شركة كريزلر تتعامل مع موردين طوال تاريخها عن طريق العطاءات التنافسية: اختيار الموردين على أساس قدرتهم على تزويد الشركة بالمكونات بأقل تكلفة ممكنة، وضرب الموردين ببعضهم لتحقيق هذا الهدف. في 1990، قررت إعادة تنظيم علاقاته مع الموردين لخلق علاقات مستقرة طويلة الأجل، بهدف دفع الموردين لمساعدة الشركة في تطوير منتجات جديدة وتحسين كفاءة وجودة الإنتاج.

الإجراءات:

- مد فترة العقود مع الموردين من 2 إلى 4 سنوات.
- منحت 90% من مورديها التزامات (شفهية) بأن العمل سيكون ممتدا على الأقل لفترة دوام المنتج في السوق.
- التزمت بمشاركة الموردين للأرباح المتأتية من أي عملية تطوير يقومون بها.
- زيادة عدد المهندسين المقيمين من الموردين الذي يعملون مع كريزلر في فريق مشترك مسؤول عن التصميم، من 30 سنة 1989، إلى 300 عام 1996
- في 1990، قامت بإنشاء برنامج: العمل من أجل تخفيض تكلفة المورد، من أجل التعاون مع الموردين لتحديد فرص عمليات التطوير.

النتائج:

- خفض مدة تصنيع حافلة جديدة من 234 أسبوع خلال الثمانينات، إلى 160 أسبوع في 1996.
- خفض تكاليف تصنيع سيارة جديدة بين 20 و40%. بفعل التطويرات الهندسية التي يقترحها الموردون.
- قدم الموردون 875 فكرة جديدة، حققت 170.8 مليون دولارات من الوفورات في 1992.
- وفي 1994، قدم الموردون 3786 فكرة، نتج عنها وفورات 504 مليون دولار.
- رغم أن الكثير من الأفكار لها تأثير مالي قليل جدا، إلا التأثير التراكمي لآلاف الأفكار كان له تأثير عظيم على عمل الشركة.

مثال على التحالفات الاستراتيجية: تحالف فورد- مازدا

بعد أزمة النفط الثانية 1979، رأت فورد أن مازدا تعتبر شريكا مغربا، حيث تقوم بتصنيع سيارات صغيرة، تتميز بالاقتصاد في استهلاك الوقود، لذا اشترت فورد 25% من أسهم مازدا مقابل 130 مليون دولار. وقد تم إقامة مشاريع مشتركة بين الشركتين لتطوير 10 طرازات جديدة.

المزايا بالنسبة لفورد:

- الوصول للسوق اليابانية وبيع 72000 مركبة سنويا عبر شبكة توزيع المشروع المشترك.
- الوصول إلى مهارات مازدا على صعيد التصنيع والهندسة.
- تقاسم تكاليف تطوير طرازات جديدة من السيارات مع مازدا.
- إنشاء مصنع للتجميع في المكسيك بالاعتماد على طريقة مازدا في بناء مصنع هوفو في اليابان، الذي صار نموذجا للتحديث بالنسبة لمنشآت فورد في أوروبا وأمريكا.
- عندما رأت فورد استفادة مازدا من برنامج الأفكار الصغيرة التي أسهم بها عمالها، قامت بإنشاء برنامج مشابه.
- اتبعت فورد نظام تسيير المخزون في الوقت المناسب Just In Time، مما ساعدها في التحكم في تكاليف المخزون.

المزايا بالنسبة لـمازدا:

- توفير السيولة لصالح الشركة.
- الوصول لسوق شمال أمريكا من خلال شبكة توزيع فورد.
- التعرف على أسرار تصميمات فورد ومهاراتها التسويقية.

- تقسام تكاليف التطوير مع شريك قوي (فورد).
- الاستفادة من برنامج حاسوبي متطور لقياس الضوضاء والاهتزاز، ونظم إلكترونية للتحكم في عادم المحرك.

العقبات والمشاكل:

- الاختلافات الثقافية تعيق تناغم العلاقات وتنسيق الاتصالات.
- احتمال نشوب نزاعات بسبب سوء الفهم.
- أرادت فورد استخدام المحرك الدوار الذي أنتجته مازدا لسيراتها الرياضية، لكن مازدا رفضت المشاركة.
- رفضت فورد استخدام مازدا لنافذة ذات تصميم مبتكر في أحد طرازاتها.
- أرادت مازدا التعرف على تصميم سيارة أكسيلور (فورد) ذات الأبواب الأربعة، ليكون برنامج العمل الخاص بتصميم سيارة نافوجو (مازدا) ذات الأبواب الأربعة. لكن فورد رفضت.
- رفضت مازدا السماح لفورد بإنتاج نسخة من أفضل سياراتها الرياضية ميبعا (طراز مياتا).

الحلول:

- حرصت الإدارة العليا في الشركتين على الفصل في الخلافات بين مديري المستوى المتوسط لكليهما.
- عقد اجتماعات دورية بين مديري القمة والوسط في الشركتين بهدف تنسيق الأنشطة وتطوير العلاقات الشخصية.

5. محفظة العلاقات داخل سلسلة الإمداد:

تعتمد علاقات المورد والزبون داخل سلسلة الإمداد على تفاعل عاملين هما:

أ. الاستثمارات الخاصة بالزبون (المشتري):

تشمل المباني، التجهيزات والمعدات، الأفراد، جهود التدريب، مصاريف البحث والتطوير، إنشاء مواقع التوزيع ... الخ، وهي الأصول المتخصصة التي يخصصها الزبون لإنتاج المنتج، والذي يعتمد على تزويد المورد لأحد أو بعض مكوناته ... الخ.

ب. الاستثمارات الخاصة بالمورد (البائع):

تشمل المصانع، الآلات، تعيين وتدريب الموارد البشرية، تكاليف البحث لتطوير القطع التي يوردها للزبون، تطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات الزبون ... الخ، وهي الأصول المتخصصة التي يخصصها المورد لإنتاج المادة، القطعة أو الخدمة التي يبيعها للزبون، فيستخدمها بدوره في نشاطه.

وبما أن الاستثمارات في كلتا الحالتين قد تكون متخصصة أو غير متخصصة، مرتفعة أو منخفضة بالنسبة للطرفين: مورد أو زبون في سلسلة الإمداد، فإنه ينتج عن التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

| | | |
|---|----------------|--------------|
| عالية استثمارات متخصصة للزبون (المشتري) | شريك استراتيجي | تقييد الزبون |
| | تقييد المورد | تبادل تجاري |
| | عالية | منخفضة |

استثمارات متخصصة للمورد

وفيما يلي شرح للعلاقات الأربعة داخل المصفوفة:

أ. شريك استراتيجي:

في حالة ما إذا كانت الاستثمارات في المعدات، البحث والتطوير، التدريب وغيرها، التي يخصصها أو سيخصصها كل طرف كبيرة وهامة، سواء كانت المؤسسة الموردة أو المؤسسة الزبون، وكانت هذه الاستثمارات متخصصة ويصعب تحويلها لأنشطة أخرى (إنتاج مواد أو قطع أو خدمات أخرى بالنسبة للمورد، إنتاج منتجات أخرى بالنسبة للزبون)، هنا تكون اعتمادية كل طرف على الآخر كبيرة، ومن مصلحتهما الاستمرار في العلاقة، بل وتدعيمها بشكل أكبر من خلال عقود طويلة الأجل، تعاون واستثمارات مشتركة في تطوير القطع أو المنتج، تبادل

الخبرات والمعلومات، تنسيق العمل من أجل تقليص المخزون والوقت لدى كل طرف، وغيرها من طرق التعاون، في هذه الحالة نكون أمام علاقات تعاونية تصل إلى درجة **الشراكة والتحالف الاستراتيجي**، حيث يقدم كلا الشريكين (المورد والزبون) أصول منحصصة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.

ب. تقييد المورد:

في حالة ارتفاع درجة اعتمادية المورد على الزبون، مما يصعب عليه التحول إلى زبون آخر، لأنه في هذه الحالة يجب عليه القيام باستثمارات جديدة في الآلات والبحث والتطوير لإنتاج قطعة تناسب احتياجات زبون جديد، في حين أن الاستثمارات القديمة قد يصعب بيعها أو تحويلها لإنتاج قطعة تناسب زبون آخر، مما يضطر المورد لقبول شروط الزبون مهما كانت، في هذا الحالة يكون **المورد تحت قيود الزبون**، من حيث السعر والنوعية والكمية وأية شروط أخرى، وهذا بسبب يوجد عدم تكافؤ العلاقة بينهما، حيث يعتبر المورد كرهينة لدى الزبون (المشتري)، في حين يستطيع الزبون التحول إلى مورد آخر بسهولة.

ج. تبادل تجاري:

إذا كانت الاستثمارات في المعدات والتطوير والتدريب وغيرها منخفضة وغير هامة، والتي يخصصها كل طرف للعلاقة (إنتاج القطعة من طرف المورد، واستخدامها في المنتج من طرف الزبون)، مما يجعل كل واحد يستطيع تغيير الآخر بسهولة في أي وقت، من دون أن يبيع استثماراته أو يحولها لإنتاج قطعة أو منتج آخر، في هذه الحالة نكون أمام مجرد **تبادل تجاري وتسويقي**، يمكن أن ينتهي بمجرد صفقة واحدة، مثل العلاقة بين المخبزة ومورد الملح مثلا، أي رغم أن كل شريك يقدم أصول خاصة بالعمل لتطوير العلاقة مع الطرف الآخر، إلا أنه يمكن لكل منهما التحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة.

د. تقييد الزبون:

إذا كانت الاستثمارات (معدات، بحث وتطوير، تدريب عمال....)، التي يخصصها الزبون- وهو المشتري- لإنتاج المنتج كبيرة، وكانت المادة أو القطعة أو الخدمة التي يشتريها من المورد هامة وضرورية لنشاطه، ولا يجد لها بديلا من موردين آخرين، إلا إذا بذل جهود وموارد كبيرة، وذلك لإحداث تغييرات في منتجه حتى تناسب الخدمة، القطعة أو المادة التي يزودها بها المورد الجديد، فإن الزبون يضطر في هذه الحالة للاستمرار في العلاقة مع المورد وقبول شروطه، وهنا نكون أمام **تقييد للزبون من طرف المورد**، وهو ما يعني وجود عدم تماثل في العلاقة، فيعتبر الزبون (المشتري) كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول إلى زبون آخر بكل سهولة وحرية.

مثال شريك استراتيجي:

العلاقات التعاونية بين شركات صناعة السيارات اليابانية تويوتا وهوندا مثلا والموردين، عبر ابرام عقود طويلة الأجل من أجل إضافة القيمة وتقاسمها، من خلال التعاون في تطبيق نظام التخزين اللحظي JIT، التعاون في تصميم أجزاء المكونات لتحسين الجودة وتخفيض تكاليف التجميع، وكجزء من التعاون المبني على الثقة بين تويوتا وهوندا وموردي الأجزاء، يقوم هؤلاء باستثمارات كبيرة في مجال الأصول المتخصصة من أجل الوفاء باحتياجات تويوتا وهوندا بشكل أفضل، وهم على ثقة أن تويوتا وهوندا لن تستبدلهم بموردين آخرين، كما أنهم يستفيدون من تحقيق قدرا من النمو مع نمو شركات السيارات التي يعملون لها كموردين ويقاسمونها النجاح، كما أن تويوتا وهوندا تستفيد من مقترحاتهم في مجال طرق التصميم الأفضل عند دمج الموردين في فريق البحث والتطوير لتصميم نماذج سيارات جديدة. ونظرا لاستفادة الطرفين واعتماد بعضهما على بعض (موردي المكونات ومشتري المكونات وهم صانعي السيارات)، فإن كل طرف هو شريك استراتيجي للطرف الآخر.

مثال تقييد المورد:

يكون المشترون هم الشركات التي توزع منتجات الشركة على المستهلكين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، وقد يكونون الشكاك التي تشتري من الشركة المصنعة قطعا كي تدمجها في منتجاتها النهائية، فمثلا شركات فورد وكريزلر وجنرال موتورز لصناعة السيارات هي شركات صناعة السيارات (كبيرة الحجم وصغيرة العدد)، عدد كبير أما موردي المكونات لها فهي صغيرة الحجم وعددها كبير، فمثلا كريزلر لها أكثر من 2000 مورد مكونات، وأحيانا

تبرد عقود توريد مع عدد منهم لتوريد نفس المكونات، وتستغل مركزها الأقوى لضرب شركات التوريد لضرب بعضها ببعض، وهي لن تخسر استثماراتها، لأنها ستطالب الموردين الجدد بإنتاج المكونات وفق شروطها واستثماراتها وطرق إنتاجها، على العكس من ذلك يجد الموردين الذي ألغت كريسزير العقود معهم، أن استثماراتهم في المعدات البحث والتطوير لم يعد لها فائدة، مما يجعلهم يوافقون على أي شروط تفرضها عليهم كريسزير، وبالتالي فإننا هنا في حالة **تقييد الموردين (صانعي مكونات السيارات) من طرف المشتري كريسزير.**

مثال آخر تقييد المورد:

شركات صناعة الصلب الأمريكية في أواخر الثمانينات، فبسبب استخدامها لاستثمارات كبيرة جدا في تجهيزات تصنيع الحديد الصلب، هذه التجهيزات هي أصول متخصصة، لا يمكن تحويلها إلى صناعات أخرى في حالة انخفاض الطلب على الحديد الصلب، لذا اضطرت للموافقة على تخفيضات الأسعار التي طالب بها المشتريين، رغم فائض الطاقة الإنتاجية المقدر بـ 40%، خاصة وأن المشتريين من صانعي السكة الحديد والإنشاءات، يمكنهم التحول بسهولة إلى موردي الصلب المحليين والأجانب الآخرين أو استعمال مواد بديلة (كالألمنيوم مثلا)، وهكذا نحن أمام

تقييد الموردين (مؤسسات الصلب).

مثال آخر تقييد المورد:

تعتبر شركة جنرال إلكتريك مورد رئيسي للرقائق المصنوعة من أشباه الموصلات إلى الزبون شركة IBM، والكثير من تلك الرقائق يجري تصنيعها وفق متطلبات وشروط IBM، ومن أجل الوفاء باحتياجات IBM، يتعين على جنرال إلكتريك توظيف استثمارات كبيرة في الأصول المتخصصة (معدات وبحث وتطوير مهندسين عالي المهارة...)، ونتيجة لذلك نقول أن جنرال إلكتريك تعتمد على IBM، وبالتالي تواجه خطر استغلال IBM لتلك الفرصة، من خلال محاولة فرض أسعار منخفضة على المورد جنرال إلكتريك، وإلا فإن IBM تتحول إلى مورد رقائق آخر، نحن في هذه الحالة أمام **تقييد المورد (شركة جنرال إلكتريك).**

مثال تقييد المشتري:

شركات الحاسب الشخصي مثل IBM و HP و Apelle وغيرها، تعتمد على مورد قوي هو شركة إنتل Intel أكبر صانع المعالجات الدقيقة Microprocesseurs في العالم من طراز إنتل X86، مثلما هو الحال مع بنتيوم و بنتيوم برو التي تباع مع معظم الحاسبات الشخصية حاليا، ولذا فإن المشتريين IBM و HP و Apelle وغيرها ليس لديها أي خيارات إلا الاعتماد على معالج إنتل الذي يعتبر بمثابة العنق المفقور لحواسيبهم، ورغم أنهم حاولوا استنساخ المعالج الدقيق لإنتل، لكن محاولاتهم باءت بالفشل، لأن ذلك يتطلب استثمارات ضخمة، خاصة في مجال البحث والتطوير، لذا تركوا 85% تقريبا من سوق المعالجات الدقيقة لشركة إنتل، مما يضع إنتل في مركز قوة كبير بين مشتري المعالجات (بشكل خاص صانعي الحاسبات)، وبما المعالجات صارت تستخدم وتدمج في كل المنتجات الصناعية (حواسيب، هواتف، سيارات، طائرات...)، فإن انتقال شركة إنتل من التعامل مع شركة صناعة حاسبات إلى شركات أخرى لن يضيع استثماراتها لتطوير وإنتاج المعالجات، لذا فإننا في هاته الحالة أمام **تقييد للمشتريين (تقييد**

صانعي الحاسبات الشخصية).

6. تعريف تكامل سلسلة الإمداد

يرى العديد من الباحثين أن المشاكل التي تواجه عمليات التصنيع مثل: نقص الأجزاء وقطع الغيار، مشاكل الجودة والتسليم، وزيادة التكلفة ترجع جذورها إلى نقص فعالية التكامل الداخلي والخارجي لسلسلة الإمداد. تكامل سلسلة الإمداد هو مصطلح يشير إلى عملية تعزيز التعاون والتنسيق بين الشركات المشاركة في سلسلة التوريد لتحقيق أهداف مشتركة، وقد يصل الأمر إلى اندماج جميع الأطراف والأنشطة المشاركة في إنتاج وتسليم المنتج النهائي إلى العميل في نظام واحد. تكامل سلسلة الإمداد هي الدرجة التي تدير بها شركة ما بشكل تعاوني العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وبينها وبين مورديها وعملائها لتحقيق تدفقات فعالة للمنتجات، الخدمات، المعلومات، والأموال نحو العملاء النهائيين.

ويعرف تكامل سلسلة التوريد على أنه قدرة الشركة على تحقيق التكامل بين أنشطتها وعملياتها الداخلية والتعاون الإستراتيجي مع مورديها وعملائها، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات والقرارات والأموال لتوفير أقصى إشباع للاحتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. من التعاريف السابقة، يتضح أن تكامل سلسلة الإمداد يتطلب قدرا كبيرا من التفاهم والتنسيق، لضمان أن جميع الشركات المنخرطة في سلسلة الإمداد تعمل أنشطتها بكفاءة وفعالية لتحقيق هدف مشترك، وهو خدمة العميل النهائي واكتساب ميزة تنافسية.

7. أنواع التكامل في سلسلة الإمداد

نتيجة لتنوع أطراف، أنشطة وعلاقات سلسلة الإمداد، فإن تكامل العناصر السابقة يتميز بالتنوع والديناميكية، ولكن بشكل عام يمكن تصنيف هذا التكامل إلى الأشكال التالية:

أ. التكامل الداخلي

يشير إلى قدرة المؤسسة على تقليل الوظائف التقليدية (المتباعدة)، وإنشاء فرق متعددة الوظائف، ومشاركة الموارد، المعلومات، المعرفة عبر حدود الإدارات وتوحيد الوظائف والعمليات داخل الشركة، وخاصة في مجالات التخزين والنقل وإدارة المخزون والشراء وتخطيط الطلب والإنتاج..

ب. التكامل الأفقي:

يحدث التكامل الأفقي عندما تقوم منظمتان أو أكثر غير مرتبطتين أو متنافستين (على نفس مستوى سلسلة الإمداد)، تنتجان منتجات متشابهة أو مكونات مختلفة من منتج واحد، بإنشاء مشروع مشترك عبر تقاسم وتشارك الموارد.

ج. التكامل الرأسي:

يشير إلى الإجراءات التعاونية التي تتم داخل سلسلة الإمداد بين مختلف الأطراف (موردي المواد، موردي المكونات، موردي الخدمات، شركات التصنيع والتجميع، الموزعين...)، حيث يتم التخطيط المشترك لأنشطة سلسلة الإمداد على مستويات مختلفة، من خلال اتخاذ القرارات المشتركة وتبادل المعلومات، ويمكن التمييز بين نوعين من

التكامل الرأسي في سلسلة الإمداد:

أولاً. التكامل الخلفي مع الموردين:

يشير إلى العلاقة التي تبنيها الشركة مع مورديها، عبر تصميم وتنفيذ عمليات واستراتيجيات مشتركة، تبادل المعلومات والمعرفة، مشاركة الموارد والخطط، وهو ما يسمح بتخفيض عدم اليقين، وتقليل تكاليف المخزون، ويهدف التكامل مع الموردين إلى بناء وتطوير علاقات تعاونية وإستراتيجية مع الموردين، بالإضافة إلى مساهمتهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة الإمداد.

إن التكامل مع الموردين يسعى لضمان تدفق المواد الخام والمعلومات بالشكل المناسب وفي التوقيت المناسب، وبالتالي يعبر التكامل مع الموردين عن شراكة طويلة الأجل تشجع على تنسيق الجهود من أجل حل المشاكل المتبادلة بين المنظمة ومورديها، وذلك إنطلاقاً من التعاون والمشاركة بالمعلومات والموارد، والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط المنظمة.

ثانياً. التكامل الأمامي مع الزبائن:

يشير التكامل مع الزبائن إلى الدرجة التي تتعاون بها الشركة مع زبائنها لتحسين التنبؤ وتمكين التخطيط التعاوني والمتبادل، كما يعبر عن التدفق ثنائي الاتجاه للمعلومات والخدمات والمواد بين الشركة والزبائن، ويساعد على تطوير توقعات دقيقة للطلب، والتكيف مع تقلبات الطلب، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء النهائيين، وتقصير أوقات التسليم وتخفيض مستويات المخزون، كل هذا يساهم بشكل كبير في كفاءة التكامل مع الزبائن.

وللوصول إلى درجة عالية من التكامل مع الزبائن، يجب على الشركة القيام بدراسة شكاوي العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف تلبية رغباتهم وتحسين رضاهم، وتعد الشركة محققة لدرجة عالية من التكامل مع الزبائن عندما تتمكن المنظمة من فهم توقعات السوق والفرص المتاحة به بصورة أعمق، ووجود وسائل اتصال فعالة بين المنظمة وزبائنها تمكنها من سرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات المستهلكين.