مركز التواصل والمعرفة المالية
Comm. & Financial Knowledge Center
MOF Initiative مبادرة وزارة المالية

تقرير

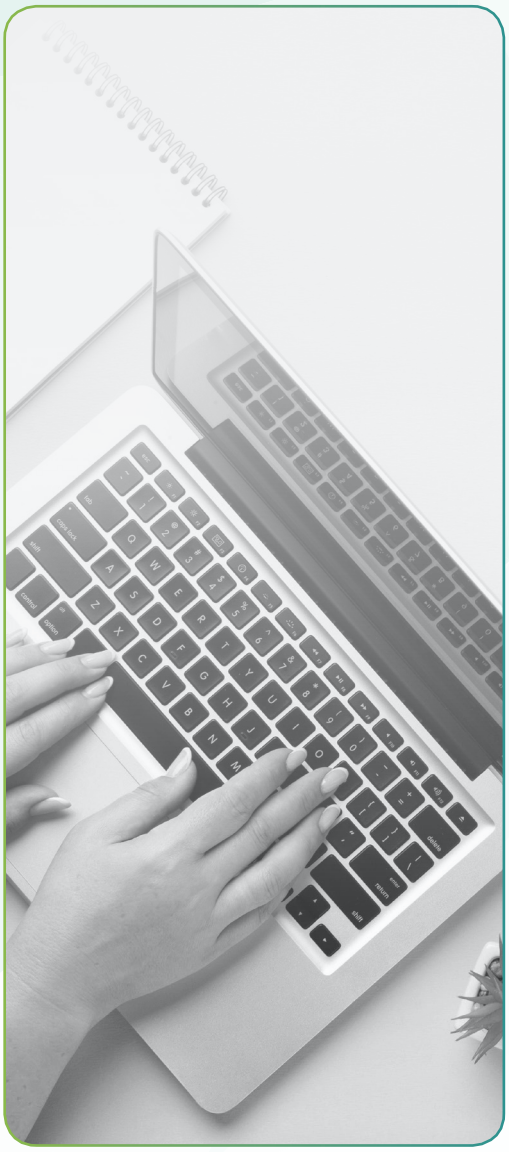
سلاسل

الإمداد و التوريد

محتوى التقرير

مقدمة	3
مفهوم سلاسل الإمداد والتوريد	4
ما الفرق بين الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد والتوريد؟	4
أهمية سلاسل الإمداد والتوريد	8
نشأة وتطور إدارة سلاسل الإمداد والتوريد	9
أهداف سلاسل الإمداد والتوريد	10
عناصر إدارة سلاسل الإمداد والتوريد	11
مراحل سلاسل الإمداد والتوريد	13
التدفقات في سلاسل الإمداد والتوريد	14
مبادئ تصميم سلاسل الإمداد والتوريد	16
عوامل نجاح سلاسل الإمداد والتوريد	18
الإمداد والتوريد والخدمات اللوجستية في المملكة	19
سلاسل الإمداد والتوريد في الشركات (المراعي)	22
سلاسل الإمداد والتوريد في التجارة الإلكترونية (أمازون)	26
الخاتمة	30
المراجع	31

المقدمة



تعد سلاسل الإمداد أحد أبرز مظاهر تطور الأعمال لمواكبة الأسواق والتحسين من جودة تجربة العميل، وذلك عبر إدارة الأهداف والنتائج مروراً بمراقبة الجودة وإدارتها وإعادة هندسة الأعمال بما يتوافق مع متطلبات العملاء ومشاركة المعرفة مع الموردين والعملاء.

ونتيجة لذلك تزيد قيمة الخدمات والمنتجات المقدمة من الشركات والمؤسسات التي تضبط سلاسل الإمداد بكفاءة عالية لتقديمها قيمة تلامس مصالح كل من العملاء والموردين مباشرة؛ مما يرفع من جودتها وضرورتها. ولا شك أن إدارة سلسلة التوريد الناجحة ستخفض من التكاليف لكل من العملاء والموردين وتدير المخاطر أيضاً، وتحسّن القيمة المضافة وهامش الربح نتيجة لذلك؛ مما يزيد فرص النجاح لها ولعملائها وموردیها.

وللوصول إلى أعلى كفاءة في تنفيذ عمليات سلاسل الإمداد والتوريد يلزم فهم كل مرحلة من مراحلها وما تترتب عليه وينتج عنها بعد تصور أولي للعملية كاملة.

وعليه أعد مركز التواصل والمعرفة المالية «متمم» هذا التقرير والذي يحتوي على التعريف بسلاسل الامداد والتوريد، ونشأته وأهدافه وعناصره ومراحله والفرق بين إدارة سلاسل الامداد والتوريد والخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى طرح توجهات حكومة المملكة العربية السعودية في سلاسل الإمداد ضمن رؤيتها 2030 والتي أدركت ضرورتها؛ فضمنتها في خطتها لتنفيذ الرؤية.

مفهوم
سلاسل الإمداد والتوريد

هناك عدة تعاريف لسلسلة الإمداد والتوريد، منها ما يلي:

- «هي حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي كينونات أخرى تمهد السبيل إلى قبول ورضاء العميل النهائي» .[1]

- «جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم من الموردين إلى العملاء والعكس» .[2]

- «هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة العملاء ومجالات أخرى متعددة» .[3]

ما الفرق بين الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل الإمداد والتوريد ؟[4]

غالباً ما يتم الخلط بين مصطلحي إدارة سلسلة الإمداد والخدمات اللوجستية، ويعد كل منهما فن وعلم إدارة تدفق البضائع والخدمات ففي بعض الأحيان، يستخدم كلا المصطلحين بالتبادل. يقول البعض أنه لا يوجد فرق بينهما، وأن إدارة سلاسل الإمداد هي الخدمات اللوجستية «الجديدة».

ما يُعرف بإدارة سلاسل الإمداد و التوريد في الولايات المتحدة يُعرف أكثر بإسم إدارة اللوجستيات في أوروبا، وفقاً لمدونة PLS Logistics Services، وهي شركة إدارة لوجستية في ولاية بنسلفانيا.

[1] د.ممدوح عبدالعزيز الرفاعي، «إدارة سلاسل التوريد» مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016م.

[2] فارس حسام مصاروة، «أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد»، جامعة الشرق الأوسط . 2019م

[3] منير عزوز، «أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية»، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2018-2017م

[4] « هل الخدمات اللوجستية هي نفسها إدارة سلسلة التوريد؟»، جامعة ولاية ميتشغن، 2020م

عندما طُرح السؤال في مقالة Inbound Logistics تباينت الإجابات بناءً على وظائف سلسلة الإمداد والتوريد (أو اللوجستيات) التي تم التعامل معها بشكل محترف؛ فكانت الإجابات كما يلي:

- قال وين جونسون من American Gypsum: «لا يوجد فرق اليوم».

- قال مايكل كيربي من مراكز التوزيع الوطنية: «تشتمل إدارة سلاسل الإمداد والتوريد على مجال اللوجستيات، واللوجستيات ما هي إلا عدد من العمليات الفرعية داخل نطاق إدارة سلاسل الإمداد والتوريد».

- قال ويليام بيرينز من شركة Associated Transport Systems: «تعد شركات إدارة سلاسل الإمداد والتوريد بشكل عام مشغلاً يتبع لطرف ثالث يدير الحركة الإجمالية للمنتج سواء الصادر أو الوارد منها».

ولا تزال عمليات الشراء ومناولة المواد واللوجستيات والنقل ومراقبة المخزون وإدارة سلاسل الإمداد والتوريد في تطور؛ مما تسبب في تقاطع الكثير من هذه المجالات الوظيفية بعضها مع بعض. ونتج عن هذا التقاطع تعريفات غير واضحة لبعض المصطلحات مثل: الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل الإمداد والتوريد. وفي حين أن هذين المصطلحين لهما بعض أوجه التشابه إلا أنهما في الواقع مفهومان مختلفان بمعانٍ مختلفة.

ما هي إدارة سلاسل الإمـداد

تتضمن إدارة سلسلة الإمداد والتوريد -كما أوضح أساتذة جامعة ولاية ميتشيغان- التعاون بين الشركات لربط الموردين والعملاء والشركاء الآخرين كوسيلة لتعزيز الكفاءة وإنتاج القيمة للمستهلك النهائي. وتعد أنشطة إدارة سلاسل الإمداد والتوريد قرارات استراتيجية، وتضع «إطار العمل التشغيلي الذي يتم من خلاله تنفيذ الخدمات اللوجستية».

وهي جهود عدد من المنظمات التي تعمل معاً كسلسلة إمداد تساعد في إدارة تدفق المواد الخام وضمان توفير السلع النهائية القيمة. ويعمل مديرو سلاسل الإمداد والتوريد عبر وظائف وشركات متعددة لضمان أن المنتج النهائي لا يصل إلى المستهلك النهائي فحسب، بل يلبي جميع المتطلبات أيضاً. واللوجستيات هي مجرد جزء صغير من شبكة سلسلة الإمداد والتوريد الأكبر والأشمل.

ويمكن تلخيص مراحل ظهور وتطور إدارة سلاسل الإمداد إلى :

وعرفها مجلس سلسلة الإمداد على أنها «هي الإدارة التي تمتد لتشمل إدارة العرض والطلب وكذلك الحصول على المواد الخام وقطع الغيار والتصنيع والتجميع والتوزيع عبر جميع القنوات وتسليمها للعميل». [5]

ما الخدمات اللوجستية؟

يعرّف مجلس محترفي إدارة سلاسل الإمداد اللوجستيات على أنها «جزء من عملية سلسلة الإمداد التي تخطط وتنفذ وتتحكم في تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بكفاءة وفاعلية وعكسها بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك، من أجل تلبية متطلبات العميل».

في إدارة لوجستيات سلسلة الإمداد، يعرّف أساتذة جامعة ولاية ميشيغان الخدمات اللوجستية بأنها أنشطة النقل والتخزين والتعبئة وغيرها من الأنشطة التي تنقل وتضع المخزون وتعترف بدورها فيما يتعلق بمزامنة سلسلة الإمداد.

5 سليمان بن عبدالله الحضيف، "عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الامداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية في المملكة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد -8 العدد1، 2012

الاختلافات الرئيسة بين المصطلحين :

فيما يلي بعض الاختلافات الرئيسة بين المصطلحين، والتي تساعد على تجنب الخلط بينهما:

- تعد إدارة سلاسل الإمداد والتوريد مفهوماً شاملاً يربط بين العمليات الرئيسة المتعددة داخل الشركات وعبرها لتحقيق ميزة تنافسية، بينما تشير اللوجستيات إلى حركة وتخزين وتدفق السلع والخدمات والمعلومات داخل سلاسل الإمداد والتوريد الشاملة.
- ينصب التركيز الرئيس لسلاسل الإمداد والتوريد على ميزة تنافسية، بينما ينصب التركيز الرئيس للخدمات اللوجستية على تلبية متطلبات العملاء.
- اللوجستيات مصطلح موجود منذ فترة طويلة، ظهر من جذور عسكرية، في حين أن إدارة سلسلة الإمداد مصطلح جديد نسبياً.
- اللوجستيات ليست إلا نشاطاً ضمن سلاسل الإمداد والتوريد.

أهميـة

سلاسل الإمداد والتوريد[6]

تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من وجهة نظر عملائها من خلال:

- التعرّف باستمرار على حاجات ورغبات العملاء، والعوامل المؤثرة عليها.
- وجود نظام اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة إلى العملاء وبالعكس.
- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها تعمل على زيادة قدرة المنظم على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين للعميل.
- تسهم إدارة سلاسل الإمداد في الحصول على المعلومات ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وشركائها وتبادلها؛ مما يسهل عليها سرعة الاستجابة والمرونة لأي تغييرات تحدث في السوق، وهذا يسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة.
- تعظيم القيمة الحقيقية التي تنتج عنها، بالاعتماد على قدرة المؤسسة في التفوق في مجالات التصميم والتصنيع والتوريد، وتحقيق أعلى ربحية لجميع المؤسسات وعملائها من خلال سلسلة توريد تسهم في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتقليص حجم المخزون وزيادة الإنتاج.
- تلبية متطلبات العملاء النهائيين من خلال البحث في كيفية الاستفادة من العمليات والتكنولوجيا وإمكانيات التوريد لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تسهم إدارة سلاسل الإمداد والتوريد في توفير المعلومات ذات الأهمية التسويقية كالبيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج، وقيمة المبيعات الحالية والمتوقعة ومعلومات عن العملاء، والتي تسهم كلها في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء المستقبلية.

6 منير عزوز، "أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2017م.

نشأة وتطور
إدارة سلاسل الإمداد والتوريد

منذ ظهور مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في أوائل العام 1990م أصبحت المنظمات تهتم بهذا النوع من الأنظمة في توفير وتدبير احتياجاتها من المواد والإمدادات والأجزاء والاحتياجات والتجهيزات المختلفة، وكذلك في تحريك وتوزيع وإيصال منتجاتها وخدماتها إلى المستهلك النهائي، وأصبح من المهم للمنظمات التركيز على كفاءة سلسلة الإمداد إلى جانب تركيزها على المنتجات وتحسين مواصفاتها؛ لكون تطبيق هذا المفهوم يعد أحد مفاتيح التميز والقدرة التنافسية للمنظمات.

ويمكن تلخيص مراحل ظهور وتطور إدارة سلاسل الإمداد إلى :

المرحلة التمهيدية (1939-1957)

تميزت هذه المرحلة باستخدام مصطلح الإمداد (اللوجستيك) في الميدان العسكري، والذي ركز على كيفية وطرق النقل المادي للمستلزمات والمعدات الحربية والأفراد.

مرحلة الظهور (1958-1990)

نتيجة تزايد حدة المنافسة وتنوع مجالاتها (السعر، الجودة و خدمات ما بعد البيع) ظهرت العديد من الأفكار في شكل مساهمات بهدف دراسة العلاقات مع الموردين والزبائن وسبل التحكم فيها، من أجل تخفيض الأسعار خاصة المتعلقة بتكاليف النقل والتخزين.

مرحلة التطور (1991 - 2000)

تميزت بالفصل بين مفهومي الإمداد والتوريد، باعتبار أن الإمداد يهتم بعمليات التموين والنقل والتوزيع المادي، في حين تهتم إدارة سلسلة التوريد بالإمداد إضافة إلى التدفقات الناشئة عن العلاقات بين أطراف ومكونات السلسلة .

مرحلة النضوج (2001 حتى الان)

تركز اهتمامات هذه المرحلة على سبل إدارة العلاقات المستدامة بين شركاء سلسلة التوريد، عن طريق بناء شبكة متكاملة داخليا وخارجيا تعمل في إطار تعاون وتنسيق عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تقييم أداء السلسلة كمدخل لتحسين الأداء، بالإضافة إلى العمل على تطوير سلاسل الإمداد بما يتوافق مع التقدم في العلوم والتكنولوجيا.

أهداف

سلاسل الإمداد والتوريد [8]

بصفة عامة تهدف إدارة سلسلة الإمداد والتوريد إلى تقليل أو تخفيض التكاليف الكلية، وتحسين الجودة الكلية، وتعظيم خدمة العميل، وزيادة الربحية. وتوجد عدة أهداف رئيسة لسلسلة الإمداد والتوريد، منها:

- الحصول على المنتج الجيد في المكان والوقت المناسبين، وبأقل التكاليف.
- جعل المخزون أقل ما يمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل.
- تخفيض وقت دورة الإنتاج.
- تقليل المخاطر في سلسلة الإمداد والتوريد؛ لذلك يكون هناك شعور إيجابي حول مستويات المخزون، والعمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي.
- التركيز في سلسلة الإمداد والتوريد يكون على مثالية النظام.
- تستطيع سلاسل الإمداد أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإنّ إدارة سلسلة التوريد الفعالة تمكّن من إدارة قرارات المعلومات على طول السلسلة من بداية استلام المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل. وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات العملاء وكيف يمكنك قبول متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

8 واعيل عبد الحكيم، "تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016

عناصر إدارة
سلاسل الإمداد والتوريد [9]

هناك خمسة عناصر رئيسة تحدد كيفية العمل في سلسلة الإمداد والتوريد، وهي:

أولاً: الخطة (العميل)

تعد الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة الإمداد والتوريد؛ فهدف السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة؛ فالتخطيط يركز على تطوير المصفوفة الموضوعة لرقابة وتوجيه السلسلة بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء، وأبرز العناصر التفصيلية في الخطة هما:

- العملاء؛ أي تحديد السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبونها.
- التنبؤ؛ أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات.

ثانياً: المصدر (المورد)

وهو عملية اختيار الموردين المسؤولين عن الشحن أو توصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها، وأهم العناصر الفرعية هي:

- المخزون؛ أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- التقييم؛ أي تقييم الموردين المحتملين ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين.

ثالثاً: الصنع

يتعلق هذا بخطوات التصنيع، من خلال جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم .وتعد هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافةً وثقلاً في سلسلة الإمداد والتوريد؛ إذ يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم العناصر التالية:

- التصميم، ويعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.
- التشغيل، وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.
- الموقع؛ أي تحديد مواقع التسهيلات فيما يخص المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات

---

9 د. عمرو مصطفى محمد، " دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال"، 2019م

- **رابعاً: التسليم**

يُقصد به النقل والتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول النقل؛ وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فاعلية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج والمعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة، وخارجياً بين المؤسسات المختلفة والمشتركة في سلسلة التوريد. كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة، وهي:

- الاستجابة السريعة للأوامر بدءاً من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية.
- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال.
- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة.

- **خامساً: المردودات**

ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المُسلمة إليهم والعمل على حلّها.

مراحـل

سلاسل الإمداد والتوريد

التدفقات

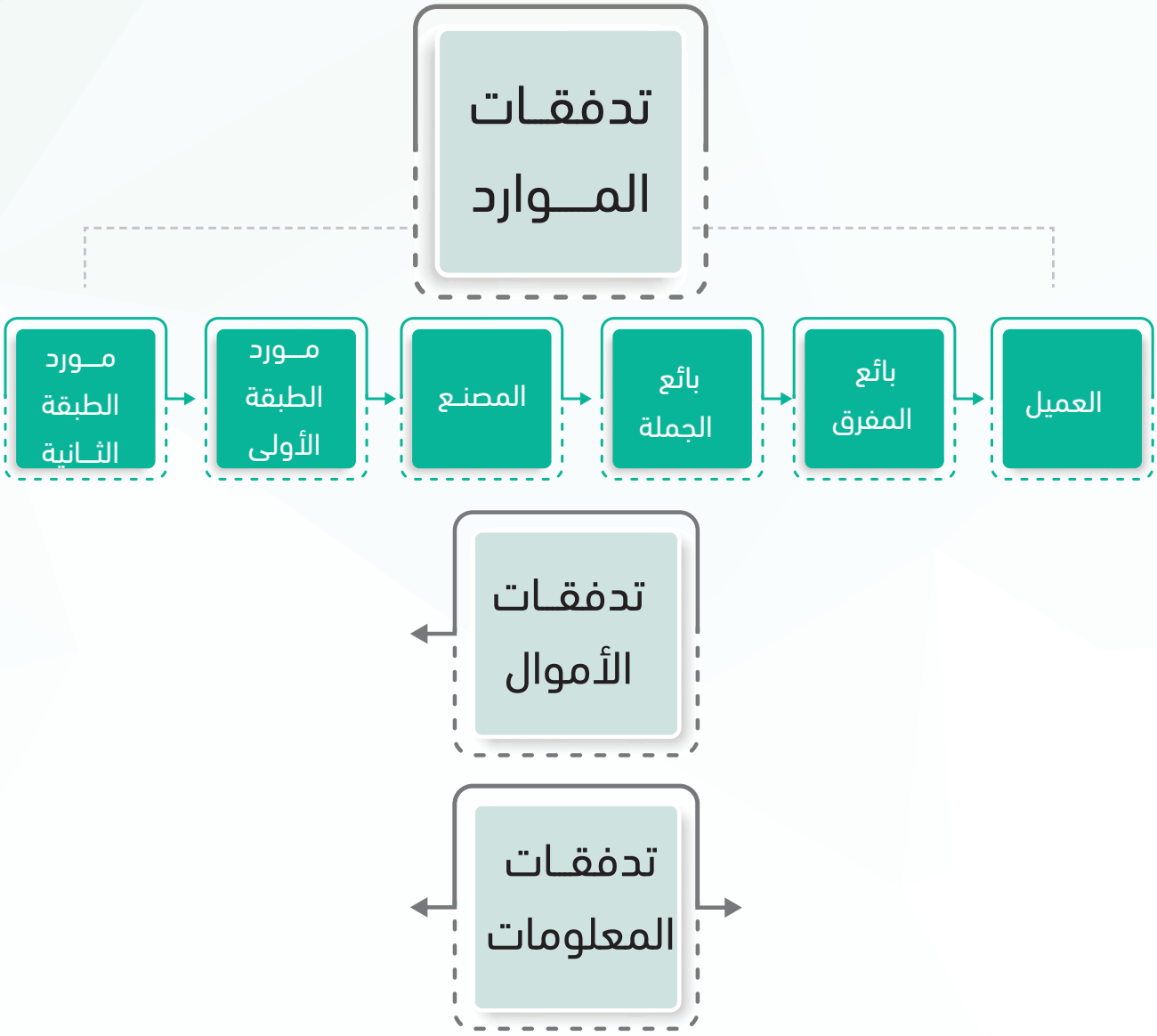
في سلاسل الإمداد والتوريد [10]

• **سلسلة الإمداد الداخلية:**

تتألف سلسلة الإمداد و التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

• **سلسلة الإمداد الخارجية (الموسعة) :**

التدفقات تبقى كما هي، لكن الفرق هو الحاجة إلى الرجوع عبر سلسلة الإمداد والتوريد من أول نقطة إلى آخر نقطة ومعرفة من يورد للمورد ومعرفة جميع الزبائن في كل حلقة من حلقات السلسلة، لأن لهم تأثيراً في أداء سلسلة الإمداد والتوريد الكلية.



10 د. عمرو مصطفى محمد، " دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال"، 2019م

تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط:

تدفقات المواد والخدمات Material & Service flows

وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من الموردين باتجاه العملاء مروراً بالمصنعين، وهذا يسهم في تخفيض الزمن اللازم لتوفير المواد اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دوراً مهماً في تخفيض مستويات المخزون؛ مما يؤثر إيجاباً في التكاليف بتخفيضها.

التدفقات النقدية Cash flows

وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى الموردين، وتمثل حركة المدفوعات النقدية ثمناً للمواد الأولية.

تدفقات المعلومات Information flows

وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء، وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يسهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفره من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد؛ مما يؤثر إيجاباً في جودة المنتج.

مبادئ تصميم

سلاسل الإمداد والتوريد [11]

تتحرك كثير من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة الإمداد والتوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء والحاجة إلى نمو الربحية. وهذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة الإمداد والتوريد، تعمل بصورة مجتمعة، ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، واستخداماً أفضل للأصول، إضافة إلى إرضاء العميل. وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصورة مقنعة إرضاء العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتماداً على حاجتهم إلى الخدمة وتكييف سلسلة الإمداد و التوريد لخدمة هذه المجموعات

يُعطى التقسيم التقليدي للعملاء -إلى مجموعات وفقاً للصناعة، والمنتج، وقناة التوزيع- الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء. ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لاحتياجاتهم الخاصة يمكّن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفاً مع الشرائح المختلفة.

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة وربحية مجموعات العملاء

تقوم الشركات بعمل تصميم لشبكة نظم الإمداد تسهم في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها، وذلك لتحقيق معيار وحيد.

المبدأ الثالث: تحليل إشارات السوق وتخطيط الطلب بناءً على السوق في سلسلة الإمداد والتوريد لضمان دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد

الإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تنادي بتخطيط أفضل للمبيعات والعمليات التي تتخطى حدود الشركة لتشمل كل حلقة في سلسلة التوريد (من موردي الموردين إلى عملاء العملاء) في تطوير تنبؤات جماعية، وبعد ذلك الحفاظ على القدرات المطلوبة على طول كل العمليات.

---

11 فارس حسام مصاروة، "أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد"، جامعة الشرق الأوسط، 2019م

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة الإمداد والتوريد

يجب أن يتمتع المنتج بمرونة كافية للاستجابة لطلب العميل؛ حيث ينتج المنتج بطريقة تكون قادرة على تعديل التصميم أو تعديل عمليات التصنيع بما يتناسب مع طلب العميل. ويجب أن تسمح سلسلة الإمداد بذلك وتتمتع بالمرونة اللازمة لذلك تحقيقاً لمصلحة جميع عناصر السلسلة.

المبدأ الخامس: إدارة مصادر سلسلة الإمداد و التوريد بشكل استراتيجي بهدف تخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات

يعتبر المورد المناسب -من وجهة نظر المنتج- هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة. ولكن تتطلب إدارة سلسلة الإمداد والتوريد المتميزة تركيز الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاقتناع به؛ ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة الإمداد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة؛ ومن ثم زيادة هامش الربحية.

المبدأ السادس: تطوير استراتيجية تكنولوجية على طول سلسلة الإمداد والتوريد تدعم مستويات متعددة لاتخاذ القرار وتعطي نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات:

- على المدى القصير فإنّ النظام يجب أن يكون قادراً على تناول الصفقات اليومية والتجارة الإلكترونية عبر سلسلة الإمداد والتوريد، وهذا يساعد على توافق العرض والطلب باقتسام المعلومات عن الطلبات والجدولة اليومية.

- على المدى المتوسط فإنّ النظام يجب أن يسهل التخطيط واتخاذ القرار ويدعم تخطيط الطلب والشحن وجدولة الإنتاج الرئيسة لتخصيص الموارد بكفاءة.

- لإضافة قيمة على المدى الطويل فإنّ النظام يجب أن يمكّن من التحليل الاستراتيجي بتوفير أدوات مثل نماذج الشبكات المتكاملة التي تركب بيانات للاستخدام في التخطيط للمستويات العليا لمساعدة المديرين على تقييم المصانع ومراكز التوزيع والموردين وبدائل الخدمات.

المبدأ السابع: اتباع معايير الأداء لكل قنوات التوزيع لضمان نجاح وصول الخدمات أو المنتجات إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفاعلية

- **أولاً:** يتم قياس مستوى الخدمة للنظام بشكل كامل؛ فالنظام الذي يصل في الوقت المناسب ويكون كاملاً ومسعراً وموجوداً بطريقة صحيحة دون أي تلف للمنتجات، يعني اكتمال معايير الأداء بالنسبة لسلسلة الإمداد والتوريد وبالنسبة لوجهة نظر العميل.

- **ثانياً:** يحدد مديرو سلسلة الإمداد والتوريد الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك الإيرادات الخاصة بكل نشاط داخل السلسلة، على عكس المحاسبة التقليدية التي تركز على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة عليها.

عوامل

نجاح سلاسل الإمداد والتوريد [12]

- دعم الإدارة العليا لمنهج إدارة سلسلة التوريد والعمل على تنفيذ كل متطلباته وتوفير أدوات تنفيذه.

- إدارة علاقات الموردين من خلال التعامل مع أفضل الموردين وتأهيلهم وتحسين وتطوير العلاقات معهم في إطار الثقة المتبادلة والصدق والوضوح وتقاسم المزايا والمخاطر والمشاركة في حل المشكلات والتدريب وتبادل المعلومات والتكنولوجيا.

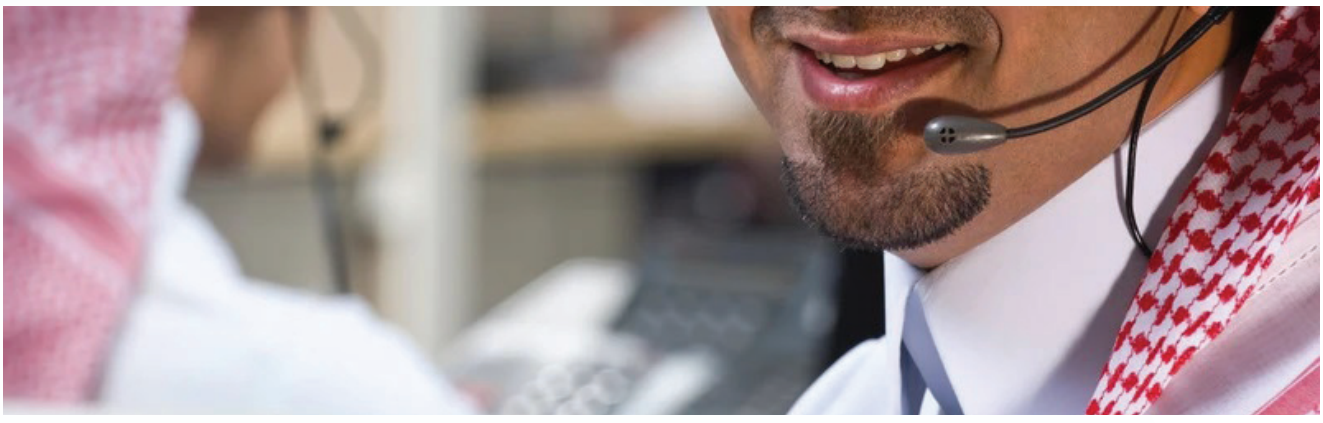
- إدارة سلسلة القيمة وإلغاء أي عملية أو حركة لا تضيف قيمة للمنتج أو لا تتناسب مع متطلبات العملاء.

- تصميم العملية، ويقصد بها تدفق عمليات الإنتاج والتصنيع لتحويل الموارد إلى منتجات من خلال تحقيق التنسيق التام بين إدارات المنظمة مثل (التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والإدارة المالية) ويتم تصميم العملية بشكل يضمن تحقيق حاجات ورغبات العملاء. وبالطبع يرتبط تصميم العملية بالتكلفة وتوافر رأس المال والموارد المتاحة ومرونة تلك الموارد ومدى مشاركة العميل في تصميم العملية.

- إدارة علاقات العملاء وتعميق ولاء العميل للمنظمة بحيث يفضل العميل الشراء من المنظمة باستمرار من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وتنفيذها بالمواصفات والسعر المناسبين والتسليم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ثم التعرف على شكاوى العملاء والعمل على حلّها.

- تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لدعم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها والحصول على المعلومات وتداولها بين شركاء سلسلة الإمداد والتوريد.

وبناءً على ما سبق يتبين لنا أن نجاح إدارة سلسلة الإمداد والتوريد يتطلب تكامل كل مجالات السلسلة من المجهزين والمصانع، والمخازن، والموزعين ومنافذ التجزئة، وكذلك التعاون والتخطيط والتنسيق بين الشركاء في السلسلة؛ من أجل تحقيق فاعلية العمليات لسلسلة الإمداد والتوريد.



12 د. عمرو مصطفى محمد، " دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال"، 2019م

الإمداد والتوريد
والخدمات اللوجستية في المملكة

يُعدّ قطاع سلاسل الإمداد القلب النابض لكل دولة، ومحركاً لكل القطاعات الأخرى الصناعية والتجارية والخدمية؛ فلا يمكن لاقتصاد أي بلد أن يقوم من غير وجود تنمية مستدامة لهذا القطاع.

ويسهم برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية الذي أقرته لجنة الإدارة الاستراتيجية التابعة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في 15 يوليو 2017 م، في تحقيق رؤية المملكة 2030 لـ **« تحويل المملكة إلى قوة صناعية رائدة ومنصة لوجستية عالمية في مجالات النمو الواعدة (والتركيز على الثورة الصناعية الرابعة)»؛ نظراً إلى:**

- ثقلها الاقتصادي؛ فالمملكة تمتلك أكبر اقتصاد في منطقة شبه الجزيرة العربية وبلاد الشام والعراق، حيث تسهم بنحو 38% من إجمالي الناتج المحلي و 21% من تعداد السكان في هذه المنطقة.

- موقعها الجغرافي المتميز؛ حيث يُعد الموقع المركزي للمملكة مثالياً للتوزيع في شبه الجزيرة العربية وبلاد الشام وشرق أفريقيا، كما أنها تقع مباشرة على الطريق التجاري الذي يربط بين آسيا وأوروبا، والذي يمر منه 12%من تجارة الحاويات سنوياً.

وسيعمل هذا البرنامج على توليد فرص عمل للسعوديين، وتعزيز الميزان التجاري، وتعظيم المحتوى المحلي. ويركز البرنامج على أربعة قطاعات رئيسية هي: الصناعة، والتعدين، والطاقة، والخدمات اللوجستية، والكثير من الممكنات، بما في ذلك تطوير الأنظمة والتشريعات والتمكين المالي والبنية التحتية، إضافةً إلى الأراضي الصناعية والمناطق الاقتصادية الخاصة، وكذلك التوسع في تطبيق إجراءات الرقمنة، وتعزيز عمليات البحث والتطوير والابتكار ورفع كفاءة الكوادر المتاحة.

وعليه سعت كل قطاعات النقل للعمل على استحداث وتطوير أعمالها لتفعيل الموقع الجغرافي للمملكة كمنصة لوجستية ونقطة انطلاق لربط القارات الثلاث، وذلك ضمن المنجزات التي قامت المنظومة وشركاؤها على تحقيقها لعام 2020م من خلال [13]:

1- تطوير المنصة الإلكترونية للشحن الجوي (وشج)، وهي منصة لوجستية تربط سلسلة إمدادات الشحن الجوي بمطارات المملكة إلكترونياً مع الخدمات الحكومية، وتسهم في:

- توفير خدمة إصدار تراخيص وكالات الشحن الجوي إلكترونياً.
- التنظيم والرقابة على عمل سلسلة إمدادات الشحن الجوي (خاصية تتبع الشحنات)

2- إنشاء وتطوير قرية شحن نموذجية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي تستهدف تحقيق 2.5 مليون طن من الشحنات والبضائع بحلول العام 2030، وتحويلها إلى مركز لوجستي لخدمة سوق شرق أفريقيا. وتعمل على:

- الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030م بأن تكون مركزاً لوجستياً عالمياً.
- تحسين مستوى البنية التحتية للشحن والخدمات اللوجستية.
- تعزيز دور القطاع الخاص عن طريق توفير الأصول المملوكة للدولة للاستثمار والإسهام في النمو الاقتصادي.
- إنشاء منصة توزيع إقليمية.
- إنشاء مركز لوجستي لخدمة سوق شرق أفريقيا.
- التكامل مع زيادة الحركة اللوجستية بين دول الشرق الأوسط مع آسيا وأوروبا.

3- تدشين خط ملاحي جديد لخدمة النقل الساحلي للحاويات على ساحل البحر الأحمر انطلاقاً من ميناء جدة الإسلامي، ثم ميناء العقبة بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومروراً بميناء الملك عبدالله بمحافظة رابغ، ثم ميناء جدة الإسلامي، ومروراً بميناء السخنة بجمهورية مصر العربية؛ ليستقر في وجهته الأخيرة بميناء جدة الإسلامي برابغ عن طريق الشركة العالمية الرائدة في مجال النقل البحري «ميرسك»؛ وذلك لتيسير رحلات منتظمة بشكل أسبوعي.

وتهدف الهيئة العامة للموانئ من خلال إطلاق هذا الخط إلى:

زيادة ربط ميناء جدة الإسلامي بالموانئ العالمية، وجعله ميناءً محورياً أساسياً ومساهماً مباشراً في تعزيز دور المملكة كموقعٍ رائدٍ للخدمات اللوجستية وتيسير سلاسل الإمداد العالمي، إضافة إلى توفير خطوط إضافية للنقل البحري للمستوردين والمصدرين، والإسهام في زيادة كميات المسافنة والمناولة في الموانئ السعودية.

4- تشغيل خط ملاحي جديد يربط ميناء جدة الإسلامي، وميناء الملك فهد الصناعي بينبع مع موانئ شرق إفريقيا،

كما يؤدي إلى فتح خطوط مباشرة لشحن وتصدير المنتجات الوطنية، وزيادة كميات المناولة في الموانئ السعودية، إضافة إلى الإسهام في الاستيراد المباشر من شرق إفريقيا وزيادة التبادل التجاري.

5- توقيع عقود الإسناد لتطوير وتشغيل محطات الحاويات في ميناء جدة الإسلامي، وذلك وفقاً لصيغة البناء والتشغيل والنقل (BOT)

مع كل من شركتي «موانئ دبي العالمية» (إحدى كبرى الشركات العالمية في تشغيل وتطوير الموانئ)، « ومحطة بوابة البحر الأحمر » (إحدى الشركات الكبرى في تشغيل وتطوير الموانئ محلياً وإقليمياً).

6- توقيع عقد إسناد لتطوير وتشغيل محطة الحاويات في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام مع الشركة السعودية

العالمية SGP بقيمة استثمارات تتجاوز سبعة مليارات ريال وفق صيغة البناء والتشغيل والنقل BOT.

7- التقدم في مؤشر التجارة عبر الحدود؛ حيث نفذت الهيئة العامة للموانئ «موانئ» بالتعاون مع الهيئة العامة للجمارك

العديد من الإصلاحات والمبادرات التي أسهمت في تقدم ترتيب المملكة بمقدار (72) مركزاً عن العام الماضي في مؤشر التجارة عبر الحدود، وذلك من المرتبة (158) إلى المرتبة (86)، ضمن تقرير ممارسة الأعمال 2020 الصادر من مجموعة البنك الدولي.

8- تقدم الموانئ السعودية خلال الأعوام الثلاثة الماضية من المرتبة (23) عام (2016م) إلى (19) من عام (2019م)

ضمن مؤشر الارتباط بخطوط الملاحة البحرية المنتظمة، والصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (Global connectivity index LSCI - UNCTAD).

9- توحيد المنصات الإلكترونية لقطاع النقل في منصة واحدة وتقديم كل الخدمات والتصاريح اللوجستية

موضحاً فيها كل الاشتراطات والمتطلبات ومراجعة كل الإجراءات الحالية وتحليل رحلة العميل وتوثيقها لكل خدمة لوجستية وتطويرها وأتمتتها.

10- تطبيق أحدث تقنيات وأدوات الذكاء الاصطناعي لتخطيط وتطوير الخدمات اللوجستية

من خلال وجود منظومة تتبنى حلولاً رقمية ذكية كاملة ومتصلة كأداة لدعم اتخاذ القرار لتخطيط ومراقبة خدمات نقل الركاب والخدمات اللوجستية ومواجهة التحديات وتقديم حلول عملية وسريعة ومعرفة حجم الفرص المتوافرة في الخدمات اللوجستية لجذب الاستثمارات الدولية.

سلاسل الإمداد والتوريد

في الشركات (شركة المراعي نموذجًا)

تعد سلاسل الإمداد والتوريد عاملاً مهماً وضرورياً في نجاح الشركات ومدى قدرتها على تقديم خدمات مميزة لعملائها، مع خفض التكاليف لتستطيع المنافسة وتحقق نجاحات مميزة.

نبذه عن الشركة:

تأسست شركة المراعي في العام 1977م، وتُعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة.

وتحتل الشركة، التي تتخذ من المملكة العربية السعودية مقرًا لها، المرتبة الأولى في منطقة الشرق لأوسط وشمال أفريقيا في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها.

سلسلة الإمداد والتوريد في الشركة:

التـوريد

النسبة المئوية للموردين المحليين في الدول التي يتم فيها تنفيذ العمليات التجارية للشركة

المواد الخام

أكثر من 191 مليون دجاجة تتم تربيتها في مزارع الشركة بالمملكة العربية السعودية

183.345 بقرة تتم رعايتها في مزارعنا في المملكة العربية السعودية والأردن

367.32 هكتار الأراضي المزروعة المخصصة للإنتاج في الأرجنتين والولايات المتحدة الأمريكية لإنتاج الأعلاف للأبقار

التصنيـع

13 منشأة

تصنيع في جميع أنحاء المملكة ومصر والأردن لإنتاج كميات كبرة من المنتجات وتعبئتها

المبيعات والتـوزيع والخدمات اللوجستية

تمتلك الشركة ما يزيد على 1.800 مركبة تنقل المنتجات على الطرق في أي وقت

يتم نقل المنتجات من منشآت التصنيع إلى 83 مخزناً في 5 دول من دول مجلس التعاون الخليجي

المستهلكـون

لدى المراعي أكثر من 800منتج تباع لأكثر من 62.500 عميـل في 5 دول من دول مجلس التـعاون الخليـجي

- تحظى جميع وحدات الأعمال في شركة المراعي بدعم من قسم المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية وقسم المشتريات وغيرها من الأقسام الأخرى.

- يعمل فريق الصادرات في الشركة على خلق فرص النمو الواعدة في مجال المبيعات في أسواق دول مجلس التعاون الخليجي وخارجها.

سلاسل الإمداد والتوريد

في التجارة الإلكترونية[15]

مع التقدم التقني والتكنولوجي أصبح العالم قرية عالمية يتم التواصل بينها عن طريق الإنترنت، وفي سياق التجارة والأعمال التجارية أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً حيوياً في تلبية حاجات منظمات الأعمال؛ فمنذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين أصبح للإنترنت دور في تطور وازدهار سيناريو الأعمال التجارية؛ وعليه ظهر ما يعرف بـ « التجارة الإلكترونية »، وهي شكل حديث من الأعمال التجارية يسهم في تلبية حاجة منظمات الأعمال والموردين والعملاء بسعر منخفض التكلفة وتسليم أسرع وجودة أفضل. وتهدف هذه التجارة إلى شراء وبيع المنتجات والخدمات في سوق إلكتروني يساعد في التبادل غير الورقي للمعلومات المتعلقة بالأعمال بطريقة مريحة للغاية، يتم إجراؤها بشكل عام من خلال:

التبادل الإلكتروني للبيانات | البريدالإلكتروني | لوحات النشرات الإلكترونية | التحويل الإلكتروني | تقنيات الشبكات الأخرى

- عرفت المنظمة العالمية للتجارة OMC « التجارة الإلكترونية على أنها: أنشطة إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتسويقها وبيعها أو تسليمها للمشتري من خلال الوسائط الإلكترونية »، وهو يشمل المعاملات التجارية بشكل أوسع، ويتضمن التعريف ثلاث أنواع من العمليات: [16]
- عمليات الإعلان عن المنتج وعمليات البحث عنه.
- عمليات تقديم طلب الشراء وسداد ثمن المشتريات.
- عمليات تسليم المشتريات.

مثل أي سوق تقليدي آخر؛ ففي السوق الإلكتروني يجتمع الكثير من المشترين والبائعين معاً لإجراء مختلف المعاملات في الفضاء الإلكتروني، وتشارك هذه المنصات وظائف مماثلة لأماكن السوق التقليدية مثل التمكين المجاني وتدفق المعلومات بين المشترين والبائعين وبوابات الدفع وتقديم الخدمات مثل دعم العملاء والسداد.

15 BHARADWAJ, SAMRAT. "THE ENGINEERING BEHIND A SUCCESSFUL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRATEGY: AN INSIGHT INTO AMAZON.COM." INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH (2020): 281-286.

المقارنة بين العناصر في البيع التقليدي والبيع الإلكتروني [16]

العنصر	البيع التقليدي	البيع الإلكتروني
المبيعات	دور البائع هو اختيار تشكيلة لملء مساحات الرفوف الفارغة. تباع القطع ويتم التفاوض عليها بالجملة وتباع عبر القنوات	التوزيع الافتراضي غير المحدود هو مفتاح اقتراح القيمة المنتجات بطيئة التصريف تباع بكميات أقل
إدارة المخزن	يتوفر المخزون في 3 أماكن في بعض الأحيان: مركز التوزيع، مركز التوزيع الإقليمي، والمتجر	يتوفر المخزون على مستوى واحد وهو مركز التوزيع
عمليات المخازن	عدد أقل من الطلبات. حاجة محدودة جداً لتغليف الطلبات الصغيرة	عدد كبير من الطلبات. حاجة كبيرة لتغليف الطلبات الصغيرة
النقل واللوجستيات	تكلفة اللوجستيات منخفضة لكل منتج. وغالباً ما يكون أسطول النقل الذي تملكه الشركة مسؤولاً عن التوصيل بين مراكز التوزيع والمتاجر	تكلفة اللوجستيات مرتفعة لكل منتج. تقوم شركات الشحن باستلام كميات أكبر من الشحنات من مراكز التوزيع
دعم ما بعد البيع	استرجاع المنتجات في المتجر قد تتسبب بتعقيدات لوجستية عكسية	استرجاع المنتجات عبر البريد أسرع وأسهل

16 كريمة خيف،ابتسام زربيط، منال حشيفه،" إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الالكترونية شركة أمازون نموذجا "،جامعة الشهيد، 2019م

مثال للتجارة الإلكترونية (شركة أمازون)

نبذه عن الشركة

تأسست أمازون على يد جيف بيزوس في الخامس من يوليو عام 1994 في مدينة بلفيو بواشنطن، وكانت الشركة في البداية سوقاً للكتب على الإنترنت، ولكنها توسعت لاحقاً لبيع الإلكترونيات والبرامج وألعاب الفيديو والملابس والأثاث والمواد الغذائية ولعب الأطفال والمجوهرات.

وتعد أكبر سوق للتجارة الإلكترونية في العالم ومزوداً مساعداً للذكاء الاصطناعي، وهي ثاني أكبر شركة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة، وواحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم، وثاني أكبر شركة تكنولوجيا من حيث الإيرادات، وتمتلك أكثر من 40 شركة تابعة لها، وفي عام 2015م كانت أمازون أفضل متجر تجزئة في الولايات المتحدة من حيث القيمة السوقية.

وحققت شركة أمازون نجاحاً ملحوظاً في خلق سياسات إدارة سلاسل إمداد وتوريد خاصة بها في مجال التجارة الإلكترونية.

سلسة الإمداد والتوريد لدى أمازون

تعرف باسم سلسلة الإمداد والتوريد عبر الإنترنت فقط، وتعد أمازون أفضل مثال على هذا النهج الذي يعتمد على أنظمة التنبؤ بمبيعات المنتجات وإدارة المخزون الشاملة لتلبية الطلبات بسرعة وبمعدل عالٍ من الدقة مع تحسين الشحن للعملاء. وسلسلة الإمداد هذه داخلية بطبيعتها على نطاق واسع، ويساعد هذا على توفير مجموعة متنوعة واضحة وحيوية في خيارات التسوق وخدمات ما بعد البيع الممتازة من خلال موقعها على الويب.

عناصر سلسلة الإمداد والتوريد [17]

1- الخطة

اهتمام أمازون المتبعة في سلسلة الإمداد لديها هو التركيز على الخطة واستراتيجية كسب عملاء جدد كل يوم والحفاظ على ولائهم، فأهم الأسباب التي جعلت من موقع أمازون موقعا ناجحا هي:

- اهتمامه بجانب خدمة العملاء ووضع العملاء أولاً، من خلال سرعة التوصيل، وتوفير ما يريده العملاء في الموقع وتوفير الخصومات والعروض الخاصة للعملاء.

- العمل على استراتيجية تطوير الموقع باستمرار ومواكبة الإلكترونيات لكل جديد

- استراتيجية بناء العلامة التجارية، لعبت العلامة التجارية الواضحة والقصيرة للمتجر الإلكترونيamazon.com دوراً مهماً في رفع مردودية المشروع بسرعة مذهلة.

- استراتيجية التوسع والنمو من خلال التنويع في المنتجات وتوفيرها، وفتح العديد من الفروع لها في جميع أنحاء العالم.

- استراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن من (خلال تقديم هدايا رمزية، وتقديم عروض سعرية، والحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون وغيرها).

2- المصدر

- **الموردين،** تسعى الشركة إلى تحقيق الاختيار الأفضل للعروض المقدمة ونوعية المواد الأولية المرغوب فيها من خلال التعامل المباشر مع الموردين الحقيقيين للمادة، بعد اختيار المورد للمنتجات ونوعيتها يكون هناك طرق عقد واضح بني الطرفين، يحدد فيها آلية التعامل بينهم وطرق الحسابات المالية، والشحن والإعادة، والمسؤوليات والواجبات خاصة في حالة الخطاء (مثل إرسال منتج غير صحيح أو سيئ بغير ما هو متفق عليه) أو تأخير إرسال الطلبات حال توفرها ،والكثير من الأمور القانونية والمالية والخطوات التنفيذية بين الطرفين التي تحرص أمازون على تطبيقها.

- **المخزون،** بدأت بإيجاد مستودعات خاصة بها في أكثر من ولاية، تم تزويدها بآخر ما توصلت له التقنية لإدارة المستودعات، حيث يتم استخدام كود معني لكل طلب يتم قراءته بشكل تلقائي وعملية تحديد وإيجاد المنتجات تتم بناءً على قراءة تلك الشفرة، ثم توسعت من خلال الاستعانة بشركات تتشارك معها في خدمة العملاء لمساعدتها في إدارة المخزون والخدمات اللوجستية. من خلال بناء برامج متطورة للتنبؤ بالطلبات المستقبلية وإيجاد رابط بينهما وبين المنتجات ليسهل تخزينها جغرافياً.

17 كريمة ضيف،ابتسام زربيط، منال حشيفه،" إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الالكترونية شركة أمازون نموذجا "،جامعة الشهيد، 2019م

3- الإنتاج

تختلف شركة أمازون عن باقي المتاجر في أنها تمتلك القليل من المنتجات ذات العلامة التجارية المعروفة، فهناك خط أمازون الرئيسي لإنتاج ملحقات الأجهزة الإلكترونية. وبدأت في بيع الكتب على الإنترنت، والآن أصبحت تستطيع شراء كل شيء تقريباً من خلال عقد تحالفات أو مذكرات تفاهم مع جهات أخرى تتعاون معها لعرض منتجاتها.

4- التسليم

تمتلك أمازون مستودعات مختلفة لأنواع مختلفة من المنتجات وتفضيلات العملاء من خيارات التسليم. إن تسليم العملاء الرئيسيين والتسليم في يوم واحد والتسليم من الدرجة الأولى والتوفير الفائق المجاني هي بعض خيارات التسليم الشائعة المتاحة لعملاء أمازون كما أن الجهود المستمرة التي تبذلها شركة أمازون لتسليم المنتجات في أسرع وقت ممكن تجعلها شركة عملاقة في مجال الخدمات اللوجستية وليس فقط رائدة في مجال تجارة التجزئة.

5- خدمات ما بعد البيع

بدأ الآن بالتوسع حتى على نطاق الخدمات فأصبح يقدم خدمات متعددة لأصحاب الأعمال الذين يرغبون البدء بالتجارة الإلكترونية ولكن تنقصهم الخبرة في هذا المجال، لذا أطلقت الشركة عدة خيارات، تقدم خلالها الكثير من الحلول والتسهيلات سواء للبائعين أو العملاء المستفيدين، ومن هذه الحلول ما يطلق عليه "الإنجاز عبر أمازون" ومختصرها يقوم البائع بإرسال كميات من المنتج المباع إلى مستودعات أمازون الخاصة، وتقوم أمازون بمراجعتها ومن ثم تغليفها وإرسالها لكل عميل يقوم بالشراء الفردي لذلك المنتج (عن طريق أمازون وليس عن طريق البائع، واحتفاظ البائع بالقيمة بالطبع) وبمعنى آخر: تتم عملية البيع بضمانات وبذلك يتم توفري الجهد والوقت على البائع ومكان التخزين منتجاتها وتقليل تكاليف الإرسال الفردية عليه، وتقوم بتقديم خدمة تأكيد صحة المنتج وتأمينه في حالة الخطأ أو التلف للمنتج عند الشراء من قبل العميل.

كيف يعمل نظام الإنجاز بواسطة موقع أمازون (FBA) ؟

هي خدمة مُتاحة لك عند استخدام خاصية البييع عن طريق موقع أمازون تستطيع ببساطة أن تختار نظـام الإنجـاز بـواسطــة مـوقــع أمــازون(FBA) لتحقيــق أي شيــئ من القــائمــة الخــاصة بك قم بإرسال طلبك للمراكز الخاصة للبيع واترك الإبداع / الباقي لنا .

1- إرسال المنتج :

- إتباع أعلى معـايير الجـودة .
- شـريك موقع أمازون الناقل .
- تحضير المادة من المستودع.
- العناية بالمكان.

2- الاستقبال والتخزين:

- وضع المنتج في مكان قريب من العميل.
- تحضير الخدمات.
- وضع عناوين عن الخدمات.

6- خدمة إرجاع الطلبات:

- طلبات الإرجاع وعمليات الدفع تعتمد على المنتج.

3- طلبات العملاء من المنتج:

- العروض تقبل حسب الفوائد الأولية.
- التوصيل مجاناً.

5- خدمة العملاء:

- على مدار 24 ساعة في الإسبوع نستقبل للعمـلاء وأسئلتهم وطلبـاتهم عن طريق موقع أمازون الإلكتروني.

4- استلام / تغليف / توصيل:

- موقع أمازون يعتمد على طرق إنجاز عالمية المستوى.

نجاح البائع :

- الهاتف والإيميل الخاص بفريق الدعم .
- إرشادات ونصائح العمل .
- التحليل والتقارير .
- الموارد والبرامج العلمية.

الخاتمة

ختاماً.. لا يصعب القول إن حسن إدارة سلاسل الإمداد والتوريد هو إحدى أهم خطوات التوسع في نطاق الأعمال والاقتصاد عموماً؛ إذ يُعدّ علاقة منفعة تبادلية وسلسلة وصل متصلة بين موردي المادة الخام والمستهلك النهائي.

وتتلخص أهميتها في تعظيم قيمة المنتج والخدمة المقدمة، عبر مساهمة سلسلة الإمداد في تدوير المعلومات ذات القيمة بين الموردين وأصحاب المصانع والمتاجر بجميع أنواعها؛ مما يساعد على تطوير الخدمة والمنتج، وإيصالها بتكلفة أقل وجودة أعلى. كما تساعد على معرفة الكثير من المعلومات المهمة عن رغبة العميل وقدرته الشرائية وما يدفعه للشراء. إلى جانب أن عملية إدارة سلاسل الإمداد والتوريد تدور على خمسة عناصر، بدءاً من فهم رغبة العميل وبناء خطة لتلبيتها عبر الموردين المحتملين، والعنصر الثاني في هذه العملية هو البدء بالصنع والإنتاج بحسب الطلب؛ لجعل العرض في مستوى متناسب معه، ليتم نقله وتخزينه؛ ليصل إلى العميل سليماً من أي عيب. ويتمثل العنصر الخامس في حال وجود الخلل المصنعي أو زيادة المنتج لدى العميل في عملية الاسترداد؛ ليأخذ المنتج دورته عكسياً وصولاً إلى المصنع.

كل هذه الخطوات والتصاميم المطروحة في سلاسل الإمداد، أتت نتيجة لدراسة دقيقة للسبل المثلى؛ لتحقيق أعلى هامش ربحي، مقابل رفع جودة المنتج النهائي، عبر تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية لعملية الإنتاج والبيع.

المراجع

• د.عمرو مصطفى محمد، «دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين المركز التنافسي لمنظمات الأعمال»، 2019م.

• منير عزوز، «أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-»، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018م.

• د.ناصر مقبل كدسة، أ.محمد حسين القحطاني، «ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بالتطبيق على الشركات في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، يونيو 2016م.

• سليمان بن عبدالله الحضيف،»عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلاسل الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012م.

• محمد أحمد عساف،» أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية «، جامعة الشرق الأوسط، 2015م.

• د.ممدوح عبدالعزيز الرفاعي، «إدارة سلاسل التوريد - مدخل تحليلي-»، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016م.

• فارس حسام مصاروة، «أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد»، جامعة الشرق الأوسط، 2019

• واعيل عبدالحكيم، «تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة»، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016

• كريمة ضيف، ابتسام زربيط، منال حشيفه،» إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الالكترونية شركة أمازون نموذجا «،جامعة الشهيد، 2019

• شركة المراعي، تقرير الاستدامة 2019

• Bharadwaj, Samrat. «The Engineering Behind A Successful Supply Chain Management Strategy: An Insight Into Amazon.Com.» International Journal of Scientific & Technology Research (2020): 281-286.

• CIPS. What is a Supply Chain? . 2020. 14 02 2021.

• —. What Is the Future for Supply Chains? . 2020. 15 02 2021.

• Michigan State University. Is Logistics the Same as Supply Chain Management? 30 10 2020. 10 02 2021.

• Wells, Jeff. How 6 chains expanded grocery pickup during the pandemic. 11 16 2020. 14 02 2021.

مركز التواصل والمعرفة المالية

Comm. & Financial Knowledge Center

MOF Initiative مبادرة وزارة المالية

www.cfkc.gov.sa