

## تحسين كفاءة سلاسل الإمداد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

### في هذا التقرير:

- دور سلاسل الإمداد في عمليات المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- نظرة عامة على حالة سلاسل الإمداد العالمية
- المملكة العربية السعودية: نقطة التقائه سلاسل الإمداد العالمية
- التحول الرقمي وتحسين سلاسل الإمداد
- بناء سلاسل إمداد مرنّة وإدارة مخاطرها

# سلالس إمداد

سلالس إمداد هي شبكة مترابطة من الجهات، والأشخاص، والأنشطة، والمعلومات، والموارد، المشاركة في إنتاج وتوصيل السلع أو الخدمات من الموردين إلى المستهلكين، وتشمل سلالس إمداد جميع مراحل تصنيع المنتج، بدءاً من الحصول على المواد الخام، مروراً بالتصنيع والنقل والتوزيع، ووصولاً إلى تسليمها إلى المستهلك النهائي، وتمكن الإدارة الفعالة لسلالس إمداد زيادة أرباح الشركات، وتحقيق الكفاءة ورضا العملاء، كما تُعزز من مرونة الشركات في مواجهة الأضطرابات وتقلبات السوق.

وتُشير نظرية تأثير الفراشة إلى أن التغيرات الصغيرة قد تؤدي إلى حدوث نتائج كبيرة وغير متوقعة في الأنظمة، ويُعد نظام سلالس إمداد أحد الأنظمة المعرضة لتأثير الفراشة والاضطرابات غير المتوقعة، نظراً للحجم الهائل والمعقد لعملياتها.

لذا فمن الضروري على المنشآت الصغيرة والمتوسطة أن تكون على دراية تامة بالعوامل المؤثرة في سير عمليات سلالس إمداد، حيث يمكن أن تحدث متغيرات في العديد من مراحل سلالس إمداد، بدايةً من توفير المواد الخام، والقوى العاملة، ومروراً بالتخزين، والشحن، ووصولاً لتقلبات الأسواق وحجم الطلب.

## العناصر الأساسية في سلالس إمداد

**الموزعون وتجار الجملة**

**المصنعون**

**الموردون**

**الجهات التنظيمية**

**العملاء**

**تجار التجزئة**

## بناء سلالس إمداد قوية

يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة زيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية، وإرضاء العملاء، وإدارة المخاطر، من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- < **التخطيط:** تطوير إستراتيجية قوية، وتحديد التوقعات المحتملة، وإنشاء نظام لإدارة الطلب.
- < **التوريد والمشتريات:** بناء علاقات قوية وموثوقة مع الموردين لضمان تسليم الطلبات في الوقت المناسب.
- < **إدارة المخزون:** ضمان الاحتفاظ بالكمية المناسبة من المخزون لتلبية الطلب دون زيادة المخزون، عبر اتباع أساليب إدارة المخزون مثل: "الإنتاج في الوقت المناسب" (Just-In-Time) أو "الإنتاج الاحتياطي" (Just-In-Case).
- < **اللوجستيات:** إدارة مسارات النقل، والأساليب، والتكاليف، لضمان التسليم في الوقت المناسب.
- < **تحليل البيانات:** مشاركة البيانات عبر سلالس إمداد لتحسين العمليات في الدورة القادمة من التخزين إلى التسليم.
- < **إدارة المخاطر:** توقع المخاطر والاضطرابات مثل الكوارث الطبيعية، والقضايا الجيوسياسية، والأوبئة، والتصدي لها من خلال تنوع الموردين وتطوير خطط الطوارئ.

# سلالس إلإمداد العالمية: التحديات والاتجاهات والفرص

يتأثر سير سلاسل إلإمداد العالمية بالعديد من العوامل، مثل الحوادث، أو الكوارث الطبيعية، أو سوء الإدارية، فعلى سبيل المثال، تسبّب جنوح سفينة الحاويات "إيفر جيفن" في قناة السويس عام 2021م، في تعطيل حركة الملاحة في القناة لمدة 6 أيام، وبالتالي تعطيل حركة التجارة العالمية، مما أسفر عن خسائر بلغت 36 مليار ريال يومياً<sup>1</sup>، حيث أدّت شدة الرياح، وسوء إدارة الحادث، إلى تفاقم الأزمة، والتأثير سلباً على سلاسل إلإمداد العالمية لفترة طويلة.

ثمة عوامل عديدة يمكن أن تؤثر على قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاستمرار، منها على سبيل المثال، التغيرات المناخية، وتقلبات العملات والتضخم والتغيرات التنظيمية، لذا فإن من الضروري على هذه المنشآت توقع الصدمات وإدارة المخاطر المحتملة في سلاسل إلإمداد، وهو ما تتيحه الأدوات الموجودة بالفعل في هذا المجال.

## تحديات سلاسل إلإمداد العالمية

مع تزايد حدة الاضطرابات والصراعات في أفريقيا، والبحر الأسود، والشرق الأوسط، وجنوب آسيا، واجهت سلاسل إلإمداد العالمية العديد من التحديات في الشهور الـ 12 الماضية.

%50



معدل الانخفاض في إنتاج بنغلاديش  
للملابس الجاهزة في عام 2024م بسبب  
الفيضانات<sup>4</sup>

%3



معدل انخفاض حجم التجارة العالمية  
في عام 2023م<sup>2</sup>

## الاتجاهات والفرص الوعادة

تطور التقنيات التي تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع متغيرات سلاسل إلإمداد، مما يوفر العديد من الفرص: لتحقيق النمو وبناء المرونة.

**الذكاء الاصطناعي التوليد:** يمكن أن يؤثر الذكاء الاصطناعي التوليد على إدارة سلاسل إلإمداد، والعمليات اللوجستية، والمشتريات من خلال إنشاء مُخرجات جديدة مبنية على التعلم من المدخلات المقدمة، حيث تتوقع الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي التوليد عائداً على الاستثمار بنسبة 687% بحلول عام 2025م.<sup>6</sup>



**أتمتة عمليات التخطيط:** مع نمو قدرات الذكاء الاصطناعي التوليد لدى الشركات، فإنه يمكن التعامل مع المهام المتكررة من خلال أتمتة عمليات التخطيط، مما يُسّهم في توفير الوقت، وتقليل نسبة وقوع الأخطاء، وتسريع عمليات التسليم للعملاء، كما يمكن اعتماد تحليل البيانات لتحديد مصدر المشكلات، وتقديم حلول سريعة وذكية للتغلب عليها.



**منصات البرمجة قليلة الأكواد (Low-code platforms):** تعمل هذه المنصات على تبسيط أتمتة مهام سلاسل إلإمداد من خلال استخدام واجهات برمجة التطبيقات (APIs) لتبسيط لغة البرمجة، مما يساعد المنشآت على إجراء التعديلات الضرورية على نظام الأتمتة الخاص بها والاستعداد للأحداث الطارئة.



**تحقيق الاستدامة من خلال المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة:** يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة اكتساب ولاء قاعدة أكبر من العملاء، والوصول إلى مصادر التمويل من خلال ضمان استدامة مورّديها، وتفيذ المنهجيات الهجينة لحساب الانبعاثات الكربونية.





# صالح بن حمود السويد

الرئيس التنفيذي،  
جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات

 جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات  
Supply Chain & Procurement Society

وأطلقاً من مسؤوليتنا اتجاه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتطوير سلاسل الإمداد فيها، تخصص الجمعية عدة برامج ومشاريع من شأنها خدمة هذه المنشآت، مثل مشروع قياس مدى نضج سلاسل الإمداد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت الجمعية مؤخراً مشروع قاموس سلاسل الإمداد بهدف ترجمة وتوحيد المصطلحات الخاصة بسلاسل الإمداد التي تحمل أكثر من معنٍ، ومنها طابعاً عربياً.

## كيف تتعاون جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات مع الشركات المحلية والدوليين لتعزيز سلاسل الإمداد وخدمات المشتريات في المملكة العربية السعودية؟

تأتي شراكتنا مع الكيانات المحلية والدولية تجسيداً لاستراتيجيتنا الساعية إلى مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بناء شبكة مستدامة وفاعلة لسلاسل الإمداد، حيث تتعاون على المستوى المحلي مع جهات حكومية مثل "منشآت"، لتطوير البنية التحتية، وتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات، والاستفادة من الخبرات، وتعزيز الابتكار، وتعاون على المستوى الدولي مع منظمات مثل المعهد الأوروبي لإدارة المشتريات، لقياس مدى نضج سلاسل الإمداد، والمعهد الدولي للشراء والتوريد (CIPS) لتقديم رؤى عالمية حول إستراتيجيات المشتريات وإدارة سلاسل الإمداد، فضلاً عن توفير الوصول إلى أفضل الممارسات العالمية في المجال.

وبدورها، تسهل هذه الشركات نقل المعرفة، وبناء القدرات، وتبني التقنيات المتقدمة، مما يعزز من القدرات التنافسية للقطاع، كما تعمل مبادراتنا المشتركة مثل المؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية، على توفير منصات للشركاء الرئيسيين لبناء العلاقات وتبادل الخبرات.

## برأيك، ما هي الاتجاهات المستقبلية التي تتوقع أن تشكّل صناعة سلاسل الإمداد في المملكة، وكيف يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها؟

مما لا شك فيه أن التحول الرقمي والاستدامة هما الاتجاهان المستقبليان الرئيسيان للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تعلم تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، و"البلووك تشين"، وإنترنت الأشياء، على طرح رؤية جديدة للشفافية والكفاءة في سلاسل الإمداد، عبر تمكن التحليل التنبؤي، وتتابع العمليات في وقتها الفعلي، وينبغي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تحقيق النجاح، تبني هذه الأدوات لتحسين عملياتها، والتخفيف من المخاطر، وتأتي الاستدامة في طبيعة الاتجاهات المستقبلية، مع التركيز بشكل خاص على الخدمات اللوجستية الخضراء، وممارسات الاقتصاد الدائري، بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

ومن جهة أخرى، يسهم هذا التكامل العالمي في تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية كمركز لوجستي عالمي، مستفيداً من مبادرات مثل برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (نيلب). وفي جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات، نحرص على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع هذه البرامج، وتوجيه شبكة مورديها، والاستثمار في الكفاءات، وبناء شراكات إستراتيجية تمكنها من مواكبة هذه الاتجاهات.

## ما هي الأهداف الإستراتيجية لجمعية سلاسل الإمداد والمشتريات لتطوير سلاسل الإمداد في المملكة؟

تقوم إستراتيجيتنا على عدة ركائز أساسية، تبدأ برفع مستوى الوعي بمبادئ سلاسل الإمداد والمشتريات، والمتطلبات التنظيمية، ومعايير الامتثال، وأفضل الممارسات العالمية. يلي ذلك بناء القدرات من خلال تطوير مهارات المتخصصين في هذا المجال وفق أحدث الممارسات الصناعية. كما نعمل على تعزيز بيئة الأعمال عبر الترويج لإجراءات والسياسات الداعمة للصالح العام، وتهيئة بيئة عمل ملائمة، إضافةً إلى تقديم الاستشارات للأفراد والمنشآت وفق احتياجاتهم. وأخيراً، نهدف إلى زيادة فرص العمل عبر تعزيز التعاون بين المنشآت، والمؤسسات التعليمية، والهيئات الحكومية.

## كيف يسهم التعاون بين القطاعين العام والخاص في بناء منظومة مستدامة لسلاسل الإمداد؟

تعد الاستفادة من سياسات القطاع العام والبنية التحتية المدعومة، وابتكارات القطاع الخاص وغيرها، عاملًا أساسيًا في دفع كفاءة ومرنة سلاسل الإمداد، كما يمكن هنا التعاون المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى المصادر التي قد يصعب الوصول إليها، ومن ناحية أخرى، فإن مثل هذه الشراكات تمكن تطوير التقنيات المتقدمة، ونقل المعرفة، وتطوير المحتوى المحلي، وتعزيز الشفافية، والتخطيط للأزمات، بما يضمن استقرار سلاسل الإمداد في أوقات الأضطرابات، وتتماشى هذه الجهود جميعها مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

ونلتزم في جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات بدعم هذه التوجهات، من خلال عقد شراكات مع الجهات المحلية والدولية، في القطاعات الحكومية والخاصة وغير الرسمية، للاستفادة من الخبرات، ونشر أفضل الممارسات المحلية والدولية؛ لرفع مستوى كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة، وخلق بيئة جاذبة للأعمال.

## كيف تساعد جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بناء سلاسل إمداد مرنّة؟

تتمثل أولويتنا في دعم قطاع سلاسل الإمداد بالمملكة بشكل عام، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، من خلال بناء القدرات، ودعم الممارسات الرائدة، وتمكين المتخصصين في هذا المجال، للنهوض بالقطاع وتعزيز قدرتهم على إدارة الأزمات والإضطرابات غير المتوقعة، مثل جائحة كوفيد-19، وتحديات الشحن عبر البحر الأحمر، وتأثيرها على حركة التجارة الدولية.

وفي هذا الإطار، تقدم في جمعية سلاسل الإمداد والمشتريات برامج تدريبية متخصصة، لتعزيز المهارات الفنية والإدارية، والتعاون مع الشركات الإستراتيجيات للتدريب على تفهيم برامج الشهادات الاحترافية والدورات القصيرة، وتقدير الدراسات، والأبحاث، والأوراق العلمية، والمسودات والإحصائيات، الازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، مستفيدين من خبراء الجمعية في هذا المجال.

كما تقدم الجمعية مشروع التصنيف والتوصيف لوظائف سلاسل الإمداد والمشتريات، والذي يهدف إلى توصيف وتصنيف الكوادر المهنية في مجال سلاسل الإمداد بالمملكة، وتعريف الألوار الوظيفية لكل فئة، وتوصيف متطلبات كل دور وظيفي من حيث المهام والمهارات والقدرات.



# أغاريد عبد الجوارد

المدير المالي،  
مجموعة "جلوب"



برأيك، ما هي السياسات العامة التي من شأنها تعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية؟

لقد أدرّت المملكة العربية السعودية بالفعل تقدماً كبيراً في تطوير فاعلية أنظمة سلاسل الإمداد. يعد الاستثمار في البنية التحتية، مثل توسيع مراکز الخدمات اللوجستية وتطوير شبكات النقل متعددة الوسائل لربط أفضل بين المدن والمناطق، أمراً أساسياً في هذا الإطار، كما أن تعزيز التحول الرقمي عبر تبني أنظمة التخزين الآلية، ومنصات الشحن الرقمية، سيحسن كفاءة أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دعم الخدمات اللوجستية الخضراء وسلاسل الإمداد الدائمة من شأنه تعزيز الاستدامة، عبر الحد من التأثير البيئي وخفض التكاليف. وأخيراً، فإن تنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب المهارات في الخدمات اللوجستية الرقمية والأتمتة تضمن ميزة تنافسية في المشهد اللوجستي الحديث.

ما نصيحتك للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تتطلع إلى تحسين سلاسل الإمداد الخاصة بها؟ وكيف يمكن للمنشآت الصغيرة في المملكة الاستفادة من خبرات المنشآت الأكبر مثل مجموعة "جلوب"؟

نصيحتي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة هي التركيز على تبني أفضل الممارسات من المنشآت الأكبر جمماً، لتعزيز الكفاءة ورفع القابلية للتتوسيع. وأود أن أركز بشكل أساسي على الاستثمار في التقنية، حيث يمكن للأتمتة وتحليلات البيانات والمنصات الرقمية تبسيط عمليات سلاسل الإمداد وتحسين عملية اتخاذ القرار، وحتى على نطاق أصغر، فإن هذه التقنيات يمكن أن تعزز الإنتاجية وتخفّض التكاليف.

كما أؤكد على ضرورة تبني إستراتيجية لبناء المرونة في سلاسل الإمداد من خلال تنويع الموردين، ووضع خطط الطوارئ. كما يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة أيضاً من دراسة كيفية إدارة المنظمات الأكبر جمماً للمخاطر والتعامل مع الاضطرابات، وهو ما يتيح لها تمازج أكثر قدرة على التكيف.

وأخيراً، يتعين على المنشآت الصغيرة والمتوسطة التركيز على الاستدامة والامتثال التنظيمي، حيث سيساعدها التعلم من تجارب اللاعبين الأكبر جمماً في الممارسات البيئية والحكومة، على تعزيز القدرات التنافسية، وتقليل المخاطر التشغيلية إلى أدنى حد، وأرى أنه من خلال تطبيق النماذج السابقة يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تحسين سلاسل الإمداد الخاصة بها وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

كيف تسهم مجموعة "جلوب" في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وخاصة في مجال الخدمات اللوجستية والنقل؟

يُعد تعزيز الابتكار في مجال الخدمات اللوجستية، أحد مظاهر التزام مجموعة "جلوب" بالإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وذلك من خلال التقنيات المتقدمة مثل الأتمتة والرقمية، التي تساعد في تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة، حيث لا تكتفي مجموعة "جلوب" بالخدمات اللوجستية التقليدية فحسب، وإنما تعمل على ابتكار حلول متكاملة تلبي المتطلبات المتطورة للأسواق المحلية والعالمية.

بالإضافة إلى ذلك فإننا نعتبر الإسهام في صقل مهارات المواهب الوطنية أولويةً بالنسبة لنا، وقد ضممت أكاديمية "جلوب لوجستكس" خصيصاً بهدف تزويد المهنيين السعوديين بمهارات متقدمة، وهو ما يتماشى مع المستهدفات الوطنية لتمكين المواطنين وزيادة المحتوى المحلي في قطاع الخدمات اللوجستية.

كما تعمل "جلوب" بشكل وثيق مع الشركاء من القطاعين العام والخاص، لتعزيز تكامل سلاسل الإمداد، وتطوير الإستراتيجيات التي تساهم في ترسیخ مكانة المملكة باعتبارها مركزاً لوجستياً عالمياً. فدورنا يمتد إلى ما هو أبعد من تقديم الخدمات، حيث نعتبر أنفسنا شركاء في بناء مستقبل المملكة، وقيام الخدمات اللوجستية بدور مساهم في تحقيق الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030.

ما دور التقنية في تطوير سلاسل الإمداد، وكيف تبني مجموعة "جلوب" التحول الرقمي؟

تُعد التقنية جوهر تطوير سلاسل الإمداد، حيث تلعب دوراً هاماً للغاية في تحقيق الشفافية، وتبسيط العمليات، وتقليل أوقات التسليم، وتحفيض التكاليف. ولذلك تبني "جلوب" أحدث التقنيات مثل الأتمتة والمرکبات ذاتية القيادة والمستودعات الآلية وأنظمة إدارة المخزون الذكية، حيث لا تعمل هذه الابتكارات على تحسين الكفاءة وتقليل الخطأ البشري فحسب، بل تساعدها كذلك في حماية البيئة عن طريق تقليل الانبعاثات الكربونية.

وبالنظر إلى المستقبل، فإن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، و"البلوك تشين"، ستتوفر مستويات جديدة من الشفافية والأمان والكفاءة في أنظمة إدارة سلاسل الإمداد، ونحن نحرص في "جلوب" على استكشاف وتنفيذ هذه الابتكارات بفاعلية، تعزيزاً لقدرتنا التنافسية، وإسهاماً في تحقيق المستهدفات الوطنية.

# المملكة العربية السعودية: نقطة التقاء سلاسل الإمداد العالمية

تتمتع المملكة بمكانة رائدة عالمياً في سلاسل الإمداد، نظراً لما تحظى به من موقع جغرافي إستراتيجي، وتطورٍ تقني، ونموٍ متسرعٍ للاقتصاد، ووجود بيئة داعمة للأعمال.

## المقومات الأساسية التي تمتلكها المملكة لدعم تحول سلاسل الإمداد

**%30**

من التجارة البحرية العالمية تمر عبر المملكة<sup>8</sup>



**%100**

نسبة انتشار شبكة الإنترنت مع وجود قاعدة سكانية متمرة في استخدامها<sup>7</sup>



**%60**

من سكان العالم يمكنهم الوصول إلى المملكة جواً خلال 8 ساعات أو أقل<sup>10</sup>



**2,640 كم**

طول سواحل المملكة<sup>9</sup>



### الدولة الوحيدة

في العالم التي تقع بين 3 ممرات مائية رئيسية وهي قناة السويس ومضيق باب المندب ومضيق هرمز<sup>11</sup>



وتعزيزاً لمكانتها الرائدة عالمياً في سلاسل الإمداد، تستهدف المملكة تطوير العديد من البرامج والمبادرات، مسترشدةً بمستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث أطلقت برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في عام 2019م؛ لتعزيز دورها الريادي باعتبارها مركزاً لوجستياً عالمياً، من خلال تطوير بنية تحتية فاعلة، وتعزيز جذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة حجم الصادرات.

## الأهداف الطموحة لبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية في عام 2025م

**5 مراكز**

أطلقت للثورة الصناعية الرابعة



**8 مناطق**

اقتصادية خاصة لدعم مستهدفات البرنامج



**%70**

معدل الاستخدام التشغيلي لسعة الموانئ<sup>12</sup>



**3.38/5**

درجة نمو مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الصادر عن البنك الدولي



## مبادرة برنامج مصانع المستقبل

تعمل المملكة على تعزيز قدرات سلاسل الإمداد فيها، من خلال تقديم الدعم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تركز على قطاع التصنيع، عبر العديد من المبادرات، مثل "برنامج مصانع المستقبل"، المُقدّم من وزارة الصناعة والثروة المعدينية، والذي تستهدف الوزارة من خلاله قيادة التحول في 4 آلاف مصنع، واعتماد تقنيات الإنتاج المتقدم، والأتمتة، والثورة الصناعية الرابعة؛ لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية والكفاءة التشغيلية.

**%60**

نسبة التحسن في جودة المنتجات



**%21**

نسبة الانخفاض في التكاليف التشغيلية



**اعتماد**

تقنيات الثورة الصناعية الرابعة<sup>13</sup>



**%13**

نسبة التحسن في استجابة سلاسل الإمداد



كما يستهدف البرنامج زيادة عدد الوظائف في قطاع التصنيع، عبر بناء منظومة صناعية قوية وفعالة، تُعزز نهضة القطاع الصناعي في مختلف المجالات.

## الوجهة المثالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

نتيجةً للدعم المُقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تُعد المملكة الوجهة المثالية والداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

**%85**

من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المشمولة في الاستطلاع أظهرت زيادةً أو استقراراً في أرباحها في عام 2023م<sup>14</sup>



**%93**

من المنشآت الصغيرة والمتوسطة كانت واثقة من نمو أعمالها في عام 2023م



**المرتبة الأولى**

من حيث الموثوقية بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المنطقة



## الإطار التمويلي والتنظيمي

تعزيزاً لمنظومة سلاسل الإمداد المتنامية، أطلقت المملكة العربية السعودية المبادرة الوطنية لسلالس الإمداد العالمية في عام 2022، وذلك لجذب المزيد من الاستثمارات في البنية التحتية، وهو ما يرسّخ مكانة المملكة الريادية في سلاسل الإمداد العالمية.

**المركز الرابع عالمياً**  
في انتشار شبكات الجيل الخامس



**%50**  
من الطاقة ستكون من  
مصادر متجددة بحلول  
عام 2030م



**10.1 مليارات ريال**  
حجم الحوافز المخصصة



**ضمن أفضل 15 اقتصاداً**  
بحلول عام 2030<sup>15</sup>م



**92/100**  
في مؤشر تبع اللوائح  
التابع للاتحاد الدولي  
للاتصالات



**المركز الثاني**  
ضمن مجموعة دول  
العشرين في تخصيص  
النطاقات الترددية



## الركائز الاستثمارية في المبادرة العالمية والقطاعات المستهدفة

تتركز المبادرة الوطنية لسلالس الإمداد العالمية على 4 ركائز استثمارية رئيسية، وهي: الاستدامة وتغيير المناخ، وتمكين الصناعة، وتنوع العرض العالمي، والتصنيع المتقدم. كما تستهدف 12 قطاعاً استثمارياً، يشمل:

**النقل البحري**



**الطيران**



**الأجهزة الطبية**



**السيارات**



**الصناعات العسكرية**



**مواد البناء**



**التعدين**



**البتروكيماويات**



**الصناعات الدوائية**



**صناعة الأغذية**



**الطاقة المتجددة**



**الآلات والمعدات**





كما توفر المبادرة مجموعة من الحوافز المالية والتنظيمية لتسهيل وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية لسلسل الإمداد في المملكة.

#### **الخدمات والمدخلات المدعومة:**

دعم المواد الخام، والمرافق العامة، والمدخلات الأخرى مثل الإيجار.

#### **الحوافز المالية:**

من النفقات الرأسمالية، والنفقات التشغيلية المتعلقة بالموظفين مثل الرواتب والتدريب والنفقات التشغيلية غير المتعلقة بالموظفين.

#### **الحوافز الضريبية والمالية:**

التسهيلات الضريبية والدعم الحكومي، وإنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة.

#### **نشر رأس المال:**

تسهيل الوصول إلى القروض، والأسهم، وضمانات الائتمان.

#### **الحوافز التنظيمية:**

اللوائح الخاصة بالشركات، والقوى العاملة، والقطاع.

# نایف الظاهري

الشريك المؤسس،  
شركة "سرداب"

سرداب Sirdab



وقد كانت هذه الشراكات في السابق تتم دون اتصال بالإنترنت، وبالطبع كان هذا يتسبب في أن تكون إدارة الشراكات أكثر صعوبة، خاصةً عند الالتحاج إلى إيجاد مساحة تخزين بشكل سريع، وقد سهلنا في "سرداب" هذه العملية من خلال تمكين الشراكات رقمياً، حيث تقدم شبكة "سرداب" مزيجاً من الشركاء الذين يحافظون على معايير تامة للخدمة والاتصالات.

برأيك ما الخطوات الأوسع التي يمكن اتخاذها لتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية والمنطقة؟ وما الدور الذي يمكن أن تلعبه "سرداب" في ذلك؟

تُعد الخدمات اللوجستية أحد المجالات الرئيسية التي أولتها رؤية السعودية 2030 اهتماماً بالغاً، حيث تتمتع المنطقة بإمكانات كبيرة في هذا المجال، وتمثل الخطوة الأولى لتعزيز كفاءة سلاسل الإمداد في الاستثمار في التقنية، مثل جمع البيانات الصحيحة التي تساعده في التحسين وتعزيز التعاون، ونحن في "سرداب" نقدم نظام إدارة المستودعات الخاص بنا لتقديم الخدمات اللوجستية داخل شبكتنا مجاناً، وهو ما يمكن مقدمي الخدمات من إدارة البيانات وتحسينها، ومن ثم الحصول على رضا عملائهم.

أما الخطوة الثانية فهي الاستثمار في البنية التحتية، حيث إن هناك نقص في مستودعات التخزين (فئة A) في المملكة، وتعالج الحكومة ذلك استناداً إلى رؤية السعودية 2030 من خلال الاستثمار في الخدمات اللوجستية والمناطق الصناعية، بالإضافة إلى ذلك، أرى أنه يجب العمل على تحسين إجراءات التجارة العابرة للحدود داخل دول مجلس التعاون الخليجي، فعلى سبيل المثال، يجد التاجر الصغير حالياً صعوبة وتكلفة مرتفعة لشحن البضائع من دبي إلى المملكة العربية السعودية، ومن شأن تبسيط الإجراءات داخل دول مجلس التعاون الخليجي، أن يعزز كفاءة الخدمات اللوجستية بشكل كبير.

وأخيراً، فإن إنشاء المناطق الحرة، وهو أيضاً محل اهتمام رؤية السعودية 2030، من شأنه أن يعزز القدرات اللوجستية في المملكة بشكل كبير، فعلى سبيل المثال، يمكن للموردين تخزين السلع في منطقة حرة ثم شحنها إلى دول أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا دون تكبد رسوم جمركية مرتين.

برأيك، ما دور التخزين السحابي والخدمات اللوجستية في تطور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، خاصةً مع توسيع عملياتها؟ تقليدياً، كانت الشركات التي تحتاج إلى مساحة تخزين تقوم بدورها باستئجار وتجهيز وإدارة مستودعاتها الخاصة، وهي عملية تتضمن عادةً عقوداً طويلة الأجل، يكون حدتها الأدنى غالباً لمدة عام، وتتطلب دفعات مقدمة، ونادرًاً ما يسمح أصحاب العقارات بالدفع على أقساط.

في المقابل يقدم التخزين السحابي حلاً مرناً، يتضمن دفعاً شهرياً حسب الاستخدام، ويسمح للشركات بالتوسيع أو الانحصار حسب الحاجة، وقد أثبتت هذا النموذج نجاحه أثناء جائحة (كورونا)، حيث احتاجت بعض الشركات، وخاصةً في مجال التجارة الإلكترونية، إلى مساحة أكبر مع توسيع عملياتها، بينما اضطررت شركات أخرى إلى تقليص دجمها.

في ظل النمو المتسارع الذي تشهده التجارة الإلكترونية في المنطقة، كيف واكتبت "سرداب" الطلب المتزايد على خدمات التوصيل الأسرع والأكثر موثوقية؟

نقدم في "سرداب" خدمات التوصيل، ولكن ليس بشكل مباشر، حيث نقوم بدلاً من ذلك بتجميع مقدمي الخدمات، مثل "أرامكس" و"فلاوجز" وآخرين من مقدمي الخدمات اللوجستية، ونحرص على دعم شركات التجارة الإلكترونية من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من حلول الخدمات اللوجستية، فمن خلال تجميع مقدمي الخدمات اللوجستية في شبكة واحدة، يمكن للشركات التعامل مع أكثر من مزود خدمة حسب احتياجاتها، ويتمثل دورنا في جمع البيانات من هؤلاء المزودين وتقديمها بشفافية لتجارنا، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة.

كيف تعزز "سرداب" الشراكات بين الموردين ومقدمي خدمات التخزين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتسهيل العمليات اللوجستية؟

تُعد الخدمات اللوجستية بطبعتها عملاً تعاونياً، ونظراً لأننا نبني شبكة من مقدمي الخدمات اللوجستية، فإن الشراكات تُشكّل جوهر عملنا اليومي، مما نقوم به هو تحديد شركاء جدد ودمج خدماتهم في شبكتنا.

# د. طارق التركستانى

الشريك المؤسس،  
شركة "ساعي" للخدمات اللوجستية

ساعي  
sae



وأخيراً، دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، خاصة في التنبؤ بنتائج التسليم، فعلى سبيل المثال، يمكننا تحليل سلوك العملاء، والتنبؤ بأفضل الأوقات للتسليم، وهو ما يرفع من معدل نجاحنا في عمليات التسليم.

**كيف تسهم شركة "ساعي" في مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على إدارة العمليات اللوجستية وسلالس التوريد الخاصة بها بشكل أكثر فاعلية؟**

نقدم للمنشآت الصغيرة والمتوسطة نفس مستوى الخدمة التي تقدمها الشركات الكبيرة، حيث نقدم حلولاً مخصصة تلبي احتياجات محددة، لأن التحديات التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة تختلف من منشأة إلى أخرى، فقد تحتاج بعض المنشآت إلى حلول تمويلية لشراء المنتجات ثم بيعها، وفي هذه الحالة فإننا نقوم بربطهم بالمقرضين وإدارة مخزونهم والإشراف على عمليات التسليم والتسويات، وعلاوة على ذلك، فإننا نساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحسين عملياتها اللوجستية وتخفيض نفقاتها، وهو ما يساعد بدوره في تحقيقها لأعلى مستويات الكفاءة.

**ما توقعاتك لأبرز الاتجاهات التي ستؤثر على مستقبل الخدمات اللوجستية للتجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية؟**

يُعد التوصيل السريع أكثر هذه الاتجاهات بروزاً، حيث يقوده المستهلكون الأصغر سنًا الذين يتوقعون خدمة سريعة، نظراً لاعتبارهم على طلب الطعام عبر تطبيقات التوصيل واستلامه في غضون ساعة أو أقل، وبالتالي فإنهم يتوقعون نفس التجربة مع التجارة الإلكترونية، وبالفعل تعمل العديد من الشركات الآن على تقليل أوقات التسليم، أما الاتجاه الثاني فهو زيادة التجارة الإلكترونية العابرة للحدود، حيث تستهدف الشركات التي تتخذ من الصين مقراً لها، مثل "شي إن" و "علي إكسبريس"، سوق المملكة العربية السعودية نظراً لما تتمتع به من قوة شرائية عالية، وتستهدف هذه السوق بالعرض الترويجية والمنتجات، وتعامل مثل هذه المنتجات مع عشرات الآلاف من عمليات التسليم اليومية في المنطقة، فعلى سبيل المثال تقوم شركات مثل "شي إن" بإنشاء مستودعات لها في الرياض، ليس فقط لخدمة المملكة العربية السعودية ولكن لخدمة دول مجلس التعاون الخليجي أيضاً.

وأخيراً، يُعد التحول الرقمي أحد الاتجاهات الرئيسية، فقبل خمس سنوات، كانت وسائل الدفع التقليدي هي الشائعة عند التسليم، أما اليوم، فقد أصبحت طرق الدفع الرقمية مثل "أبل باي" و"تابي" و"تمارا" هي الأكثر شيوعاً، وأتوقع أن التسليم في الميل الأخير سيلبي بشكل متزايد احتياجات العملاء الفرديين، وسيؤدي تخصيص أوقات التسليم بناءً على احتياجات العميل، إلى زيادة معدلات رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

منذ تأسيسها في عام 2017م، شهدت شركة "ساعي" نمواً سريعاً، حيث تتعامل الآن مع أكثر من 1.5 مليون طرد سنوياً، مما هي الإستراتيجيات الرئيسية التي مكّنت "ساعي" من التوسيع بهذه السرعة في سوق الخدمات اللوجستية للتجارة الإلكترونية عالي التنافسية؟

نعتمد في دفع نمونا على أربع إستراتيجيات رئيسية تتمثل فيما يلي:  
أولاً، التركيز على العملاء، حيث نعمل دائماً على ضمان التقييم المرتفع من العملاء لخدماتنا، والتأكد من أن جميع موظفينا يدركون أن العميل يأتي في المقام الأول، وثانياً، الحرص على المرونة والابتكار، ففي المملكة العربية السعودية، يجب أن تكون خدمات التوصيل قابلة للتكييف، لتعامل مع الطلب المتزايد خلال المواسم الرئيسية مثل شهر رمضان، واحتفالات نهاية العام، واليوم الوطني، ويوم التأسيس، وتستفيد "ساعي" من التقنية لتحقيق أعلى درجات الکفاءة في مشاركة العملاء مناسباتهم السعيدة، وضمان تلبية متطلبات السوق المتغيرة.

أما ثالثاً، فهو بناء علاقات إستراتيجية مع شركاء من أصحاب المستودعات وشركات التجارة الإلكترونية، في المناطق البعيدة مثل مدينة الملك عبد الله الاقتصادية ورابع، حيث نتعاون مع الشركات المحلية لاستخدام المساحات غير المستغلة في صالات العرض أو المتاجر الكبرى للمساعدة في عمليات التسليم، كما نتجه أيضاً نحو نموذج الاستسلام والتسليم (PUDO)، حيث يمكن للعملاء استلام الطرود من الخزائن، وأخيراً، تعزيز قدراتنا التشغيلية من خلال استخدام أصول تابعة لجهات خارجية، ففي حين أننا قد اعتمدنا في البداية على شاحناتنا الخاصة لعمليات التسليم بين المدن، فإننا الآن نستخدم الأصول الموجودة من شركات أخرى لزيادة الكفاءة.

**كيف تستفيد "ساعي" من التقنية لإدارة سلسلة الإمداد وتحسين تسليم الميل الأخير؟**

نعتمد في سبيل ذلك على ثلاثة عناصر أساسية، العنصر الأول هو تحليل البيانات، ويندرج ضمن هذا الإطار تعاوننا مع جامعة فيجدة في برنامج تعافي لتطوير لوحات معلومات باستخدام نظام Microsoft Power BI وأدوات ذكاء الألعاب الأخرى، التي تتيح لنا تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس مدى التزامنا باتفاقيات مستوى الخدمة (SLA).

أما العنصر الثاني، فهو التركيز على أتمتة المهام، فعلى الرغم من أن التسليم في الميل الأخير يتم عملياً نقل الطرود فعلياً، إلا أن العديد من الخطوات الوسيطة تتطلب تدخلاً بشرياً، ولذلك قمنا بأتمتة هذه العملية باستخدام الرسائل القصيرة، ورسائل "واتساب"، وحلول الأعمال الأخرى، وهو ما قلل الحاجة إلى المكالمات الفردية.

# التحول الرقمي ودوره في تحسين سلاسل الإمداد

تُعد الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد عاملًا أساسياً لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن استخدام أدوات التحول الرقمي تمنحها كفاءةً ومرنةً أكبر، كما تساعدها على تحسين اتخاذ القرارات الخاصة بسلسلة الإمداد.

**تحليل البيانات:** يمكن تحليل البيانات الضخمة من الحصول على رؤى واضحة حول أداء سلاسل الإمداد، واتجاهات السوق، وتوقع الطلب المستقبلي، وتحسين مستوى المخزون، واتخاذ القرارات بشكل أفضل.



**التوأمة الرقمية:** هي نماذج افتراضية لسلسلة الإمداد، تتيح للأعمال محاكاة وتحليل سيناريوهات مختلفة، مما يساعدها على فهم التأثيرات المحتملة للتغيرات وتحسين العمليات.



**منصات البرمجة الجاهزة:** تُمكن المنشآت من التطوير السريع للتطبيقات، وتسهيل إنشاء أدوات إدارة سلاسل الإمداد، وتفيذ الحلول، واستيعاب المتغيرات في العمليات التجارية، وأتمتها عمليات سير العمل، وجمع البيانات.



**الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:**

التحليل الدقيق للبيانات الضخمة لتحسين عملية الطلب، ومسارات النقل، وإدارة المخزون، واكتشاف مواطن الخلل، والحد من الأضطرابات.



**إنترنت الأشياء:** تُمكن المستشعرات والأجهزة من جمع البيانات في الوقت الفعلي في نقاط مختلفة من سلسلة الإمداد، مما يتيح تتبع موقع وحالة البضائع أثناء النقل.



**تقنية سلسلة الكتل "البلاوك تشين":** توفر الشفافية والأمان من خلال إنشاء سجل ثابت للمعاملات، يمكن من خلاله التحقق من صحة المنتج وضمان الامتثال عبر سلاسل الإمداد.



**الحوسبة السحابية:** توفر بنية تحتية ومنصات قابلة للتوسيع لإدارة عمليات سلاسل الإمداد، من خلال تمكين التعاون بين مختلف الإدارات والمواقع، وتقليل الحاجة إلى وجود استثمارات كبيرة أولية في تقنية المعلومات.



تُمكن هذه الأدوات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الاستعداد لمواجهة متغيرات السوق، من خلال تقديم رؤى أوضاع سلاسل الإمداد، مما يساعدها على تحسين تجربة عملائها.

# محمد الدوسي

الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي،  
شركة "ساري"

Sary



هل يمكن أن تخبرنا عن أبرز الأفكار التي اكتسبتها "ساري" من رحلة عملها في مجال التجارة الإلكترونية لقطاع الأعمال والتي تسهم في بناء أعمال قابلة للتطوير وموّدة نحو العملاء؟

أولاً، ضرورة التركيز على العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم الفعلية، وثانياً، منحتنا بدايتها في مدينة صغيرة بالمنطقة الشرقية مساحة للتجريب قبل التوسيع إلى المدن الأكبر وبالتالي أدركنا أهمية التجربة والفشل والتعديل، حيث لا ينبغي افتراض أن أي منتج هو نهائياً ومرغوب من العملاء، فالتطورات في هذا المجال هو مفتاح النجاح، ثالثاً، فقد اعتمدنا في بناء أعمالنا على القابلية للتطوير، حيث يمكننا أينما ذهبنا أن نبدأ التوصيل والتشغل لأننا شركة تقنية في المقام الأول، وأخيراً عدم الذوق من إطلاق المنتجات بشكل سريع، حيث لا نحتاج إلى سنوات لنتقن شيئاً ما، فنحن نطلق منتجاتنا بسرعة ونتعلم من خلال ردود أفعال العملاء عليها.

كيف تصور مستقبل منصات التجارة الإلكترونية الموجهة لقطاع الأعمال مثل "ساري" فيما يخص دعم الاقتصاد الرقمي وقطاع التجزئة التقليدي؟

لقد شهدنا على مدى السنوات الأربع إلى الخمس الماضية، العديد من التغيرات الهامة، فعندما أطلقت "ساري" كانت نسبة استخدام المدفوعات الرقمية 61% فقط، ثم بدأتجائحة (كوفيد-19) ودخلت خدمة "أبل باي" إلى السوق، أما الآن فقد وصلت نسبة المدفوعات الرقمية في مجال (B2B) إلى ما يقرب من 20%， كما تُعد الفوترة الإلكترونية من أبرز التطورات أيضاً، وهي مبادرة من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث طُلب من الشركات في العامين الماضيين إصدار فواتير رقمية، وفي العامين المقبلين سيتوجب دمج الفواتير في الوقت الفعلي، وتقديم "ساري" للشركات حلاً جاهزاً لمساعدتها في هذا الشأن.

توفّر لنا هذه التغيرات بيانات قيمة تُمكّننا من تقديم خيارات تمويل مُطلوّرة للعملاء، حيث قدمنا في العام الماضي تمويلاً بقيمة 375 مليون ريال، ونستهدف زيادة هذا المبلغ إلى 7.5 مليارات ريال بحلول عام 2027م، كما نستهدف دعم إنشاء من 20 إلى 30 علامة تجارية تحمل شعار "صُنع في السعودية"، مع توقّع أن تشكل هذه العلامات التجارية من 20% إلى 30% من أعمالنا بحلول عام 2027م، وأخيراً فإننا نهدف إلى مساعدة الشركات على الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والتنافسية، من خلال توفيرنا للبيانات والشمول المالي وحلول الدفع.

تعمل شركة "ساري" على تغيير الطريقة التي تحصل بها المنشآت الصغيرة على إمداداتها من خلال منصتها للتجارة الإلكترونية الموجهة لقطاع الأعمال (B2B)، كيف تُطّور "ساري" نموذج أعمالها؟ وكيف تسهم في مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تبسيط عمليات الشراء الخاصة بها؟

لقد انطلقنا في عملنا من سؤال رئيسي، وهو "كيف يمكننا أن نسهم في إيجاد المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؟" فقد بدأنا كمنصة للتجارة الإلكترونية تسهل التجارة وتنشر البيع بالجملة، لكن هدفنا كان دائماً بناء منصة للتجارة الإلكترونية لقطاع الأعمال، فبدلأ من أن تكون مجرد حل من حلول التجارة الإلكترونية، أردنا رقمنة المنظومة بأكملها، حيث يتمثل هدفنا في منح الشركات القدرة على البيع من خلال منصتنا، والوصول إلى شاحنات التوصيل، والحصول على بيانات حول معاملات نقاط البيع، ويمتد دورنا إلى تنشيف الإعلانات والعروض الترويجية، وكل ذلك عبر الانترنت، فنحن نبني منظومة (B2B) تقدم جميع الخدمات التي تحتاجها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك التمويل، والخدمات اللوجستية، والعروض الترويجية، وهو ما يسهم في إنشاء منظومة أكثر كفاءة وفاعلية للمنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر.

ما هي التحديات التي تواجهها المنشآت الصغيرة في إدارة سلسل الإمداد الخاصة بها؟ وكيف تعامل "ساري" مع هذه التحديات؟

هناك العديد من التحديات، لكن التحديات الرئيسية يتمثل أولها في تجزئة سلسلة الإمداد والوصول المحدود إلى الإمدادات والسيولة بأسعار معقولة، حيث يتعامل العميل النموذجي مع أكثر من 40 مورداً، وتقديم "ساري" حلاً لهذه المشكلة من خلال توحيد المشتريات في متجر واحد مع تفعيل خدمة التوصيل على مدار 24 ساعة، وقد سهّلنا بالفعل على مدار السنوات الخمس الماضية، أكثر من 5 مليارات ريال في المشتريات.

أما التحدي الثاني فهو عدم حصول العملاء على القدر الكافي من الشفافية أحياناً، حيث لا يوجد لديهم طريقة للتأكد من ما إذا كانوا يحصلون على أفضل الأسعار، أو أحدث العروض الترويجية، أو أجود المنتجات، وتعمل "ساري" على زيادة مستوى الشفافية عبر منح العملاء إمكانية الوصول إلى الأسعار والعروض الترويجية في الوقت الفعلي، مما يساعدهم في الحصول على أفضل الصفقات والمنتجات، وفضلاً عن ذلك فإننا نتولى الشراء بالجملة نيابةً عنهم، فبدلأ من الانتظار لمدة ثلاثة سنوات لبناء سجل حاصل يؤهّل للحصول على قروض مصرافية، فإننا نساعدهم على ذلك منذ اليوم الأول، وتقديم لهم حلاً لكلٍ من العمليات ورأس المال العامل لمساعدتهم على النمو.



# الدكتور ثامر الطويان

الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي،  
شركة "ريد بوكس"



RedBox

وتقنياتنا تسمح لنا بتوفير تجربة توصيل فاعلة وعالية الجودة ومنخفضة التكلفة للمتسوقين وأعمال التجارة الإلكترونية الأوسع نطاقاً، بما في ذلك شركات الخدمات اللوجستية.

ما هي أبرز ابتكارات "ريد بوكس" التقنية في تسليم الميل الأخير؟ وما مدى استفادتها من البيانات لتحسين الأداء اللوجستي ورضا العملاء؟

التجارة الإلكترونية هي عمل موسمي يمكن التنبؤ بطفراته في معظم الأحيان، خاصة خلال مناسبات مثل شهر رمضان المبارك واليوم الوطني، مما يفرض علينا ضرورة تحقيق أعلى مستويات التحسين، وتوجيهه أكبر عدد ممكن من موارينا لتلبية هذه الطفرة، ويعُد دعم العملاء حالة الشحن وما إلى ذلك من أهم الصعوبات التي تواجهنا في أوقات الطفرات، ولقد طبقنا عليها تقنية "وكيل الذكاء الاصطناعي التوليدية" التي تقدم للعملاء تدريبات خطوة بخطوة حول حالة شحنتهم من وقت تقديم الطلب حتى تسليمه، كما نستخدم الذكاء الاصطناعي أيضاً للتنبؤ بأفضل الطرق لسائقينا حتى يتمكنوا من تحسين تسليم الطرود، ومن حيث جمع البيانات، فإن أفضل موارينا هو ملاحظات العملاء أنفسهم، وهو أمر ضروري لتحسين خدماتنا.

برأيك، ما هو دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مستقبل الابتكار اللوجستي، وكيف يمكن لحلول مثل "ريد بوكس" مساعدة هذه المنشآت على تحسين كفاءة سلسلة التوريد الخاصة بها؟

تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جوهر الابتكار العالمي، وبفضل مؤسسيها وفرقها الموهوبة، فهي قادرة بالفعل على تحويل أفكارها إلى أمثلة واقعية وتطبيقاتها بشكل أسرع بكثير من الشركات الكبرى، ونظرًا لما تمتلكه من مرونة وابتكار، فإنها تكون أكثر قدرة على معالجة القضايا الملحّة، وبالنسبة لنهج "ريد بوكس" في التعامل مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن لدينا بنية تحتية مفتوحة، حيث تقوم العديد من شركات الخدمات اللوجستية والشركات الناشئة ببناء تطبيقاتها عبر هذه البنية التحتية التي نحرص على أن تكون مفتوحة للجميع، وتمكن من إنشاء تطبيقاتٍ لا حصر لها، ويسعدنا للغاية أن نرى العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تستخدم خزائن الطرود الخاصة بنا لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لمجموعة متنوعة من القطاعات والصناعات.

ما الدافع وراء إنشاء "ريد بوكس"؟ وكيف تمكّنت الشركة من سد الفجوة التي حدّتها في الخدمات اللوجستيات التقليدية؟

قبل إطلاق "ريد بوكس" في عام 2019م، كنا متجرًا عاديًّا للتجارة الإلكترونية، وقد اختبرنا من خلال الخبرة الشخصية للتحديات التي قد يواجهها تسليم الميل الأخير، لذلك كان كل ما قدمناه نتيجةً للطلب المتزايد على توصيل أكثر مرونة وكفاءة لقطاع التجارة الإلكترونية، ومع ما شهدته اللوجستية هي الركيزة الأساسية للتجارة الإلكترونية، ومع تزايد الطلب وتنوع و-tierتها، فقد كانت خدمة التوصيل المنزلي التقليدية تواجه العديد من التحديات، مما يتسبب في زيادة تكلفة الميل الأخير، ومع زيادة طلب المستخدمين النهائيين على عمليات توصيل أكثر كفاءة ومونة وراحة، أدركنا أننا بحاجة إلى الابتكار وإحداث تغيير في السوق، من خلال تقديم شبكة "خزائن استلام الطرود"، ونتيجةً لذلك، زاد عدد الأشخاص الراغبين في استلام طرودهم خارج المنزل في المملكة العربية السعودية وحدها من 5-7% إلى 40-30%，ونسعد بإسهامنا في هذا التحول الكبير إلى التوصيل خارج المنزل، والذي يوفر للعملاء المزيد من الراحة والمونة.

هل يمكن أن تزودنا بلمحة عن تطور خزائن الطرود في قطاع التجارة الإلكترونية سريع النمو؟ وما هو برأيك تأثير "ريد بوكس" على كفاءة التوصيل بشكل عام؟

يفرض الطلب المتزايد على الخيارات المتعددة، وخاصة في المملكة العربية السعودية، ضغوطاً على شركات التجارة الإلكترونية الأكبر جمّاً ل توفير خيار "خزائن استلام الطرود" أيضًا لمجموعة متزايدة من المستخدمين النهائيين، وهو ما يحقق في الوقت نفسه مكاسب كبيرة، وفي الوقت الذي تُسجّل فيه طرق التوصيل التقليدية تسليم 50-40 طرداً يومياً بواسطة ساعي، تزيد شركات خزائن الطرود هنا العدد لكل سائق إلى 200-300 طرد يومياً، مما يجعلها أكثر كفاءة للجميع.

كيف تحقق "ريد بوكس" التوازن بين كفاءة التكلفة للعملاء والحفاظ على الربحية في شبكة الخدمات اللوجستية الخاصة بها؟

تُعد تكلفة التوصيل من أهم العوامل التي تجعل العملاء ينهون عملية الشراء عبر الإنترنت، وبالنظر إلى قدرتنا على تقليل هذه التكلفة، فإن خدماتنا

# بناء سلاسل إمداد مرنة

شهد العالم مؤخراً العديد من الاضطرابات العالمية التي أثرت على سلاسل الإمداد، وبعد مرور عام على جائحة (كورونا-19)، ارتفعت تكلفة نشن الحاويات من الصين إلى أمريكا الشمالية بنسبة 650%<sup>16</sup>، وللتقليل من الاضطرابات التي تواجهها سلاسل الإمداد وتعزيز مرونتها، تُنصح المنشآت الصغيرة والمتوسطة باتباع الخطوات التالية:

**تنويع الموردين:** يساعد الاعتماد على موردين من مناطق مختلفة في التقليل من مخاطر الانقطاع، مما يعزز من استمرارية سلاسل الإمداد، ومرونة المعروض.



**التحول الرقمي:** يسهل التحول الرقمي الحفاظ على سير العمليات الخاصة بالعمل عن بعد، ويعزز الرؤية الواضحة لتسليم البضائع والمهام المتكررة.



**تخطيط سلاسل الإمداد:** يساعد تخطيط سلاسل الإمداد في تحديد النقاط الحرجة، ونقاط الفشل المحتملة، مما يسهل تطوير إستراتيجية استجابة سريعة وفعالة.



**المرونة اللوجستية:** يمكن تطوير إستراتيجيات لوجستية بديلة مثل النقل متعدد الوسائل، من استمرار سير العمليات على الرغم من الاضطرابات المحتملة.



**خطط الطوارئ:** يساعد تطوير بروتوكولات الطوارئ المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في تحديد الخطوات الواجب اتباعها في حالة وجود عوائق أو اضطرابات في سلاسل الإمداد.



**الرصد المستمر:** تمكن رقمنة ورسم خرائط سلاسل الإمداد المنشآت من تنشيط أنظمة المراقبة، والتدخل السريع في حالة حدوث اضطرابات، بما يعزز الوضوح والشفافية، ويضمن استمرار سير العمليات.



**التعاون مع الشركاء:** تساعد العلاقات القوية مع أصحاب المصلحة في كل مراحل سلاسل الإمداد في بناء الثقة، وزيادة الشفافية، وتقليل المشاكل في حال وقوع اضطرابات في المعروض.



**المخزون الاحتياطي:** يساعد الاحتفاظ بمخزون احتياطي من العناصر الأساسية للشركة، على تجنب نفاد المخزون أثناء الاضطرابات، حيث تحدد كميات المخزون الاحتياطي المطلوبة بناءً على البيانات السابقة حول حجم الطلب وأوقات التسليم.<sup>18</sup>



## استدامة سلاسل الإمداد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

يمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تقنيات ومنهجيات الاستدامة التي تتبناها الشركات الكبرى، كما يمكنهم أيضاً الاستعانة بطرق فاعلة وأقل تكلفة لضمان تحقيق الاستدامة دون وجود أعباء مادية.

### الاقتصاد الدائري:

يتيح الاقتصاد الدائري الاعتماد على الإنتاج المستدام والصديق للبيئة من خلال إعادة استخدام المواد، وتجديدها، وتقليل النفايات، وتعظيم كفاءة الموارد.

استخدام المواد المتجددة، أو المعد تدويرها، أو القابلة للتحلل الحيوي

إعطاء الأولوية للMutation، وإمكانية الإصلاح، والقابلية لإعادة التدوير عند تصميم المنتج

الاستفادة من التقنيات الرقمية مثل "إنترنت الأشياء، وتقنية سلسلة الكتل "البلوك تشين"، والذكاء الاصطناعي، لتبسيط المنتجات وجمع المعلومات، طوال دورة حياة المنتج، مما يسهم في تحسين تجربة الاستخدام وإعادة الاستخدام

تقديم خدمات ما بعد البيع، وبيع المنتجات المُجَدَّدة لتمديد دورة حياة المنتج

الاعتماد على تقنيات موفرة للطاقة مثل أنظمة استعادة الحرارة المهدمة

### الادارة الرشيقية:

ظهرت هذه الممارسات لأول مرة من قبل شركة "توبوتا"، وتستهدف تقليل النفايات، وزيادة الإنتاج، وتعزيز الكفاءة.

استخدام نظام "كانبان" لإدارة الإنتاج من خلال تحديد المواد المطلوبة للإنتاج بناءً على حجم الطلب

تعزيز ثقافة التطور المستمر، والتي تتيح للموظفين تحديد أوجه التحسين واقتراح حلول للمشاكل

الاعتماد على منهجية "الإنتاج في الوقت المناسب" لإنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المناسب<sup>19</sup>

استخدام منهجية "جيديوكا" أو "الأتمتة بلمسة إنسانية"، والتي تعتمد على الأتمتة مع وجود تدخل بشري بسيط مما يسمح بإيقاف عملية الإنتاج في حالة وجود خطأ بغرض تصحيحه

### الابتكارات المستدامة:

تقديم منتجات، أو خدمات، أو نماذج أعمال جديدة، تُسهم في الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

التجهيز نحو نماذج أعمال غير تقليدية مثل نموذج "المنتج كخدمة" حيث يدفع العملاء مقابل استخدام المنتج بدلاً من شرائه

إعطاء الأولوية لنظام التصنيع المغلق، حيث يتم فيه إعادة تدوير المنتجات واستخدامها في دورة الإنتاج

منهجية ثلاثية الأبعاد لتقليل استهلاك الموارد، وضمان رفاهية المجتمع، والحفاظ على الربحية من خلال الممارسات المستدامة



الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority

## عن منشآت

أنشئت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" في عام 2016م بهدف تنظيم وتطوير ودعم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع أعلى المعايير العالمية في هذا المجال، وتنسق الهيئة لتعزيز إنتاجية القطاع الخاص.

ولتحقيق هذه الأهداف، تعمل الهيئة على تنظيم العديد من المبادرات التي تقدم حلولاً دقيقيةً لأبرز التحديات التي تواجه هذه الفئة من المنشآت أثناء محاولتها لدخول السوق، وعادةً ما يتم تقسيم تلك المبادرات لبرامج فرعية تناسب الأنواع والأحجام المختلفة من المنشآت، وبالإضافة إلى تقديم الدعم الإداري والتقني والمالي، تعمل الهيئة أيضًا على دعم جهود التسويق، وتوفير احتياجات الموارد البشرية لتلك المنشآت.



### الرسالة

دعم نمو وتنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء بيئه محفزة ومجتمع ريادي، عبر قيادة التعاون مع شركائنا الإستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي محلياً ودولياً.



### الرؤية

أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، وفمنكًا لتحقيق رؤية السعودية 2030 وما بعدها.

لمزيدٍ من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني من خلال



[www.monshaat.gov.sa](http://www.monshaat.gov.sa)

[info@monshaat.gov.sa](mailto:info@monshaat.gov.sa)

+966 800 301 8888

# المراجع

4   ←	3   ←	2   ←	1   ←
رويترز	واشنطن بوست	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	بي بي سي
8   ←	7   ←	6   ←	5   ←
9وولد داتا	مجلس الأعمال السعودي الأمريكي، قطاع اللوجستيات السعودي، ص 1	البنك الدولي	إكسننشر
12   ←	11   ←	10   ←	9   ←
منتدي الاقتصاد العالمي، يونيو 2023م، ص 15	رؤية السعودية 2030	ستاندرد أند بورز العالمية	إكسس: الحساب الرسمي لوزارة السياحة
16   ←	15   ←	14   ←	13   ←
ميرسيك	المنتدي الاقتصادي العالمي	المبادرة الوطنية لسلسل الإمداد العالمية	ماستر كارد
17   ←			توبوتا

