

## الإمداد التجري الإلكتروني كضرورة للمنافسة في ظل تفشي فيروس كورونا: دراسة حالة شركتي (ALIBABA و JD.COM) في مدينة ووهان

### E-commerce Supply as a Necessity for Competition in Light of the Corona virus Outbreak: a Case Study of Alibaba and JD.com Companies in Wuhan

عامر برحو عائشة  
المركز الجامعي مغنية – الجزائر  
[aicha\\_ameur@yahoo.fr](mailto:aicha_ameur@yahoo.fr)

د. تريش محمد  
المركز الجامعي مغنية – الجزائر  
[moh\\_terbeche@yahoo.fr](mailto:moh_terbeche@yahoo.fr)

مومني عبد القادر  
المركز الجامعي مغنية – الجزائر  
[moumeniaek87@gmail.com](mailto:moumeniaek87@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/09/30

تاريخ القبول: 2020/09/10

تاريخ الاستلام: 2020/05/24

#### الملخص:

ظهور فيروس كورونا (COVID-19) في الصين وانتشاره السريع في جميع دول العالم أدى إلى شل حركة النقل وبالتالي تعطيل سلاسل الإمداد العالمية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجية الشركات الصينية (Alibaba و JD.com) في التحول من الإمداد التجاري التقليدي إلى الإمداد التجاري الإلكتروني للحد من تأثيرات فيروس كورونا على أداؤها.

توصلت الدراسة إلى أنه الجمع بين النضج الرقمي للمستهلك وسلاسل الإمداد المدعومة رقمياً (الإمداد التجاري الإلكتروني) قد مكّن الشركات من توصيل الإمدادات الأساسية للأسر والأفراد في الحجر الصحي، فيروس كورونا COVID-19 فرض على المؤسسات العمل وفق لسلاسل إمداد أكثر مرونة تتماشى مع الانتشار الواسع له يعتمد بالأساس على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتطبيق ممارسات التجارة الإلكترونية. وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة تعلم الشركات الوطنية من خلال المقارنة (Benchmarking) مع الشركات الصينية في كيفية السيطرة على الأزمات، لأن فيروس كورونا (COVID-19) عبارة عن دعوة للاستيقاظ للجزائر والدول المتخلفة كافة إلى تسريع التحول الرقمي لاقتصاداتهما قبل الوباء التالي.

الكلمات المفتاح: فيروس كورونا ؛ سلاسل الإمداد ؛ الإمداد التجاري الإلكتروني ؛ أنترنت ؛ شركات الصينية.  
تصنيف JEL: H12 ؛ R31 ؛ L81 ؛ M75

#### Abstract:

The appearance of COVID-19 in China and its rapid spread in all countries of the world have paralyzed transport and thus disrupted global supply chains, Thus, the study aims to highlight the strategy of Chinese companies (Alibaba and JD.com). In a shift from traditional commercial supply to e-commerce to reduce the effects of the Corona virus on its performance.

The study concluded that the combination of digital consumer maturity with digitally supported supply chains (e-commerce supply) enabled companies to deliver basic supplies to families and individuals in quarantine. The COVID-19 virus imposed on enterprises to operate in more flexible supply chains in line with its widespread prevalence, based mainly on the Internet and social media to implement e-commerce practices. Finally, the study recommended that national companies should learn by comparing Benchmarking with Chinese companies on how to control crises, because COVID-19 is a wake-up call for Algeria and all underdeveloped countries to accelerate the digital transformation of their economies before the next epidemic.

**Keywords:** Corona Virus; Supply Chains; Electronic Commercial Supply; Internet; Chinese Companies.

**Jel Classification Codes :** H12; R31; L81; M75

المؤلف المرسل: مومني عبد القادر، الإيميل: [moumeniaek87@gmail.com](mailto:moumeniaek87@gmail.com)

## 1- تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتغير المستمر والسريع، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتغير أذواق العملاء (فرحات، شريف، 2019). فأصبح مجال الأداء العالمي وتكامل المنظمات من أجل تحقيق الهدف النهائي وهو إرضاء العملاء (Christopher, 1998). كما أصبحت دورات المنتج اليوم أقصر مما كانت عليه، والعملاء والموزعين والمستخدمين النهائيين يرغبون التسليم في الوقت المحدد فهم أكثر استعدادًا لقبول منتج بديل إذا لم يكن خيارهم الأول متاحًا. في الماضي كانت قدرات المؤسسة على التنافس فقط على أساس المنتج المادي ووظائف المنتج وجودته، اليوم تغير هذا لتكون مؤسسة فائزة بالطلب يجب أن يشمل العرض خدمة تنافسية أي يوجد دائما مزيج منتج وخدمة (Mattsson, 2002). وأهم خدمة مقدمة هو الأنشطة المتعلقة باللوجستية (خدمات الإمداد التجاري)، فالمنتج المادي ليس بنفس أهمية الخدمات التي تحيط به وهناك حاجة إلى جهد الخدمات اللوجستية للمنافسة وإرضاء العملاء.

لكن في نهاية سنة 2019 ظهرت فيروسات تاجية جديدة، تم تصنيفها باسم nCoV-2019. في ووهان (الصين) (Munster, 2020). وانتشارها الواسع والسريع في جميع دول العالم، غير الطريقة التي تتعامل بها الشركات مع العملاء المحتملين. حيث صرح المحللين الرئيسيين في eMarketer، Salesloft، Andie Cohn نائب رئيس مبيعات الشركات في Insider Intelligence أنه يجب أن يقوم بائعو الشركات بتطوير استراتيجياتهم دون أحداث شخصية أي إلكترونيا، وكيفية تحديث الرسائل وإيقاع التواصل (Kats, 2020). وفقًا لبيانات Global Web Index لشهر مارس 2020 يمتنع العملاء عن شراء سلع ربما كانوا يتطلعون إليها من قبل نتيجة لوباء كورونا (Kats, 2020). هذا ليس مفاجئًا نظرًا لأن الظروف الراهنة المفروضة (حظر السفر، الحجر الصحي المنزلي، غلق المحلات التجارية) وأن العملاء يمارسون التباعد الاجتماعي. لا أحد يعرف كم من الوقت سيستمر الفيروس أو التأثير المالي الذي قد يكون على الأسر والشركات. وفقًا لمسح فبراير 2020 من Coresight Research يتوخى المزيد من العملاء الحذر بشأن إجراء عمليات الشراء، خاصة في الأماكن العامة مثل مراكز التسوق والمتاجر الكبرى (Kats, 2020).

في ظل الوضع الراهن ومع الانتشار الكبير لاستخدام الأنترنت عبر العالم وصل دور الأجهزة الرقمية في حياتنا إلى آفاق جديدة، حيث يقضي المزيد من الأشخاص وقتًا أطول في أداء المزيد من الأشياء عبر الإنترنت أكثر من أي وقت مضى. ارتفع عدد الأشخاص حول العالم الذين يستخدمون الإنترنت إلى 4.54 مليار مستخدم في يناير 2020 بزيادة قدرها 7% (298 مليون مستخدم جديد) مقارنة بشهر يناير 2019 (Data Reportal, 2020). هذا ما ساهم في زيادة التوجه العالمي نحو التجارة الإلكترونية.

البداية المفاجئة لفيروس كورونا جلبت معها آثار غير مسبوق لسلاسل الإمداد في جميع أنحاء العالم، على وجه الخصوص أولئك الذين لهم علاقة بالصين (Leitheiser et al, 2020). وعليه في ظل الانتشار العالمي لفيروس كورونا وما نجم عليه من توقف لحركة النقل العالمية والمحلية وفرض الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي، فطريق المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية للقدرة على المنافسة وحتى الاستمرار والبقاء هو التحول من الإمداد التجاري التقليدي الذي يعتمد على النقل والبيع الشخصي ونقاط البيع إلى الإمداد التجاري الإلكتروني المعتمد على الرقمنة وشبكات الأنترنت من خلال الترويج والتسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في علاقة تكاملية بينهما من خلال تحويل بعض الأنشطة التقليدية إلى إلكترونية كالبيع الشخصي إلى المتاجر الإلكترونية والشراء الإلكتروني. عموما فإن تفشي الوباء يخلق الكثير من عدم اليقين و تحتاج الشركات إلى إطار عمل إرشادي في تطوير خططها الويائية للوقاية منه (Ivanov, 2020).

ومع الانتشار السريع والكبير لفيروس كورونا (COVID-19) وما قابله من شلل في حركة النقل، تشعر العلامات التجارية في جميع أنحاء العالم بالقلق بشأن كيفية تأثير فيروس كورونا (COVID-19) على سلاسل الإمداد ككل. وفقا لشركة الاستشارات والأبحاث Technomic يتجنب 52٪ من المستهلكين التجمعات والحشود (David & Toney, 2020)، وأصبحت المؤسسات والموردين على حد سواء يتربعون ما سيحدثه فيروس كورونا على أعمالهم، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للإمداد التجاري الإلكتروني المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات واستدامتها في ظل انتشار فيروس كورونا؟

وتقودنا هذه الاشكالية للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير فيروس كورونا (COVID-19) على الاقتصاد العالمي وسلاسل الإمداد بالخصوص؟
- ما هي أهم العوامل التي تساعد على الاعتماد على الإمداد التجاري الإلكتروني لتغطية نقائص الإمداد التجاري التقليدي؟
- كيف استطاعت شركتي Alibaba و JD.com والبقاء والمنافسة في ظل تفشي فيروس كورونا (COVID-19) في مدينة ووهان؟

### 1.1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الإمداد التجاري الإلكتروني التي تتبناه الشركات الصينية ودوره الفعال في الحد من تأثيرات فيروس كورونا على سلاسل الإمداد، وبالتالي ضرورة الاعتماد على الإمداد التجاري الإلكتروني كمكمل للإمداد

التجاري التقليدي للقدر على المنافسة أو حتى البقاء في اقتصاد ما بعد كورونا. كما تعتبر الدراسة بمثابة درس وتنبه للجزائر ومؤسساتها وشركاتها وشعبها للتعلم والمقارنة (Benchmarking) في الكيفية التي ساعدت بها المزايا الرقمية للصين في الاستجابة للتحديات اللوجستية التي تفرضها الأزمة. فيروس كورونا Covid 19 عبارة عن دعوة للاستيقاظ للجزائر والدول المتخلفة كافة إلى تسريع التحول الرقمي لاقتصاداتهما قبل الوباء التالي.

## 2.1- أهداف الدراسة:

- التعرف على تأثير فيروس كورونا على الاقتصاد العالمي وشله لسلاسل الإمداد العالمية.
- التعرف على أهمية الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في البيئة الاقتصادية الحالية.
- التعرف على استراتيجية الشركات الصينية في مواصلة الممارسات الإمدادية في ظل انتشار فيروس كورونا.

## II - انتشار فيروس كورونا وتأثيره على الاقتصاد العالمي (من سلاسل الإمداد العالمية إلى سلاسل الإمداد المحلية):

ظهرت فيروسات تاجية جديدة، تم تصنيفها باسم nCoV-2019 في ووهان بالصين في نهاية عام 2019. واعتباراً من 24 يناير 2020 تم تشخيص 830 حالة على الأقل في تسع دول: الصين، تايلاند، اليابان، كوريا الجنوبية، سنغافورة، فيتنام وتايوان ونيبال والولايات المتحدة. وقعت 26 حالة وفاة، بشكل رئيسي في المرضى الذين يعانون من مرض كامن خطير (Vincent et al, 2020). على الرغم من أن العديد من التفاصيل حول ظهور هذا الفيروس مثل أصله وقدرته على الانتشار بين البشر، لا تزال مجهولة، يبدو أن عددًا متزايدًا من الحالات قد نتج عنها من انتقال من إنسان إلى إنسان. وهو ثالث فيروس كورونا يظهر في العالم في العقدين الماضيين، بعد تفشي متلازمة الجهاز التنفسي الحادة الخيمية (SARS-CoV) في عام 2002 واندلاع الفيروس التاجي لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-CoV) في عام 2012، nCoV-2019 (World Health Organization, 2020). هذا وضع مؤسسات الصحة العالمية في حالة تأهب قصوى.

## 1.1- الانتشار العالمي لفيروس كورونا:

والسؤال المطروح في الوقت الراهن: إلى أي مدى ستكون تداعيات الفيروس العالمي التاجي الجديد (COVID-19)؟ تتطلب الإجابة على هذا السؤال التنبؤ الدقيق بانتشار الحالات المؤكدة بالإضافة إلى تحليل عدد الوفيات والتعافي. لكن التنبؤ يتطلب بيانات تاريخية وافرة. في الوقت نفسه، لا يوجد توقع مؤكد لأن المستقبل نادرًا ما يكرر نفسه بنفس الطريقة التي كان بها الماضي. علاوة على ذلك، تتأثر التوقعات بمصداقية البيانات والمصالح المكتسبة والمتغيرات التي يتم التنبؤ بها. كما تلعب العوامل النفسية دورًا مهمًا في كيفية إدراك الناس لخطر الوباء ورد فعلهم عليه والخوف من تأثيره عليهم شخصيًا (Petropoulos & Makridakis, 2020).

يمكن أن يثير عدم اليقين المحيط بالفيروس التاجي الجديد غير المعروف (COVID-19)، كارثة وخطراً عالمياً، يقول Nash C. Mediaite أستاذ بجامعة هارفارد أن 40-70٪ من سكان العالم قد يصابون في المستقبل (Nash, 2020).

ويمكن تلخيص عدد الاصابات والوفيات بفيروس كورونا (COVID-19) في الجدول الموالي:

الجدول (1) : احصائيات لأكثر الدول تضررا من فيروس كورونا (COVID-19)

| الرقم | الدولة                     | الوفيات | الوفيات %* | إجمالي عدد الحالات |
|-------|----------------------------|---------|------------|--------------------|
| 1     | الولايات المتحدة الأمريكية | 89501   | 27,4       | 1487262            |
| 2     | بريطانيا                   | 34796   | 51,8       | 246406             |
| 3     | إيطاليا                    | 31908   | 52,6       | 225435             |
| 4     | فرنسا                      | 28108   | 43,2       | 142411             |
| 5     | إسبانيا                    | 27563   | 59,0       | 230698             |
| 6     | البرازيل                   | 16201   | 7,7        | 244052             |
| 7     | بلجيكا                     | 9080    | 79,1       | 55559              |
| 8     | ألمانيا                    | 7988    | 9,6        | 176551             |
| 9     | إيران                      | 7057    | 8,6        | 122492             |
| 10    | كندا                       | 5903    | 15,9       | 78332              |
| 11    | هولندا                     | 5694    | 33,4       | 44147              |
| 12    | المكسيك                    | 5177    | 4,1        | 49219              |

|                             |     |      |         |    |
|-----------------------------|-----|------|---------|----|
| 84054                       | 0,3 | 4638 | الصين   | 13 |
| 7019                        | 1,3 | 548  | الجزائر | 33 |
| *الوفيات في كل 100 ألف نسمة |     |      |         |    |

المصدر: جامعة جونز هوبكنز، والمؤسسات الصحية الوطنية آخر تحديث للبيانات 18 مايو 2020 7:55 م غرينتش+3  
<https://www.bbc.com/arabic/51855397> تم الاطلاع على الموقع في 2020/05/19.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- نلاحظ سرعة انتشار الفيروس في العالم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية، والتي قد نشهد من خلالها انهيار للاتحاد الاوربي خاصة مع انتشار حالة عدم الثقة بين هذه الدول، وذلك بعد أن فقدان أهم مبدأ قام عليه الاتحاد الأوربي (التضامن والاستراتيجية الموحدة)، وأهم حادثة هي ما قمت به إيطاليا برفع علم الصين مكان علم الاتحاد الأوربي؛
- الصين في المرتبة 13 رغم بداية الوباء فيها (مدينة ووهان)، ولكن الصين استطاعت حصر الفيروس والتعايش معه بفضل التنظيم المحكم والوعي الشعبي، والإمكانيات اللوجستية الهائلة (بناء مستشفى ضخمة في ظرف أسبوع معجز بأحدث التقنيات وبطاقم طبي ألي)، وكذلك تطبيق الإمداد التجاري الإلكتروني (هذا ما سنتطرق إليه في الجزء الثالث)؛
- تحتل الجزائر المرتبة 33 عالميا بإجمالي إصابات 7019، وللأسف العدد في تزايد رغم فرض الحجر الصحي وإغلاق المدارس والجامعات والأسواق وكل أماكن التجمع الشعبية. لكن مع تزايد عدد الإصابات والوفيات يوميا، يجب على الحكومة تشديد الاجراءات وزيادة الوعي الشعبي، وأهم شيء التحول من الإمداد التقليدي الذي زاد من تفشي الفيروس إلى الإمداد الإلكتروني لتحقيق مبدأ السلامة والتباعد الاجتماعي.

وفي آخر إحصائيات لمنظمة الصحة العالمية (24 ماي 2020 على 13:02) فإن عدد الإصابات في العالم وصل إلى 5 201 549 حالة مؤكدة، ووصل عدد الوفيات إلى 337 405 وفاة (World Health Organization, 2020).

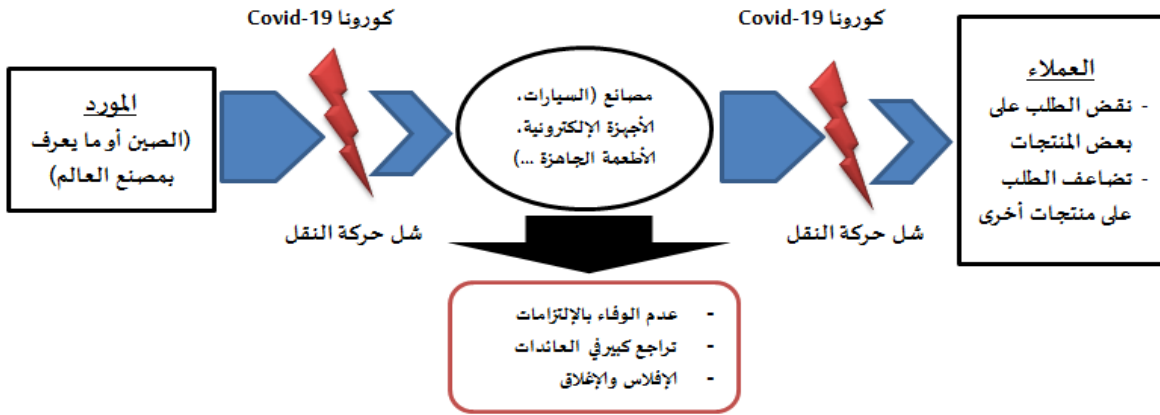
## 2.11- الأثار الاقتصادية لفيروس كورونا على سلاسل الإمداد العالمية:

تزايد التقارير اليومية عن كيفية تأثير تفشي فيروس كورونا Covid-19 على سلاسل الامداد وتعطيل عمليات التصنيع في جميع أنحاء العالم (Haren & Simchi-Levi, 2020)، مما يجبر آلاف الشركات على الإفلاس أو إغلاق مصانع التجميع والتصنيع مؤقتًا في الولايات المتحدة وأوروبا. الشركات الأكثر تضررا هي تلك التي تعتمد بشكل كبير أو حصري على المصانع في الصين لتوريدها بقطع الغيار والمواد (بحثا عن التكلفة المنخفضة). ومنه يمكن أن نشهد تحول في عمل سلاسل الإمداد بعد ما كانت عملية دولية ستصبح محلية وبالضرورة سلاسل إمداد إلكترونية.

وننوه إلى أنه تقارن العديد من التحليلات الوباء الحالي مع وباء (SARS) (2002-2003)، الذي لم يكن له تأثير كبير وواضح على الأسواق المالية العالمية وذلك لأن الصين لم تكن تهيمن على الاقتصاد العالمي كما هو اليوم حاليا. هذه المقارنة خطيرة لأن الأهمية النسبية للصين في النظام الاقتصادي العالمي قد زادت بشكل كبير في السنوات الـ 18 الماضية: لقد ضاعفت الصين حصتها من التبادل والتجارة مع بقية العالم بين وباء SARS واليوم، والعديد من الصناعات تعتمد الآن بشكل كبير على الصين تقريبا جل المنتجات العالمية تدخل في سلاسل الإمداد الصينية وهذا لكسب ميزة تنافسية في التكلفة واقتصاديات الحجم (Araz et al, 2020). بدأ وباء SARS في مقاطعة قوانغدونغ عام 2002 وأدى إلى 8000 حالة عام 2003. وخلال ذلك العام، مثل الناتج المحلي الإجمالي للصين 4.31٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. على النقيض من ذلك، فقد تجاوز عدد الحالات المكتشفة لـ Covid-19 82.941 حالة (Worldometers, 2020)، وتمثل الصين حوالي 16٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بزيادة تقارب أربعة أضعاف (Haren & Simchi-Levi, 2020). وعليه أدى الضغط المتزايد للحد من تكاليف سلسلة الإمداد إلى تحفيز الشركات على إتباع استراتيجيات مثل التصنيع الهزيل (lean manufacturing)، والاستعانة بمصادر خارجية وتعني إجراءات خفض التكاليف هذه أنه عندما يكون هناك انقطاع في سلسلة التوريد، سيتوقف التصنيع بسرعة بسبب نقص الأجزاء. ليس لدى الغالبية العظمى من الشركات العالمية أي فكرة عن مدى تعرضهم للمخاطر لما يحدث في آسيا، وذلك لأن ليست لديهم معرفة كاملة بمواقع جميع الشركات التي توفر قطع غيار لموردها المباشرين. كل هذه التقارير تشير إلى أنه سيكون هناك ارتفاع حاد في الإغلاق المؤقت لمؤسسات التجميع والتصنيع. وعليه توجهت الشركات المصنعة بالفعل إلى تقليص الإنتاج في مصانعها خارج الصين، على سبيل المثال: أعلنت شركة Fiat Chrysler Automobiles NV في 14 فبراير 2020 أنها "ستوقف الإنتاج مؤقتًا في مصنع للسيارات في صربيا لأنه لا يمكنها الحصول على قطع غيار من الصين". وبالمثل قالت هيونداي إنها "قررت تعليق خطوط إنتاجها من العمل في مصانعها في كوريا بسبب انقطاع إمدادات الأجزاء الناتجة عن تفشي فيروس كورونا في الصين" (Haren & Simchi-Levi, 2020).

والشكل الموالي يوضح تعطل سلاسل الإمداد العالمية جراء تفشي وباء كورونا وتوقف حركة النقل.

الشكل رقم (1): تعطل سلاسل الإمداد العالمية جراء تفشي وباء كورونا (COVID-19)



المصدر: من إعداد الباحثين

وهذا الخلل والأزمة في سلاسل الإمداد العالمية أصابت أيضًا الصناعة في التكنولوجيا الفائقة والمتطورة. حيث أعلنت شركة Apple في 17 فبراير أنها تتوقع أن تكون أرباحها الفصلية أقل من المتوقع سابقًا. وهذا لعاملين مهمين هما إمداد عالمي مقيد لأجهزة iPhone وانخفاض كبير في الطلب في الأسواق الصينية. كما تضررت صناعات أخرى من هذا المؤشرين السابقين كمصنعي السلع الاستهلاكية المعبأة عالميًا أكدت أن مبيعاتها في الصين هذا الشهر أقل بنسبة 50٪ مما كانت عليه في فبراير 2019. كما أن وباء فيروس كورونا أثر بالفعل على الموانئ، قال Allard Castelein الرئيس التنفيذي لميناء روتردام "إن تأثير الفيروس التاجي واضح بالفعل، وانخفض عدد المغادرين من الموانئ الصينية بنسبة 20٪ هذه الأيام". كما يتباطأ النشاط في ميناء لوهافر الفرنسي Le Havre ويمكن أن ينخفض بنسبة 30٪ في غضون شهرين. وبدأ التأثير المتوقع على الموانئ الأمريكية في التحليل المالي. باختصار نعتقد أنه يجب علينا أن نستعد لتأثير كبير على التصنيع في جميع أنحاء العالم. سيبدأ في ضرب القوة الكاملة في غضون أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع ويمكن أن يستمر لأشهر.

في تقرير لشركة Dun & Bradstreet لتحليل البيانات أن 51000 شركة حول العالم لديها مورد مباشر أو أكثر في ووهان، ويوجد على الأقل 5 ملايين شركة حول العالم لديها مورد واحد أو أكثر من المستوى الثاني في ووهان (مصدر COVID-19). علاوة على ذلك 938 من شركات Fortune 1000 لديها مورد من المستوى الأول أو المستوى الثاني في منطقة ووهان (Elisabeth, 2020).

تظهر على سبيل المثال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال نظام Resilinc أن أكبر 1000 سلسلة إمداد (SCs) في العالم تمتلك أكثر من 12000 شركة (أي المصانع والمخازن والعمليات الأخرى) في مناطق الحجر الصحي COVID-19. أي أنه فيروس كورونا يسبب اضطرابات متزامنة في العرض والطلب. وفي دراسة أجريت في 11 مارس 2020 لشركة في برلين تعمل في صناعة الهدايا توصلت إلى أنهم يعانون من نقص المعروض من الصين وتعطل الطلب في إيطاليا التي تضررت بشدة كبير من فيروس كورونا (Linton & Vakil, 2020). والسبب الرئيسي للنقص الذي حدث خلال الوباء هو سلاسل الإمداد العالمية الهزيلة أو الرشيقة (lean global supply chains) التي تم اعتمادها على نطاق واسع من أجل تقليل التكاليف من خلال التخصيص الفعال للإنتاج في المناطق منخفضة التكلفة، والاحتفاظ بمستويات أقل من المخزون طوال سلسلة الإمداد. تعتمد هذه الاستراتيجيات على التنبؤ استنادًا إلى البيانات التاريخية ولا تأخذ عادةً في الاعتبار أي اضطرابات كبيرة أو أزمات عالمية مفاجئة كفيروس كورونا مثلاً.

أما في ما يخص تأثير فيروس كورونا على الموردين، فقد تعرض الموردون في العديد من الصناعات للدمار في الشهرين الماضيين حيث قام عملاؤهم بتخفيض الإنتاج أو إيقافه بالكامل. في قطاع السيارات وحده، تم إغلاق 41 من 44 مصنعاً لتجميع السيارات في الولايات المتحدة في 26 مارس 2020، وفقاً للتحالف من أجل ابتكار السيارات (Alliance for Automotive Innovation) حتى الشركات العالمية ذات رأس المال الجيد تعاني من تفشي وباء كورونا، حيث أعلنت Aptiv وهي واحدة من أكبر موردي السيارات في العالم، أنها ستسحب كامل تسهيلات الائتمانية البالغة 1.4 مليار دولار (Linton & Vakil, 2020).

كشفت الوباء العالمي عن عيوب خطيرة في سلاسل التوريد (Simchi-Levi & Simchi-Levi, 2020). كما نشهد اضطرابات في سلسلة التوريد العالمية لمعدات الحماية الشخصية، فالمخزون العالمي الحالي من معدات الحماية الشخصية غير كاف، خاصة للأقنعة الطبية وأجهزة التنفس، كما أنه من المتوقع أن تكون العباءات والنظارات غير كافية أيضاً. هذا الارتفاع في الطلب العالمي مدفوعاً ليس فقط بعدد من حالات COVID-19 ولكن أيضاً عن طريق المعلومات الخاطئة وشراء الذعر والتخزين، سيؤدي إلى مزيد من النقص في معدات الوقاية الشخصية على مستوى العالم (World Health Organization, 2020). دعت منظمة الصحة العالمية المؤسسات إلى زيادة التصنيع بنسبة 40% لتلبية الطلب العالمي المتزايد. كما حذرت WHO من أن التعطيل الشديد والمتزايد للإمداد العالمي لمعدات الحماية الشخصية بسبب زيادة الطلب، والشراء بدافع الذعر، والتخزين وسوء الاستخدام وبدون سلاسل التوريد

الأمّنة، هناك حاجة لما يقدر بـ 89 مليون قناع طبي للاستجابة لـ COVID-19 كل شهر. بالنسبة لقفازات الفحص يرتفع هذا الرقم إلى 76 مليوناً، بينما يبلغ الطلب الدولي على النظارات الواقية 1.6 مليون شهرياً. تقدر WHO أن المؤسسات يجب أن تزيد التصنيع بنسبة 40 % لتغطية العجز العالمي (World Health Organization, 2020).

### III- انتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي (الاتصال الإلكتروني):

يتم تعريف الإنترنت على أنه الترابط العالمي للشبكات الفردية التي تديرها الحكومة والصناعة والأوساط الأكاديمية والجهات الخاصة. في الأصل، عملت الإنترنت على ربط المعامل المشتركة في البحوث الحكومية، ومنذ عام 1994 تم توسيعها لخدمة ملايين المستخدمين والعديد من الأغراض في جميع أنحاء العالم.

#### 1.III- إحصائيات حول عدد مستخدمي الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي:

في غضون سنوات قليلة، عززت الإنترنت نفسها كمنصة قوية جداً غيرت إلى الأبد الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا والطريقة التي نتواصل بها. أصبحت الإنترنت المصدر العالمي للمعلومات لملايين الأشخاص في المنزل والمدرسة والعمل. مؤخراً ميز الإنترنت عاملان مهمان هما: شبكات التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الهاتف المحمول. لقد غير هذان الابتكاران طريقة استخدام الناس للإنترنت. في شبكة التواصل الاجتماعي، وجد الناس طريقة جديدة للتواصل. منذ إنشائه في عام 2004، نما Facebook إلى شبكة عالمية تضم أكثر من 2450 مليون مستخدم نشط. من ناحية أخرى جعلت تكنولوجيا الهاتف المحمول إمكانية الوصول إلى الإنترنت أكبر بكثير، مما أدى إلى زيادة عدد مستخدمي الإنترنت في كل مكان.

أظهرت أحدث بيانات الإنترنت التي تم جمعها وتركيبها من مجموعة متنوعة من المصادر ذات السمعة الطيبة، أن مستخدمي الإنترنت ينمون بمعدل أكثر من 11 مستخدماً جديداً في الثانية، أي بمعدل مليون مستخدم جديد يوميًا.

الجدول (2): يوضح عدد مستخدمي الإنترنت العالمية وإحصاءات السكان (تقديرات نهاية سنة 2019)

| مناطق العالم     | تعداد السكان (2020) | نسبة تعداد السكان من العالم (%) | مستخدمي الإنترنت 31 ديسمبر 2019 | نسبة مستخدمي الإنترنت من السكان | تطور عدد مستخدمي الإنترنت (2000-2020) | النسبة العالمية (%) |
|------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| إفريقيا          | 1 340 598 447       | 17.2                            | 526 374 930                     | 39.3                            | 11,559                                | 11.5                |
| آسيا             | 4 294 516 659       | 55.1                            | 2 300 469 859                   | 53.6                            | 1,913                                 | 50.3                |
| أوروبا           | 834 995 197         | 10.7                            | 727 814 272                     | 87.2                            | 592                                   | 15.9                |
| أمريكا اللاتينية | 658 345 826         | 8.5                             | 453 702 292                     | 68.9                            | 2,411                                 | 10.0                |
| الشرق الأوسط     | 260 991 690         | 3.9                             | 180 498 292                     | 69.2                            | 5,395                                 | 3.9                 |
| أمريكا الشمالية  | 368 869 647         | 4.7                             | 348 908 868                     | 94.6                            | 222                                   | 7.6                 |
| أستراليا         | 24 690 838          | 0.5                             | 28 775 373                      | 67.4                            | 277                                   | 0.6                 |
| المجموع          | 7 796 615 710       | 100.0                           | 4 574 150 134                   | 58.7                            | 1,167                                 | 100.0               |

Source : Internet World Stats. (2020). <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Accessed: 19-05-2020.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه وصل دور الأجهزة الرقمية في حياتنا إلى آفاق جديدة، حيث يقضي المزيد من الأشخاص وقتاً أطول في أداء المزيد من الأشياء وقضاء حاجاتهم وأعمالهم ونشاطاتهم عبر الإنترنت أكثر من أي وقت مضى حيث بلغ إجمالي مستخدمي الإنترنت في 2019/12/31 إلى 4 134 150 574 أي بنسبة 58% من إجمالي عدد السكان.

وفي إحصائيات أخرى لـ GLOBAL DIGITAL OVERVIEW في يناير 2020 تلخصها كالتالي (GDO, 2020):

- ارتفع عدد الأشخاص حول العالم الذين يستخدمون الإنترنت إلى 4.54 مليار مستخدم، بزيادة قدرها 7 بالمائة (298 مليون مستخدم جديد) مقارنة بشهر يناير 2019؛
- 3.80 مليار مستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي في يناير 2020، مع زيادة هذا الرقم بأكثر من 9 في المائة (321 مليون مستخدم جديد) منذ هذا الوقت من العام الماضي؛
- على الصعيد العالمي، يستخدم الآن أكثر من 5.19 مليار شخص الهواتف المحمولة، مع زيادة عدد المستخدمين بنسبة 124 مليوناً (2.4 في المائة) خلال العام الماضي (يمثل الجوال الآن نصف استخدام الإنترنت اكتشف GlobalWebIndex

(GlobalWebIndex, 2020) أن الهواتف الجواله تمثل الآن أكثر من نصف الوقت الذي نقضيه على الإنترنت، حيث تشير أحدث بيانات الشركة إلى أن حصة الجوال من وقت الإنترنت عند 50.1٪).

### 2.III- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإمداد التجاري:

إن تأثيرات وسائل التواصل الاجتماعي ليست شيئاً يمكن لأصحاب الأعمال تجاهله.

أشار تقرير Deloitte إلى أن (Deloitte Digital, 2020):

■ المستهلكين الذين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي أثناء عملية التسوق هم أكثر عرضة للإنفاق على عمليات الشراء بأربع مرات أكثر من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. يذهب التقرير إلى أبعد من ذلك إلى أن المتسوقين أكثر عرضة بنسبة 29 في المائة لإجراء عملية شراء في نفس اليوم عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للمساعدة في التسوق قبل أو أثناء رحلتهم إلى المتجر؛

■ إظهار القيمة: على الرغم من أن أصحاب الأنشطة التجارية لا يمكنهم جعل العملاء يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي، إلا أنه يمكنهم التأثير على أنواع الأشياء التي يجدها المتسوق المرتبط بالوسائط الاجتماعية. هذا هو السبب في أنه من المهم تأسيس وجود على وسائل التواصل الاجتماعي؛

■ يمكن لأصحاب الأعمال تشجيع الأشخاص على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء التسوق من خلال تضمين وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق نقاط البيع الخاصة بهم. إذا كان الناس يعرفون أنه يمكنهم معرفة العروض الخاصة على وسائل التواصل الاجتماعي، فسيزهون للتحقق منها.

وعلى سبيل المثال تقوم Mercadona أكبر سلسلة بقالة في إسبانيا مع تفشي فيروس كورونا، بإرشاد الموظفين واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإخبار العملاء بالتسوق بسرعة، ومع وجود شخص واحد فقط لكل عائلة في المتجر، وعدم الاكتناز (Kalloch & Ton, 2020).

### IV- عرض تجربة لشركتي (Alibaba و JD.com) في الحد من فيروس كورونا في مدينة ووهان الصينية:

مع بداية سنة 2020 والتفشي الكبير لفيروس كورونا، بدت المدن الصينية، بشوارعها الفارغة ومراكز التسوق المهجورة، وكأنها مدن للأشباح أو نهاية العالم. وانتقل الأمر إلى أوروبا وأميركا الشمالية، حيث تزايدت عمليات الإغلاق بسرعة. وتم طرح عدة أسئلة للحالة المتوقعة بعد تدهور الحياة تحت الإغلاق:

- كيف سيحصل الناس على الإمدادات الغذائية؟
- هل تستطيع الخدمات الطبية التأقلم؟
- هل سيحصل الناس على أموال؟

ولكن حتى في هذه المرحلة من دورة حياة جائحة Covid-19، بدأت بعض الدروس تظهر بالفعل من الصين حول كيفية التعامل مع الاضطراب الاجتماعي والتجاري من هذا النوع. اتضح أن المحرك الرقمي والتكنولوجيا الرقمية هي السبيل للتعايش مع تفشي فيروس كورونا.

### 1.IV- العوامل المساعدة على مرونة وفعالية سلاسل الإمداد الإلكتروني:

ولقد ساهم عاملان في إظهار المرونة وإدارة سلاسل الإمداد الإلكترونية (Lin, 2020):

■ أنظمة التسليم الممكنة رقمياً (Digitally Enabled Delivery Systems): في المدن الرئيسية في الصين، يمكن توصيل منتجات البقالة وغيرها من العناصر التي يتم شراؤها عبر الإنترنت إلى المنزل في غضون 20 دقيقة بعد الشراء. هذا يرجع إلى حد كبير إلى نشر التكنولوجيا الرقمية. على سبيل المثال تدعم شبكة Cainiao لشركة Alibaba سلاسل الإمداد للتجار الذين تخدمهم عبر نظام جرد رقمي مزود بتقنية الذكاء الاصطناعي يربط بين عالم التسوق عبر الإنترنت والإنترنت، من خلال شبكة توزيع موسعة، ونتيجة لذلك بمجرد الإعلان عن عملية الإغلاق في ووهان، كانت شركة Alibaba تشحن الإمدادات الطبية والغذائية إلى المقاطعة؛

■ راحة المستهلك مع عالم الإنترنت (Consumer Comfort with the Online World): في السنوات الخمس الماضية، حولت Alibaba Group و JD.com و Meituan Dianping (MTDP) والعديد من الشركات الأخرى سلوك الشراء للمستهلكين الصينيين، مما أدى إلى إبعادهم عن التسوق الشخصي التقليدي إلى التسوق عبر الإنترنت، غالباً ما يتم دمجها من خلال ما يسمى "التطبيق الفائق super app". اعتباراً من عام 2019 وصل اختراق التجارة الإلكترونية في الصين وفقاً لأحد التقديرات إلى 36.6٪ من مبيعات التجزئة، مع 71٪ من المستهلكين الصينيين يتعاملون عبر الإنترنت عبر تطبيقات الهواتف الذكية (80٪ من معاملات التجارة الإلكترونية).

#### 2.IV- استراتيجيات الإمداد التجاري الإلكتروني لشركتي Alibaba و JD.com:

كبدية دعونا نلقي نظرة على كيفية ارتقاء اثنين من عمالقة البيع بالتجزئة في الصين إلى مستوى التحدي المتمثل في إبقاء سكان ووهان في الحجر الصحي أثناء إمدادهم لمدة شهرين. من حيث تميز استجابهم بدرجة عالية من الابتكار والمرونة من حيث التقنيات المنشورة والمهارات المستفادة والعمليات المطبقة ومجموعة المنتجات والخدمات المقدمة. التقنيات كانت علي بابا Alibaba أول من تحرك، مستفيدة من منصة الخدمات اللوجستية الرقمية الخاصة بها. في أقل من 48 ساعة، حددت واتصلت بجميع شركاء التصنيع المؤهلين، الذين أعادوا فتح المصانع في أكثر من 58 مدينة خلال عطلة رأس السنة الصينية من أجل إنتاج أقنعة N95 وغيرها من الإمدادات الطبية (هذا ما يعرف بالمرونة العالية لإدارة سلسلة الإمداد، أي التحول من نشاط إلى نشاط آخر حسب ظروف السوق ومتطلباتها). كما تمكنت شركة Alibaba من تسريع عملية شحن مخزون المستودعات إلى ووهان، ووضع جدول زمني متجدد للإمدادات الحيوية، مثل أقنعة الوجه ومعقمات اليد، بأسعار مضمونة من خلال أسواق B2C و C2C. في الوقت نفسه استفادت من نظام الدفع الرقمي المتكامل (AliPay) لجمع التبرعات عبر الإنترنت من البلد بأكمله، وجمع مليون دولار في الساعات الثماني الأولى وحدها (Lin, 2020).

فيما يتعلق بالتسليم المادي، كانت شبكة Cainiao Network التابعة لشركة Alibaba ومنافستها JD.com قد جربت بالفعل تقنيات تكنولوجية جديدة في محاولة لاكتساب ميزة على منافسيها الغربيين Amazon و Alphabet. في عام 2018 على سبيل المثال اختبرت JD.com توصيل الطائرات بدون طيار في المناطق النائية بالقرب من مدينة شيان (Xi'an) والمركبات الذكية بدون سائق في منطقة هايديان (Haidian) في بكين (Lin, 2020).

أثناء الحجر الصحي الشامل وإغلاق مدينة ووهان، واجه تجار التجزئة الرقميون تحديًا فوريًا كبير: كيف يمكنهم زيادة القدرة على التسليم داخل مدينة ووهان دون نقل القوى العاملة إلى المقاطعة؟

لم يكن هذا الحل مثاليًا، ولكن JD.com وشركات التجزئة الأخرى نشروا تقنياتهم الآلية الجديدة في Wuhan. قاموا بشحن المركبات الذكية إلى حدود ووهان، وتحميل الخريطة المحلية، والتشغيل عن بعد (من بكين على بعد حوالي 750 ميلًا) تسليم البضائع المتبرع بها للمستشفيات ومشتريات الأفراد والأسر في ووهان. كانت الشوارع الفارغة حقلًا مثاليًا للتجربة مع الآلات الذكية. في الوقت نفسه جعلوا من الممكن لتجار التجزئة التعامل مع الزيادة الكبيرة في احتياجات الطلب دون انتهاك القيود الحكومية.

كما أن الإغلاق الكامل للطرق الرئيسية والطرق السريعة جعل من الصعب على تجار التجزئة تسليم البضائع إلى المناطق النائية المتأثرة بالفيروس. سيستغرق توصيل الإمدادات الأساسية إلى القرى عبر بايانغديان (Baiyangdian) وهي بحيرة كبيرة في مقاطعة هوبي (Hubei)، ست ساعات على الأقل بالطريق الصغير أو العبارة التي ظلت مفتوحة. وفي لحظة من الإبداع، اقترح فريق اللوجستيات المحلي في JD.com نشر الطائرات بدون طيار، والتي قامت بالمهمة في 20 دقيقة فقط.

تسبب الإغلاق والحجر الصحي الشامل في ارتفاع الطلب على المواد الغذائية الأساسية مثل الأرز ودقيق القمح وزيت الطهي، بالإضافة إلى الخضار واللحوم والأسماك والمأكولات البحرية الأخرى. مع تحول المستهلكين في ظل الحجر لصحي إلى وضع عدم الاتصال مما أدى إلى التحول الرقمي تقريبًا بين عشية وضحاها، واجهت سلاسل توريد التجارة الإلكترونية في الصين فجأة نقصًا في الموارد البشرية. واجهت Freshippo وهي شركة بقالة تابعة لشركة Alibaba التحدي من خلال توظيف عمال من المطاعم المغلقة ومنافذ البيع بالتجزئة لتزويد سلسلة التوريد بالموظفين. وقامت بذلك أيضا فرع Fresh7 التابع لشركة JD.com. تمكنت الشركات من الاستفادة من مهارات سلسلة التوريد لهؤلاء العمال واللوجستيات، مما يعني أنه كان عليهم فقط توفير تدريب محدود لنقل المهارات إلى سياق التجارة الإلكترونية. استفاد تجار التجزئة أيضًا من هذه "المواهب الجديدة" لتكييف مجموعة منتجاتهم. خلال فترة الإغلاق، قامت Fresh7 بزيادة إنتاج الأطعمة "الجاهزة للطبخ" شبه المصنعة بشكل ملحوظ لأنها يمكن أن تستخدم مهارات عمالها المؤقتين الذين جاءوا من صناعة المطاعم. وبالمثل وسعت MTDP (منصة توصيل المطاعم) خدماتها لتوصيل الإمدادات اليومية بالشراكة مع أكثر من 7000 سوبر ماركت لمعالجة الطلبات الرقمية وتسليمها إلى الأسر الفردية (Lin, 2020).

#### 3.IV- استراتيجيات الوقاية من البيع الشخصي لشركتي Alibaba و JD.com:

ولكن واجهت الشركتين مشكلة أخرى وهي تفاعل عمال التسليم مع عدد كبير من المستهلكين على أساس يومي، مما يضع صحتهم على المحك ويخلق ناقلاً لنقل الفيروس. لححد من هذه المخاطر لم يجهز JD.com و Alibaba موظفيهما بأقنعة الوجه والقفازات والمطهرات فحسب، بل أضافوا أيضًا عمليات أمان جديدة، مثل فحوصات درجة الحرارة اليومية والتطهير الإلزامي قبل وبعد كل عملية تسليم وتطهير إلزامي قبل النزول النهائي.

كما كانت عملية تسليم الميل الأخير بحاجة إلى إعادة التفكير. فهنا يتطلب تسليم البضائع عادة توقيع العميل، ولكن بمجرد فرض الإغلاق والحجر الصحي الشامل، لن تسمح العديد من الأسر لموظفي خدمة التوصيل بدخول المنزل. لم يرغب المستهلكون في تقديم توقيع لأن هذا يعني أنه يجب عليهم التفاعل مع موظف التوصيل. ونتيجة لذلك اضطرت شركات التجارة



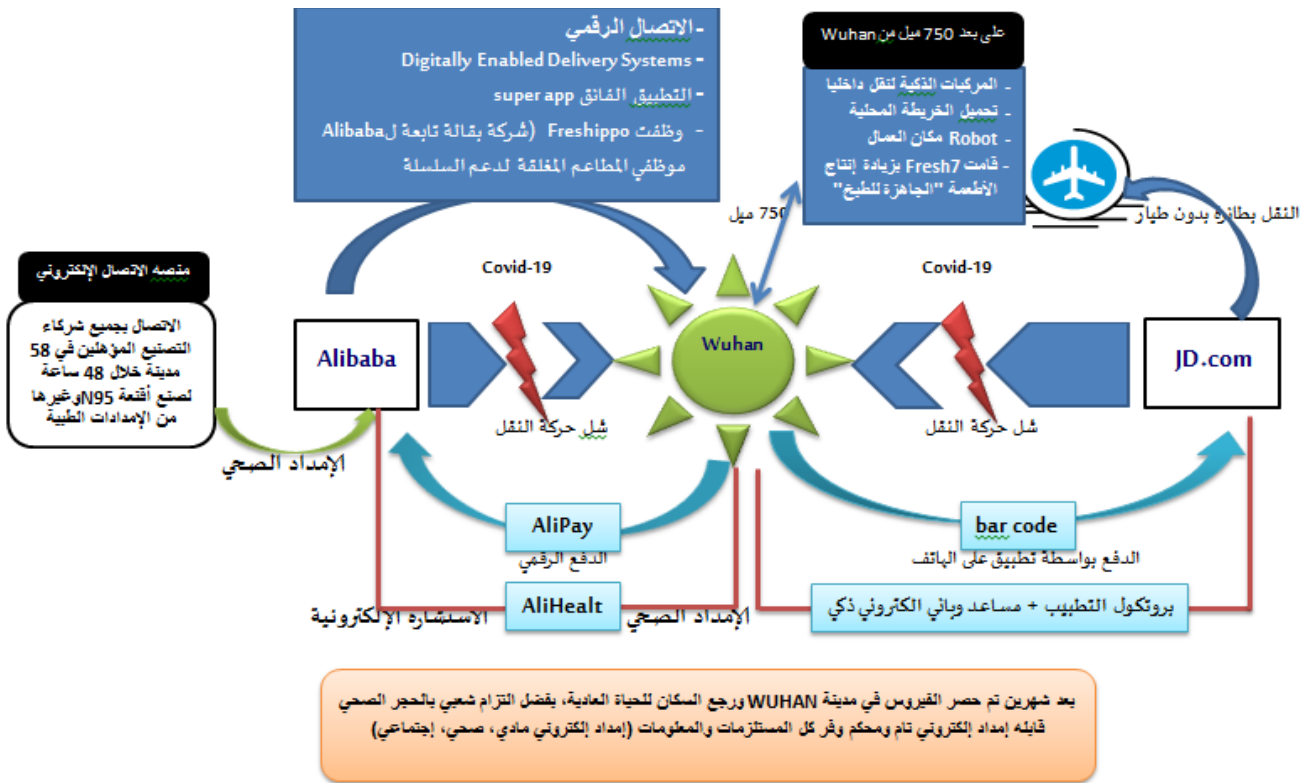
الإلكترونية مثل JD.com في البداية إلى استعادة العديد من حزم التسليم "غير المقبولة" واضطرت إلى تحمل التكاليف. وللتغلب على هذه المشكلة أضاف JD.com المزيد من صناديق الإيداع في العمارات والمنازل وغيّرت العملية. بمجرد وضع الحزمة في صندوق يتم إرسال رمز شريطي (bar code) بواسطة تطبيق الهاتف المحمول إلى المستهلك لاستلامه في أي وقت. كما قاموا بتوظيف متطوعين من السكان للمساعدة في توزيع البضائع (هذا ما يعرف بالإمداد الاجتماعي) على أولئك الذين لم يتمكنوا من مغادرة شققهم، وإدارة الشبكة من خلال تطبيقات الهاتف المحمول أيضاً.

#### 4.IV- استراتيجية التطبيب لشركتي Alibaba و JD.com.

خلقت أزمة الإغلاق أيضاً فرصاً لبعض شركات التجارة الإلكترونية للحاق بالمنافسة في المجالات التي بدت أنها خسرتها. توقع AliHealth الخاص بـ Alibaba لارتفاع الطلب على الاستشارة عبر الإنترنت لـ Covid-19 حيث ولت إلى 150 مليون فحص طبي يومي على DingTalk (Lin, 2020)، عززت JD.com نشاطها في مجال التطبيب عن بُعد، وأضافت المزيد من الأطباء بسرعة إلى شبكتها. في غضون أيام لم تصبح فقط قناة رئيسية لمعالجة شراء المنتجات الطبية والطب عن بعد، ولكنها تحولت أيضاً إلى واحدة من خدمات الفرز Covid-19 الأمامية للمواطنين في جميع أنحاء البلاد. من خلال سلسلة من الأسئلة الموصوفة (باتباع بروتوكول تحدده الحكومة)، يمكن لأطباء التطبيب عن بعد تقييم ما إذا كان المتصل من المحتمل أن يكون إيجابياً. يطبقون هذا البروتوكول على جميع المتصلين وإذا كان المتصل في خطر فإنه تتصل مباشرة بمستشفى محلي لإجراء فحص جسدي. إذا لم يتم تحديد المتصل على أنه في خطر فإن الاستشارة تستمر كالمعتاد. كما قامت شركة JD.com بتوزيع مساعد وبائي ذكي لمشاركة المعلومات الرسمية حول الفيروس وعرض الخدمة النفسية على الإنترنت. تقدمت AliHealth أيضاً بسرعة ودفعت معلومات Covid-19 من خلال Taobao و Alipay. مع انتشار الفيروس في جميع أنحاء البلاد، قدمت استشارات مجانية عبر الإنترنت على كلتا المنصتين. من جانبها وسعت MTDP عروضها التعليمية على مستوى جامعة MTDP خلال فترة الإغلاق، مما أدى إلى إنشاء دروس عبر الإنترنت في إدارة الأعمال الصغيرة والمهارات ذات الصلة. تساعد هذه البرامج على إبقاء الناس في منازلهم مشغولين خلال الأزمة مع اكتساب قدرات جديدة (Lin, 2020).

وفي الأخير يمكن تلخيص استراتيجيات شركتي (Alibaba و JD.com) في حصر فيروس كورونا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): استراتيجيات الإمداد الإلكتروني لشركتي (Alibaba و JD.com) لحصر وباء كورونا (COVID-19)



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل أعلاه وضحنا مختلف أنواع الإمدادات الإلكترونية المطبقة من طرف شركتي (Alibaba و JD.com) في مدينة ووهان لحصر فيروس كورونا، لتتحول المدينة بعد شهرين من بؤرة اللوباء إلى مدينة آمنة ليرجع السكان لحياتهم العادية بفضل التحول من الإمداد التقليدي إلى خدمات الإمداد الإلكتروني كمستقبل للمنافسة أو حتى البقاء في المستقبل خاصة مع ظهور خدمات الجيل الخامس للأنترنيت (5G).

وأخيرا يمكن القول أن الشركتين ومن خلال مساهمتهما في تواصل الإمدادات في ظل التفشي الكبير والواسع لفيروس كورونا في الصين، قد زادة من تحسين صورة الشركتين لدى الفرد الصيني مما انعكس ايجابيا عليهما كما يلي:

- قالت شركة Alibaba Group Holding Ltd الصينية للتجارة الإلكترونية إن أرباحها في الربع الأول من العام المالي زادت بأكثر من الضعف مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق، مما يعكس نتائج تسريع وتيرة الهجرة عبر الإنترنت بسبب جائحة فيروس كورونا. سجلت شركة التكنولوجيا الأكثر قيمة في الصين Alibaba والتي تتمتع بالفعل بموقع مركزي في المجتمع الصيني، صافي دخل قدره 47.6 مليار يوان (6.8 مليار دولار) للربع المنتهي في يونيو حيث اشترى المزيد من المتسوقين الضروريات اليومية والمنتجات الأخرى عبر الإنترنت. وارتفعت الإيرادات بنسبة 34٪ لتصل إلى 153.8 مليار يوان، متجاوزة التوقعات البالغة 148 مليار يوان (Liza & Dave). حصل سهم Alibaba على تصنيف IBD المركب ممتاز 97، مما يعكس أرباحه القوية وأداء سعر السهم (Michael, 2020)؛
- يمتلك سهم JD.com تصنيفًا مركبًا لائقًا يبلغ 77. توضح أداة فحص المخزون أن الأرباح قد انفجرت مؤخرًا، حيث نمت بمعدل 238٪ خلال الأرباع الثلاثة الماضية، تسعى JD.com إلى جمع 8 مليارات دولار إلى 10 مليارات دولار. كما سجلت شركة JD.com أرباحًا قوية بصافي الدخل لربع جوان بلغ 16.45 مليار يوان (2.32 مليار دولار) بزيادة أكثر من 2500٪ على أساس سنوي. قال Richard Liu الرئيس التنفيذي لشركة JD.com: "منذ تفشي COVID-19 استفادت JD بثبات من سلسلة التوريد والقدرات التكنولوجية المميزة لدينا للمساهمة في المجتمع وضمان التوريد المستمر والتسليم غير المنقطع للضروريات اليومية للمستهلكين" (Arjun, 2020).

#### V- الخلاصة :

مع استمرار الشركات والحكومات في جميع أنحاء العالم في مكافحة أزمة فيروس كورونا Covid-19، ظهرت حاجة إلى الإمداد التجاري الإلكتروني وهذا من خلال الاستجابات السريعة لعمالقة التجارة الإلكترونية الصينيين حول كيفية قيام تجار التجزئة المتترسين الرقميين في القدرة على مواجهة كل العراقيل والصعوبات التي فرضها هذا الفيروس وهذا بالحفاظ على تدفق الإمدادات إلى الأسر داخل الحجر الصحي. تقترح التجربة من الصين أن المساهمات الأكثر قيمة ستأتي من الاستفادة من منصات اللوجستيات الرقمية الخاصة بهم وقدراتهم على توصيل التقنية الحديثة للغاية المرجوة وهي تلبية حاجات ورغبات العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة تحت أي ظرف كان (مرونة عالية رغم قوة البواء الذي عطل كل الصناعة والتجارة العالمية)، ومن إشراك العمال المتاحين حديثًا بسرعة بمهارات قابلة للتحويل من قطاعات أخرى. بصرف النظر عن الضرورة الأخلاقية للانخراط في هذه المعركة (الإمداد الاجتماعي في نشر الوعي لمواجهة الفيروس بطرق آمنة)، فإن هذه الشركات في وضع جيد للتنافس في عالم ما بعد Covid، من خلال كفاءاتهم وفرصهم الاستراتيجية.

ومن خلال دراستنا لتجربة الشركات الصينية في مواجهة فيروس كورونا توصلنا للنتائج التالية:

- المحرك الرقمي والتكنولوجيا الرقمية هي السبيل للتعايش مع تفشي فيروس كورونا للأفراد والمؤسسات ككل.
  - إن الجمع بين النضج الرقمي للمستهلك وسلاسل الإمداد المدعومة رقميا (الإمداد التجاري الإلكتروني) قد مكّن السكان المحليين في الصين من تنظيم توصيل الإمدادات الأساسية للمنزل إلى الأشخاص في الحجر الصحي. في المجتمعات والأحياء التي تميز بكين تم على سبيل المثال قيام السكان بتنظيم مجموعات صغيرة من المتطوعين عبر تطبيقات الدردشة الجماعية (group chat apps) لتلقي الإمدادات عبر البوابة للمجتمع بأكمله، وحصصها الدقيق لكل أسرة، وتسليمها في الوقت المناسب. في حين أنه في الولايات المتحدة وأوروبا يبدو المشهد الرقمي أقل تفضيلا لهذا النوع من الاستجابة مقارنة بالصين. على الرغم من أن المستهلكين الأمريكيين متعودين على التسوق على أمازون ومنصات التجارة الإلكترونية الأخرى، إلا أن 16٪ فقط من إجمالي المبيعات في عام 2019 كانت على منصات التجارة الإلكترونية، وهو رقم تحقق في الصين قبل أربع سنوات.
  - فيروس كورونا COVID-19 فرض على المؤسسات العمل وفق لسلاسل إمداد أكثر مرونة تتماشى مع الانتشار الواسع له يعتمد بالأساس على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتطبيق ممارسات التجارة الإلكترونية.
- يجب على الدول أن تطلب من الشركات التي تقدم سلع ومنتجات وخدمات أساسية الإبلاغ عن قدرتها على التعامل مع الأحداث المدمرة والأزمات. هذا من شأنه أن يشجعهم على تصميم سلاسل إمداد أكثر مرونة وفعالية. هذا الإجراء مقتبس من اختبار الإجهاد المصرفي (bank stress test) الذي تم إجراؤه بعد الأزمة المالية لعام 2008 لضمان أن المؤسسات الكبرى التي يمكن أن يتسبب فشلها في انهيار النظام المالي بأكمله لديها القدرة على تحمل أزمة مستقبلية (إنه نموذج محاكاة يساعد مديري البنوك والهيئات التنظيمية على قياس القوة المالية للبنك. في الولايات المتحدة يطلب من البنوك الكبرى تقدير رأس المال الذي ستحتاجه للتخلص من الظروف الأساسية والعكسية والظروف المعاكسة بشدة. من الممكن إنشاء وتنفيذ اختبار الإجهاد للشركات في الصناعات

الأساسية، هذا سوف يقطع شوطاً طويلاً نحو ضمان عدم حدوث هذا النوع من النقص الذي حدث في الأشهر القليلة الماضية مرة أخرى (سلاسل الإمداد المستدامة).

ما الدرس الذي تعلمته الشركات والحكومات من أزمة كورونا COVID-19 وتعطيل سلسلة الإمداد؟ التنوع (Diversification) ورقمنة الممارسات (Electronic supply) عند اتخاذ قرارات الأعمال يكون الهدف عادة تعظيم الأرباح. هذا يعني العثور على أرخص مكان لتصنيع البضائع الخاصة بك ونقل كل الإنتاج هناك (ميزة في التكلفة). في حين أن هذا سيقبل من تكاليفك على المدى القصير، إلا أنه لا يأخذ في الاعتبار المخاطر التي تأتي معه (انتشار فيروس كورونا وشل حركة النقل العالمية). وعليه كلما زاد عدد مواقع التصنيع لديك، قل احتمال انقطاعك عن العرض. أما الدرس الثاني الإمداد التجاري الإلكتروني هو مفتاح إدارة الأعمال مستقبلاً خاصة مع دخول الجيل الخامس 5G.

بطبيعة الحال سوف يهدأ الوباء إن شاء الله، وسيجد الأميركيون والأوروبيون طرقاً للتعامل مع آثاره، الصينيون لا يحتكرون الإبداع والتضامن (الصين تستثمر في أزمة كورونا للسيطرة على العالم بخلق روابط تعاونية كما فعلت مع إيطاليا). ولكن مع خروج الجزائر من وباء فيروس كورونا يجب على الحكومة وشركتهما وشعبها النظر في الكيفية التي ساعدت بها المزايا الرقمية للصين في الاستجابة للتحديات اللوجستية التي تفرضها الأزمة. فيروس كورونا Covid 19 عبارة عن دعوة للاستيقاظ للجزائر والدول المتخلفة كافة إلى تسريع التحول الرقمي لاقتصاداتهما قبل الوباء التالي.

وفي الأخير تقودنا خلاصة بحثنا نحو أبحاث مستقبلية من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يدفع فيروس كورونا إلى نهاية سلاسل الإمداد العالمية؟
- هل يجب أن تكون سلاسل الإمداد أقصر لتكون أقوى؟
- هل نرى تحولاً لسلاسل الإمداد من العالمية إلى المحلية ومن التقليدية إلى الإلكترونية؟
- هل يمكن التخلي عن مصنع العالم (الصين) في توريد الصناعات في العالم؟
- هل يوجد بديل جاهز ومنافس للصين في توفير مختلف الامدادات والوسائط الصناعية لمختلف الشركات العالمية؟

#### - الإحالات والمراجع:

1. فرحات صفا، شريف مراد، (2019)، وسائل التواصل الاجتماعي كأداة تسويقية معاصرة ودورها في نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، سطيف، الجزائر، 1 - 13، ص 2.
2. Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*, Second edition, Financial Times Prentice Hall, p 23.
3. Mattsson, S.A. (2002). *Logistik i försörjningskedjor*, Studentlitteratur, Lund, p 35.
4. Munster, V. J., Koopmans, M., van Doremalen, N., van Riel, D., & de Wit, E. (2020). *A novel coronavirus emerging in China—key questions for impact assessment*. *New England Journal of Medicine*, 382(8), 692-694, p692.
5. Kats, R.(2020). *Some Consumers Are Pausing Purchases During COVID-19*. eMarketer, April 07, 2020. [<https://www.emarketer.com/content/podcast-how-b2bs-can-continue-selling-in-a-covid-19-world>] Accessed: 15-05-2020.
6. Data Reportal. (2020). [<https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>] Accessed: 16-05-2020.
7. Leitheiser, E., Hossain, S. N., Sen, S., Tasnim, G., Moon, J., Knudsen, J. S., & Rahman, S. (2020). *Early Impacts of Coronavirus on Bangladesh Apparel Supply Chains*. 1-24, p4.
8. Ivanov, D. (2020). *Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case*. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.1-14, p9.
9. David, S., & Toney, L. (2020). *How Coronavirus Is Impacting Ecommerce*. 12/5/2020 [<https://www.roirevolution.com/blog/2020/05/coronavirus-and-ecommerce/>] Accessed: 19-05-2020.
10. Vincent J. Munster, Ph.D., Marion Koopmans, D.V.M., Neeltje van Doremalen, Ph.D., Debby van Riel, Ph.D., and Emmie de Wit, Ph.D. (2020). *A Novel Coronavirus Emerging in China — Key Questions for Impact Assessment*, *The New ENGLAND Journal of Medicine*, February 20, 2020, [<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmp2000929>] Accessed: 24-05-2020.
11. World Health Organization. (2020). *Rational use of personal protective equipment for coronavirus disease (COVID-19): interim guidance*, 27 February 2020 (No. WHO/2019-nCov/IPCPE\_use/2020.1). World Health Organization, p1.
12. Petropoulos, F., & Makridakis, S. (2020). *Forecasting the novel coronavirus COVID-19*. *PloS one*, 15(3), 1-8, p1.
13. Nash, C. M. (2020). *Harvard Professor Sounds Alarm on 'Likely' Coronavirus Pandemic: 40% to 70% of World Could Be Infected This Year*. [<https://www.mediaite.com/news/harvard-professor-sounds-alarmon-likely-coronavirus-pandemic-40-to-70-of-world-could-be-infected-this-year/>] Accessed: 18-02-2020.

14. World Health Organization. (2020). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. [[https://covid19.who.int/?gclid=CjwKCAjw5lj2BRBdEiwA0Frc9WKpMl3PampSzt3aV8E135dV86aQMlfjCvWc5NCTPqYE9S3URJbZhoCpn4QAvD\\_BwE](https://covid19.who.int/?gclid=CjwKCAjw5lj2BRBdEiwA0Frc9WKpMl3PampSzt3aV8E135dV86aQMlfjCvWc5NCTPqYE9S3URJbZhoCpn4QAvD_BwE)] Accessed: 24-05-2020.
15. Haren, P., Simchi-Levi D.(2020). Harvard Business Review. **How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March**. [<https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chainby-mid-march>] Accessed: 16-05-2020.
16. Araz, O. M., Choi, T. M., Olson, D., & Salman, F. S. (2020). **Data analytics for operational risk management**. Decision Sci forthcoming. p2.
17. Worldometers. (2020). [<https://www.worldometers.info/coronavirus/country/china/>] Accessed: 17-05-2020.
18. Haren P., Simchi-Levi D. (2020). Harvard Business Review. **How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March**. [<https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chainby-mid-march>] Accessed: 17-05-2020.
19. Elisabeth, B. (2020). Blindsided on the Supply Side, MARCH 4, 2020, 6:37 AM . [<https://foreignpolicy.com/2020/03/04/blindsided-on-the-supply-side/>] Accessed: 2020-03-10.
20. Linton, T., Vakil, B., (2020). **Coronavirus is proving we need more resilient supply chains**. Harvard business review, March 5, 2020, <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-proving-that-we-need-more-resilient-supply-chains>. Accessed: 10-03-2020.
21. Linton, T., Vakil, B., (2020). **It's Up To Manufacturers to Keep Their Suppliers Afloat**. Harvard business review, April 11, 2020. [<https://hbr.org/2020/04/its-up-to-manufacturers-to-keep-their-suppliers-afloat>]. Accessed: 17-05-2020.
22. Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. (2020). We Need a Stress Test for Critical Supply Chains. Harvard business review, April 28, 2020. [<https://hbr.org/2020/04/we-need-a-stress-test-for-critical-supply-chains>]. Accessed: 17-05-2020.
23. World Health Organization. (2020). **Rational use of personal protective equipment for coronavirus disease (COVID-19): interim guidance**, 27 February 2020 (No. WHO/2019-nCov/IPCPPE\_use/2020.1). World Health Organization, p2.
24. World Health Organization. (2020). **Shortage of personal protective equipment endangering health workers worldwide**. [<https://www.who.int/news-room/detail/03-03-2020-shortage-of-personal-protective-equipment-endangering-health-workers-worldwide>]. Accessed: 03-03-2020.
25. GLOBAL DIGITAL OVERVIEW. (2020). <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>. Accessed: 19-05-2020.
26. GlobalWebIndex. (2020). <https://www.globalwebindex.com/>. Accessed: 19-05-2020.
27. Deloitte Digital. (2020). NAVIGATING THE NEW DIGITAL DIVIDE Capitalizing on digital influence in retail. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-051315.pdf>. Accessed: 19-05-2020.
28. Kalloch, S., Ton, Z. (2020). **How Can't-Close Retailers Are Keeping Workers Safe**. Harvard business review, March 17, 2020, [<https://hbr.org/2020/03/how-cant-close-retailers-are-keeping-workers-safe>]. Accessed: 17-05-2020.
29. Lin, C. (2020). **Delivery Technology Is Keeping Chinese Cities Afloat Through Coronavirus**. Harvard business review, March 17, 2020, [<https://hbr.org/2020/03/delivery-technology-is-keeping-chinese-cities-afloat-through-coronavirus>]. Accessed: 17-05-2020.
30. Lin, C. (2020). **In the Face of Lockdown, China's E-Commerce Giants Deliver**. Harvard business review, April 01, 2020, <https://hbr.org/2020/04/in-the-face-of-lockdown-chinas-e-commerce-giants-deliver>. Accessed: 17-05-2020.
31. Liza, L., Dave, S. (2020). **Alibaba's Online Orders Soar During Coronavirus, Fueling a Sales Recovery**, The Wall Street Journal, Aug. 20, 2020 11:25 am, <https://www.wsj.com/articles/alibaba-online-orders-fuel-sales-recovery-11597924526>. Accessed: 03-09-2020.
32. Michael, L. (2020). **Alibaba Leads 5 Chinese E-Commerce Plays Showing Strength In Coronavirus Stock Market Correction**, Investors Business daily, 08:00 AM ET 03/07/2020, <https://www.investors.com/news/alibaba-jd-com-tencent-china-stocks-strong-in-coronavirus-stock-market-correction/>. Accessed: 03-09-2020.
33. Arjun, K. (2020). **China's e-commerce giants get a boost as consumers continue to shift online after coronavirus**, cnbc, AUG 24 2020 12:59 AM, <https://www.cnbc.com/2020/08/24/china-e-commerce-boosted-by-shift-to-online-shopping-after-coronavirus.html>. Accessed: 03-09-2020.