

مشاركة سلسلة التوريد في عملية التسويق الاستراتيجي لتطوير تنافسية المؤسسة – من التثبيت الى الممارسة -دراسة حالة مجمع سوناطراك-

جنادي كريم*

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

The participation of the supply chain in the strategic marketing process to develop the competitiveness of the enterprise - from installation to practice - a case study of the Sonatrach complex-

Djennadi karim *

University of Algiers 3 (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2022/04/08؛ تاريخ المراجعة: 2024/07/01؛ تاريخ القبول: 2024/07/18

ملخص:

تعمل في عمليات الامداد الداخلي والخارجي للارتقاء الى المصف المؤسسات المتميزة والتنافسية محليا وعالميا يعتبر التسويق الاستراتيجي الموجه والمقود المركزي للاتجاه الاستراتيجي لهذه العمليات في المؤسسة التنافسية والبوصله الاستراتيجية لقيادة اسطول سلسلة التوريد نحو الطريق الصحيح من خلال ضخ العديد من المواقف المؤدية الى تعظيم مركز المؤسسة التنافسي من خلال ضبط التأزر الايجابي والاستراتيجي لسلسلة التوريد التنافسية المتميزة للوصول على تعظيم الموارد والمخرجات والعمليات الحديثة لإدارة فعالة لسلسلة التوريد في فضاء تنافسي يتسم بالاعتباطية والعشوائية.

كلمات مفتاحية: سلسلة التوريد ، التسويق الاستراتيجي ، بيئة تنافسية ، سيرورة استراتيجية لسلسلة التوريد ، المؤسسة الجزائرية.

تصنيفات JEL : M3/M31 /M310

Abstract:

Strategic marketing has emerged as a crucial competitive tool for today's competitive companies. It enables the alignment of the supply chain system through a coalition between the supply chain and value chain, a symmetry of interactions between activities, and the allocation of material and human resources. This approach maximizes the strategic leverage between the value chain's activities, maneuvers, flows, and resource allocations, ensuring successful and transversal competitiveness for the company in both its upstream market (supplier) and its downstream market (customer).

Keywords: supply chain, strategic marketing; competitive advantage; the strategic approach of the supply chain, the Algerian company.

Classification jel : M3/M31 /M310

I- تمهيد :

مع التطور السريع والمتلاحق للعديد من الاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، الاخلاقية والتكنولوجية برمتها في ظل هذه الالفية الثالثة والتقدم الكبير التي عرفت المقاربات الحديثة في مجال أنظمة وعمليات سلسلة التوريد وبالنظر التطور المذهل للأسواق والمنافسة المحلية ومنها والعالمية والبحث عن فرص النمو والتوسع للوصول الى مقام الريادة والتفوق من طرف المؤسسات الناشطة في ظل بيئة ديناميكية كثيرة الحركة والنمو ، جعل الكثير من المؤسسات الاقتصادية النهوض بأنظمة سلسلة التوريد التي تضمن لها رعاية متميزة وتنافسية لمواردها وأنشطتها اللوجيستية الداخلية والخارجية من خلالها يتم جني العديد من قابليات التفوق والتميز التنافسي والسوقي هذا الأمر يدفع بالمؤسسات قادرة على استيعاب واستقطاب أفضل المعارف والأساليب الحديثة للإدارة (كالتسويق الاستراتيجي واعادة الهندسة العمليات...) ، تجعل منها مؤسسات اقتصادية تنافسية ترافق أحدث التطورات للممارسات لسلسلة التوريد المتميزة والقدرة على استحداثها وتطويرها تجعل مؤسسة تنافس خصمها من زاوية تركيبة تكاليف نشاطها وإدارة مواردها وتطوير علاقاتها مع الموردين الأكثر عطاء ومرافقة مدخلاتها ومخرجاتها على أساس أسلوب التسليم في الوقت المناسب ويعتبر التسويق الاستراتيجي من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية التنافسية التي تسعى الى تحقيق ذلك التميز في أداء سلسلة التوريد ويمكنها اعادة هندسة ممارساتها القائمة واعادة تركيبها بالشكل الذي يجعلها تستجيب لمطابقة السوق الأمامية والخلفية وتنافسية المؤسسة باعتبار التسويق الاستراتيجي من أحدث الممارسات الادارية التي باتت إلزامية في المواقف التنافسية لسلسلة التوريد الراهنة.

باتت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الوحدات الاقتصادية التي هي بحاجة ماسة الى إدارة محنكة لسلسلة التوريد و التي ترتقي الى مصف المؤسسات المتميزة عالميا اقتضت الاعتبارات البيئية ان تكون مؤسسة تنافسية مشحونة بنظام لسلسلة التوريد متين وتنافسي يواكب أنشطتها ومهنتها الاساسية مع الدور المحوري للتسويق الاستراتيجي في تفعيل نشاط السلسلة التوريد وأسلوب سلسلة القيمة كنموذجين متكاملان ومتلازمان حتى تستطيع التهيؤ للمواقف البيئية والتنافسية المفرطة القدرة على التنافس وتشديد قدرات وميزات تنافسية نابعة من القدرات والمهارات والعمليات المتميزة لسلسلة التوريد تحصنها سلسلة القيمة كأسلوب للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة واعداد الاستراتيجيات التنافسية في ظلها ، تشكل المحصول الاستراتيجي للوصول بالمؤسسة الجزائرية الى مقام مؤسسة تنافسية التي تتمتع بالروح الابداع والمبادرة التنافسية والمهارات الاستراتيجية التسويقية المتميزة التي تقود الأسطول الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة نحو بر التفوق والتميز. وفي هذا السياق تم صياغة الاشكالية التالية :

ما مدى مشاركة نظام سلسلة التوريد في التسويق الاستراتيجي لتنمية تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات الألفية الثالثة ؟

من خلال هذا الطرح تنصر في سياقه الفرضية الضمنية التالية :

-يكثر التسويق الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية تنافسياتها بتفجير القدرات والمهارات المتميزة والأساليب المتطورة لسلسلة التوريد في تطويرها استراتيجيا هيكلية وإدارية والقدرة على التنافس بشكل فعال وكسب التفوق والتميز في نظام توريد مواردها وعملياتها الاستراتيجية والتنافسية.

1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- إبراز الأهمية الاستراتيجية لسلسلة التوريد للإدارة التسويقية الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية التنافسية؛
 - مساهمة التسويق الاستراتيجي في هيكلة نظام لسلسلة التوريد فعال وتنافسي للمؤسسة الاقتصادية التنافسية.
 - تتجلى أيضا في الدور المحوري للمؤسسة الاقتصادية التنافسية بتفعيل نشاط توريد المتطور المبني على أنظمة الأتمة والشبكات والأنظمة المعلوماتية ومشاركة التسويق الاستراتيجي في ادماجها استراتيجيا وعمليا.
2. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة:

- تهيئة المؤسسة الاقتصادية للاستثمار في حلقات سلسلة التوريد التي تولد أداء ذا قيمة للأنشطة والوظائف الأساسية والداعمة من خلال تطوير مجال التسويق الاستراتيجي كنظام فاعل لها،
 - تعزيز وتيسير عمليات التغيير في المؤسسة وهندسة كافة العمليات التي تدخل ضمن التأزر الإيجابي بين الأنشطة وداخل الأنشطة التي تضمن الحركة والتكامل الأممي والخلفي لسلسلة التوريد خاصة مساهمة التسويق الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات تنافسية لذلك تحقيق الهدف المأمول فيما يخص القدرة على تحقيق قيمة للزبون.
 - القدرة في انشاء أنظمة واجهزة تسعى جاهدة على تنمية وتحصيل أفضل المعارف سواء عن طريق التكوين والتدريب أو استقطاب خبراء أو مناهج وأساليب حديثة تؤدي بالمؤسسة المتعلمة الى تجاوز الانشغالات السوقية والتنافسية والتكنولوجية.
 - ان النظرة التسويق الاستراتيجي تعكس نظرة متكاملة ومتناظرة مع البحث والتطوير والابداع في الممارسات التسويقية الحديثة التي ترتقي الى مصف الممارسات الادارية المعاصرة في هذه الالفية الثالثة.
3. حدود الدراسة:

- تحدد دراستنا في هذه الورقة البحثية على ما مدى ارتباط التسويق الاستراتيجي في تنمية روح الابداع والتعلم و اكتساب المهارات التسويقية المتميزة التي تعكس صبغة ومصادقية المؤسسة الاقتصادية المتعلمة التي تحفز الابداع المعرفي والتكنولوجي والممارسات الادارية الحديثة على حد سواء الادارة الاستراتيجية التسويقية والاساليب التسويقية الحديثة المرافقة (التسويق الالكتروني، ادارة الجودة الشاملة للتسويق، الهندسة التسويقية..).
4. المنهج المعتمد في الدراسة:

انتهجنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يحمل في طياته قراءات نظرية لنظام سلسلة التوريد ومشاركته المتميزة في التسويق الاستراتيجي وتعاضده في ظل خاصية التلازم التنافسي بينهما ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي يكتسي بعد براقماتي للدراسة من خلال عملية اسقاط المتناظر بين الاتجاهات والمعارف المتخصصة الموظفة في الجانب النظري على دراسة حالة مجمع سوناطراك لما له من توافق وتطابق لممارسات نظام سلسلة التوريد ومشاركته التنظيمية والاستراتيجية والتنافسية في التسويق الاستراتيجي المنتهج بشكل نسبي ومحتشم في مجمع سوناطراك.

II - الطريقة والأدوات:

ولقد تم تفكيك مفاصل هذه الورقة البحثية الى المحاور التالية:

1. قراءات واستدلالات فكرية وعلمية حول الإدارة الإستراتيجية، التسويق الإستراتيجي، أفكار وأطروحات. لقد شهدت المواقف الإستراتيجية في العديد من الأجيال التاريخية تطوراً باهراً ومدهشاً في تحقيق ما توصلوا إليه الحضارات، والأمم من وراء التفكير والتخمين وتدبير العدة والعدة في الوصول إلى المبتغى، والإستراتيجية لها جذورها وأصولها في التاريخ القديم والمعاصر، لما حققته من النجاحات.

1.1 الإدارة الاستراتيجية من حيث المفهوم والمصطلح: "أصالة وجذور العلم الإستراتيجي" يشيع استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في عالم الأعمال والمال اليوم في جميع الأنشطة والعمليات والميادين والقطاعات المختلفة، التي أصبحت تنادي بالأصالة الاستراتيجية لإدارة شؤونها وتدير وسائلها بالشكل الذي يحقق الرشادة والحاكمة في عمليات إتخاذ القرار الاستراتيجي على حد سواء.

و كلمة- "الإستراتيجية" هي مشتقة من أصل إغريقي "Strategos" قديماً في الفكر البشري القديم والعتيق الذي استخدم في عام 1506 قبل الميلاد، ونعني به علم الجنيرال والمحيط، مقسم إلى قسمين رئيسيين هما "Stratos" ومعناه الجيش و"Agos" يعني أقود وبمعناها العام أقود الجيش، وتعني الكلمتين، كذلك الأساليب التي يستعملها القائد العسكري معاً لتحقيق النصر والتغلب على العدو (مصطفى 2010، ص:124).

ومن وراء هذا الاقتباس، نلاحظ أن أصل كلمة "الإستراتيجية" في الحقل العسكري تفترض واقعة الحرب، تتلاءم مع فن إدارة القوات العسكرية للوصول إلى النصر، فهو فن إدارتها لقوات العسكرية للوصول إلى أهداف النصر، فهو أيضاً فن تفكيري لإعداد الوسائل والإمكانات الكفيلة اللازمة، لتحقيق النصر. (Gervais 2003, pp:08-09) وهذا ما شيّد أصول وأفكار سيرورات وعمليات استراتيجية تدخل قاموس أدبيات الإدارة الأعمال عامة والتسويق الاستراتيجي خاصة للتكفل بالمواقف والظروف التنظيمية والتسويقية والتنافسية التي تزلزل هياكل ومكانة المؤسسة بصدد اعداد وتصميم استراتيجي منتظم وممنهج للوقوف أمام اضطرابات الزلازل البيئية والتنظيمية والتسويقية والتنافسية.

2.1 حقل وميدان علم الادارة الاستراتيجية من المهد الى اللهد

يتضح مما سبق أن الإستراتيجية هي عملية تنظيم وترصين الأفكار لمواجهة حالات المخاطرة وعدم التأكد تحديد الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، وبالتالي استخدام الكفاءات المتميزة، للاستفادة من الموارد المتاحة ورشادة إستعمالها للمنظمة وأن الإتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، واستثمار الفرص بالشكل الذي يؤدي إلى تعزيز الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والإستمرار، ورد الفعل بينها وبين البيئة التنافسية التي تنشط فيها. تعد الإدارة الإستراتيجية (إدريس 2007، ص:36) وبمختلف مداخلها، إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال تفعيل العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها التنافسية، وبما ينعكس إيجاباً على تنمية كل مركزها وأدائها الإستراتيجي والتنافسي.

فالإدارة الإستراتيجية (GERRY JHONSON 2005, pp:19-21) لا تقتصر في مهامها على إعداد القرارات الإستراتيجية، وإنما تهتم أساسا بمكونات أساسية ساهمت في تنمية وتطوير الأسلوب الإستراتيجي في المؤسسات التنافسية وهي:

- التشخيص الإستراتيجي: يتضمن تسريح القوى البيئية الخارجية للمؤسسة اعتمادا على مصفوفة (Swot) * والبيئة التنظيمية (من خلال إفراز مواطن القوة والضعف والقدرات المحورية لتفعيلها استراتيجيا وتكتيكيا).
- الاختيارات الاستراتيجية: هي مجمل المناورات الإستراتيجية الممكنة للاستعدادات لحالات عدم التأكد والتقلبات التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والأخلاقية، للتكيف معها، وكذلك تمكين المؤسسة من المفاضلة بين أحسن وأفضل البدائل الإستراتيجية الممكنة.
- إعادة الانتشار الإستراتيجي:

يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تتخذ قرار بهذا الشأن فيما يخض إعادة إنتشارها اتجاه السوق أو المنافسين أو عمليات التمثيل Reconfiguration للعمليات أو الهياكل التنظيمية أو أنماط الإدارة، وهذه العملية تصبح فعلية عند دخول الاستراتيجيات حيز الميدان العملي، ويقوم هذا الأسلوب الإستراتيجي على:
- طبيعة الهيكل التنظيمي: لسير الأنشطة والمسارات الإستراتيجية المختارة.

- القدرات والمهارات البشرية المتميزة في إدارة تدفقات القرارات والخطط والاتصالات والمعلومات من خلال إنتهاج أفضل أنماط العمل وتحقيق أداء معرفي (Savoir Faire)
- الإبداع والابتكار من خلال تطوير دائرة البحث والتنمية، التي تساهم في خلق أفضل وأحسن وأدق مخرجات بأقل تكلفة نقدية وزمنية.

- إقتحام أسواق واعدة ومثمرة، من خلال اختيار أفضلها والفرص الجذابة فيها.
- حوكمة المؤسسة: أساس الخطوات السابقة لتحقيق الفعالية الإستراتيجية.
ومن خلال هذا الطرح، يمكن أن نخرج على باقة من التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والمفكرين الأدرك الذين ساهموا في تفسير مفهومها ومضمونها، والسياق المنتمي إليه:
حيث يرى Higgin (1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها: " عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها" (إدريس 2007، ص ص: 48-49).

كما عرفها (حبتور 2004، ص ص: 42-43) الإدارة الإستراتيجية بأنها: " ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، فالإدارة الإستراتيجية تعني أيضا:

إدارة التغيير التنظيمي - إدارة الثقافة التنظيمية - إدارة الموارد - إدارة البيئة والوقت

* SWOT: هي مصفوفة تحليل الإستراتيجي، مركبة من مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات، تساهم في تشخيص البيئة التنافسية والتنظيمية للتهيؤ لعملية الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي.

لهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، إنها في الواقع: عملية خلق هادف في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الاجل، وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة والحالية، في ظل حالات عدم التأكد.

يظهر من خلال التعاريف السابقة الذكر أن الإدارة الإستراتيجية:

- فلسفة إدارية متكاملة وشاملة تعمل على تطويع الأهداف وتخصيص الموارد في المدى الزمني المتوسط والطويل.
- تحديد باقة من رؤى والرسائل للمؤسسات الناشطة والمحتملة، ومحاولة اقتناص فرصها، وتجنب تهديداتها، من خلال القدرات والمهارات المحورية التي تكتسبها تلك المؤسسات التنافسية.
- تشخيص البيئة التنافسية من كل جبهاتها للوقوف أمام الاختيارات الإستراتيجية التنافسية وبناء القدرات والمزايا التنافسية من خلال تحليل القوى التنافسية الكامنة والفعلية.

3.1 من الادارة الاستراتيجية الى التسويق الاستراتيجي رافعة الوصل بين السيورواتين:

من مقومات الادارة الاستراتيجية الحديثة " التسويق الاستراتيجي " الذي يحمل في طياته توجهات السوق التنافسية والاتجاهات الاستراتيجية للمنتجات والخدمات والزبائن والموردين والموزعين في اطار نظام تبادل الحر والتنافسي للمدخلات والمخرجات. وهناك عدة مقاربات لتعريف التسويق الاستراتيجي من زوايا وابعاد متباينة التسويق الاستراتيجي (MARK 2001, P.288) "هو عبارة عن فلسفة ادارية وسيرورة مهيكلية التي تؤدي الى بناء العمليات والانظمة التي تجعل من المؤسسة الاقتصادية تحصل على ما تريده وما تحتاجه من مدخلات متعددة بغية تحويلها الى مخرجات في المدى المتوسط والطويل اتجاه الاسواق الحالية والمحتملة وخدمة الزبون الحالي والمحتمل وخلق قيمة متميزة اتجاه السلع والخدمات المقدمة له بناء على الفرص المتاحة والمستغلة في الوقت المناسب".

أما تعريف (Vassinen et A 2006, p:62) التسويق الاستراتيجي بأنه: " التوجه للزبون، والتركيز على رؤيا الادارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وان تكون الوظائف الاخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤيا الاستراتيجية للإدارة لان الزبون يمثل محور تفكير الادارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الداخلي والخارجي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الاستراتيجي.

أما (Wienclaw 2008, p:11) فإنه يشير الى أن التسويق الاستراتيجي: " يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، واستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الاستراتيجية التي ستمكن المؤسسة الاقتصادية لكسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق ".

تماشياً مع التعاريف السابقة الذكر فإن التسويق الاستراتيجي يشير الى العديد من معابر تدخلاته في أنشطة وعمليات عدة في المؤسسة الاقتصادية وهي كما يلي:

- بناء وتشبيد أنظمة وعمليات تجعل المؤسسة الاقتصادية ذات قدرة وتنافسية في الحصول على أفضل الموارد من الاسواق واعادة تحويلها الى مخرجات في الوقت المناسب للزبون الحالي والمحتمل التي تحقق له أكبر قيمة.

- التركيز على الزبون كنقطة انطلاق الادارة العليا ورؤيتها الاستراتيجية في ضمان الميزة التنافسية عن طريق الابداع الخلاق في الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة وتحليل السوق وموقعه ومختلف استراتيجيات المنافسين لإثارة الميزة التنافسية وتوطيدها للتعامل في سوق تنافسية والقدرة على البقاء النمو والاستمرار فيها.
- و من ما سبق يمكن أن نصل الى أن التسويق الاستراتيجي هو أسلوب فلسفي وإداري ممنهج يسعى الى تطوير وتعزيز المهارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من حيث القدرة على تطوير سلسلتها للقيمة لمختلف الأنشطة الأساسية والداعمة ومدى ارتباطها بنظام سلسلة التوريد الامامية والخلفية وكل ما تعلق بالأنشطة التي تساهم في نقل وتخزين ومناولة وتسويق المخرجات الى غاية وصولها الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي بدلالة الفرص المتاحة للنمو والطلب على السلع في الاسواق الحالية والمحتملة وذلك بتشديد استراتيجيات تنافسية متينة تسعى الى ضبط العمليات والأنشطة من المورد الى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لتعزيز القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة.

4.1 عملية الرفع التسويقي الاستراتيجي في المؤسسة التنافسية :-

- تكمّن عملية الرفع* التسويقي الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية التنافسية في:
- القدرة على تشريح وتحليل البيئة الصناعية والتنافسية التي تنشط فيها المؤسسة؛
- التحكم في مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة الأساسية منها والداعمة لتفعيل عاملي القدرة والميزة التنافسيين؛
- الاستشراف بحظوظ نمو وربحية وحدات الأعمال الإستراتيجية في الاسواق التنافسية المحلية منها والعالمية؛
- ايجاد الفرص المتاحة والممكنة لتنمية وتعبئة أنشطة وأنظمة التوريد الأساسية لجني مخرجات بأقل تكلفة ممكنة؛
- التفكير في عرض منتجات جديدة بأسعار تنافسية في الأسواق الواعدة والمربحة بالاعتماد على تزويد نشاطات المؤسسة بالمدخلات الصناعية بالتكلفة والجودة المطلوبتين وفق أحسن عطاء؛
- ضمان التفوق التنافسي لأنشطة المؤسسة الامامية والخلفية بناء على الائتلاف الايجابي والمركز لعمليات الانتاج والتسويق، البحث والتطوير، التوريد وتحقيق قيمة للأنشطة والزبون معا.
- وضع وبناء استراتيجيات تنافسية قائمة على التفاوض والمساومة الامامية (الزبون) والخلفية (المورد) لتصدر مركز تنافسي متميز في السوق عن المنافسين الأكثر تهديد.
- وللتسويق الاستراتيجي دورا اساسيا في تفعيل أنظمة سلسلة التوريد التي تعتبر عربات متسلسلة التي تجرها قاطرة سيرورة التسويق الاستراتيجي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنافسية الطموحة لتفوق على المنافسين وكسب حصص سوقية معتبرة أمام المنافسين الأكثر تهديدا.

* نشير هنا الى الرفع يتعلق الأمر بقدرة التسويق الاستراتيجي في التدخل والتأهب للمواقف التنافسية والتسويقية في المدى المتوسط والطويل والوصول بها الى تشييد استراتيجيات ملحقه بكفاءة وفعالية وما يضمن استغلال الموارد والفرص بمهارة عالية وذكية.

2. نظام سلسلة التوريد والتسويق الاستراتيجي بين التكامل والائتلاف:

تعتبر المقاربة الحديثة للتسويق الاستراتيجي والتي دخلت أدبيات التسويق المعاصر ان سلسلة التوريد بمثابة النظام والسلسلة التي تقود نشاطات وصناعة المؤسسة التنافسية نحو برّ التفوق لما لها من أنشطة وعمليات تساهم في تفعيل القدرات والمزايا التنافسية في أنشطة ووظائف مختلفة الأساسية منها والثانوية في ضبط المدخلات والمخرجات المؤسسة في الوقت والكمية والسعر المطلوب في الأسواق مع مراعات العلاقة التكاملية بين أنشطة التوريد ونموذج سلسلة القيمة ل بورتر.

أورد كل من (Harland ; 1996 ;p78) و (Slack, 2002 ;p: 220) المهتمون بسلسلة التوريد على أن سلسلة التوريد تهتم أساسا بسلسلة تدفق المواد الخام والمكونات و المعلومات والأموال والتجهيزات من مصادر ها المختلفة عبر الموردين الى المؤسسات الاقتصادية التنافسية المختلفة (إنتاجية كانت أم خدماتية) ، من ثم الى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي على شكل منتجات او خدمات.

كما أُلح (Reid ; 2003 ;p: 79) أن سلسلة التوريد تمثل ادارة العلاقات المتبادلة والطويلة (استراتيجية) بين مختلف المؤسسات الاقتصادية كأعضاء مشتركة في عملية صناعية أو تسويقية وحتى خدماتية بين القطاعات او داخل القطاعات وتتألف سلسلة التوريد من ثلاثة عناصر أساسية هي الموردين الأنشطة والوظائف الداخلية للمؤسسة وأخيرا العملاء.

1.2 الاسهامات الأكاديمية لتعريف سلسلة التوريد :

توجد باقية من الاسهامات العلمية من طرف مفكرين منهمكين في البحث والدراسة في سياق سلسلة التوريد مجالها واسع ومنابعها متشعبة في نشاطات وعمليات المؤسسات الصناعية والخدمية الكبيرة والتي تؤكد جديتها في استخدام أنظمة سلسلة التوريد التي تضبط الوظائف والأنشطة من المورد الى المستهلك النهائي او المشتري الصناعي.

فيعرف (K.Samii 2001, p:15) ادارة سلسلة التوريد أنها: "مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن والمتاجر بفعالية، بحيث يجرى انتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة الى المواقع الصحيحة وفي الوقت الصحيح".

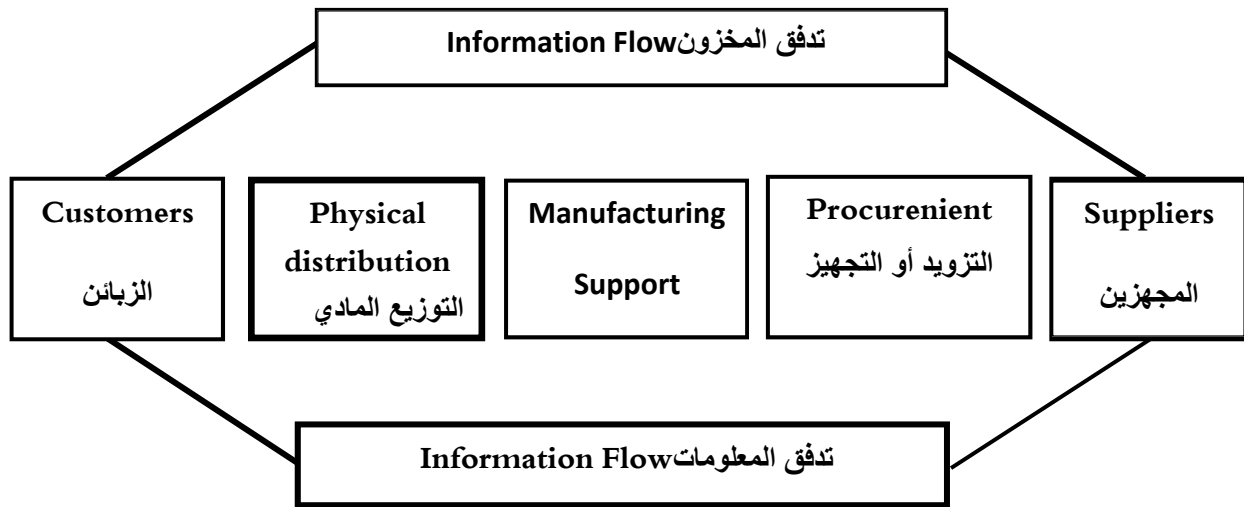
أما تعريف (Reid 2003, P:79) لسلسلة التوريد بانها: " عبارة عن الروابط التي تعمل على ربط جميع أنشطة المؤسسات المشاركة في عمليات التصنيع، والتوصيل المنتجات، والخدمات الى العملاء ".
و يعرف (Alen et Hoek 2008, p:07) سلسلة التوريد أنها: " كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة الى تدفق المعلومات، وكلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء والعكس من العملاء إلى الموردين ".

كما يعرف (Agus 2015, P:146) سلسلة التوريد أنها: " تكامل الرؤية وثقافة وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها لتنظيم أمثل لتدفقات المواد الخام بطريقة موثوقة ومبتكرة بهدف تصميم وتصنيع منتجات بجودة وسعر تنافسي، وتضم جميع الأنشطة التي تشتمل على توفير المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالكمية والوقت المناسبين ".

من التعاريف السالفة الذكر نرى أن سلسلة التوريد قائمة على مجموعة من الأسس والميكانيزمات التي تجعل نشاط المؤسسة الشامل نشاط فعال ومتميز من المورد الى المستهلك النهائي والعكس صحيح وذلك فيما يلي:

- كل الروابط والشبكات التي تساهم في عمليات التصنيع وتوصيل المنتجات والخدمات إلى العملاء من طرف المؤسسات المشاركة في الشبكة لتعظيم هذا التدفق؛
- سلسلة التوريد تمثل تلك التدفقات المتعلقة بعمليات التصنيع وتداول المعلومات والتسوق في كلا الاتجاهين بين المورد والمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي؛
- سلسلة التوريد تمثل التآزر الايجابي للرؤية والثقافة والاستراتيجيات لتعظيم التدفق المناسب للمدخلات بطرق متميزة وبسعر وجود تنافسية وايصالها في شكل مخرجات الى المستهلك الملائم والشكل والوقت والكمية المناسبة والشكل الموالي يوضح لنا ببداية سيرورة عمليات سلسلة التوريد في المؤسسة الاقتصادية التنافسية. يجب عرض هذه الطرق والأدوات بدقة ووضوح دون إسهاب بحيث يتمكن الباحثون الآخرون من إعادة الدراسة أو التحقق منها، ويمكن للمؤلف أن يصف الأدوات والطرق المستخدمة في شكل مخطط، جدول أو رسم بياني لشرح الأساليب التي استخدمت، في حالة التعقيد فقط، بغرض التبسيط؛ ويمكن تقسيم هذا القسم إلى أقسام فرعية، حيث تختلف محتوياته وفقاً لموضوع المقالة.

الشكل 01: تكامل سلاسل التوريد Supply Chain Integration



المصدر: (Bowerox 1996, 101)

يلاحظ من الشكل السابق أن نشاط اللوجيستك في تحقيق تكامل سلال التوريد هي ممثلة في مزيج من الأنشطة تبدأ بالمواد الأولية وجلّ المدخلات الصناعية وغيرها وتنتهي الى الزبون او المستعمل النهائي أو حتى المشتري الصناعي تلازما مع ذلك تدفق المعلومات السلسلة لتحقيق الائتلاف الفعال والكفاء بينهما للوصول بالسلسلة الى تحقيق جودة عملية التوريد.

2.2 نظام سلسلة التوريد في تدعيم التنافسية والميزة التنافسية في المؤسسة:

الفكرة الرئيسية من نظام سلسلة التوريد (Sevend 2006, P:32) في بعده الاستراتيجي والتنافسي الوصول الى أفضل الممارسات اللوجيستية الداخلية والخارجية الامامية والخلفية التي تحمل في محفظتها مجمل الأساليب والانشطة والعمليات التي تعكس التفوق المتميز في الأداء اللوجيستي لعمليات التوريد وما ينجر عنه التفوق والتميز في بعض الاتجاهات والممارسات كالجودة، التكلفة، نظام التسليم، المعلوماتية والأتمتة، التموين، وما يحقق هذه القاعدة التنافسية لسلسلة التوريد الى التركيز على الروابط الثلاث: الشركة - الزبائن - المنافسة الذي يشكل المثلث التنافسي لنظام التوريد والتسويق الاستراتيجي كمثلث متوازي الابعاد في تحقيق التناظر التنافسي بين سلسلة التوريد والتسويق الاستراتيجي كفلسفة تمكن كلا الاتجاهين من التعاضد والتلازم لتحقيق التفاضل والمزايا التنافسية التي تحتجها المؤسسة للتفوق والتميز في السوق بشكل مستديم وفعال.

3.2 أهمية مشاركة سلسلة التوريد في عملية التسويق الاستراتيجي:

تكمن أهمية سلسلة التوريد ضمن عملية التسويق الاستراتيجي للمؤسسة التنافسية فيما يلي: (الصميدعي 2011، ص:19)

- الاهتمام بعنصر الموارد المتاحة والمطلوبة في مختلف مراحل الانتاج والتركيب والتوضيب والتسويق والبيع للمنتجات أو الخدمات ؛
- القيام تحديد الطلبات الخاصة بالمناولة والشراء والنقل والتخزين وتحديد مسارات تدفق المواد والمنتجات من امكان شرائها الى أماكن انتاجها ثم الى المستهلك النهائي في شكلها التام الصنع بالجودة والسعر المطلوبين؛
- التمثيل المهيكل والمتسلسل لأنشطة سلسلة التوريد ومدى توافقها مع الأنشطة الأساسية التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية التنافسية والتي تعكس قيمة النشاط التوافق بين الأنشطة الأساسية والداعمة (حسب مقارنة بورتر لسلسلة القيمة)؛
- مساهمة سلسلة التوريد في ضبط أنشطة المؤسسة الاقتصادية التنافسية حسب ما أقره السوق من سلع وخدمات مطلوبة بالمواصفات والمميزات للمستهلك النهائي والمشتري الصناعي الحالي والمحتمل.
- العمل على تنمية والتطوير المستمر لحلقة التوريد وأنشطة المؤسسة لضمان قدرات ومهارات محورية تؤكد ضمان محصول معتبر من القدرات والميزات التنافسية التي تحقق قيمة لنشاط المؤسسة والزبون معا؛
- ضمان تشييد استراتيجيات تسويقية وشرائية بالتناظر والتزامن مع سلوك الأسواق التنافسية الأمامية والخلفية على التوالي ومتطلباتها المتعددة والمتغيرة وانتهاز الفرص الممكنة فيها لتحقيق أكبر فعالية في الأداء الاستراتيجي للتسويق وتصدر مركزا تنافسيا متميزا.

4.2 الأبعاد الاستراتيجية الرامية لتفعيل سلسلة التوريد في التسويق الاستراتيجي:

تتضمن عملية سلسلة التوريد جملة من الأهداف الرامية الى تفعيل نشاطها ضمن النشاط التسويقي الاستراتيجي للمؤسسة التنافسية التي تولي اهتماما واسعا بأنظمة التوريد الجديدة التي تحقق تنافسية أكبر ومزايا تنافسية أجدر

لتحقيق قيمة للزبون ومن الهداف التي تحتلها سلسلة التوريد في هذا السياق (الشمواط وجواد 2008، ص ص:60-62):

1.4.2 تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة: أن يحدد مدير ادارة التوريد من خلال تفعيل أنشطته استثمار الفرص السوقية وادراجها في تحديد الاهداف والاستراتيجيات الشرائية والتسويقية على التوالي لتحقيق توازن فعال وتنافسي بين الأسواق الأمامية والخلفية التي تلوح في الأفق من خلال ادارة توريد تنافسية تحمل في طياتها التأزر الايجابي التناظر المطلق بين الأنشطة الأساسية والداعمة لحلة وتدعيم الميزة التنافسية (نموذج بورتر لسلسلة القيمة 1982).

2.4.2 تحقيق تدفق مستمر للمواد والمكونات وكل المدخلات من والى المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة التنافسية على ادارة توريد فعالة وتنافسية جراء الإدارة المتميزة لنظام التدفقات من المواد والمكونات والخدمات وكل المدخلات اللازمة لأنشطة المؤسسة الخلفية منها والأمامية للحفاظ على استمرارية النشاط والمستويات الادنى لإعادة تشغيل الطلبات الشراء والبيع في الوقت المناسب تقديا التكاليف الزائدة او الحدية.

3.4.2 ضبط مخزون الأمان (المخزون المتوسط): إن احتفاظ المؤسسة التنافسية بمخزون أدنى يجنبها مشكلة نفاذ المواد في المخازن وإعادة تدوير طلبات الشراء المواد لإعادة تموين في الوقت المطلوب والأمر بإصدار الطلبية وحصول المواد في الوقت المناسب للإنتاج حفاظا على تدبذبات في سيرورة التوريد وانتظام عملياتها للحد من تكاليف التخزين والاحتفاظ بالكميات الاقتصادية الكافية والضرورية في المخزون التي تتراوح بين 20% - 50% من قيمته الاجمالية.

4.4.2 ضبط نظام الجودة المستمرة لعملية التوريد: إن الامتثال لقواعد زمرة الجودة التي تعكس عمليات ضبط وفحص المواد والمنتجات والتجهيزات للمعايرة الانتاجية والتسويقية يجب ان تلبى توقعات العملاء فيما يخص نظام ومتطلبات الجودة على كل مراحل سلسلة التوريد من دخول المواد الى المستودعات الى غاية وصولها الى العملاء من اجل فعل الشيء الصحيح وبطريقة صحيحة.

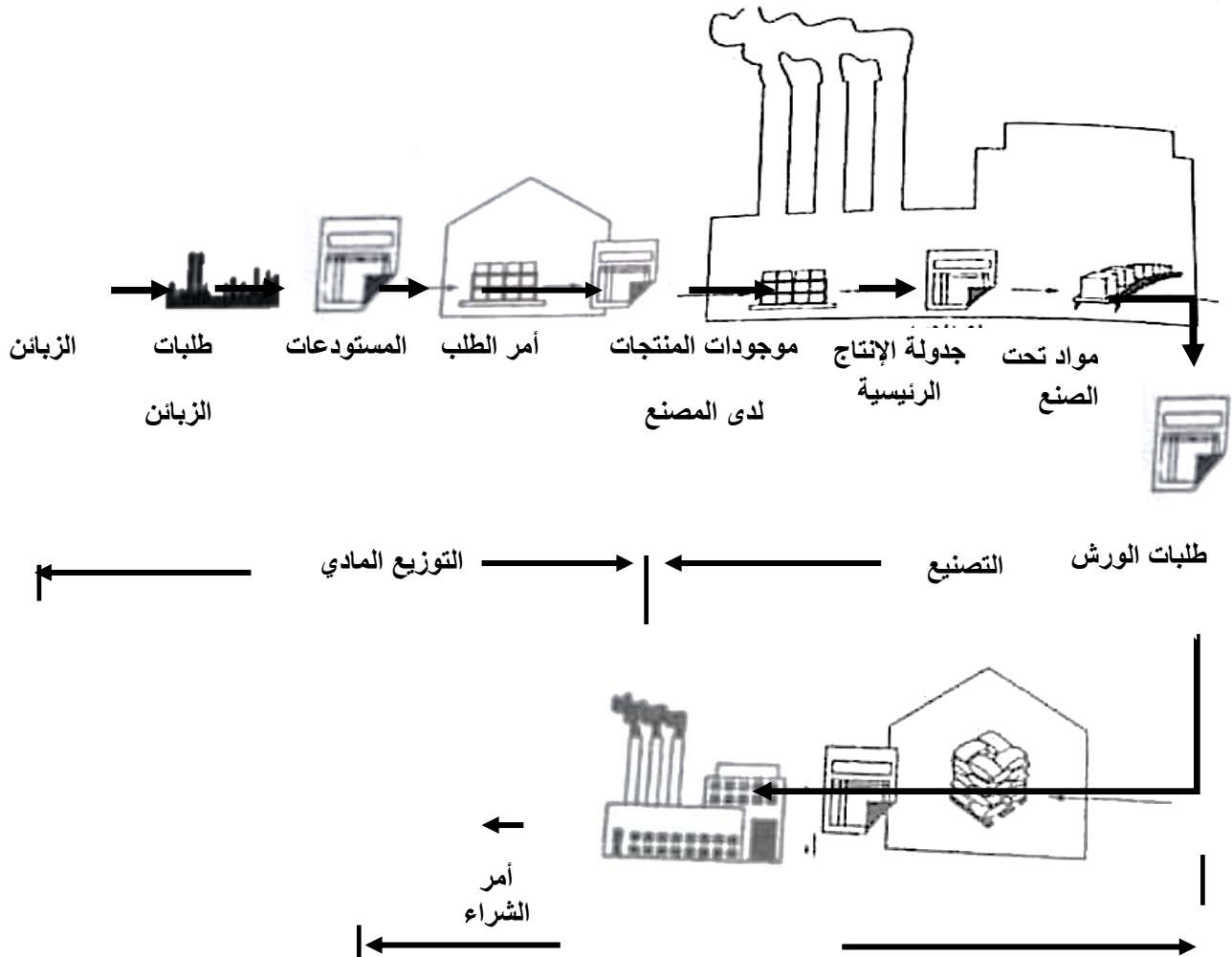
5.4.2 القدرات التفاوضية مع الموردين: في هذا السياق يتعلق الأمر بقدرة الموردين في التكامل والتفاعل والتفاوض المتميز مع المؤسسة التنافسية وامداد وتجهيز أنشطتها المتنوعة، لدى عند اكتشاف مثل هذا الامتياز عند الموردين الأوفياء اللازمة لاستمرار علاقات التفاوض وتعاقد نتيجة تميزهم بمجموعة من المتطلبات والشروط المطلوبة في اعراف التعاقد كالجودة والتوصيل في الوقت المناسب، التسعير، وضبط الكميات المطلوبة التي تعدّ من مقاومات القدرة والميزة التنافسية لعمليات التوريد الخلفية للمؤسسة.

6.4.2 بناء وتشبيد استراتيجيات الشراكة الأمامية والخلفية: للمؤسسة مهمة استراتيجية وتنافسية لتحسين مواطن قوة المؤسسة مع مساهمة فعالة سلسلة التوريد التنافسية في جر عربات سيورتها للاستفادة من الفرص التسويقية والتنافسية في هذا سياق التي تزيد من تفوق أداء نظام توريدها ونظام تسويقها الاستراتيجي الفعال بكفاءة على باقي المنافسين في هذا السياق من خلال تشبيد استراتيجيات الشراكة متعددة أقطاب التوريد ومنها تستفيد من وفرات الحجم والتفوق التنافسي كما هنالك استراتيجيات مهمة تتمثل في تنشيط المقاوله من الباطن والمناولة الصناعية المتخصصة.

3. مساهمة نظام سلسلة التوريد في التسويق الاستراتيجي لتنمية تنافسية المؤسسة دراسة اسقاطية لمجمع سوناطراك:

تتمثل عملية تشييد استراتيجيات الشراكة لتجهيز الأنشطة الأمامية والخلفية بأحدث الاستثمارات المادية من آلات وتجهيزات ورافعات وتكنولوجيات متقدمة في الوجهة الخلفية تتلخص في تقنيات الحفر والتنقيب والضبط لعمليات النقل والاستخراج والمعالجة التقنية لمخرجات النفط ومشتقاته التي تتطلب مهارات وقدرات وتقنيات من نوع خاص مما يتطلب من المجمع اللجوء الى تعاقد من الباطن مع مؤسسات منفذة محنكة في هذا السياق وكذلك التبادل المعرفي والتكنولوجي في مجال التنقيب والأنشطة اللوجيستية المتخصصة في عمليات التوريد الخلفية بغية تطويرها وجعلها أكثر مرونة وأقل تكلفة زمنية ونقدية، أما على المستوى التوريد الأمامي ما يتطلب أيضا توسط والتعاقد مع شريك متميز لديه القدرات والمهارات المحورية في عمليات التوريد والتوزيع والنقل واللوجستيك التسويقية التي تيسر من عمليات نقل ملكية النفط ومشتقاته من أماكن الإنتاج الى أماكن التوزيع والتسويق في الوقت والسعر والجودة المطلوبة من طرف المتعاملين الاقتصاديين العالمين وبهذا قد تفوز المؤسسة بقدر كبير من التميز في أدائها الاستراتيجي التسويقي من خلال تحقيق مسعى الميزة التنافسية لنظام سلسلة التوريد المطورة والمجهزة بأحدث المعارف والتكنولوجيات الخاصة بالأنشطة الأمامية والخلفية الداعمة لنظام سلسلة التوريد الكلية للمؤسسة بغية التصدر الى مصف المؤسسات التنافسية في هذا السياق ويؤدي التسويق الاستراتيجي كونه بوصلة نظام التوريد التنافسي الأمامي والخلفي لمجمع سوناطراك لضمان الولج الى الأسواق النفطية العالمية.

الشكل 2: تدفق المعلومات لأمر سلاسل التوريد (بشكل عام) من الموردين إلى الزبائن لمجمع سوناطراك



التوريد المادي

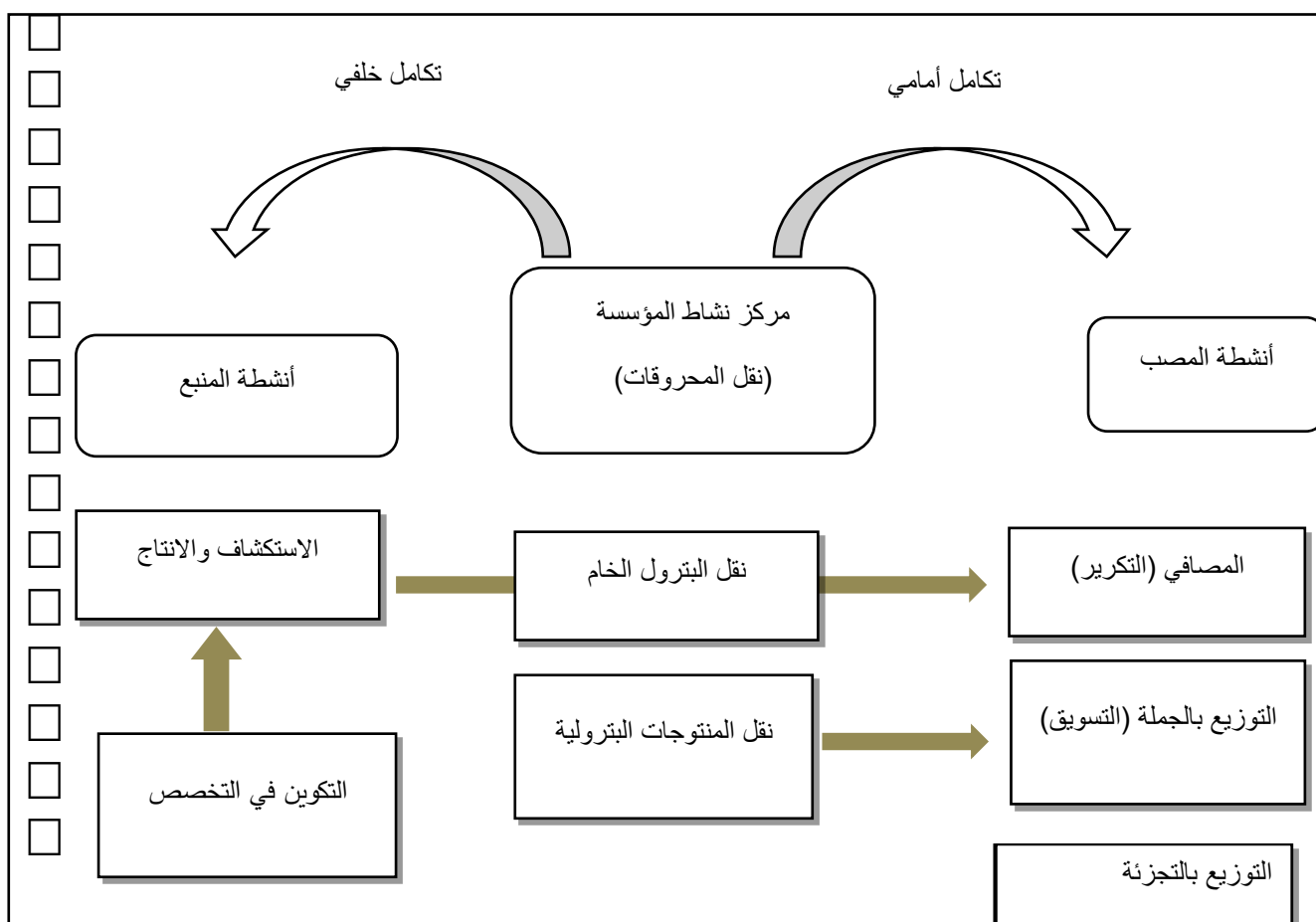
مخزون المواد الأولية

المصدر : (التقرير التجاري السنوي لمجمع سوناطراك 2020)

1.3. اتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في سلسلة الصناعة النفطية: ويمكن القول ان مؤسسة سوناطراك اليوم تغطي اغلب نشاطات سلسلة الصناعة النفطية في الجزائر والمقسمة إلى:

1.1.3. أنشطة خلفية (أنشطة المنابع): يغطي نشاط المنبع مختلف نشاطات التنقيب والاستثمار وإنتاج منابع النفط، والنقل عبر الانابيب، ويشهد هذا النشاط منافسة قوية بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، خصوصا بعد تحرير القطاع والانفتاح على الاستثمار الأجنبي، حيث تجري مؤسسات سوناطراك عقود شراكة مع العديد من المؤسسات الأجنبية لإنجاز أعمال التنقيب والإنتاج؛ أنشطة أمامية (أنشطة المصب): يغطي أنشطة تجميع الغاز الطبيعي، فصل غازات البترول المميع، التكسير، البتروكيمياويات، إنتاج الغاز الصناعي.. الخ، والذي يعرف تأخرا كبيرا بسبب قلة الاستثمار، لكن من المرتقب أن يشهد نموا كبيرا نتيجة لتوجه السياسيات الاستثمارية لمؤسسة سوناطراك نحو إقامة العديد من المشاريع عبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية. ومن خلال ما سبق يمكن توضيح اتجاهات تكامل مجمع سوناطراك في الصناعة النفطية كما يلي:

الشكل (03): نموذج توضيحي لاتجاهات تكامل سوناطراك عموديا في الصناعة النفطية.





التكوين والتدريب في التخصصات
النفطية والمناجيرية والتسويقية



المصدر: (التقرير السنوي لمجمع سوناطراك 2020)

2.1.3 : التكامل العمودي وتنافسية سوناطراك في القطاع-

تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي قدمها "Porter" لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، ففي كتابه الشهير "competitive advantage" فكرة سلسلة القيمة كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، بالنظر إليها عبارة عن سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم المنفصلة للعمليات. فهي بذلك -سلسلة القيم- تعتبر الأداة الأساسية في نموذج Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن أن يتم هذا التحليل على الشركات الفردية، أو على مجموعة من الشركات التي تكون سلاسل القيمة بينها مترابطة -عادة ما تشمل الموردين والموزعين/ البائعين والزبائن- والتي يشير إليها بورتر بنظام القيمة. أو لصناعات مختارة (داخل أو خارج الحدود الوطنية).

وتتكون سلسلة القيمة في الصناعة النفطية. من خلال مراحل رئيسية متتالية هي استكشاف وإنتاج ومعالجة ونقل وتسويق النفط والغاز، كما هو مبين في الشكل التالي:

3.1.3. خلق القيمة من خلال التكامل العمودي في الصناعة النفطية:

تعتبر الفوائد المحتملة للتكامل -أفقيا وعموديا- موضوعا قديما في تحليل سلسلة القيمة في الصناعة النفطية فبعد استعراض المراحل المنفصلة في سلسلة قيمة النفط، يثور السؤال حول إمكانية توليد قيمة إضافية خلال التكامل؟ فالتكامل العمودي هو سمة بارزة للصناعة النفطية، وعلى الرغم من أن تفاصيل التكامل قد تغيرت مع مرور الوقت. لكن عموما سيأخذ أحد الشكلين الرئيسيين التاليين:

- يحدث التكامل العمودي المالي، عندما يتم امتلاك مراحل متتالية من سلسلة القيمة عبر شركة قابضة واحدة، التي تسيطر على التدفقات النقدية؛

- يحدث التكامل الرأسي التشغيلي عند وجود تبادل مادي بين تلك المراحل المختلفة لسلسلة القيمة، أي من النفط الخام إلى المنتجات الناتجة منه.

اذ بل موجة التأميمات سنوات ال 70، كانت شركات النفط المملوكة للقطاع الخاص تستخدم كل من التكامل المالي والتشغيلي. وكانت الدوافع الرئيسية لهذا التكامل: لتأمين مصادر التوريد، لتأمين إيرادات المبيعات، لخلق حواجز الدخول، لتجنب الضرائب، للقضاء على هوامش رب الوسطاء، أو لممارسة التمييز في الأسعار.

أما التكامل العمودي الحادث على المستوى الوطني، يعني تعمد السياسات الصناعية توجيهه أو تشجيع التتبع عمى طول سلسلة القيمة، حيث يمكن إتباع التكامل العمودي لتتبع السعر أو لمواجهة مخاطر الطلب الاقتصادي، وكذلك للاستحواذ على حصة أكبر من العمليات ذات القيمة المضافة، أو ببساطة للرد على التغير في الطلب المحلي والدولي.

وتشير الأدبيات الاقتصادية أن التكامل العمودي يصبح سلوكا منطقيا أكثر في حالة خصوصية الأصول (Williamson 1985) عوض التعامل مع الأسواق. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتمكن منتجي الخامات الثقيلة جدا من ضمان طلب المصايف عبر السوق المفتوحة، يصبح هناك حافز لتحقيق التكامل العمودي بين أنشطة الاستكشاف والإنتاج E&P وأنشطة التكرير والتسويق R&M.

بالتالي هنا الدافع الذي أدى بالمؤسسة للتكامل العمودي نحو أنشطة التكرير والتسويق سيؤدي بخلق قيم إضافية داخل المؤسسة ناتجة عن انتاج منتجات مكررة جديدة للزبائن وكذا تسويق المؤسسة لمنتجاتها بنفسها مما يعطي للمؤسسة سلسلة قيم أطول مما كانت عليه.

2.3. سلسلة القيم لدى مجمع سوناطراك:

سمحت استراتيجية التكامل العمودي لسوناطراك بتغطية مراحل متتالية من الصناعة النفطية، ما أدى بتنوع حلقات القيمة لديها، حيث تنوعت حلقات القيمة لدى المؤسسة بين كل من الأنشطة الخلفية والأمامية. من خلال تتبع فروع وأنشطة مجمع سوناطراك، يتضح ان المجمع عبارة عن مجموعة من النشاطات، النشاطات الأمامية والخلفية ونشاط النقل عبر القنوات ونشاط التسويق ونشاطات أخرى إدارية. ..، تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة، كما هو معلوم، تكون المؤسسة في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة. ويوضح الشكل الموالي نظام سلسلة القيمة لدى مؤسسة سوناطراك:

ومن خلال سلسلة القيمة، تظهر النشاطات الداخلية لمؤسسة سوناطراك في الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة. 1.2.3 الأنشطة الأولية:

تتمثل الأنشطة الأولية في كل العمليات المتعلقة باكتشاف البترول إلى تصنيعه أو تصديره، وتنقسم هذه المجموعة إلى:

1.1.2.3 النشاطات الخلفية: وتضم كافة النشاطات المتعلقة بالاستكشاف والحفر والتنقيب ونتاج المحروقات.

2.1.2.3 نشاط النقل عبر القنوات: يتكفل هذا النشاط بتطوير، تسيير، واستغلال شبكة النقل، التخزين، تسليم وشحن المحروقات سواء منها السائلة أو الغازية، والذي بدوره يعتبر وسط الصناعة في سلسلة المحروقات، حيث ينقل المحروقات من مناطق اكتشافها واستخراجها إلى مناطق أخرى لتصنيعها أو تصديرها.

3.1.2.3 النشاطات الامامية: وتتكفل هذه الأنشطة بتطوير واستغلال تجميع الغاز الطبيعي، فصل GPL، التكرير، البتروكيماويات وتأمين الغاز الطبيعي...

4.1.2.3 النشاط التسويقي: ويتولى هذا النشاط تسيير عمليات البيع والنقل البحري وتسويق الغازات الصناعية...

2.2.3 الأنشطة الداعمة

وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وهي:

1.2.2.3 البنية التحتية للمؤسسة: تشمل عدة أنشطة منها: الإدارة العامة، حيث توجد الإدارة العامة لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة ولكل فرع تابع لها إدارة خاصة به، نجد كذلك المحاسبة والجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي.. فكلها أنشطة تدعم الأنشطة الأولية للمؤسسة.

2.2.2.3 الشراء (التموين): ووظيفتها الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو آلات أو خدمات..

3.2.2.3 التطوير التكنولوجي: إن إنتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل ومعدات إنتاجية متطورة ومعقدة، حيث أن كل تحسين وتطور في الأساليب والمعدات معناه تقليل الوقت وتخفيض التكاليف، مما يساعد بقية الأنشطة.

4.2.2.3 إدارة الموارد البشرية: تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، وبالتالي فهي تدخل في جميع الأنشطة عبر سلسلة القيمة ككل. حيث يعتبر العنصر البشري أحد أهم الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سوناطراك. فهي في هذا المجال تحتوي على الإطارات، المهندسين التقنيين.

الشكل 4: التالى عبارة عن تصور لسلسلة القيمة لسوناطراك حسب الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة



سمحت استراتيجية التكامل العمودي لسوناطراك ببعضه مراحل مسالية من الصناعة النفطية، ما أدى بتنوع حلقات القيمة لديها، حيث تنوعت حلقات القيمة لدى المؤسسة بين كل من الأنشطة الخلفية والأمامية. تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يسمى بنشاطات القيمة، وقصد فهم سلوك المصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية، يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق القيمة. كما تشارك سلسلة التوريد في تفعيل نظام التسويق الاستراتيجي المتميز الذي يسعى الى كسب فرص تسويقية في سوق النفط واستعداد مجمع سوناطراك في بناء استراتيجية تسويقية عالمية تؤيد المسعى التنافسي والسوقي توفير النفط

ومشتقاته في سوق النفط في الوقت المناسب والجودة المناسبة وبأسعار تنافسية كون أن التمكن من هيكल التكاليف ناجم من القدرة على التحكم في عمليات سلسلة التوريد وكسب رهان التفوق والتميز التنافسي وما يزيد من رافعة الائتلاف الفعال بين التسويق الاستراتيجي وسلسلة التوريد لمجمع سوناطراك.

III خاتمة:

من وراء هذه الورقة البحثية تبين أن التسويق الاستراتيجي يؤدي دورا فاعلا وفعالا في تشييد القدرات والمزايا التنافسية للمؤسسة من وراء البحث عن الفرص التسويقية الملائمة في أسواق جذابة ومثمرة والسعي من وراء ذلك مساهمة وتطوير نظام سلسلة التوريد الأساسية لعمل ونشاط أي مؤسسة صناعية أو زراعية وحتى خدماتية قدرة وجودة هذا النظام تشييد قاطرة نموذج سلسلة القيمة أفقيا وعموديا الذي يعكس التأزر الفعلي للأنشطة الأساسية منها والداعمة التي هي في صميم نشاط وتكامل أنشطة التوريد الامامية والخلفية التي تنتج عنها مميزات تضيف بالتنافس التام من حيث (التكلفة، نظام التسليم، عمليات التوريد الخلفية مع المجهزين، جودة عمليات الترمين والتخزين ومناولة المواد والمنتجات. ...)، جلاها تصب في رحاب التماثل والتلازم بين أنشطة السلسلة لتحقيق تميز مطلق في تسويق المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي والسعي الى تشييد استراتيجيات تسويقية كامنة ومدرسة للولوج الى اسواق واعدة ومستهدفة بما يعود على المؤسسة التنافسية بالأرباح المرضية لنشاطها ونموها في المدى المتوسط والطويل فمشاركة سلسلة التوريد في العمل السيروية الاستراتيجية يعتبر من التوجهات المعاصرة في الممارسة التسويقية الاستراتيجية من خلال دور السلسلة التوريد في ضمان تدفق منتظم للمدخلات وعمليات الانتاج المثلى بتكاليف أقل ما يضمن بيعها بأسعار تنافسية والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب وما يرشد القمة الاستراتيجية للمجمع (مجلس الادارة ومجلس المديرين) التفكير في مصير المجمع في المستقبل البعيد لمحروقاته في السوق المحلية والدولية على اعتبار ان سلسلة التوريد هي محصلة قيمة سلسلة القيمة للنشاطات النفطية المتميزة للوصول بها الى انتاج النفط بتكاليف متدنية والوصول الى تسويقها في الاسواق بأسعار تنافسية عند اقتناص الفرص التسويقية الممكنة واستغلال عوامل النجاح الاساسية الصادرة من سلسلة التوريد في ما يخص التسليم في لوقت المناسب، جودة مشتقات النفط، السعر التنافسي، كلها قدرات تنافسية تيسر عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية للمجمع بناء على فلسفة التسويق الاستراتيجي المعمول والمطبق بشكل فاعل وفعال.

حتى تكتمل السيروية الناجحة لسلسلة التوريد الفعالة والمشاركة الأصلية في سيروية التسويق الاستراتيجي لمجمع سوناطراك اعادة هندسة مقرر عمل دائرة التسويق في التوجه أكثر الى أسواق نفطية واعدة مكللة بربح الوافر وقابلية الولوج اليها بنجاح ما يضمن قدر معتبر من حصص سوقية التي تعكس المركز التنافسي للمجمع مع عناية كبيرة للاستثمار في أنظمة التوريد المتقدمة سعيا في ذلك تخفيض التكاليف الكلية التي تساهم بقسط كبير في التحكم في التكلفة النفطية والسعي الى ابرام صفقات بيع بأسعار تنافسية تضيف بحصة سوقية كبيرة لمجمع سوناطراك، ويتعزز هذا التوجه الاستراتيجي بقدرة هذا الأخير بارام استراتيجيات شراكة موجهة نحو تطوير العمود الفقري العمودي والافقي لسلسلة التوريد الجديدة التي تحقق تنافسية أكبر له واندماج أفضل في سيروية

التسويق الاستراتيجي لمجمع سوناطراك وفي خضم ما استدللنا به ما يجزم حكم إثبات صحة فرضيتنا الضمنية وما نشير اليه في هذا السياق الاستنتاجات التالية:

- يعتبر نظام سلسلة التوريد القاطرة ذو اتجاهين متلازمين في عمل وسيرورة التسويق الاستراتيجي
- التجانس والتكامل الأفقي والعمودي لأنشطة سلسلة التوريد تعكس القيمة الفعلية للأنشطة بين أنشطة سلسلة القيمة
- التآزر بين ممارسات التسويق الاستراتيجي والمشاركة الاستراتيجية لسلسلة التوريد فيه قد يصب ذلك في تحقيق تنافسية أكبر لمجمع سوناطراك.

ومن التوصيات التي خرجنا بها من هذه الورقة البحثية لصالح مجمع سوناطراك:

- الاهتمام المطلق والموسع بالتسويق الاستراتيجي لكل الأنشطة الإستراتيجية والتسويقية النفطية؛
- الاستثمار الموسع والمنظم والمتزامن لسلسلة التوريد المحفوفة بأفضل التقنيات والتكنولوجيات المحققة للوافرات الاقتصادية والمزايا التنافسية كأسلحة فتاكة للمجابهة في الأسواق النفطية العالمية.

Referrals and references

- Agus, Arwati. Suplly Chain Management. Singapore: Journal of economic, business and Management volume03;N°11 November, 2015, 146.
- Alen, Harison, et RemkoVan Hoek. Logistics Management and Strategy-competing Though the Chain. United Kingdom: 3th Edition Published Hall, 2008, p:07.
- Anderson, Paul,E. Marketing Strategic Planning and the theory of firm ,ch ;scope of Strategic Marketing. USA: journal of Marketing N°46, 2002, PP:15-16.
- Bowerox, Donald and All,. Logistics Management - the integratted Supply chain process. USA: the MAC GRAM HILL.CO;USA, 1996.
- GERRY JHONSON, AUTRES. Stratégique. France: 8ème édition:Pearson Education, 2005, pp:19-21.
- Gervais, Michel. Stratégie D'Entreprise. paris: Economica 5ème édition, 2003, pp:08-09.
- K.Samii, Alexandre. Stratégie Logistique,Supply Chain management. paris: Dunod, 2001, p:15.
- MARK, PARRY. STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT. BOSTON, NEW YORK: MC GRAW HILL IRWIN, 2001, 288.
- Martinet, Jean. Stratégie. paris: Edition:Vuibert, 1983, p:28.
- Reid, R.D and Sanders,N.R. Operations Management. USA: john Wiley and Sons, 2003, 79.
- Sevend, Hollensen. Marketing Planning A Global Perspective. USA: Mc Graw Hill, 2006, P:32.
- Vassinen, et A. THE concept of strategic Marketingin Marketing Discourse. Finlande: a Bibliometric study;M,scienceThesis,Helsinki University of technology, 2006, 62.
- Wienclaw, Ruth. A. Strategic Marketing,Research Starters. New York: Business,Great Neck Publishing, 2008, 11.
- Idris, Taher Mohsen Mansour Al-Ghaly, Wael Mohammed Sobhi. Strategic Management - An Integrated Methodological Perspective -. Amman: Wael Publishing House, First Edition 2007, ,. 36
- Al-Husseini, Falah Hussein. Strategic Management - Its Concepts - Approaches - Contemporary Operations. Amman: Wael Publishing and Distribution House, First Edition, 2000, p: 15.
- Al-Khafaji, Abbas Hussein. Strategic Management, Introduction, Concepts and Operations. Amman: Dar Al-Thaqafa Library for Publishing and Distribution, First Edition, 2004, p: 31.
- Al-Shamwat, Jawad, et Al-Shamwat Jawad. Supply Chain Management. Jordan: Ithraa Publishing and Distribution, 2008, pp: 60-62.

Al-Sumaidaie, Mahmoud Yousef. Strategic Marketing. Jordan: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2011, p: 19.

Habtoor, Abdul Aziz Saleh. Strategic Management - New Management in a Changing World -. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, First Edition, 2004, pp. 42-43.

.Mustafa, Muhammad Mahmoud. Strategic Marketing of Services. Jordan: Dar Al-Manahj for Publishing and Distribution, 2010, 14.

Sonatrach, 2020, Annual Commercial Report of the Complex

2020 ,Annual Commercial Report of the Sonatrach Complex

Annual Report of the Sonatrach Complex, 2020-,

Annual Commercial Report of the Sonatrach Complex,,» 2020

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

جنادي كريم. (2024). مشاركة سلسلة التوريد في عملية التسويق الاستراتيجي لتطوير تنافسية المؤسسة – من التثبيت الى الممارسة - دراسة حالة مجمع سوناطراك - ، مجلة رؤى اقتصادية ، 14(01) ، جامعة الوادي ، الجزائر ، ص.ص 41-59.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0** International License. [Libraries Resource Directory](#). We are listed under [Research Associations](#) category