



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية ودوره في تحقيق الميزة
التنافسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

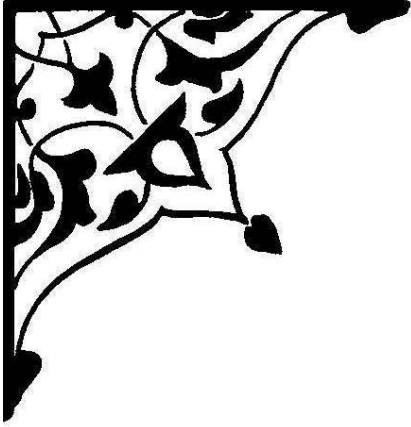
مياح عادل

أبه صالح موسى

اللجنة المناقشة

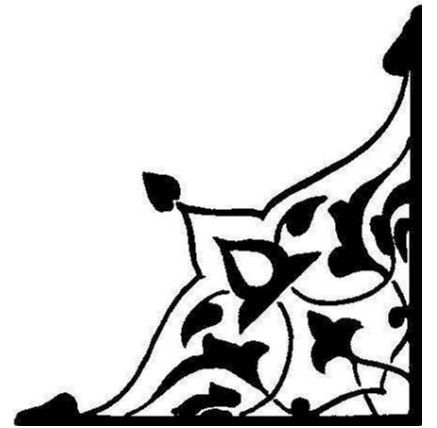
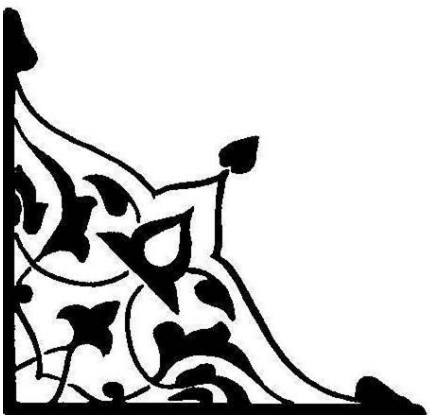
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.بن صوشة رياض	أستاذ مساعد _ أ	رئيساً
أ.مياح عادل	أستاذ محاضر _ أ	مشرفاً ومقرراً
د.خير الدين جمعة	أستاذة محاضرة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2016-2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy in a stylized, bold script. The text is arranged in a circular or semi-circular pattern. The words are: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. There are several vertical lines extending upwards from the top of the calligraphy, resembling arrows or stylized stems. Small decorative marks and dots are scattered around the main text.



أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا

إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة آل عمران (18)

صدق الله العظيم

الإهداء

فلا يسعني إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قدرهما عالي وشأنهما غالي "أمي الحنونة " و "أبي الغالي "

إلى من وصانا الله بهما بقوله فيهما:

<< ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً >>

إلى إخوتي، وفقهم الله في دراستهم و عملهم.

إلى كل قريب إلي؛

إلى كل مناضل في سبيل العلم و المعرفة ؛

إلى زملائي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله

وصحبه اجمعين.

أحمد الله الذي أتم علينا هذا العمل المتواضع في صحة وعافية، أما بعد:

ثم أتقدم بخالص شكري وبالغ تقدير ي إلى الأستاذ المشرف مياح عادل على خبره ونصائحه

وتحفيزه وعلى الجهود التي بذلها، وكما أشكره على تتبعه للعمل وتصحيحه لكل تفاصيله ، وكذلك

على كل التوجيهات التي قدمها لي ، فكان نعم الاستاذ والأخ في ذات الوقت.

وأوجه التحية والشكر كذلك إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد

خيضر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر كل أعضاء لجنة المناقشة على كل التوجيهات التي قدموها لي.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص، إلى كل من بذل معي جهداً ووفر

لي وقتاً ، ونصح لي قولاً، اسأل الله ان يجزيهم عني خير الجزاء .

والحمد لله من قبل ومن بعده.

ملخص

تعالج هذه المذكرة البحثية موضوع البيئة الصناعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتكمن أهمية دراسة المحيط الخارجي في تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تساعد على الاستجابة لمحيطها باستغلال الفرص، كدخول أسواق جديدة أو تلبية حاجات جديدة ، وكذلك الحد من التهديدات القادمة من المنافسة وذلك بأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية أو تعديلها بما يتناسب ومتطلبات البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة في التعرف على نقاط القوة والضعف المؤسسة لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، والحصول على ميزة تنافسية. وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة، كون هذه الأخيرة تنسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة. بالرغم من ان البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة وبالتالي فإن المحيط لا يمكن أن ينشط في فراق إما أن يكون عاملا مساعد أو عائقا امام المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفء بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

وبتشخيص طبيعة الصناعة تسعى المؤسسة إلى دخول مجال التنافس بفاعلية، وذلك من خلال استراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية و الأرباح، ومن بين هذه الاستراتيجيات العامة للتنافس لـ **Porter** هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى الطويل مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية. الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، محيط المؤسسة، الميزة التنافسية.

Résumé:

Dans cette travail de recherche il est noté que le sujet de l'environnement industriel et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, où l'importance de l'étude de l'environnement extérieur pour fournir à l'institution des informations pour les aider à répondre à leur environnement pour exploiter les opportunités, comme entrée de nouveaux marchés ou répondre aux nouveaux besoins, ainsi que la réduction des prochaines menaces de la concurrence afin de les prendre en compte lors de la formulation de la stratégie ou modifiés pour répondre aux exigences de l'environnement extérieur.

L'importance du périmètre extérieur de la Fondation pour l'étude afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'institution pour pouvoir faire fonctionner l'institution la plus efficace pour exploiter les opportunités et faire face aux menaces dans l'environnement extérieur, et obtenir un avantage concurrentiel.

Bien que l'analyse de la nature de l'industrie aide à comprendre l'environnement, ce dernier caractérisé par le fait que la nature d'une dynamique et plus complexe que d'être statique.

Bien que l'environnement concurrentiel de la pression continue de l'entreprise si l'océan ne peut pas être actif en se séparant soit d'être un assistant facteur ou un obstacle à l'institution, mais celui-ci cherche toujours à chercher à obtenir un avantage ou compétitifs grâce à des stratégies multiples, où ce concept dépend un point clé est que le facteur le plus spécifique pour le succès de l'entreprise est sa position concurrentielle, Ce qui classe son premier et avoir préséance sur ses concurrents .

En second lieu, les résultats de deux pousser et tirer entre le binaire (environnement - un avantage) que le lecteur de l'environnement pour créer une fonction, ce dernier ajoute à son tour, de nouveaux éléments de l'environnement augmente la complexité et augmentent l'intensité des forces concurrentielles.

Le diagnostic de la nature de l'organisation de l'industrie qui cherche à entrer sur le terrain pour soutenir efficacement la concurrence, grâce à différentes stratégies concurrentielles qui peuvent être poursuivis afin de maximiser les avantages concurrentiels et des bénéfiques, et parmi ces stratégies: les stratégies publiques de concourir pour Porter, qui est une stratégie visant à obtenir un avantage concurrentiel à long terme avec la réduction de l'unité de densité concurrentielle.

Mots clé : Stratégie d'analysé, environnement industrielle, L'avantage concurrentiel.

الفهرس

الصفحات	المحتويات
	البسملة.
	آية قرآنية.
	الإهداء وشكر.
	الملخص.
	الفهرس.
	قائمة الجداول.
أ-ج	مقدمة عامة.
الفصل الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية.	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: هيكل الصناعة
3	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة
3	الفرع الأول: تعريف الصناعة
3	أولا: مفهوم الصناعة
4	ثانيا: تعريف الصناعة
4	الفرع الثاني: مفهوم بنية الصناعة
5	الفرع الثالث: أهمية قطاع الصناعة على الاقتصاد الوطني
6	المطلب الثاني: ابعاد هيكل الصناعة
6	الفرع الأول: التركيز الصناعي
7	أولا: مقياس التركيز الصناعي
11	ثانيا: العوامل المؤثرة على التركيز الصناعي
13	الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة
13	أولا: مفهوم عوائق الدخول
15	ثانيا: أنواع عوائق الدخول إلى الصناعة
16	الفرع الثالث: التمييز في المنتجات
16	أولا: مفهوم تمييز المنتجات

17	ثانيا:أنواع تمييز المنتجات
17	المبحث الثاني :أهم نماذج لتحليل البيئة الصناعية
17	المطلب الأول : نموذج بورتر Porter
19	الفرع الأول : المنافسين الحاليين والمحتملين
19	أولا: المنافسين الحاليين
19	ثانيا: المنافسين المحتملين
20	الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء والموردين
20	أولا:القوة التفاوضية للعملاء
20	ثانيا: القوة التفاوضية للموردين
21	الفرع الثالث:المنتجات البديلة
22	المطلب الثاني: تحديد المجموعات الإستراتيجية وهيكل القطاع
22	الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية
23	أولا: تعريف المجموعات الإستراتيجية
28	ثانيا: هيكل القطاع (خريطة القطاع)
31	ثالثا: تحليل المجموعات الإستراتيجية
31	الفرع الثاني: نموذج الماسة لـ Porter
32	أولا:عوامل الإنتاج وظروف الطلب
33	ثانيا: الصناعات الغذائية والمكملة
33	ثالثا:استراتيجية المؤسسة ودور الحكومة
35	المبحث الثالث : أنواع البيئات الصناعية
35	المطلب الأول : سوق المنافسة والاحتكار التام
35	الفرع الأول :سوق المنافسة التامة
36	أولا: تعريف المنافسة التامة
37	ثانيا: توازن السوق في ظل المنافسة التامة
38	الفرع الثاني : سوق الاحتكار التام
39	أولا : تعريف الاحتكار التام
39	ثانيا: توازن السوق في ظل الاحتكار التام

41	المطلب الثاني : سوق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة
41	الفرع الأول : سوق المنافسة الاحتكارية
41	أولا: تعريف المنافسة الاحتكارية
42	ثانيا: توازن السوق في ظل المنافسة الاحتكارية
43	الفرع الثاني: سوق احتكار القلة
44	أولا: تعريف الاحتكار القلة
45	ثانيا: توازن السوق في ظل الاحتكار القلة
46	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الميزة التنافسية.	
48	تمهيد.
49	المبحث الأول : مدخل للإستراتيجية والميزة التنافسية
49	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية
49	الفرع الأول : مدخل للإستراتيجية
49	أولا: مفهوم الإستراتيجية
51	ثانيا: مستويات الاستراتيجية
53	ثالثا: سبل صياغة الاستراتيجية
54	الفرع الثاني : الإستراتيجية التنافسية
54	أولا:مدخل إلى الإستراتيجية التنافسية
58	ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter
65	ثالثا: أهداف الإستراتيجيات العامة للتنافس
66	المطلب الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية التنافسية
66	الفرع الأول: الميزة التنافسية
66	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
67	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
68	ثالثا: مكونات الميزة التنافسية
68	المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية
68	المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية وأبعادها

68	الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية
68	أولا: حجم الميزة التنافسية
69	ثانيا: نطاق التنافس
71	الفرع الثاني :ابعاد الميزة التنافسية
71	أولا : التكلفة الاقل
71	ثانيا: تمييز المنتج
71	المطلب الثاني : متطلبات الميزة التنافسية المستدامة
71	الفرع الأول : الميزة التنافسية المستدامة
71	أولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
72	ثانيا : تعريف الميزة التنافسية المستدامة
73	الفرع الثاني: الابعاد الرئيسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة.
74	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر	
76	تمهيد.
77	المبحث الأول : تعريف بالصناعة الدوائية الجزائرية
77	المطلب الأول : صناعة الدواء في العالم
77	الفرع الأول : الأوضاع العالمية المحيطة بالسوق الدواء
80	الفرع الثاني: مقومات وخصائص الصناعة الدوائية العالمية
81	الفرع الثالث: هيكل الصناعة الدوائية
82	المطلب الثاني: السوق الجزائرية للأدوية
82	الفرع الأول: السوق الدوائي الجزائري
82	الفرع الثاني : نشاط مجمع صيدال
88	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
93	المبحث الثاني : دراسة الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر
93	المطلب الأول : دراسة التركيز الصناعي
95	الفرع الأول: تركيز المؤسسات
96	الفرع الثاني: مقياس هيرشمان وهيرفندال

97	المطلب الثاني : عوائق الدخول إلى الصناعة
97	الفرع الأول: مشكل العقار الصناعي
97	الفرع الثاني: ندرة الباحثين والمختصين في الفارمالوجيا
97	الفرع الثالث : النظام المصرفي وسياسة القرض
98	المطلب الثالث : تمييز المنتجات الدوائية
99	المبحث الثالث : إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
99	المطلب الأول : أهداف الشراكة وتنظيمها
99	الفرع الأول : أصول الشراكة في مجمع صيدال
99	الفرع الثاني : أهداف الشراكة في مجمع صيدال
100	الفرع الثالث: تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال
100	المطلب الثاني: أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال
100	الفرع الأول: عقود المشاريع المشتركة
103	الفرع الثاني: عقود التصنيع الامتيازية
104	الفرع الثالث: اتفاقيات اقتناص الفرص
104	المطلب الثالث: ملامح الإستراتيجية التسويقية بالمجمع
104	الفرع الأول : إستراتيجية المنتج
109	الفرع الثاني : إستراتيجية التسعير والتوزيع
114	الفرع الثالث: إستراتيجية الترويج
118	خلاصة الفصل.
120	الخاتمة
125	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	عنوان الشكل
9	نسبة التركيز لثلاث صناعات ABC	1-1
18	القوى المنافسة الخمس لـ Porter.	2-1
22	إطار تحليل الصناعة للدول النامية- نموذج Austin.	3-1
24	خريطة الصناعة لقطاع مفترض.	4-1
30	المجموعات الاستراتيجية في الصناعة الصيدلانية.	5-1
34	نموذج الماسة والعناقيد لـ Porter.	6-1
36	حالة السعر في ظل المنافسة التامة.	7-1
38	توازن سوق المنافسة التامة في الأجل الطويل .	8-1
40	توازن المحتكر.	9-1
43	الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية.	10-1
53	هرم الإستراتيجية في المؤسسة.	1-2
58	الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter	2-2
60	منحني التجربة (الخبرة).	3-2
69	دورة حياة الميزة.	4-2
78	الاستهلاك العالمي للأدوية خلال سنة 2003.	1-3
78	الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2003..	2-3
84	تطور رقم أعمال مجمع صيدال.	3-3
85	منحني تطور الانتاج في مجمع صيدال من 1992 إلى 2000.	4-3
90	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال .	5-3
94	السوق الوطنية من الأدوية لسنة 2006.	6-3
114	المنافسة التوزيعية لمجمع صيدال.	7-3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر.	1-3
83	تطور مبيعات صيدال خلال العشرية الأخيرة.	2-3
85	تطور الانتاج في مجمع صيدال .	3-3
86	الموارد المستوردة سنة 2002 مقارنة 2001.	4-3
87	تطور المستخدمين حسب الصنف الاجتماعي الوظيفي .	5-3
94	تطور سوق الدواء من 2004-2006.	6-3
95	نصيب المتعاملين الإقتصاديين من سوق الأدوية (الإنتاج +الإستيراد) لسنة 2005.	7-3
96	درجة التركيز حسب Herschman et Herfindah.	8-3
104	اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال.	9-3
106	الأصناف العلاجية وعدد الأدوية لمجمع صيدال.	10-3
109	وصف شهادة ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال.	11-3
111	سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال.	12-3
111	سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال.	13-3
113	مساهمة الوحدات التجارية وتوزيع عملاء صيدال لسنة 2003.	14-3
117	تقسيم ميزانية الترويج علي مختلف الأنشطة الترويجية لمجمع صيدال.	15-3

مقدمة عامة

مقدمة

في القرن العشرين وحتى يومنا الحالي نجد العالم يمر بجملة من التحولات الهامة وهذا على كافة الأصعدة السياسية منها، و الاجتماعية والاقتصادية. ولعل أبرزها هذه الأخيرة وما انجر عنها من اتجاه الدول إلى تطبيق آليات السوق، وتوجه مؤسساتها إلى التحالف و الاندماج من جهة، وبناء تجمعات إقليمية كالاتحاد الأوروبي أو ظهور منظمة التجارة العالمية التي صارت تؤثر على اقتصاديات دول كثيرة من جهة أخرى.

الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تسعى إلى العالمية وتوسيع حصصها السوقية إلى تغيير طريقة تسييرها وإدارتها بالتحول المطلق للإدارة الإستراتيجية، ولحالات تعزيز تنافسيتها وما تنطوي عليه كالاهتمام بالجودة ومعاييرها تحليل البيئة التنافسية الاهتمام بالتكاليف، الموارد البشرية، التسويق... الخ.

ضف إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال TIC، وتوسيع استخدام دائرة المعلومات وخاصة الانترنت التي ساهمت بكثير في انفتاح الأسواق وبروز اتجاهات و استخدامات جديدة في الاقتصاد الحديث المعتمد على هذه التكنولوجيات كبروز مفهوم التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، نظم إدارة العملاء الإلكترونية... الخ.

كل هذه العوامل وغيرها ساهمت في انفتاح السوق التي صعبت من مهمة المؤسسات في مراقبة أسواقها، وبيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتصاعدة. الأمر الذي سينعكس حتماً على القرارات الإدارية الإستراتيجية لتلك المؤسسات. وبإمضاء الجزائر لاتفاقيات الشراكة، و الدخول المحتمل إلى المنظمة العالمية للتجارة، و إصدار قوانين مشجعة على الاستثمار الأجنبي و الانتقال من الاقتصاد المركزي الموجه على اقتصاد السوق وما يفرضه من آليات تنافسية، فلن يكون هناك خيار للمؤسسة الاقتصادية سوى إعادة تنظيم نفسها، واتباع الأساليب و الطرق العلمية لإدارتها.

ومع تزايد هذا التركيب والتغير والتعقد البيئي، وكذا احتدام التنافسية بين منظمات الأعمال في العصر الحديث، أصبح هناك تزايد مماثلاً في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، لفهم العلاقة بين متغيراتها، وبما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التقدّم عن منافسيها من خلال اكتسابها لميزة أو ميزات تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، من خلال اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر والاستفادة من نقاط قوتها، وهذا لا يكون إلا من خلال التفكير الاستراتيجي الفعال المبني على أسس صحيحة وسليمة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أصبحت أمام مجموعة من التحديات تتطلب مواجهتها من أجل البقاء والاستمرار وهذا ما سيؤدي إلى تنمية القطاعات الإنتاجية خارج المحروقات من بينها قطاع الصناعة الصيدلانية الذي يعتبر قطاعاً هاماً للدولة، وهذا بإنقاص فاتورة الاستيراد من الأدوية، و منه تحقيق الأمن في هذا المجال من جهة، و توفير الأدوية الخاصة بكل الأمراض التي يتعرض لها المستهلك من جهة ثانية. ونجد هذا القطاع ذا تركيبة مكونة من مخابر أجنبية تقوم بتوريد الأدوية للجزائر عبر الموزعين أو مخابر محلية بتصنيع أدويتها و إعادة توزيعها إلى المستهلك أو

من خلال تواجد مخابر محلية و وطنية الذي يعتبر مجمع صيدال من بين أهم هذه المخابر هو الآخر يواجه التحديات السابقة الذكر و التي تواجهها مجمل المؤسسات الاقتصادية و بذلك هو مطالب بإتباع أساليب عصرية و تقنيات حديثة للتصنيع، و محاولة خلق فرصاً لعمله وفقاً لقدراته و مهاراته في الإنتاج أو التوزيع و التصدي للمنافسة خاصة الأجنبية بإعداد استراتيجيات عامة و أخرى وظيفية من شأنها الرفع من حصصه السوقية و زيادة المبيعات والأرباح و المساهمة الفعلية في الاقتصاد الوطني.

أولاً/ إشكالية البحث:

الإشكالية البحث:

في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال المؤسسات الجزائرية، وذلك لانفتاح علي الاقتصاد العالمي وانفجار ثورات تكنولوجية المعلومات أصبحت هذه البيئة تتطلب تحليلاً دقيقاً وعميقاً للتأقلم مع متغيراتها وبناء علي ماسبق تبرز إشكالية بحثنا علي النحو التالي:

- كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية ؟

يمكن بلورة الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف يمكن تحليل البيئة الصناعية بالنسبة للمؤسسات ؟
2. كيف يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحليل البيئة الصناعية ؟
3. هل استطاعت شركة صيدال تحقيق ميزة تنافسية في بيئتها التنافسية ؟

ثانياً /فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. تحليل البيئة الصناعية يكون وفق نموذج Porter للقوي الخمس؛
2. يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقليل التكاليف داخل المؤسسة لإكتساب ميزة تدنية التكلفة؛
3. نعم استطاعت شركة صيدال تحقيق الميزة التنافسية من خلال صناعة الأدوية، وذلك من خلال تنوع تشكيلة الأدوية لمعالجة مختلف الأمراض.

ثالثاً / أهمية الدراسة :

عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية لها أهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لانه يؤدي إلي تحقيق ما

يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلي إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة ثم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استقلالها وأي الفرص التي الممكنة استبعادها؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي علي تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها ؛
- تحديد مايسمي بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف علي أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛

- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لانه يؤدي إلى الكفاءة في الاداء؛
 - يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير علي مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة علي تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم العادات السائدة ؛
 - تسعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي علي هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني؛
- تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة المصنعة للأدوية، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، وهذا يبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير والحركية المستمرة .
- كما تتجلى أهميته كذلك في تسليط الضوء على دور هيكل الصناعة في تحديد المؤسسة الصناعة لإستراتيجياتها التنافسية لمحاكمة قوى التنافس.

رابعاً/ أهداف الدراسة :

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :
1. توضيح كل من هيكل الصناعة مع التعرض إلى مختلف أبعاده الرئيسية ؛
 2. التعرف على أهم القوى المؤثرة على المؤسسة داخل مجالها الصناعي؛
 3. تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل محيطها التنافسي؛
- كما نأمل من خلال تحقيق هذه الأهداف أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في المعرفة العلمية وإثراء المكتبة بمرجع علمي وميداني جديد .

خامساً / محددات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود كالتالي:

يعتبر التفكير الإستراتيجي واسعاً وشاسعاً، لذلك إرتأينا أن نسلط الضوء على الإستراتيجيات التنافسية الممكنة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الصناعية في إطار هيكل الصناعة(السوق) .

سادساً / دوافع ومبررات إختيار هذا الموضوع :

تعود أسباب إختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى إلى الميل الشخصي لقضايا ذات الطابع الحديث والإستراتيجي خاصة، كما أن هذا الإهتمام نابع أيضا بإحساسنا بالأهمية البالغة وكذا الدور المهم التي تحتله الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة خاصة في ظل الأوضاع الإقتصادية العالمية الراهنة .

سابعاً / حدود الدراسة ؛

نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية:

- الحد الموضوعي : ركزه هذه الدراسة في جانبها الموضوعي علي توضيح التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ؛

- الحد المكاني : تم اختيار مؤسسة صيدال الجزائر - كمنظمة ناشطة في قطاع يتميز بالمنافسة والتغير البيئي المستمر الحد الزمني : خلال الفترة الزمنية 2010-2015 .

ثامناً / موقع البحث بالنسبة للدراسات السابقة ؛

يعتبر بحثنا حلقة تكمل سلسلة البحوث السابقة ، ومحطة جديدة تستند اليها البحوث اللاحقة ، فالأبحاث التي أنجزت في مختلف جامعة الوطن وتناولت جوانب الموضوع ، نذكر منها .

1) حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

2) نصر الدين بن عمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

3) الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

4) بلعور سليمان، اثر استراتيجية الشراكة علي الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004.

5) مسعود الربيع، مياح عادل، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية - صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .

6) حبوب فاطمة، تأثير التحالفات الاستراتيجية علي تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير علوم التسيير، اختصاص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة، 2011.

7) ميلود زيد الخير، الصناعة الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ وبعده، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .

تاسعاً / المنهج المستخدم في البحث :

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، تمت الدراسة بالإعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري، من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه. وأما المنهج التحليلي، فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على واقع الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي والميداني.

الفصل الأول

تمهيد

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة (Stratégique Analysais) ، مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة داخليا و خارجيا، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية نجاح والبناء الإستراتيجي ، وهناك معايير يجب اخذها بنظر الاعتبار عندما يتم التعامل مع بيئة الخطة الاستراتيجية والتي هي مجموعة من المؤشرات والمتغيرات التي تتداخل فيما بينها عندما يتم اعتماد التحليل الاستراتيجي لأي نموذج او لأي مؤسسة سواءاً موقف ما او حدث ما او صراع داخليا او خارجيا.

وتماشيا مع الموضوع المطروح ، فسوف نتناول في هذا الفصل تأثير البيئة الصناعية التي تتأثر بدورها بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة، والتي تنشط وتنافس المؤسسة فيها اعتمادا على أدائها .
توزع هذا الفصل علي ثلاثة مباحث، ركز المبحث الأول : سوف نقوم بتعريف وتحليل هيكل الصناعة ومختلف أبعاده الرئيسية .

المبحث الثاني: سناقش عددا من النماذج التي تساعد المديرين في تحليل تلك البيئة، وتسهم تلك النماذج في تهيئة إطار عمل للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة المحتملة .
وتنشأ الفرص من خلال قدرة المؤسسة على استغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأرباح .
أما التهديدات فتنشأ عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية في تعريض سلامة ورجية المؤسسة للخطر .
ويختم المبحث الثالث والأخير هذا الفصل: أنواع البيئات الصناعية .

المبحث الأول: هيكل الصناعة

من أجل إيجاد مفهوم واضح لهيكل الصناعة يتوجب علينا أولاً أن نعرف الصناعة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

- تمثل الصناعة: مجموعة المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وهي مجموعة المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم بديلة لكل من المؤسسات الأخرى¹.

- أما بيئة الصناعة: فهي تعبر عن مجموعة المتغيرات التي تملك تأثيراً مباشراً على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما²، ويمكن لهذه المتغيرات أن تؤثر مباشرة وبالسلب أو الإيجاب على حصة المؤسسة في السوق، وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وقدرتها على جلب العملاء، وعلى المحافظة على العمالة الجيدة³.

- علم الاقتصاد الصناعي:

تعلق بدراسة هيكل السوق من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المنشآت الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة وهل هي سوق منافسة أو احتكار، وتأثير ذلك على مستوى أداء المؤسسات الصناعية من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطور التقني إضافة على السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المنشآت الصناعية وأدائها⁴.

الفرع الأول: مفهوم الصناعة

أولاً: مفهوم الصناعة

بالرجوع إلى المصطلح في اللغة الإنجليزية Industry وفي الفرنسية Industrie نجد أنه يرجع للكلمة اللاتينية Industrie التي تعني النشاط Activité، أي كل النشاط الاقتصادي.

والمصطلح يختلف في مدلوله من زاوية إلى أخرى فالاقتصادي:

- يعرفها بأنها عملية التحويل للمادة من شكل إلى آخر، وهي خلق المنفعة الشكلية التي تعتبر إحدى المنافع الخمس المحددة في إعطاء صفة الإنتاج، والذي يعتبر عنده أوسع مدلولاً منها.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 97.

² صالح عبد الرضاء رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 115.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 106.

⁴ إقتصاديات الصناعة، ص 1، على الرابط التالي :

أطلع عليه في: 2017/05/05: daar-m.com/mkt/downloads.php?do=file&id=16451&ac

- وهي عند القانوني تتضمن الصناعة والتجارة، ويفصلها المحاسب على كل ما جر قيمة مضافة مع استهلاك وسيط وهكذا نجد عدة اجتهادات في ضبط هذا المصطلح¹.

ثانياً: تعريف الصناعة:

تأخذ كلمة " الصناعة " معنيين أساسيين بحسب هدف استخدامها. فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة والخدمات.....

كما يمكن تعريف الصناعة على أنها: "مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى نفس إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك".

وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديل دقيقاً للآخر.

وبالرغم تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تدرج نفس مجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك².

الفرع الثاني: مفهوم بنية الصناعة:

يقصد بهيكل الصناعة عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد ، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة، وغالبا ما يطلق على هذا التعريف نسبة التركيز الصناعي.

- تعريف هيكل الصناعة:

يتخذ تعبير أو اصطلاح "هيكل الصناعة عدة تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به.

فهو قد يعني "خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين" ومن امثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات)³.

¹ ميلود زيد الخير، الصناعة الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ وبعده، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010، ص 1.

² مسعود الربيع، مباح عادل، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية - صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010، ص 1.

³ نفس المرجع، ص 2.

ومنه فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة¹. وأخيراً فإن هيكل سوق الصناعة يبين التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة المعنية².

الفرع الثالث: أهمية قطاع الصناعة على الاقتصاد الوطني:

يسهم نمو قطاع الصناعة في³:

1- التخفيف من مشكلة البطالة: تخفيض نسبة البطالة الحالية أو المستقبلية حيث أن عدد السكان يتزايد وبذلك يتزايد عدد الباحثون عن العمل، فإذا كان قطاع الصناعة ينمو بنسبة تزيد عن السكان فذلك سيكون له أثر في توظيف الداخلين الجدد إلى السوق.

2- تنوع مصادر الإنتاج والدخل والصادرات: في الاقتصاديات البدائية نجد أن الاعتماد الأكبر على قطاع الزراعة أو الصناعات الاستخراجية، وبالتالي فتلك الاقتصاديات ينقصها التنوع في مصادر الدخل لكي لا تكون عرضة للتقلبات الاقتصادية. وقطاع الصناعة هو الذي يفسح المجال لتلك البلدان في تنوع المصادر لأنه قطاع كبير متنوع ينمو ويستوعب التكنولوجيا ويواكب الحداثة ولذلك فإنه سيؤدي لتنوع إيجابي في مصادر الدخل وزيادة وترتيب الصادرات الخارجية، فبدلاً من اقتصرها على المواد الخام والمنتجات الزراعية ستصدر أنواع مختلفة من المنتجات الصناعية.

3- رفع مستوى الإنتاج: التطور التقني في المجتمعات الحديثة بدأ فعلياً منذ الثورة الصناعية في أوروبا، وهي التي حولت اقتصاديات تلك الدول إلى اقتصاديات متطورة، فالقطاع الصناعي هو المحرك نحو التقدم لأنه يستخدم التكنولوجيا فينعكس ذلك على إنتاجية عنصر العمل وعناصر الإنتاج بشكل عام.

4- رفع معدل النمو الاقتصادي في الاقتصاد الوطني: قطاع الصناعة هو المحرك للنمو ورفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا يزيد من إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة عنصر العمل، حيث يخلق المزيد من فرص العمل ما ينعكس إيجاباً على المستوى المعيشي للأفراد.

5- توفير موارد النقد الأجنبي وعلاج مشاكل عجز ميزان المدفوعات: عندما تصدر منتجات صناعية فإننا نزيد من مواردنا من النقد الأجنبي، وعندما نوسع القاعدة الصناعية في الاقتصاد الوطني فذلك يقلل من الطلب على الواردات الصناعية مما يقلل طلبنا على النقد الأجنبي، وهذا يؤدي لتقليل العجز في الميزان التجاري، فمعظم الدول النامية تعاني من عجز في ميزان المدفوعات مرده العجز في الحساب الجاري وتحديدًا في الميزان التجاري بشكل أكبر.

¹ بأحرمة أحمد سعيد، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 51-52.

² مسعود الربيع، مباح عادل، مرجع سابق، ص 2.

³ إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 1.

المطلب الثاني: أبعاد هيكل الصناعة

تمثل ابعاد هيكل الصناعة فيما يلي :درجة التركيز الصناعي للمؤسسات، مستوى عوائق الدخول، درجة تمييز المنتجات .

وكذا حواجز الخروج واحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسى.

الفرع الاول: مفهوم التركيز الصناعي :

المقصود بتركيز الصناعي هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات. لذا ففي قياس تركيز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة. وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في الصناعة¹.

الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما²

. ويتبع هذا التعريف مجموعة من التعاريف وهي كالآتي:

(أ) يجب التمييز بين التركيز الصناعي والتركز الإجمالي . ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي؛

(ب) كذلك يجب التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة . (التركيز النسبي) فمقاييس التركيز المطلق فهو يتحدد بعدد المؤسسات العاملة بالصناعة والأنصبة النسبية لها، وذلك علي أساس أنه كلما قل عدد المؤسسات مع ثبات حجم السوق كلما زاد النصيب النسبي لكل واحدة منها، ومن ثم كلما زاد درجة التركيز . أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية، فكلما زادت درجة التشتت بين الانصبة السوقية للمؤسسة كلما دل علي زيادة درجة التركيز بغض النظر عن عدد المؤسسات العاملة بالصناعة (السوق)، وتعمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات، الأمر الذي يضعف من الإعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة³؛

(ج) كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركز المشترين . أما عن تركز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة . ويشير تركز المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية . ونظرا لعدم توافر

¹ روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة : فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص.29-30

² عراقي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 ص4.

³ روجر كلارك، مرجع سابق، ص.29-30 .

بيانات كافية عن تركيز المشتريين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه . لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز البائعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات.¹

ومنه يمكن القول أن التركيز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة أي أن العناصر الأساسية في قياس التركيز الصناعي هي:

(1) عدد المؤسسات في الصناعة؛

(2) حجم كل مؤسسة ونسبة أسهامها في الحجم الكلي للصناعة.

- زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز ويحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات (قليل) وحجم هذه المؤسسات (كبير) مما يؤدي إلى زيادة نسبة اسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي.

- زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.²

أولاً: مقاييس التركيز:

مؤشر التركيز هو ملخص إيضاحي لمدلول منحني التركيز . وسنفترض فيما يلي صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها xi وحدة، حيث (i = 1,2,3.....n)، وقد رتبنا هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن : $X = \sum xi$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة حيث $(Si = xi/X)$ ، وفيما يلي سوف نقوم بشرح بعض أهم المؤشرات التركيز ومقاييس اللامساواة للتعرف على ميزات كل منها.³

(أ) مقلوب عدد المؤسسات :

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية). ومنه يمكن القول أنه كلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز . ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة.⁴

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المعيار :

(1) يعتبر هذا المؤشر مضللا إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخول مؤسسات كبيرة الحجم نسبيا في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي (بين النظرية والتطبيق)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص.03.

² إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 11.

³ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور مقاييس التركيز واللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق، الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الإقتصاديات الناشئة، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 2- 3 ديسمبر 2008، ص.16.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص. 10.

(2) لا يأخذ هذا المؤشر في الحسبان أثر تحويل المبيعات من شركة صغيرة إلى شركة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة .

(ب) مقياس نسبة التركيز (Indice de concentration):

نسبة التركيز هي أكثر المؤشرات استخداما، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر r من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة، حيث أن r رقم إختياري يحدده الباحث . وتحسب نسبة التركيز Cr وفقا للصيغة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r Xi/X = \sum_{i=1}^r Si$$

فإذا إختارنا ($r5$)، فإن ($C5$) والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة . فإن كانت هذه المؤسسات هي (15،%، 12،%، 6،%، 4،%، 3،%)، تكون نسبة التركيز للخمس المؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40 % . ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه .

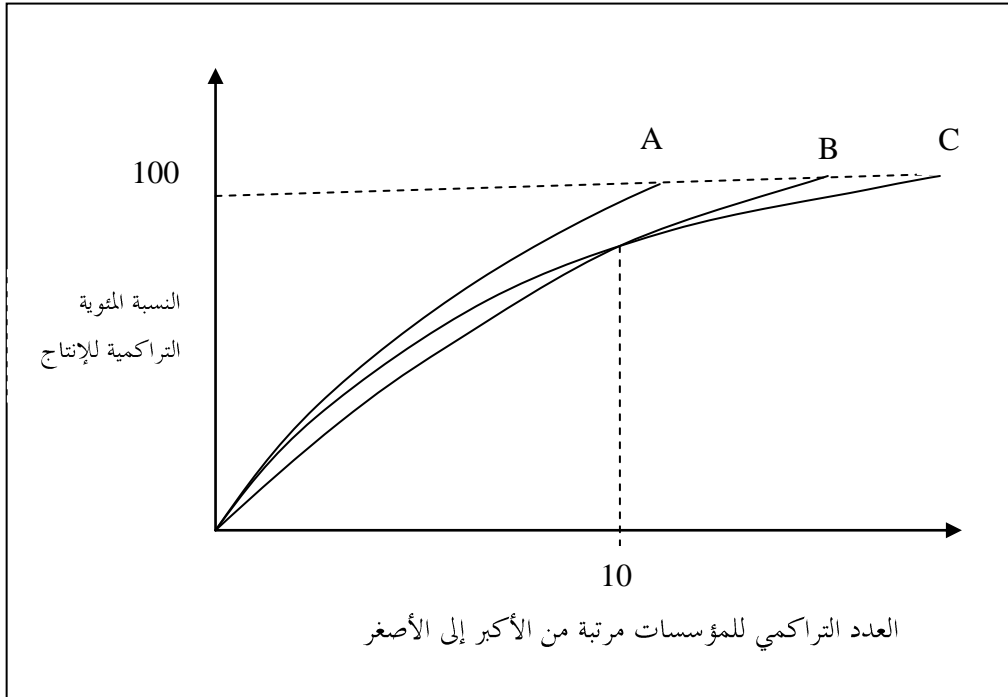
ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المقياس :

(1) إن إختيار العدد r (عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر .

(2) كما ينتقد أيضا لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقا لعدد المؤسسات r المأخوذة في الإعتبار¹. كما في الشكل (1.1):

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص.35.

الشكل (1.1): نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص.33.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B ,C) إذا اخترنا ($r=10$)، وفي حالة ($r > 10$) فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركيزاً، وفي حالة ($r < 10$) فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركيزاً. كذلك فإن إرتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة.¹

(ج) مقياس هيرشمان وهيرفندال : Herschman et Herfindah

وهو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشتد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزناً أكبر للمؤسسات الأكبر حجماً، وكذلك يأخذ في عين الإعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. إلا أن هناك مساوئ لهذا المقياس والتي تتطلب أخذها في عين الحسبان مثل البيانات تكون غير متوفرة في كثير من الأحيان بالنسبة لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة موجودة في الصناعة، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هياكل الصناعة والربحية.²

¹ نفس المرجع السابق، ص.36.

² Angelier .J.P, *Economie Industrielle(Eléments de méthode)* ,OPU ,Alger ,1993 , P.69.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

فتربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا صناعة من أربعة مؤسسات وكانت أنصبتها كالتالي: (10%، 20%، 30%، 40%)، فمربعات الأنصبة هو (1%، 4%، 9%، 16%)، فيكون تركيز الصناعة (H = 30%) ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة .

(د) مؤشرات هانا وكاي: Hannah et Kays

لقد إقترح هانا وكاي مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha . \alpha > 0$$

حيث أن (α) هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد (H) حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون $(\alpha=2)$.
الرقم المكافئ لـ $(R)^{(*)}$ هو $R^{1/1-\alpha}$ وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالتالي¹:

$$HK = \left(\sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/1-\alpha} , \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزاناً» أكبر وذلك بزيادة قيمة (α) .

(هـ) مؤشر الأنتروبي: Entropie

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \left(\frac{1}{S_i} \right)$$

S_i يدل على الحصة السوقية للمؤسسة i ، و (n) عدد المؤسسات في الصناعة، في صناعة تتميز بالإحتكار التام يكون مؤشر الأنتروبي مساوياً للصفر ($E=0$) (لأن $S_i=1$ ومنه $\ln 1=0$)، وفي صناعة تتميز

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص.39.

بالمنافسة يكون مؤشر الأنتروبي كبيراً لأن $E = \sum Si = 1$ و $Si = 1/n$ (لدينا $E = \ln n$ ومنه $E = \ln n$ أي كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيراً كلما كان E كبيراً ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة على التركيز الصناعي:

1- حجم السوق في الصناعة: أي حجم الطلب الكلي على السلع الصناعية. ويقاس بناءً على عدد المستهلكين (سواءً المستهلكين الحاليين أو المستهلكين المحتملين لهذه الصناعة أو منتجات هذه الصناعة)، أيضاً دخل المستهلكين (القدرة الشرائية عندهم عالية أو منخفضة)، كذلك أذواق المستهلكين، فأذواق المستهلكين إذا لم تكن إيجابية نحو أحد السلع فالطلب عليها سيكون منخفض، كذلك أسعار السلع البديلة والمكملة سواءً المحلية والمستوردة، فإذا ارتفعت أسعار السلع البديلة للسلعة فالطلب على السلعة سيزداد والعكس صحيح. وكذلك الحال في السلع المحلية والمستوردة.

اتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين هما:

- يؤدي اتساع حجم السوق لزيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبيرة الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سترتفع درجة التركيز في الصناعة. فالسوق الكبير هو في حاج لمنشآت كبيرة وهو فرصة لاندماج بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة لتستطيع الاستفادة من وفورات الحجم في الإنتاج فكلما زاد الإنتاج يقل متوسط التكلفة لعدة أسباب من أهمها عناصر الإنتاج الثابتة التي تقل كلما زاد الإنتاج لأنها تتوزع على عدد أكبر من الوحدات.

- يؤدي اتساع حجم السوق لدخول مؤسسات جديدة في الصناعة ما يؤدي لانخفاض درجة التركيز والمقصود هنا مستوى المنطقة الجغرافية والمحلية التي يعمل بها هذا المنتج.

2- اتجاه المؤسسات نحو الاندماج:

- زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج الأفقي (أي كلا المؤسسات تنتجان نفس السلعة، تندجان لتكوين مؤسسة واحدة أكبر) سيزيد التركيز الصناعي. والعكس في حالة الانقسام سيؤدي لنقصان التركيز الصناعي.

- الفرق بين الاندماج الرأسي (العمودي) والاندماج الأفقي، في الاندماج الأفقي هو أن المؤسسات تنتجان نفس السلع، لكن الاندماج الرأسي يعني أن المؤسسات تكملان بعضهما البعض في مراحل إنتاج مختلفة، كأندماج مؤسسة تصنيع الإطارات مع مؤسسة تصنيع السيارات.

3- مستوى الأسعار: انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي لزيادة التركيز في الصناعة لأن انخفاض السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي ستؤدي لخروج بعض المؤسسات من الصناعة لعدم القدرة على المنافسة ما سيزيد درجة التركيز.

¹ Angelier .J.P, OP.Cit , P.70.

4- عوائق الدخول الي الصناعة: إن صعوبة دخول المؤسسات جديدة في الصناعة سيؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز الصناعي¹، أما إذا لم يكن هناك عوائق لدخول السوق فهذا يعني أن هناك عدد كبير من المؤسسات في تلك الصناعة ستدخل السوق وسيكون مستوى التركيز الصناعي منخفضاً.

كلما ازدادت العوائق في الدخول على الصناعة انخفض عدد المؤسسات ما يؤدي لزيادة التركيز الصناعي، وهذه العوائق قد تكن (عوائق قانونية أو عوائق اقتصادية).

العوائق القانونية: وجود موانع يتم فرضها من قبل الحكومة في بعض الصناعات فتمنع دخول مشروعات من القطاع الخاص في أنواع معينة من الأنشطة أو الصناعات التي تقتضي المصلحة قيام الحكومة بها كاستخراج البترول وتكريره والصناعات الحربية والأسلحة.

وقد تمنح أحد المؤسسات قدرة احتكارية نتيجة تحويلها بعض براءات الاختراع إلى واقع صناعي، لتكون حافزاً للمؤسسات للدخول في مجال أنشطة البحث والتطوير لاختراع أو تحسين أحد المنتجات. ومن الضروري أن يكون الوقت كافياً لتمكين المؤسسة من لاستعادة التكاليف التي خسرتها في البحث والتطوير. ومثل هذا النوع من العوائق قد تكون مفيدة لأنها تحفز المؤسسات على إنفاق المزيد لأعمال البحث والتطوير.

العوائق الاقتصادية:

1- ضخامة أو كبر حجم الانتاج اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير:

- بعض الصناعات الثقيلة تتميز بكبر حجم الانتاج للوصول إلى الحجم الأمثل بحيث تنتج بأقل تكلفة متوسطة وبأعلى كفاءة ممكنة. فلتضمن المؤسسة استعادة تكاليفها الثابتة والمتغيرة والربح عليها إنتاج كمية كبيرة. لذلك فهذه الصناعة تحتاج عدد قليل من المؤسسات وقد تكفي مؤسسة واحدة لتلبية طلب السوق.

- إن زيادة حجم الانتاج الأمثل اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير يؤدي لزيادة عوائق الدخول للصناعة.

- كلما انخفض حجم الطلب الكلي (حجم السوق الكلي في الصناعة) ازدادت عوائق الدخول للصناعة لأن عدد قليل من المشروعات يمكن أن يكفي حاجة السوق.

2- تمتع المشروعات القديمة أو القائمة في الصناعة بمزايا غير متاحة للمشروعات الجديدة:

المؤسسات القديمة لديها كم كبير من الخبرات يمكن توظيفه لصالحها وهذه الخبرات ليست متوفرة في المؤسسات الجديدة كما أن المؤسسات القديمة لديها القدرة على الحصول على عوامل إنتاج بتكاليف منخفضة وتستطيع توفير ما يلزمها من مواد خام بقنوات معومة لديها، كما يمكنها الحصول على مصادر تمويل بسهولة وبتكلفة منخفضة بسبب قوة مركزها وخبرتها، وبالتالي فمركزها المالي أقوى من المؤسسات التي تنوي الدخول إلى الصناعة.

¹ إقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص. 11.

كما أن التعلم بواسطة الممارسة من أهم النقاط المتعلقة بالمشروعات القديمة فبالخبرة الإنتاجية تستطيع المؤسسة أن توفر من تكاليف الإنتاج وذلك بسبب التراكم المعرفي وتراكم الخبرات المتكونة لدى المؤسسة عبر الوقت.

3- الطاقة الإنتاجية الفائضة: تعتبر من عوائق دخول المنشأة الجديدة للصناعة، فعندما يكون هناك منشآت احتكارية لسلعة ما ستختار حجم الإنتاج أقل من المستوى الأمثل (عندما يكون متوسط التكلفة أقل من أدنى نقطة له) وهذا يعني وجود فائض إنتاجي وتستطيع هذه المنشآت أن توسع من إنتاجها وتقلل من تكاليفها لمواجهة الطلب المتزايد وهذا يعيق دخول المنشآت الجديدة لأن كمية إنتاجها سيكون أقل من الحجم الأمثل من الإنتاج وستكون تكاليفها كبيرة.

4- سياسات التسعير من قبل المؤسسات الموجودة في الصناعة لإعاقة دخول مؤسسات جديدة على الصناعة: عندما تشعر المؤسسات المحتكرة بدخول مؤسسات جديدة فإنها تلجأ لخفض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المؤسسات الجديدة لدخول السوق والمنافسة، وبعد ذلك يستغلون وضعهم الاحتكاري ويرفعون السعر مرة أخرى.

5- توقعات المنتجين الجدد الراغبين في الدخول للصناعة بشأن تأثير دخولهم على مستوى سعر السلعة في السوق إذا توقع المنتجون الجدد أن دخولهم للصناعة سيؤدي لزيادة الكمية المعروضة من السلعة مع ثبات الطلب ما سيتسبب بانخفاض السعر في السوق وهذا يجعلهم يترددون في الدخول للصناعة. وهذه النقطة تختلف عن سابقتها بأن المؤسسات الجديدة هي التي تبادر بعدم الدخول.

الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

تعتبر عوائق الدخول المحدد الثاني لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.

أولاً: مفهوم عوائق الدخول

مصطلح عوائق الدخول تم طرحه من طرف Bain سنة (1956)، وكان هذا المصطلح نقطة تحول في مجال التنظيم الصناعي، ولعب دوراً محورياً في مجال الدعوة إلى مكافحة الاحتكار.

وأوضح Bain في عمله هذا أن المؤسسات التي تنشط في قطاع يتميز بتركز كبير سوف تعرقل كفاءة تخصيص الموارد في هذا القطاع، وبالتالي هذا كله من أجل كسب أرباح مرتفعه، هذه الحالة من الربح المرتفع والأكبر منه في حالة المنافسة تفسر بشكل أو بآخر وجود عوائق بشكل جزئي أو كلي أمام دخول مؤسسات جديدة لهذا القطاع والاستفادة من حالة الربح المرتفع في هذا القطاع.

وقد تما التعرض لمفهوم عوائق الدخول من طرف مؤلفين آخرين سنذكرهم في الأتي¹:

- بالنسبة لـ stigler (1968) فعوائق الدخول هي: التكاليف التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى السوق، بعكس المؤسسات الموجودة في السوق فهي لاتتحمل هذه التكاليف.

¹ عرقابي عادل، مرجع سابق، ص6.

- بالنسبة لـ Ferguson (1974) فعوائق الدخول هي: كل العوامل التي تجعل دخول المؤسسة الجديدة إلى السوق لا يكون مربحا لها، وتسمح للمؤسسات الموجودة في السوق بوضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات الراغبة في الدخول، وكسب عوائد الاحتكار الدائمة .
- بالنسبة لـ Demsetz (1982) هذه التعريفات كلها توضح عوائق الدخول الموجودة بين المؤسسات الراغبة في الدخول والمؤسسات الموجودة في السوق، لكن لاتوضح القيود القانونية التي تعتبر فقط هي عوائق الدخول المستدامة والفعالة من وجهة نظر Demsetz .
- بالنسبة لـ Spuhber (2003) عوائق الدخول هو ميزة تنافسية مؤقتة، وذلك من جانب خاصة التكاليف، الابتكار، ميزة المعاملات " *avantage transactionnel* " تكتسبها المؤسسات المتواجدة في السوق دون المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق .
- مهما كان التعريف المعطي لعوائق الدخول، فإن هذا المفهوم قد تم توسيعه من خلال نموذج أكثر شمولا، تم طرحه من طرف (*la théorie de la mobilité de firmes*) لـ Caves و porter (1997)، هذا التكنولوجيا المفهوم الأخير يشير إلى ان عوائق الدخول التي تقف أمام دخول مؤسسات جديدة إلى السوق باختلاف المؤسسات الموجودة في السوق، في الواقع وعلى درجة عالية من عدم التجانس بين المؤسسات " سواء بسبب الاختلاف في الحجم والتكنولوجيا، أو سبب تمايز السلع التي تقدمها"، فالمؤسسات تنتمي إلى مجموعات متجانسة نسبيا، بحيث أن المؤسسات التي تنتمي لمجموعة واحدة لها مصالح مشتركة، وتقوم هذه المؤسسات بوضع حواجز أمام دخول مؤسسات جديدة أو مؤسسات تنتمي إلى مجموعات أخرى موجودة في السوق إلى مجموعات تنتمي إليها، وهذه العوائق عندما تطبق على المؤسسات الموجودة في السوق ولكنها لاتتنتمي لأي مجموعة تسمى أو تعرف بالحواجز التي تعيق الحركة، لأنها تمنع المؤسسة من التنقل من مجموعة إلى أخرى.
- وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي " مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى¹ ".
- بالإضافة إلى عوائق الدخول وعوائق الحركة، هناك عوائق الخروج التي يجب أن تلعب دورا أيضا إلى جانب العوائق المذكورة سابقا في اتخاذ قرار الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الراغبة في الدخول، رغم أن حواجز الخروج تمثل جميع العوامل التي تحد أو تمنع خروج المؤسسة من السوق، ألا أنها مكلفة للمؤسسات في حالة ما إذا رغبة في الخروج من السوق، وذلك بسبب تكاليف الإغراق ، بحيث أن بعض المؤسسات قد أعرضت عن الدخول إلى السوق لكي لاتتكبد خسائر الإفلاس.

¹ بانخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص. 102.

ثانيا: عوائق الدخول إلى الصناعة :

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات الرئيسية التركز فيها. ويمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول المؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة . سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على سلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة. حيث نجد أن هناك ثلاثة مصادر أساسية لعوائق الدخول هي:

(أ) اقتصاديات الحجم: يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين لحجم الإنتاج حتى يمكنها أن تصل بتكلفة الإنتاج لحدها الأدنى، ويسمى هذا الحجم (بالحد الأدنى للحجم الأمثل) وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا يمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإنه كثيرا ما يكون عائقا للدخول أمام المؤسسات¹.

(ب) المزايا المطلقة للتكاليف: تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعني ذلك أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج².

وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق الاختراع، أو أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات القائمة .

كذلك قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة، فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها³.

انخفاض تكلفة الحصول على راس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليه الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق⁴.

(ج) مزايا تمييز المنتجات: ينشأ النوع الثالث وفقاً لبين Bain بسبب تمييز المنتجات ففي صناعة يتسم بتمييز المنتجات قد تكون المؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل المستهلكين للمنتجات

¹ عبد القادر محمد عبد القادر محمد عطية، مرجع سابق، ص ص 59-60.

² أحمد سعيد بأخرمة، مرجع سابق، ص ص 92-93.

³ روجر كلار، تعريب فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص 31..

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر محمد عطية، مرجع سابق، ص 58.

التي تنتجها تلك المؤسسات. و في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول¹.

الفرع الثالث: التمييز في المنتجات في الصناعة :

يعتبر تمييز المنتجات المحدد الثالث لهيكل الصناعة، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما أتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات ، كلما شكل عائق دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

اولاً: مفهوم تمييز المنتجات

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج .

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو استخدامها أو مظهرها أو صيانتها... الخ². تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلباً خاصاً لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم³.

ومن أهم اسباب التي تؤدي إلى تمايز المنتجات مايلي⁴ :

أ/ توطن المصنع أو المتجر في موقع جغرافي متميز إما لقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على المستهلكين، أو لوجود في مكان عام يسهل الوصول اليه بوسائل مواصلات مختلفة.

ب/ الاختلاف في نوعية المنتج نفسه، فهناك قمصان مصنوعة من قطن عالي الجودة وأخرى مصنوعة من قطن

منخفض الجودة.

¹ نفس المرجع ، ص.135-137.

² أحمد سعيد باخرمة، مرجع سابق، ص 111-112.

³ رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص.134.

⁴ د. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 67.

ج/ الاختلاف في تفضيل المستهلكين تبعاً لاختلاف أذواقهم أو لتأثير الإعلان عليهم، فهناك بعض الشباب يفضلون الأقمشة المزركشة ذات الألوان الزاهية، وهناك البعض الآخر الذين يفضلون الألوان الهادئة أو الخافتة. ذ

د/ الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة للجمهور من قبل البائع، فهناك مراكز توزيع توصل السلعة لبيت العميل، وتقبل تحصيل القيمة بالشيكات، وتقبل الدفع بالتقسيط، وتلي طلبات العملاء في الحال، وتقبل البضاعة المرتجعة إذا تبين بها أي عيب، وهناك مراكز أخرى لانفعل أي شيء من هنا.

ثانياً: أنواع تمييز المنتجات

التحليل الاقتصادي يميز بين نوعين من أنواع تمييز المنتجات وهما: التمييز الأفقي، والتمييز العمودي

1- التمييز الأفقي: ونقصد بالتمييز الأفقي، تمييز المنتجات التي تنتمي لنفس المجموعة، بحيث أنه لها نفس النوعية ونفس السعر، وتستهدف زبائن محددين، وهنا يكون اختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذا السلع وفقاً لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية.

2 - التمييز العمودي: يحدث التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيل مماثل لمختلف المنتجات، بمعنى أنه إذا تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد، وبالتالي فمعيار الجودة هو أفضل مثال حول التمييز العمودي، وذلك أن المستهلك سوف يختار.

وأخيراً نستنتج أن التمييز يمكن أن يستند إلى معايير ذاتية بحتة، وبذلك فإنها تسمح للعلامات التجارية بإظهار التمييز الراسي "كما يتضح ذلك من تفضيل منتجات ذات علامة تجارية معينة عن منتجات أخرى مماثلة".

أو تمييز أفقي "كما في حالة المؤسسات الصناعية حيث أن العلامة التجارية والتعبئة والتغليف تعتبر عادة السمة الرئيسية المميزة لها"¹.

المبحث الثاني: أهم نماذج لتحليل البيئة الصناعية :

تهدف في هذا المبحث للتطرق إلى نموذج بورتر، وبعد ذلك إلى المجموعات الاستراتيجية وأخيراً إلى نموذج الماسة لـ Porter.

المطلب الأول: نموذج بورتر

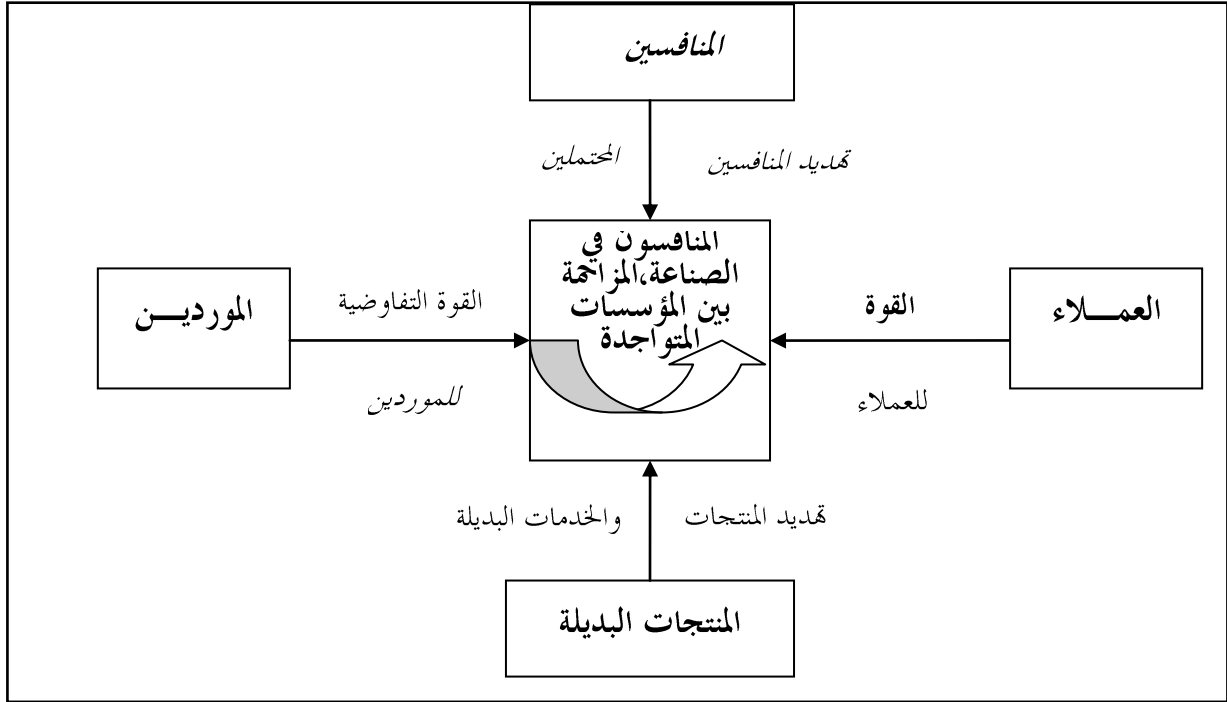
إن تحديد القوى التي تؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها والتي يطلق عليها بمصطلح القوى التنافسية وهي: المورد، دخول المنافسون الجدد المنتجات البديلة، الزبائن وشدة المنافسة في الصناعة.

تعرف القوى التنافسية الخمسة: بأنها مجموعة المتغيرات البيئية التي من شأنها أن تؤثر في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

¹ عرقابي عادل، مرجع سابق، ص 33.

نموذج بورتر. بمجرد تعيين حدود الصناعة فإن المهمة التي تواجه المدير تتمثل في تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف تعيين والتعرف علي الفرص والتهديدات، ويساعد إطار العمل المعروف جيدا الذي طوره مايكل بورتر* (Porter) والمعروف بنموذج القوى الخمس المديرين في هذا التحليل. وبعرض الشكل(1-2).

الشكل رقم (1-2) نموذج القوى الخمس لبورتر



Source :Michel Porter ,Strategic Management, ' An Integrated Approach, ' By . Charles W.L.Hill &Gareth R.Jones HOUGHTON MIFFLIN. Denmark .1960 .p108.

هذا الإطار ويركز هذا النموذج علي القوى الخمس التي تشكل المنافسة داخل الصناعة من الصناعات¹ :

— خطر دخول منافسين محتملين ؛

— حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في داخل صناعة ما؛

— قوة المساومة عند المشتريين؛

— قوة المساومة عند الموردين ؛

— مدي قرب البدائل من منتجات صناعة ما.

برهن بورتر علي أنه كلما زادت قوة كل واحد من هذه القوى، كلما تقلصت بدرجة أكبر، قدرة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار، وتحقيق ارباح أعظم، وفي نطاق إطار عمل بورتر، فإن قوة إحدي هذه القوى التنافسية، يمكن اعتبارها بمثابة تهديد، حيث إنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، بينما ضعف أحدي هذه القوى التنافسية يمكن النظر إليه كفرصة يتيح للمؤسسات تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة هذه القوى الخمس على مدار الوقت

* Michael Porter بروفيسور إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد" له الفضل في تطوير عدة نماذج في مجال الإدارة الاستراتيجية من بين هذه النماذج نموذج قوى الخمس للمنافسة، وسلسلة القيمة...

¹ تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 107.

وفقا لتغير ظروف الصناعة، كما أتضح من الحالة الافتتاحية على الاتصالات، إن المهمة التي تواجه المديرين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على القوى الخمس التي تتيح فرص وتهديدات جديدة، وكذلك صياغة الاستجابات الإستراتيجية الملائمة، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن للمؤسسات من خلال خيارها الاستراتيجي أن تغير وتعديل من قوة واحدة أو أكثر من القوى الخمس، لجعلها تحقق مصلحتها، وهو ستم مناقشته في الفصول التالية.

الفرع الأول: المنافسين الحاليين والمحتملين

أولا: المنافسون الحاليون في الصناعة

تتوقف حدة المنافسة بين هؤلاء على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى التنوع في المنتجات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة ومرتفعة، وجود عوائق الخروج¹، معدل نمو الصناعة، تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة، حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيض الأسعار ككل.

وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات².

ثانيا: المنافسون المحتملون

فدخولهم يمثل تهديدا لكل المؤسسات الموجودة حاليا، ذلك أن دخول هؤلاء سيحلب زيادة في الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة سوقية جيدة، ويمتلكون غالبا موارد بديلة، وعلى ذلك لن تتوقف النتيجة على زيادة حدة المنافسة فحسب، وإنما يؤدي إلى انخفاض نسبة المبيعات والحصة السوقية، وسيؤثر هيكل الأسعار الذي بدوره يؤثر على الأرباح³.

ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها: الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في⁴:

- 1 - اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف؛
- 2- تميز المؤسسة قادرة على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الاشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد؛
- 3- الاحتياج الكثيف لرأسمال: (الذي يحبط ويزيد من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانية مالية ضعيفة) ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق؛

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 — 2003، ص166.

² عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010، ص4.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ذكره، ص 91.

⁴ عيسى دراجي، مرجع سابق، ص 05.

- 4- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه (الكمي والنوعي)؛
- 5- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع ؛
- 6- ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة ؛
- 7- الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع ؛
- 8- سياسية الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للعملاء والموردين

أولاً: القوة التفاوضية للعملاء

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار الصناعة، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا الأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع . وتظهر قوة العملاء في ظل الحالات التالية¹.

- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين ؛
- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسات؛
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة؛

ثانياً: القوة التفاوضية للموردين

يمكن للموردين أيضاً أن يمارسوا ضغطهم على المنتجين في صناعة معينة من خلال تهديهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلعة والخدمة المشتراة².

وعليه فإن الموردين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة، إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين .

وهناك العديد من الحالات التي تمكن هؤلاء الموردين من ممارسة ضغوطهم على المؤسسة، منها³.

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة ؛
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر ؛
- التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.
- غياب المنتجات البديلة ؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 06.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 129.

³ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 125.

- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها مابيع منتجاتها من خلال منافذ تسويقية خاصة بها؛

الفرع الثالث: المنتجات البديلة

تدخل المؤسسات في منافسة مع المؤسسات الأخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الأخيرة من المر دودية المحتملة في القطاع.

ويمكن تعريف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

وتتمثل في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أهم مصدرا للمنافسة أقل حدت من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيراتهم مازال قائما على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها¹.

ويؤثر وجود بدائل للمنتج علي ربحية الصناعة نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، وتزداد حده هذا التأثير حينما يتعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة².

لذا على المؤسسات أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية، هل هناك مؤسسات أخرى، تقدم بدائل تحل محل منتجاتها، وتقدم بديل لإشباع الطلب؟ وكيف تؤثر على مدى جاذبية المنتج؟

إن المنتجات البديلة يمكنها أن تلي أكثر حاجات العملاء بالإضافة إلى أنها يمكن أن توفر وظائف إضافية، وتكاليف شراء منخفضة.

من جهة أخرى يرى أوستين Austin أن نموذج مايكل بورتر في تحديده لهيكل الصناعة أنه يحتاج الى تعديل حتى يمكن تطبيق تحليله في الدول النامية، وهذا لاعتماده بدرجة كبيرة على الأسواق والصناعات في الدول المتقدمة بما يكفل للمؤسسات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة³:

ولهذا أضاف أوستين Austin عاملين بالإضافة للعوامل الخمس للمنافسة وهي:⁽⁴⁾

- تصرفات الحكومات Actions des gouvernements: باعتباره قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة بشكل أكبر على هيكل الصناعة وديناميكتها؛

- العوامل البيئية Les facteurs environnementaux: وهي كذلك من القوى التي تؤثر في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة وتتمثل هذه العوامل في: (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية).

التي تؤثر على القوى الخمسة في هيكل الصناعة.⁵

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 168.

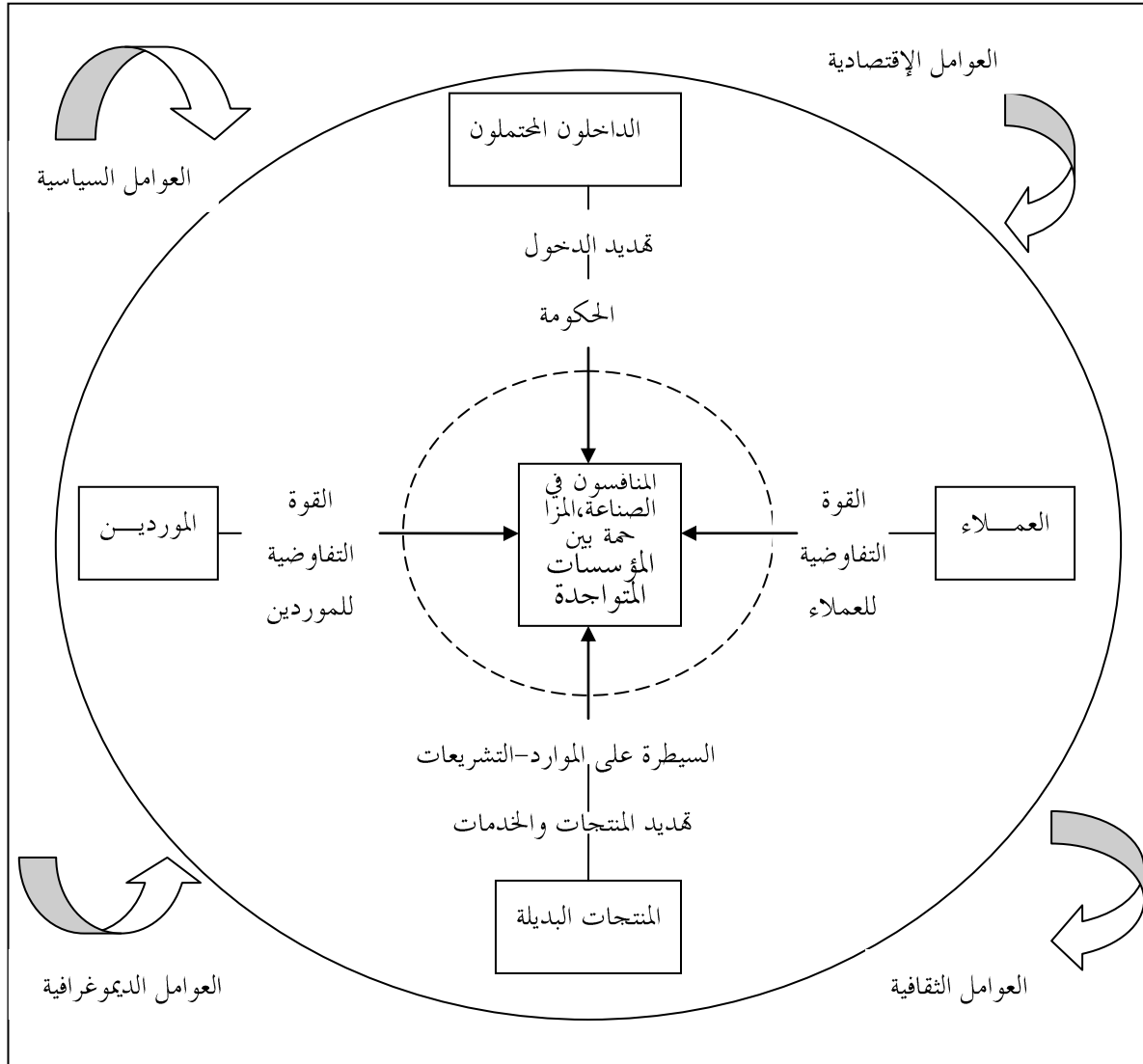
² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 125.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 75-76.

⁵ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

الشكل (3.1): إطار تحليل الصناعة للدول النامية- نموذج Austin



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 77

المطلب الثاني: تحديد المجموعات الإستراتيجية وهيكل القطاع:

من اجل إيجاد مفهوم واضح ومحدد لهيكل القطاع يتوجب علينا أولاً ان نعرف المجموعات الإستراتيجية، وهذا ما سنطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

حتى هذه النقطة، قد كان تركيزنا على تحليل القوى التي تحفز الربحية على المستوى الصناعي ككل. كما قد رأينا، نموذج قوى Porter ذوي القوى الخمس له إمكانية ضخمة في مساعدتنا على فهم القوى والظروف الاقتصادية المعينة التي تحدد ربحية الصناعة.

ومع ذلك يحتاج المديرين غالباً إلى المزيد من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون في إطارها، لوضع إستراتيجيات تنافسية فعالة، يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع إستراتيجي مؤسستهم الذاتية،

بناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة، داخل أي صناعة معينة، كل السلوكيات والإستراتيجية التنافسية المحددة داخل كل مؤسسة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى المؤسسة المنافسة¹.

بعبارة أخرى، علي الرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة، قد تواجه نفس الضغوط من الموردين،المشترين، والإحلال، بصفة خاصة، قد يتصرفون عملي بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى .

قد تكون المؤسسات المتنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماما قد تختلف المؤسسات داخل الصناعة الواحدة من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على جودة المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، نوع المشتري الذي تسعى إليه، وخصائص أخرى ومن ثم من المحتمل أن المؤسسات تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها الاستراتيجية الذاتية وإستراتيجيتها التنافسية .

أولاً: تعريف المجموعة الإستراتيجية

تعرف على إنها مجموعات من المؤسسات تتبني أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات داخل الصناعة². نعي بالمجموعات الإستراتيجية، تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية مماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة³.

تتكون هذه المؤسسات تحكمها نفس الضوابط تؤثر عليها نفس العوامل وبالتالي تكون إستراتيجية متشابهة. وإذا قمنا بتصنيف الإستراتيجيات التي ينتجها المنافسون الأساسي يمكننا رسم خريطة الصناع (القطاع) للمجموعات الإستراتيجية الأساسية، حيث تتكون كل مجموعة من مؤسسات تمارس سلوكيات متقاربة بالنظر إلى أبعاد محددة⁴.

يعزي ظهور المجموعات الإستراتيجية إلى القوى الاقتصادية المؤثرة في داخل الصناعة والتي تفيد المؤسسات من التحول من هيئة أو وضع إستراتيجي إلى آخر.

عادة ما تواجه المؤسسات داخل المجموعة الإستراتيجية الواحدة ظروف اقتصادية متماثل وقيود تختلف عن تلك التي تواجه مؤسسات من مجموعة إستراتيجية أخرى⁵.

بالتالي تتميز المؤسسة المنتمية لمجموعة إستراتيجية ما بأنها تواجه نفس الفرص والتهديدات وتشابه في نقاطا لقوة والضعف وتختلف عنها في المجموعات الإستراتيجية الأخرى.

إذا فترضنا قطاع ما يتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يركز على بعدين إستراتيجيين أساسيين هما:

¹ روبرت.أ.بتس — ديفيد.لي، ترجمة، عبد الحكيم الخزمي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2008، ص 163.

² نفس المرجع، ص.163-164 .

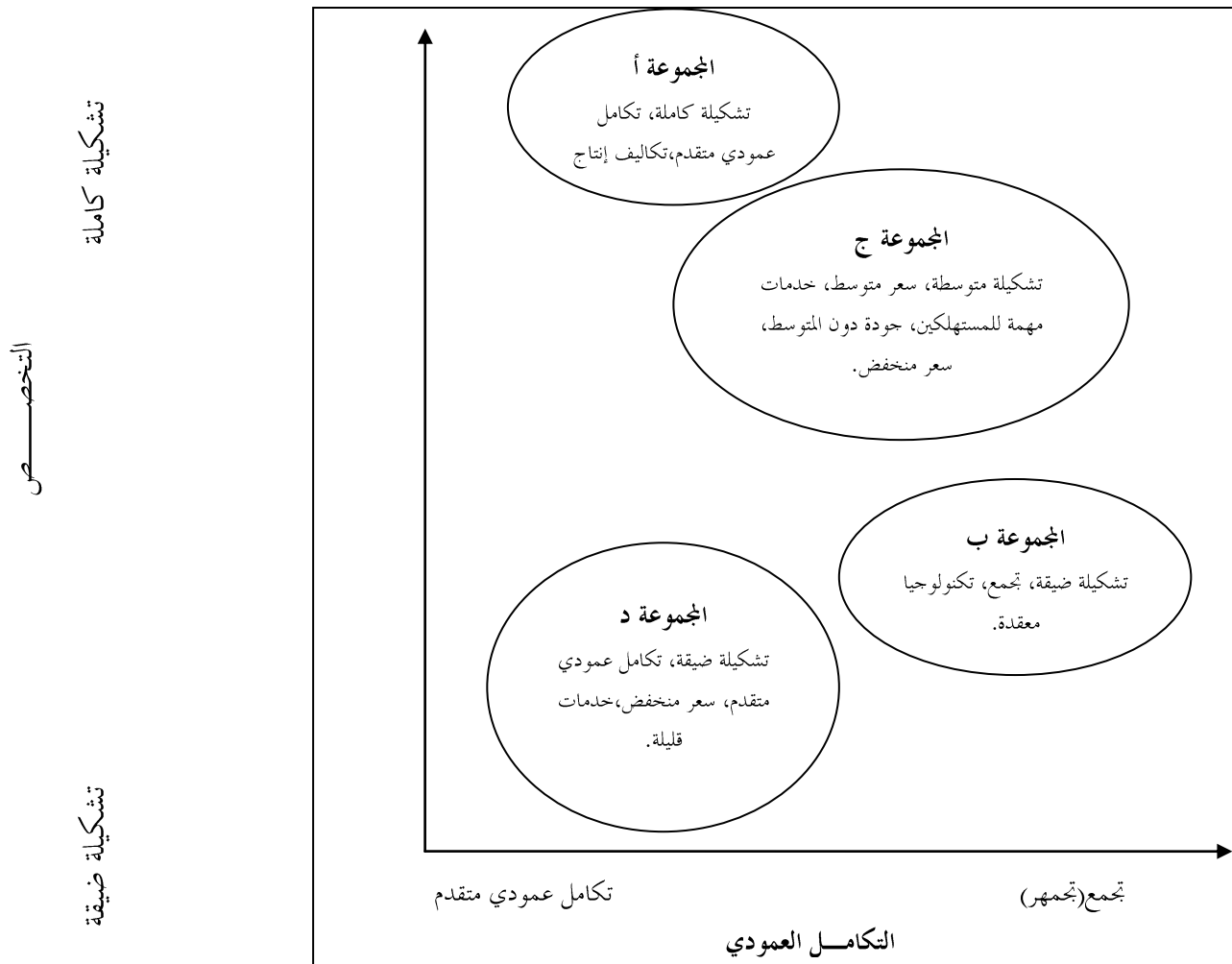
³ Gerry Johnson, Hevan Scholes, Stratégique, Publi Union Edition, Paris, France, 2000, p.67

⁴ A.C.Martinet , Op Cité, P112.

⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الاردن، 2004، ص 133.

- البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة.
 - البعد الأفقي: التكامل العمودي — الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتة وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظر للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.
- من خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة القطاع يمكننا التمييز بين خمس مجموعات رئيسية، بناء على ذلك يمكننا إستخلاص المواصفات التالية التي تميز مؤسسة كل مجموعة عن مؤسسات المجموعات الأخرى من حيث، اتساع أو ضيق تشكيلة المنتجات، مستوى الأسعار مستوى التكاليف، مدى توفر الخدمات، مستوى الجودة والتكنولوجيا هذه الافتراضات تمكننا من رسم خريطة القطاع كما يظهر من خلال الشكل (1-4).

الشكل (4.1): خريطة الصناعة لقطاع مفترض.



Source : Michael. P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p 145.

وجود المجموعات الإستراتيجية يعني تحديد المنافسين الأكثر قربا والأكثر تأثيرا على المؤسسة من غيرهم، خريطة القطاع ويتحدد وفقها مستويين من المنافسة:

➤ منافسة داخل المجموعة :

وهي الأكثر تأثيراً على المؤسسة لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تمتع بها المؤسسة ويواجهون نفس الظروف تقريباً وتحكم نفس العوامل، الأهم من ذلك، أنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء .

➤ منافسة بين المجموعات:

وهي التي تتبع حركات تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة الصناعة (القطاع)¹. أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال من مجموعة إستراتيجية لآخرى. من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد صغير من المجموعات الإستراتيجية ، إلا أنه يمكن أن يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة ، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الاستراتيجيات القاعدية وبالعكس يمكن أن تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة كما أنه عند تحديد المجموعات الإستراتيجية لابد من توضيح علاقة المنشأة والمؤسسة الأم التي تنتمي إليها بالنسبة لعدد من الأبعاد الإستراتيجية². لأن المؤسسة أو الفروع تخضع في قراراتها إلى المؤسسة الأم التي تتحكم فيها عوامل أخرى غير تلك التي تتحكم المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة أو الفروع أو حتى القطاع بكامله، فعلي سبيل المثال: مؤسسة منتجة للورق، وفي نفس الوقت تملك دار النشر، وفي هذه الأخيرة التي تنتمي إلى مجموعة إستراتيجية ما، مما يعني أنها تحكمها نفس العوامل التي تحكم باقي المؤسسات المنتمة إلى نفس المجموعة كالمستوى الثقافي الذي يستلزم التعامل مع شريحة معينة من المجتمع وبخصائص محددة، نوعية الورق مثلاً، إلا أن قرارات المؤسسة الأم قد لا تتماشى مع هذه المتطلبات كأن تلزم دار النشر بنوعية الورق التي تنتجها هي، ضيف إلى ذلك بأقى المتغيرات التي تتحكم في مؤسسة الأم مما يجعلها غالباً تؤثر في فروعها ، كما لانسى هذا التأثير الذي يظهر عند منافسة فروع المؤسسات الأجنبية للمؤسسة المحلية الأخر داخل المجموعة الإستراتيجية الواحدة وتأثير الدول الأصلية والمضيفة عليها ويظهر هذا التأثير في اختلاف سلوكها نسبياً ، لذلك كما سبق وأشرنا لابد من إظهار مدى استقلالية المؤسسة عن المؤسسة الأم.

إذا كان رسم خريطة القطاع وتحديد المجموعات الإستراتيجية يساعد على تحديد المنافسين الأكثر تأثيراً على المؤسسة وتسهيل توقع سلوكياتهم واتجاهاتهم الإستراتيجية، فإنه لابد من الإشارة إلى عنصر أخرى ذو أهمية بالغة في التأثير على المنافسين في القطاع كما على المنافسين في المجموعات الإستراتيجية . ينتج سلوك المنافسين من تفاعل مختلف المتغيرات، لكن الحكم الأخير يعود للإدارة التابعة لها والتي تتأثر هي الأخرى بثقافة المؤسسة ورسالتها التي توضح فيها مفهومها عن نفسها ، منتجاتها وخدماتها الرئيسية احتياجات العميل التي تحاول إشباعها، بإيجاز فهي تصف قيم وأولويات المؤسسات³. وفقاً لذلك فإن لكل مؤسسة نظاماً يتم تنميته واختباره بدقة شديدة للاستجابة لأي تغيرات⁴. تبعاً لذلك يمكن تقسيم أو تحديد سلوكيات المنافسين:

(1) A.C.Martinet , OP Cite, p113.

(2) Michel porter , Les Choix Stratégiques et concurrence, Op .Cite, p 142-143.

³ محمد الحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، مصر 1999، ص8.

⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 54.

✓ المؤسسة القائدة (الرائدة):

حسب حجم السوق الميزة التنافسية رقم الأعمال الحصة السوقية، هي المؤسسة رقم الاول في السوق، وتعتمد على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر وتميز هذه المؤسسة بأنها المبادرة والقادرة على التأثير علي منافسيها وعلى السوق بسبب سمعتها وقدرتها على الابتكار وبالتالي هي مؤسسة صاحبة الحصة الاكبر ومعدلات الربح الاعلى، حتى تكون المؤسسة قائدة لا بد أن تتمتع بحصة سوقية مناسبة سمعية جيدة، قدرة عالية على الابتكار وقبول المنافسين لهذا الأمر ولو نسبياً¹.

تميز هذه المؤسسة بالبحث والتطوير والسعي للتجديد والابتكار في مختلف المجالات، كمحاولة مستمرة منها للتفوق

على باقي المنافسين والمحافظة على وضعيتها.

ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في الصناعة فإنها تملك إتباع واحدة من الإستراتيجيات التالية²:

(1) توسيع حجم الطلب تعتمد هذه المؤسسة لتحقيق التقدم و الريادة بتوسيع حجم سوقها الكلية إما باختراق السوق أو تنمية منتجاتها، أو البحث عن أسواق عالميه لزيادة حصصها النسبية .

(2) حماية حصصها الحالية إذ تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة و دائمة و لحماية حصصها السوقية تتبع إما الأساليب الهجومية (المحافظة على التكاليف المنخفضة و على تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة و تقديم المزيد من الخدمات).

✓ المؤسسة المتخصصة(المدافعة): تدافع علي نفسها إذا دخل منافس، هذه المؤسسة تختار فئة معينة من المستهلكين أو السوق، وتحاول تلبية حاجات السوق ورغباته تقوم باختيار حصة محدودة من السوق وتخصيص كل قدرات المؤسسة للمحافظة على وضعيتها، تعتمد في الغالب على رفع مستوي الجودة والتركيز على الاسعار التنافسية لذلك فإنها تتميز بالثبات النسبي في أنشطتها سلوك المؤسسة المدافعة يملى عليها اختيار وضعية محددة والحفاظ عليها، تتميز بالثبات النسبي لأنشطتها، قليلا ما تقوم بتطوير منتجاتها أو خدماتها بسبب طبيعة السوق المخدومة .

تعتمد المؤسسة المدافعة في منافستها على تقديم منتج بالجودة العالية والسعر التنافسي، وبتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف³.

المؤسسة التي تتبع هذا النمط من السلوك تعتبر اقل خطورة من السابقة ما دامت المؤسسة المنافسة بعيدة عن الحدود التي تعتبرها خاصة بها.

وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية⁴:

¹ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص240.

² حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص.23.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري النشر، الأردن، 2002، ص77.

⁴ حبة نجوى، مرجع سابق، ص 24.

1) رفع عوائق الدخول: تعبر هذه الإستراتيجية الدفاعية عن مجموعة من العوائق التي تضعها المؤسسة لتجعل عملية الدخول إلى الصناعة صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى منع المؤسسات الأخرى من الإقدام إليها. وفيما يلي بعض أهم هذه العوائق:

أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة؛

ب- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونياً مع الموردين؛

ج- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية، وذلك لجعل ثمن التغيير من قبل المستهلك عالٍ؛

د- رفع كلفة اجتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكين الجدد؛

هـ- البيع بالأسعار المنخفضة وذلك بالاستفادة من إقتصاديات الحجم .

2) رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك إتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة. فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المؤسسة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لشعورها بعدم جاذبية تلك المنتجات.

3) تخفيض حواجز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ إستراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.¹

✓ المؤسسة المتحدية: تسعى لتحقيق الافضل وتعمل لتنافس المؤسسة الرائدة وتسعى لتحسن أدائها وتأخذ حصة كبيرة في السوق وتتوسع على حساب الآخرين سواء في رفع الاعمال والحصة السوقية، وهي المؤسسة القريبة من المؤسسة الرائدة في الترتيب داخل السوق وهي مواجهة دائمة معها من خلال العمل على رفع مستوي الاداء وزيادة الحصة السوقية، هي المؤسسة التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها².

ولكن ليس بالاعتماد على الكفاءة وخفض التكلفة فقط وإنما بمحاولة التميز، وفي نفس الوقت تعمل على انتهاز الفرص لإحراز التفوق على حساب المؤسسات الأضعف منها أو التي تكون بنفس مستواها، أو من خلال تحدي المؤسسة الرائدة، ولتحقيق ذلك تعتمد على :

- تخفيض التكاليف: بعرض نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة الرائدة بسعر أقل .
- توسيع التشكيلة: كمحاولة لتغطية مختلف الأذواق للتمكن من التفوق على المؤسسة الرائدة .
- الابتكار: وذلك كي تسبق المؤسسة الرائدة.

¹ قطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الاولى، دار مجدلاوي للنشر الاردن، 1996، ص.118-119.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 8 ed, ed Public – Union France 1994 P270

- تحسين الخدمة: أي رفع مستوى الخدمات والمحافظة على نفس السعر¹.
 - ✓ المؤسسة المستجيبة (التابعة): ليس لها القدرة على الابداع والابتكار فهي تسعى إلى إستراتيجيتها البسيطة إلى خدمة مهمتها وهدفها الإستراتيجي البقاء والاستمرارية، فهي تتابع ما يتم حدوثه فقط، أي أنها تحاول التأقلم مع الوضع الحالي، تتبعها المؤسسات الغير غادرة على المواجهة المباشرة بسبب إمكانياتها وقدراتها المحدودة أو السبب قوة منافسيها وردود افعالهم، لذلك تعمل على تتبع سلوكيات المؤسسة الرائدة والمتحدية لتعمل على إنتاجها مايمكنها من المحافظة على وضعيتها بالتركيز على زبائنها وولائهم .
 - هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة لأنها تابعة لتصرفاتها فقط، ولا تقوم بأي مبادرة وتميز هذه المؤسسة².
 - عدم وجود صياغة واضحة للرسالة ؛
 - الفشل في تكوين الإستراتيجية والسياسات والخطط اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التطبيق ؛
 - وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تلائم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة؛
 - الحاجة إلى تعديل كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي، وإلي بذل مجهود ضخمة لوضع إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية .
 - يمكن أن تتواجد مختلف أنماط المنافسة في مجموعة إستراتيجية واحدة، كما يمكن اعتبار كل مجموعة إستراتيجية تابعة لنمط معين أي أن تكون رائدة وأخرى متحدية، ويرجع ذلك لطبيعة القطاع وإلى عدد المنافسين فيه .
 - من جهة أخرى تحديد سلوك المؤسسات المنافسة من شأنه تسهيل عملية التحليل، فعلي أساسها يمكن توقع سلوك المنافسين وردود فعله عن أي تغير يطرأ على القطاع، كما أنه يحدد مركز المؤسسة ضمن هيكل القطاع وضمن المجموعة الإستراتيجية وتحديد التهديدات التي تتعرض لها من منافسيها .
 - إذا كان تحليل المنافسة يهدف إلى تحديد طبيعة ودرجة نجاح التغيرات الإستراتيجية في التأثير على المؤسسة، تحديد ما يقوم به كل منافس، ورد فعل كل منهم لمواجهة أي تغير والمجالات التي يمكن شغلها وغيرها من الامور، فإنه يبقى على الافضلية التنافسية وتحليله.
- ثانيا: هيكل القطاع (خريطة القطاع):**
- هو شكل تمثيلي يحدد مجموعة المجموعات الإستراتيجية داخل القطاع في الصناعة، والقرض منها هو تحديد المنافسين ذوي التأثير الكبير على السوق وسهولة تحديد تأثيراتهم من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى أو حجم التأثير .
- إذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمناها على هذا الاساس نقول بأننا رسمنا خريطة القطاع أو هيكله، لرسم خريطة القطاع لابد من اختيار بعددين من بين الأبعاد الإستراتيجية الأساسية، التي تختلف تبعا لخصوصية كل قطاع، وهذه جملة من أكثر الأبعاد الإستراتيجية استعمالا³:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص77.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص56.

(³) Université de Lille 1 , Op. Cité , P54.

- درجة التخصص.
- خيارات التكامل العمودي.
- أهمية صورة العلامة.
- مستوى الخدمات .
- خيارات قنوات التوزيع .
- سياسة السعر.
- مستوى الجودة .
- العلاقة مع الحكومة.
- مستوى التكنولوجيا (الريادة، التقليد ..) .
- العلاقة مع المؤسسات الاخرى.

وعلي سبيل المثال¹، في الصناعة الصيدلانية تبرز مجموعتان رئيسيتان كما وموضح في الشكل (3 — 4) أحدي المجموعات، والتي تضم مؤسسات مثل ميرك Marek، وفارز Pfizer، وإيلي ليلي Eli Lilly، تتصف بموضع للتنافس يعتمد على الإنفاق الكبير على البحوث والتطوير، والتركيز على تطوير عقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها، وتتبنى المؤسسات داخل تلك المجموعات الإستراتيجية التي تمتلك وحدها حق تصنيع المنتجات الجديدة، إستراتيجية عالية المخاطرة وعالية العائد، وهي إستراتيجية عالية المخاطرة لأن البحث والأساسي للعقاقير صعب ومكلف، إن طرح عقار جديد في السوق، قد يتكلف إلى ما يصل إلى 500 مليون دولار على البحث والتطوير، وقد سيتفرق عقدا كاملا في التجارب العلمية، والمخاطرة تكون عالية، لأن معدل الفشل في تطوير عقاقير جديد عالي جدا حيث إن عقارا واحدا فقط من كل عشرة عقاقير تمت عليها التجارب العملية تتم الموافقة عليه من إدارة الغذاء والعقاقير الأمريكية، ومع ذلك تعتبر الاستراتيجية عالية العائد، لأن عقارا واحدا ناجحا يمكن أن يسجل بموجب براءة اختراع مبتكرة فترة احتكار مدتها عشرون عاما لإنتاجه وبيعه .

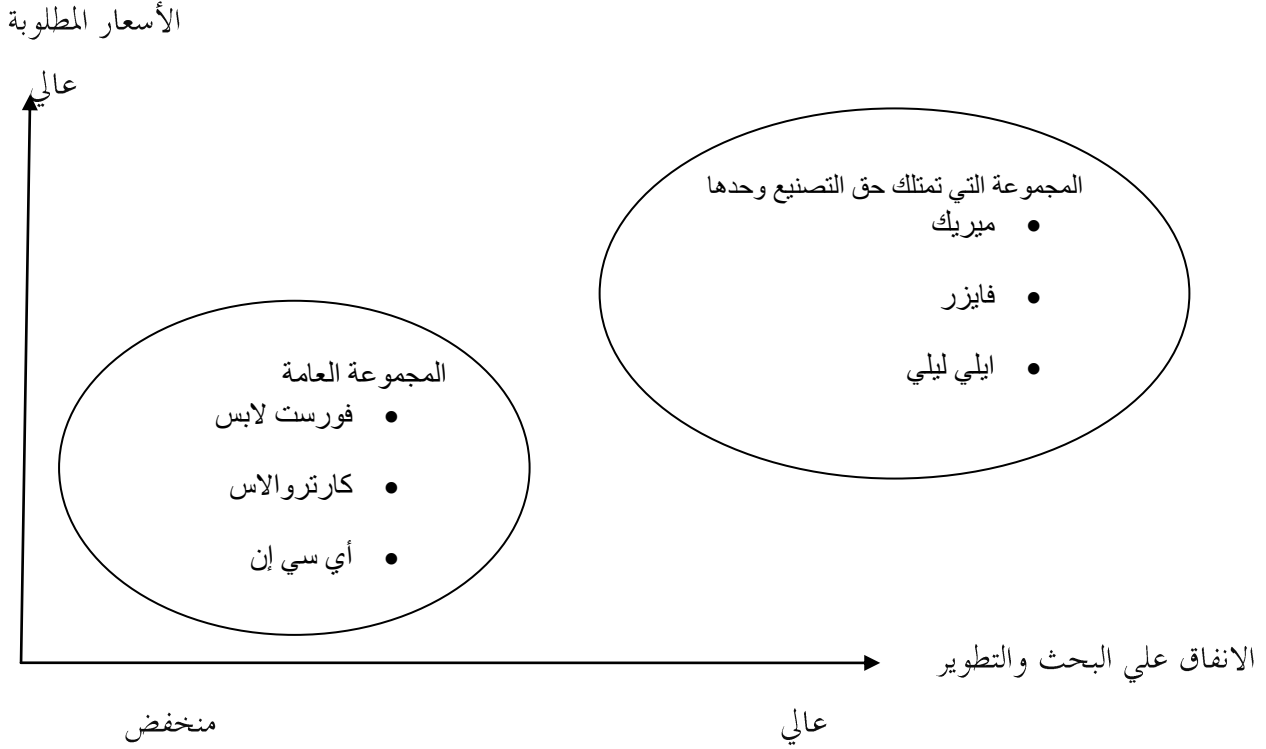
وذلك يتيح لتلك المؤسسات صاحبة حق التصنيع، أن تفرض أسعارا للأدوية المسجلة، ومما يهيئ الفرصة لها بتحقيق ملايين، إن لم يكن بلايين الدولارات والفترة الحماية.

أما المجموعة الإستراتيجية الثانية، فتتسم بأنها (مجموعة العقاقير العامة)، تلك المجموعة من المؤسسات تضم فورث لابز Forest L'abs، وأي سي إن ICN، وكارتر والأس Carter waalas.

تركز على تصنيع العقاقير العامة، نماذج منخفضة التكلفة من العقاقير التي سبق لمجموعة المؤسسات في المجموعة التي لها حق التصنيع وحدها أن طورتهما، وانتهت مدة الحماية الخاصة بها، ويتسم الوضع التنافسي للمؤسسات في هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحوث والتطوير، والتركيز على الاسعار المنخفضة، وتتبنى مؤسسات هذه المجموعات الإستراتيجية إستراتيجية منخفضة المخاطرة، ومنخفضة العائد، وهي منخفضة المخاطرة، لأنها لا تستثمر ملايين الدولارات في البحث والتطوير، كما أنها منخفضة العائد، لأن المؤسسة لا تستطيع أن تفرض أسعارا عالية.

¹ شارلز زهل وجارديث جونز، مرجع سابق ذكره، ص 132-133.

الشكل (1 - 5) المجموعات الاستراتيجية في الصناعة الصيدلانية



المصدر: شارلز و جاريت جونز مرجع سابق، ص 132.

- بالرغم من أن تحديد قوى المنافسة يوفر معلومات قيمة للمؤسسة عن منافسيها، إلا أنه يبقى على بعض الغموض فيما يخص المنافسين في القطاع الذين كما سبق وشرنا يمثلون القوة المركزية للمنافسة لذلك لا بد من تحديد خريطة القطاع، بمعنى آخر تحديد المجموعات الإستراتيجية.

ثالثاً: تحليل المجموعات الإستراتيجية

تحليل المجموعات الإستراتيجية يهدف إلى تحديد المؤسسات التي تحمل نفس الصفات الإستراتيجية وتتبع نفس الإستراتيجيات أو التنافس في نفس الصناعة، مجموعة كهذه يمكن في العادة أن تعرف باستخدام اثنان أو ثلاثة مجموعات من الصفات كأساس للمنافسة، أمثلة على تحليل المجموعات الإستراتيجية¹.

- زيادة تنوع المنتج أو الخدمة ؛
- أتساع التغطية الجغرافية ؛
- عدد قطاعات السوق المخدومة ؛
- قنوات التوزيع المستعملة ؛
- مدى العلامة التجارية؛
- الجهد التسويقية ؛
- مستوى التكامل الراسي ؛
- جودة المنتج أو الخدمة ؛
- سياسة التسعير .

فوائد إستخدام تحليل المجموعات الإستراتيجية :

هذا التحليل مفيد بأكثر من وجه².

- يساعد في معرفة من هم المنافسون المباشرون وعلى أي اساس ينافسون ؛
- يشير التساؤل كيف يمكن للمنظمات الأخرى أن تنتقل من مجموعة إستراتيجية إلى أخرى؛
- رسم المجموعات الإستراتيجية يمكن أن يستخدم في التعرف على الفرص ؛
- من الممكن أن يساعد في تحديد المشكلات الإستراتيجية.

الفرع الثاني: نموذج الماسة لـ Porter

يعتبر Porter من الاقتصاديين الذين شاركوا بشكل مهم ولسنوات طويلة في التفكير في إستراتيجيات الأعمال، وفي هذا الجزء سيتم التركيز على كتابة المزايا التنافسية للأمم والذي الفه عام 1990، حيث طور نظريته من خلال بحث الكيفية التي وصلت إليها بعض الصناعات في مواقع جغرافية معينة إلى وضع تنافسي . وقد إعتبر Porter أن البيئة لاتعني فقط الموقع الجغرافي ببنيتها التحتية وتاريخيه ولكن هناك عوامل مهمة هي الأخرى تدخل في مفهوم بيئة الاعمال، مثل الطرق التي يدرّب بها المدراء والعمال، وكذلك طبيعة المؤسسة ومدى اهتمامها بزبائنها، وطبيعة النشاطات التي لها علاقات بالصناعة والصناعات الدائمة، والدور الوطني ودور الحكومات المحلية .

¹ روبرت .أ.بتس — ديفيد .لي، ترجمة، عبد الحكيم الخزمي، مرجع سابق، ص 165.

² إستخدام تحليل المجموعة الإستراتيجية، على الرابط التالي : أطلع عليه في : 04/ ماي /2017=

إن طريقة Porter تشبه العناقيد الصناعية حيث إن القدرة التنافسية للمؤسسات مرتبطة بأداء المؤسسات الأخرى، وترتبط العوامل الأخرى جميعاً ضمن سلسلة القيمة المضافة بعلاقات خفية مع الزبائن والموقع والمحيط. لقد قام Porter بالتحليل علي أساس خطوتين أولهما إن العناقيد في الصناعة الناجحة يخطط لها من قبل مجتمعات تجارية واعية، والخطوة الثانية هي إن تاريخ المنافسة علي وجه الخصوص في صناعة معينة قد تما اختباره لتفسير الجهود الديناميكية التي احدثت مزايا تنافسية لذلك الدول¹.

يمثل نموذج الماسة والعناقيد محددات الميزة التنافسية، وهو يشمل حسب بورتر أربع محددات رئيسية تنشأ بتأثير عاملين خارجيين والتي تتمثل في: إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية كمحدد رئيسي مبني على تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها القائمة على الفرص المتوفرة لديها، والتهديدات المحتملة مواجهتها ومدى ارتباطها بتأثيرا وتأثراً بكل من ظروف الطلب المحلي من مواجهة والتي تعكس كل من معدل نمو الطلب وكذا هيكله محلياً ومدى توافقه مع الطلب العالمي ومن جهة أخرى ظروف عوامل الإنتاج من مؤهلات العوامل البشرية ومدى توافر الموارد الطبيعية، كل هذا ليكمل معطيات الإستراتيجية إذا أهملت المؤسسة معرفتها الدقيقة المبنية على أساس الدراسات الجدية لمعرفة محيطها العلمي سواء تعلق الأمر بالصناعات المغذية أو المرتبطة وكذا الصناعات المكملة أو المساندة وذلك احتساب للاشتراك بين هذه الصناعات في مجال التقنيات والمدخلات وحتى قنوات التوزيع، هذا كله في ظل تأثير العوامل الخارجية ذات التأثير القوي والخارج عن نطاق المؤسسة والمتمثلة في كل من تأثير دور الحكومة بسياساتها الاقتصادية المختلفة وكذا الصدفة، أو التطوير المفاجئة للمحيط الخارجي².

وقد وضعت الظاهرة التي تم تحليلها ستة عوامل واسعة تضمنتها ماسية Porter أن والتي أصبحت فيما بعد الأدوات الرئيسية لتحليل القدرة التنافسية وتمثيل هذه العوامل فيما يلي³:

أولاً: عوامل الإنتاج وظروف الطلب المحلي

أ- عوامل الإنتاج: هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل لأتمثل ميزة تنافسية لانه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين أم الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المتطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة ن نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

¹ لؤي صادق الحاج مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 24.

² معموري صورية و الشيخ هجيرة ، محددات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010، ص 12.

³ عمر صقر، العولمة وقضايا إدارة معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 93.

ب- ظروف الطلب المحلي :

يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي .

لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ثانيا - الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل .

ثالثا: إستراتيجية المؤسسة ودور الحكومة**أ - إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:**

ويشمل هذا المحدد من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب وثقافة وعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية .

فعندما تكون المنافسة المحلية في أحدي الصناعات قوية وشرسة، يكون إلزاما على المؤسسات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات ورفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح المؤسسات اليابانية في لتصنيع وريادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين المؤسسات اليابانية المحلية¹.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، يمكن إضافة لهم :

ب - دور الحكومة :

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة لاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامح أبحاث في الجامعات

¹ نوري منير أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة، 03 - 04 ماي 2005، ص 04.

للتعاون بين المؤسسات والجامعات، خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص ، فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز¹.

6- دور الصدفة :

تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم المؤسسات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دورا هاما، في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

الابتكارات البحثية و حدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية .

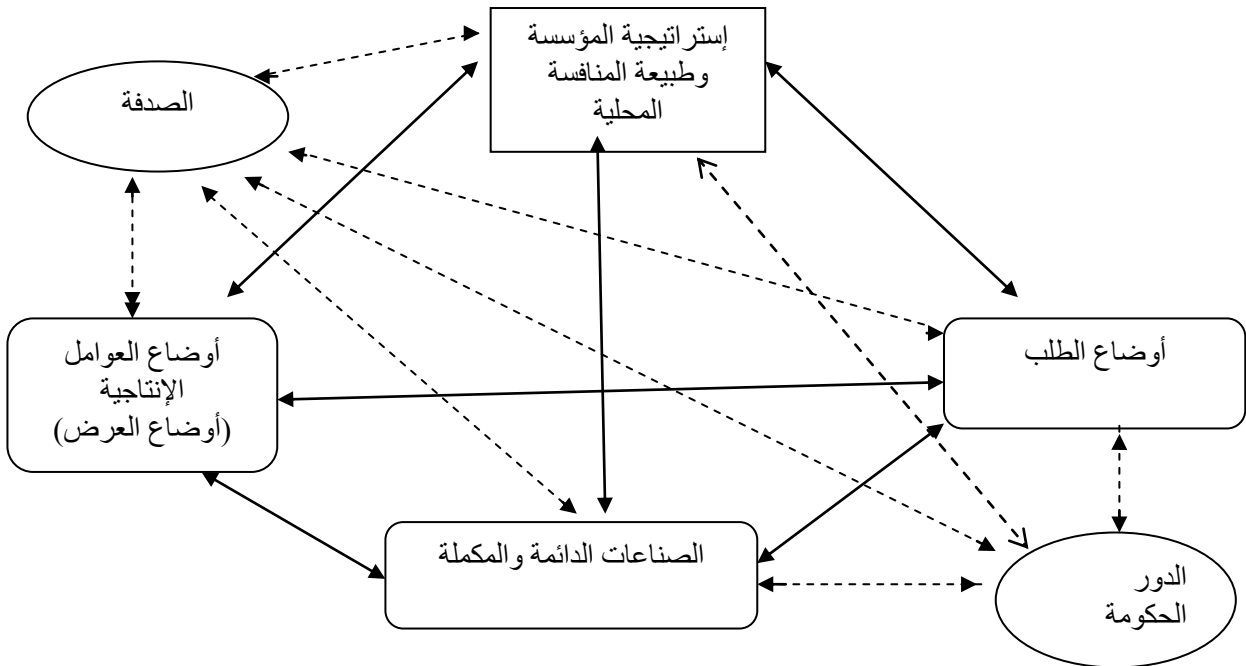
التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب .

التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات .

التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية .

من خلال المحددات الست السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر قطعة الماسة . هذا وتعمل الماسة عند ما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي على المناخ التنافسي السائد بشكل عام، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة، والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب Porter.

الشكل (1-6) - نموذج الماسة والعناقيد Porter



Source : M.porter, " the competitive advantages of nations "op – cit . p : 127 .

¹ <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance-competitiveness.php>.

- الخط المتصل يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركي ديناميكي يعمل باعتماد ومساندة متبادلة
- الخط المتقطع يوضع تأثير البيئة لأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة .

المبحث الثالث: أنواع البيئات الصناعية

- تمثل عوامل البيئة المحيطة، وتكون خارج نطاق سيطرة المؤسسة، لذلك عليها أن تتكيف لها بالشكل الذي يساهم في إنجاح سياستها السعرية ومن أهم هذه العوامل :
- إنّ اختلاف طبيعة السوق وتعدد أنماطه أدى إلى التأثير في القرارات السعرية، ويميز الاقتصاديون بين أربعة أنواع للسوق يمثل كل منها تحدياً تسعيراً مختلفاً.

المطلب الأول: سوق المنافسة والاحتكار التام

- من أجل إيجاد مفهوم واضح لكل من سوق المنافسة والاحتكار التام يتوجب علينا أولاً أن نعرف سوق المنافسة التامة وهذا ماسنطرق اليه في هذا الفرع.

الفرع الأول: سوق المنافسة التامة :

يقوم على عدّة فروض أهمها¹:

- وجود عدد كبير من المنتجين يتنافسون بينهم حيث يسيطر كل منهم على جزء صغير جداً من الإنتاج الكلي وبالتالي لا يستطيع التأثير في السوق.
- وجود عدد كبير جداً من المشترين حيث لا يستطيع أي مشتري أن يؤثر في سعر السوق بالجزء الصغير من المشتريات الذي يشتريه.
- تجانس المنتجات فهي تؤدي نفس الوظيفة.
- حرية الدخول إلى الصناعة والخروج منها، حيث يجب أن تتوفر هذه الحرية بالنسبة للمنتجين وكذلك بالنسبة لمختلف عوامل الإنتاج حيث يكون انتقال عوامل الإنتاج بين الاستعمالات البديلة مرناً.
- العلم التام بأحوال السوق أي ظروف التأكد.
- نفقات النقل معدومة فرضاً بسبب قرب المنتجين من بعضهم البعض ففي حالة سوق المنافسة التامة فإنّ البحث التسويقي وتطوير المنتج والتسعير والإعلان وتنشيط المبيعات لا يلعبون دوراً هامشياً بل لا يوجد لهم أي دور يذكر في هذا النوع من الأسواق وبناء على هذه النتيجة فإنّ المسوقين لا يصرفون وقتاً كبيراً في إعداد الاستراتيجيات التسويقية².

¹ كساب علي، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي د م ج، بن عكون، الجزائر ط 2، 2006، ص340.

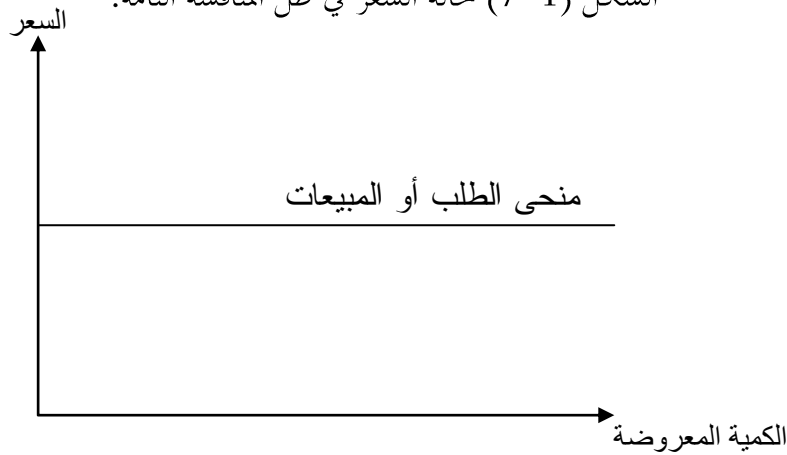
² حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص230.

أولاً: تعريف المنافسة التامة :

وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين أي عدم وجود تمييز بين المنتجين وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج¹.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:⁽²⁾

- كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق سواء بواسطة الأسعار أو بواسطة زيادة المبيعات لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة وهذا ما يوضحه الشكل (1-7) الموالي:



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص 331.

- تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق وشروط بيع وشراء المنتجات أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

- حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

ومعناه أيضا أن جميع المنتجين يعملون للقرب من بعضهم البعض بحيث يمكن القول أنه لا يوجد نفقات النقل³.

وتكمن الأهمية الاقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة في⁴:

¹ محمدعزیز، محمد عبد الجليل أبو سنيّة، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2002، ص 345.

² طارق الحاج: تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

³ عمر حسين، إقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص 98.

⁴ عمر صخري، مرجع سابق ذكره، ص 112.

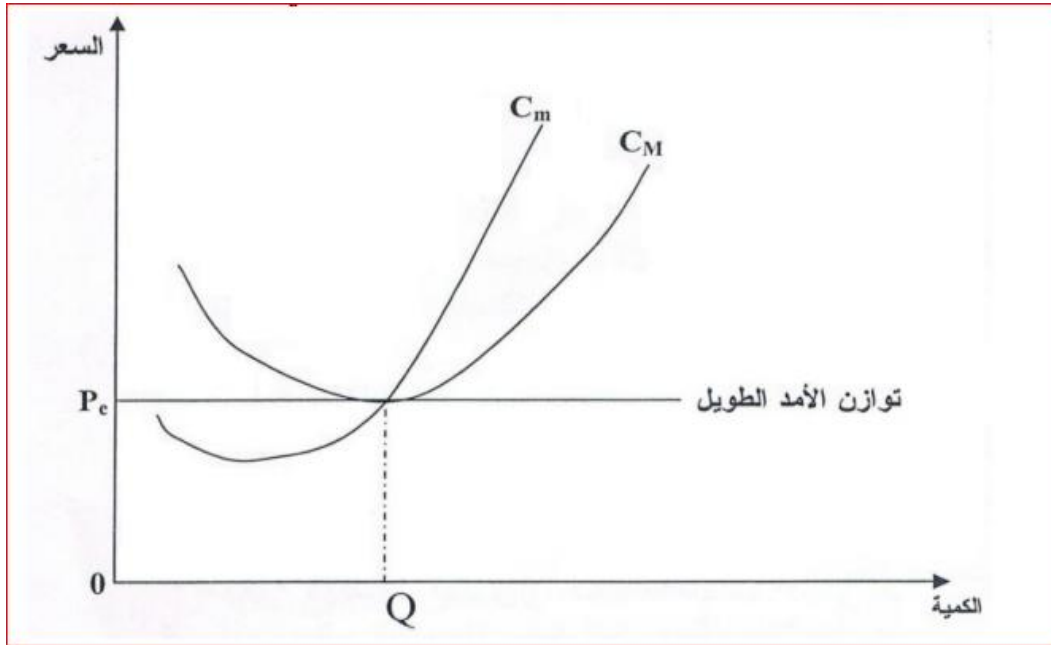
- تزويد الباحث الاقتصادي بنموذج مبسط لهيكل السوق، مما يساعد كثيرا في تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر تعقيدا والأقرب إلى واقع الحياة الاقتصادية؛
- إن الاقتصاد تسييره (يد سحرية) على حد تعبير اصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يترعنها آدم سميث والذي ينادى بان الاقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الاقتصادية، وأن اقتصاد أي بلد ينظم نفسه بنفسه دون تدخل الدولة طالما أنه ينهج على منوال المنافسة التامة.
- ولاريب أن الفائدة من الدراسة الاقتصادية لاتكتمل إلا بإدراك طبيعة هذا الاقتصاد السحري ومدى الاختلاف بينه وبين واقع الإقتصاد الحديث.

ثانيا:توازن السوق في ظل المنافسة التامة

- وكل ما تستطيع المؤسسة فعله هو أن تقرر ما تستطيع تقديمه للسوق من منتجات ، وتأثيره كل مستهلك في الطلب الكلي يؤول إلى الصفر¹.
- وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، فسوق المنافسة التامة، يتميز بحرية الدخول والخروج، إذ يمكن لأي منتج أو مستهلك، أن ينتج في الظروف نفسها لأولئك الذين موجودون من قبل هذه السوق، كما أن هذا الأخير يتميز بحرية تنقل عناصر الإنتاج .
- من الواضح أن تلك الخصائص تجعل حالة المنافسة التامة نادرة ، والسعر في المنافسة التامة حقيقة مسلم به ويكون منحني الطلب لانهائي المرونة، كما في الشكل (1-8).
- يعني أن تغير في سعر السلعة، سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسيا مع السعر بنسبة 100%، حيث إذ ارتفع سعر سلعة منتج ما، سينخفض طلب المستهلك على السلعة المنتج إلى الصفر، كما أن السعر يساوي الإيراد الحدي، ويعلل ذلك بأن إذا باع وحدة إضافية، فإن الإيراد المتأتي من هذه الوحدة يكون معادلا لسعرها.

¹ وأضح فوز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مليئة الحظنة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 13.

الشكل (1-8): يوضح توازن سوق المنافسة التامة في الأجل الطويل



المصدر: فريدريك، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، 2008، ص 132.

وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق ربح عادي ، أو غير عادي ، أو خسارة ، وذلك في الأجل القصير، أما في الأجل الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط¹. والمشاريع الباقية ستحقق جميعا ربح عادي لأن الأرباح الاقتصادية في الأجل القصير ، تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل إلى حالة التوازن وتحقق ربح عادي فقط.

يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض ، ويستمر دخول منافسين جدد ، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، وبالتالي :

التوازن طويل الأجل لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية في الأجل القصير والطويل وفي نفس الوقت تساويهما مع التكلفة المتوسطة ، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأجلين القصير والطويل نفسه².

الفرع الثاني: سوق الاحتكار التام:

يراد بالاحتكار وجود منتج واحد ووحيد للسلعة وقد يتخذ شكل مؤسسة تجارية ، أو جمعية بترابط لكل منها إدارتها الخاصة فتتخذ أو تعمل معا لغرض مشترك هو تسويق منتجاتها (أي انها قد تضع أسعارا مشتركة)، ويشير هذا

¹ حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص 182.

² واضح فواز، مرجع سابق، ص 14.

الأخير إلى أن السلطة الاحتكارية تعني العرض والتجهيز وليس من الضروري أن تشير إلى وجود منتج واحد ، والنقطة الرئيسية في الاحتكار هي أن المشتريين يواجهون بائعا منفردا ، وفي وسع المحتكر أن يحدد واحد من الأمرين¹ .

- السعر الذي يبيع به سلعته ؛

- الكمية التي يرغب في بيعها من سلعته.

وهذا يعني أن ليس في وسع المحتكر أن يحدد السعر والكمية معا لأنه ليس في وسعه أن يسيطر على الطلب، فإذا قرر السعر الذي يبيع بموجبه، فإن منحني الطلب هو الذي سوف يحدد الكمية التي يمكن أن تباع بالسعر الذي إختاره المحتكر، أما إذا كان يرغب في بيع كمية معينة من خلال مدة معينة، فإن منحني الطلب هو الذي سوف يحدد بموجبه يمكن أن تباع تلك الكمية .

وتعتمد سلطة المحتكر للتأثير على السعر (تحديد السعر) علي عاملين:

- توفر البدائل القريبة

- القدرة على تقييد وعرقلة المؤسسات الجديد من الدخول إلي السوق

فإذا تيسر لعدد من السلع البديلة التي تكون أسعارها قريبة بشكل ملائم من سعر السلعة المحتكرة فإن سلطة المحتكر على السوق تنتقل بشكل ملحوظ .

وقد عرفت السلطة الاحتكارية بانها: المؤسسات القادرة على الحصول على أرباح غير عادية خلال أمد طويل².

أولاً: تعريف الاحتكار التام :

ويكون في الحالة التي لا يوجد فيها إلا منتج واحد في قطاع معين أو في حالة صعوبة الحصول على منتج بديل، أي تعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق³، حيث السعر يحدد من طرف المنتج. ويظهر الاحتكار لعدة أسباب نذكر منها⁴:

- احتكار مؤسسة لإنتاج سلعة بسبب احتكار مادة أولية تدخل في إنتاج هذه السلعة (احتكار شراء وإنتاج).

- الاحتكار رغبة في تحقيق الوفرات الاقتصادية.

- احتكار التجارة الخارجية لحماية الإنتاج الوطني.

- احتكار مؤسسة لإنتاج سلعة معينة نتيجة براءة الاختراع التي تمتلكها (احتكار إنتاج).

ثانياً: توازن السوق في ظل الاحتكار التام

تتميز هذه السوق بوجود بائع واحد بمفرده، وسلعته ليس لها بديل، ويكون منحني الطلب قليل المرونة، بالإضافة إلى وجود عوائق دخول كبيرة ، وأن المحتكر قد يتعرض لضغوطات تنافسية، فكما أشار (ولكوكس)، بأن هناك درجات مختلفة من المنافسة تظهر حتى في حالة الاحتكار⁵.

¹ محمد عبد الجليل أبو سنينة، محمد عزيز، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة، بنغازي ليبيا الطبعة الأولى، 2001، ص 362.

² نفس المرجع ، ص 361.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ، ص 153.

⁴ كساب علي، مرجع سابق، ص (362-363) بتصرف.

⁵ جيمس جوارتي، ريتشارد، الإقتصاد الجزئي، الاختيار الخاص والعام، ترجمة محمد عبد دار المريخ، الرياض السعودية ن 1998، ص 263.

لذلك فإن المحتكر لا يستطيع أن يرفع السعر بشكل كبير، لإمكانية تحول المستهلكين إلى السلع أخرى بديلة، بالرغم من كونها لا تعتبر بدائل جيدة.

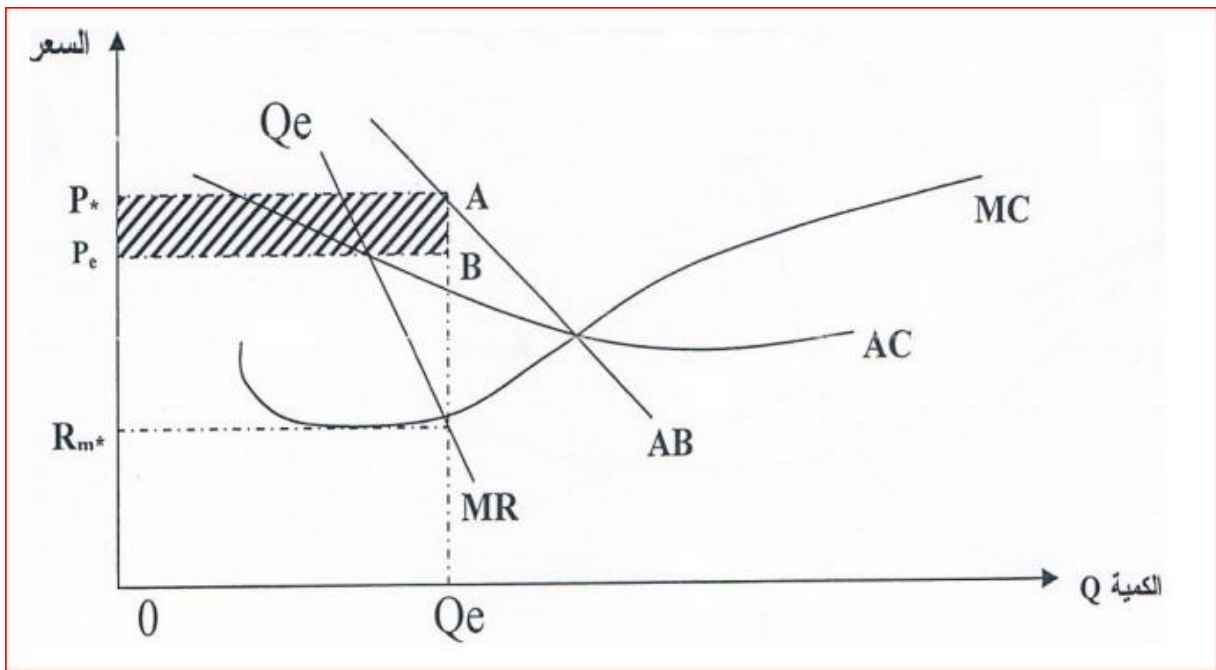
المحتكر إما يحدد السعر، وبعده تتحدد الكمية، أو العكس .

الإيراد الحدي في حالة الاحتكار، دائما في هبوط مستمر، لأن زيادة الكمية المنتجة يترتب عليها نقص في

السعر .

كما هو موضح في الشكل (9-1)

الشكل (9-1): توازن المحتكر



المصدر: حسين العمر وآخرون، مرجع سابق، ص 193.

نلاحظ من الشكل أن الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية عند الكمية Q_e والسعر R_{m^*} ، أما سعر التوازن فنصل إليه، من خلال رفع إحداثي وهمي من نقطة التوازن الكمية، إلى أن نصل إلى منحنى متوسط الإيراد، والذي يقابل السعر p^* .

نلاحظ من الشكل أن الإيراد الكلية هي $P^*A Q_e 0$ من وأن التكاليف الكلية هي $P_e B Q_e 0$ ونجد أن الأرباح الاقتصادية هي $P^*A B P_e$ ، ويستخدم جزء من الإيراد للمحتكر أن الأرباح الاقتصادية هي، ويستخدم جزء من هذا الإيراد للمحتكر لتدعيم الهيمنة في شكل نفقات التطوير .

أما لو كانت التكاليف المتوسطة تبلغ p^* فإن المشروع يحقق الأرباح العادية فقط ، وبتحقيق الأرباح العادية في المدى القصير، تستمر المؤسسة في الإنتاج والبقاء، إذا توقع تحسن في الظروف، فلا يعني منتج محتكر لسلعة ما

احتكارا مطلقا، أنه بالضرورة يحقق أرباح غير عادية ، في المقابل فإن تحقيق الخسارة بالنسبة له من الشروط الخارجة عن فرضية الاحتكار . في المدى القصير ، يعظم المحتكر أرباحه عند ما و $tR > Ct$ و $p=Mr=Mc$ و $p > cA$ ، ويحقق المحتكر التوازن التام عند $tR=tc$ ، $Mr=Mc$ و $P=Ac$

المطلب الثاني: سوق المنافسة الاحتكارية والاحتكار القلة

من أجل إيجاد مفهوم واضح لكل من سوق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة يتوجب علينا أولا أن نعرف سوق المنافسة الاحتكارية وهذا ماسنطرق اليه في هذا الفرع.

الفرع الأول: سوق المنافسة الاحتكارية:

تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا، وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان¹.

وفي وسع المحتكر أن يحدد وأحد من الأمرين:

أ- السعر الذي يبيع به سلعته ؛

ب- الكمية التي يرغب في بيعها من سلعته؛

وهذا يعني أن ليس في وسع المحتكر أن يحدد السعر والكمية الذي يبيع بموجبه، فإن الطلب هو الذي سوف يحدد الكمية التي يمكن أن تباع بالسعر الذي إختاره المحتكر، أما إذا كان يرغب في بيع كمية معينة خلال مدة معينة، فغن منحني الطلب هو الذي سوف يحدد بموجبه يمكن أن تباع الكمية .

وتعتمد سلطة المحتكر للتأثير على السعر (تحديد السعر) على عاملين :

- توفير البدائل القريبة؛

- القدرة على تقييد وعرقلة المؤسسات الجديدة من الدخول إلى السوق².

أولا: تعريف المنافسة الاحتكارية:

وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبيين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة - (متشابهة غير متماثلة) - ، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في: (3)

¹ عمر حسين، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص.98.

² محمد عبد الجليل أبو سنينة، محمد عزيز، مبادئ الاقتصاد الجزئي، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2001، ص362.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 331-332.

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
- حركية الدخول والخروج من السوق.
- هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح .

أما وجه الاختلاف فيتمثل في:⁽¹⁾

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

ثانيا: توازن السوق في ظل المنافسة الاحتكارية

تتميز هذه السوق بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج، وأن السلع المنتجة هي سلعة متشابهة، ولكنها ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريين هي سلعة بعضها بديل للأخر ولكنه غير تام .

وكنتيجة لهذا التمايز أو التنوع ف بالمنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الاسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها يكون ممكنا ، إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة من المنافسة التامة .

وتكون المنافسة في هذه السوق بوسائل غير السعرية ، وهذا بإبراز الصفات والخواص المميزة للسلعة باستعمال وسائل الإعلان والدعاية².

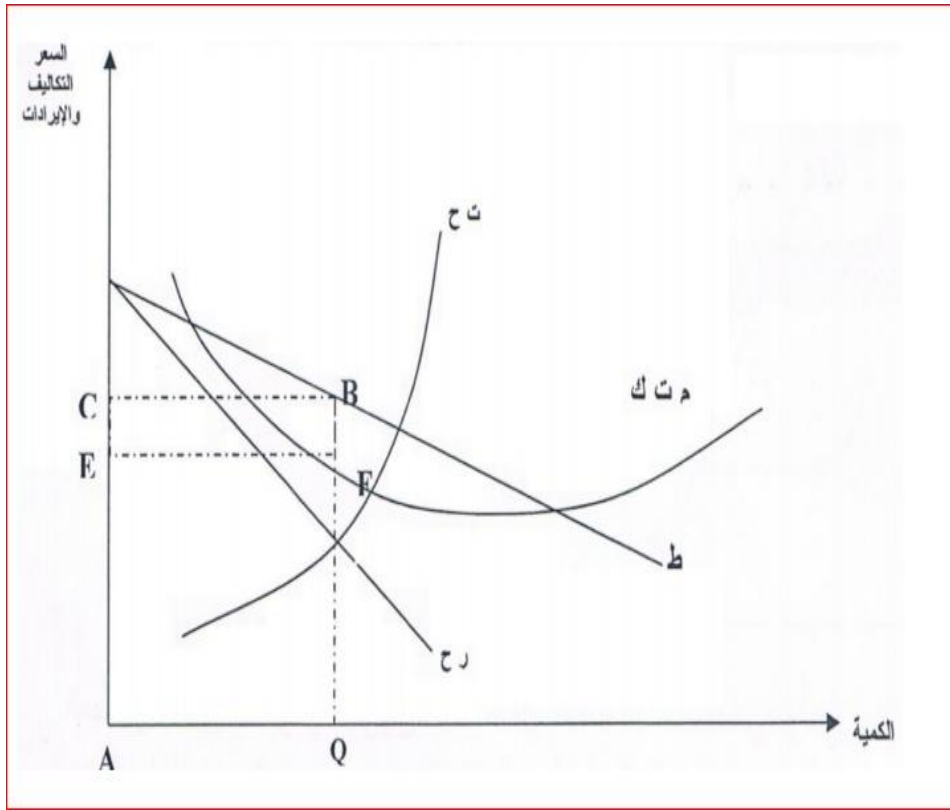
والخاصية الأساسية في هذا النموذج هي التمييز بالمنتجات على عكس المنافسة التامة، التي ينتج منتجات معيارية، ومما لاشك فيه أن الأسعار السائدة على مستوى المنافسة الاحتكارية يكون دائما أعلي من الأسعار على مستوى المنافسة التامة³. وأقل منها في الاحتكار المطلق.

¹ نفس المرجع، ص 331.

² عمر حسين، مرجع سابق، ص 116.

³ سهير محمد السيد ، التحليل الاقتصادي الجزئي ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 2000، ص 120.

الشكل (1-9): الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية



المصدر: طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 392.

في الأمد القصير، تنتج المؤسسة الكمية التي يتحدد $Mr=Mc$ ، وتحقق المؤسسة ربحاً غير عادي، إذا كان $P < Ac$ ، والسعر المتبع في هذا النموذج هو سعر احتكاري كون $Mc < P$ لتحقيق الأرباح، ذلك أنه إذا زاد المنتج مبيعاته بوحدة واحدة وانخفض السعر ويزيد الإيراد الكلي، لكن هذه الزيادة تكون أقل من سعر الوحدة الغضافية (يعني أن سعر يكون أكبر من الغيراد الحدي).

وتكون هذه الأرباح مدعاة لغيره من المنافسين أن ينافسوه في الأجل الطويل، لانعدام عوائد الدخل والخروج، فيضطر المنتج إلى تخفيض ثمن سعره، حتى يقارب تكلفته الحدية، كما موضح في الشكل (1-9). وكلما كانت المنافسة ضعيفة، كلما بغي السعر فترة طويلة أعلى من التكلفة الحدية.

الفرع الثاني: سوق احتكار القلة:

حيث يوجد عدد قليل من المنتجين للسلعة، تؤثر قرارات أي منافس بتغيير السعر على سلوك وتصرفات المنافسين الآخرين، فإن هذا يعني أنه إذا قام أحد المنافسين بتخفيض أسعاره، فإن رد فعل الآخرين سيكون مماثلاً، أما إذا قام برفع السعر فإنه من المتوقع عدم قيام المنافسين الآخرين برفع أسعارهم، وقد تخسر المؤسسة جزءاً كبيراً من حصتها في السوق إذا قامت برفع السعر، وهذا يفسر نسبياً كيف أن الأسعار تميل إلى الاستقرار النسبي أو الثبات في

حالة احتكار القلة إلا إذا انخفضت تكلفة الصناعة بحيث يصبح انخفاض الأسعار أمرا منطقيًا بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة في السوق¹.

لعل أهم ما تتميز به هذه السوق هو إن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد، ولكنها ضخمة جدا بحيث أنها تغطي كليا حاجة السوق من ذلك النوع من الإنتاج الصناعي الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي ومن أمثلتها الصناعات النفطية.

إن المنافسة بين هذه المؤسسات ذات إحتكار القلة قد تنطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الاقتصادي، يمكن إيجاز أهم النقاط التي تميز تحليل السوق في سوق احتكار القلة ب²:

- إن كل مؤسسة لها نصيب مهم في السوق وإمكانية التأثير عليه؛
- مستوي الأسعار أكثر استقرار مما في سوق المنافسة التامة، ولكنه أقل استقرار في السوق الاحتكارية. ويمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة³:

1- احتكار قلة تام: وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، وهنا بتعدد معرفة وضع توازن الصناعة في السوق.

2- احتكار القلة مع تنوع المنتج: وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، وهنا بتعدد معرفة وضع توازن الصناعة في السوق .

إن محتكري القلة لا يريدون رغبة شديدة في الدخول ضمن المنافسة الحادة بينهم فمقابل كل تحرك تبديه أحدي المؤسسات لتخفيض سعرها، سوف يكون هناك تصرف مماثل من قبل المؤسسات الأخرى .

ومن المحتمل أن تكون النتيجة النهائية هي انخفاض الاسعار لدي كل المؤسسات كما كانت عليه قبل حرب الاسعار.

أولاً: تعريف احتكار القلة (Oligopole):

وتعني: «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع»⁽⁴⁾.

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بأكبر حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات وجذب الزبائن المستهلكين الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين. من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى:⁽⁵⁾

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنيّة، مصر، 2001، ص349.

² محمد عبد الجليل أبو سنيّة، محمد عزيز، المرجع السابق، ص ص 383-384.

³ عمر حسين، مرجع سابق، ص143.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 153.

⁵ طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار صفار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص396.

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق والسيطرة عليه.
- وجود قيود للدخول والخروج من السوق تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي احتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

ثانياً: توازن السوق في ظل الاحتكار القلة

أما في حالة احتكار القلة في سوق تعرض فيها منتجات مصنفة أو متنوعة فإن الإتفاق الاحتكاري قد يكون أصعب منه في حال السلع غير المصنفة أو المتنوعة كما أن الوصول إلى الاتفاق حول سياسة سعرية معينة قد يكون صعباً أيضاً¹.

إذ أن لكل مؤسسة سلعتها ومواصفاتها التي تحماها، ولها أيضاً زبائنها الذين تحرص علي الإنتاج لهم . ولن يكون قرار رفع الثمن من قبل احد العارضين سبباً في دخول حرب سعرية بين العارضين أو المنتجين، فأني قرار سيتخذ المنتج الأول سيلقي رد فعل مباشراً من المنتج الثاني، وسينعكس قراره على المنتج الأول . وذلك بسبب اختلاف السلع بوجه أو بأخر، وبالتالي فإن اقتسام السوق بالتساوي بين المنتجين بعيدة الاحتمال في هذه الحالة.

أما إذ قرر المنتجون الخروج من هذه الشروط والدخول في حرب الاسعار، وبالتالي فإن النتائج ستكون قاتلة لبعض المنتجين أو ستكون سبب في إزالة الأرباح غير العادية ثم إقصاء مجموعة من المنتجين الذين لم يستطيعوا الصمود في حرب كهذه، ويكون التوازن في السوق متشابهاً للتوازن في سوق المنافسة الاحتكارية. إذ أن منحنيات لإيراد المنتج في حالة المنافسة التامة والاحتكار الكامل وتكلفته هي مستقلة تماماً عن تصرفات المنتجين في حالة السلع غير المصنفة .

والحال ان تحديد كل من حجم الإنتاج والتكلفة في الاحتكار القلة لا يعرف إجابة واحدة أو حلاً محدد ، بل هو خاضع لافتراضات كثيرة تملئها قرارات الطرفين ، وردود الفعل المحتملة في كل مرة يتخذ فيهما احدهما قرار متعلق بحجم الإنتاج .

وبالتالي فإن على كل من المتنافسين أن يدركا - حين اتخاذ قراراته - أن له قريناً منافساً.

¹ احتكار القلة، ص. 1، على الرابط التالي :

أطلع عليه في: www.Startimes.com/?t=29515664 2017/05/05

خلاصة الفصل الأول:

لكي تأخذ عملية التحليل الإستراتيجي طريقها الصحيح لابد لها ان تشمل على مايعرف بالتشخيص الاستراتيجي وذلك كأحد المهام الادارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات والتدخل لعلاجها. إن عملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، وتبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي تهدف المؤسسة، وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر.

ومن الاحسن ان تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية وليس كطريقة علاجية. بعد ما تطرقنا إلى مفهوم الاقتصاد الصناعي في كونه العلم الذي تتمحور معظم دراساته حول معرفة ونوع العلاقات التي تنشأ بين محاور رئيسية :

هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات، أداء المؤسسات، وكيف تأثر وتتأثر فيما بينها، وكيف يؤثر كل ذلك علي سير عمل الصناعة وتطورها، وجدنا ان هيكل الصناعة يعتبر من أهم المحاور التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي، وكيف يؤثر على العناصر الأخرى ، أى السلوك والأداء ، ثم جاءت الدراسات بعد ذلك لتبين أنه هناك علاقات تبادل بين هذه العناصر .

ويأخذ هيكل الصناعة عدة أشكال ، وذلك حسب عدد المؤسسات وتوزيعها النسبي داخل الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى العلاقات القائمة بين هذه المؤسسات فيما بينها وبين العناصر الأخرى المستخدمة في الصناعة.

- كما يعتبر نموذج القوى الخمس هو الأداء الرئيسية المستخدمة في تحليل المنافسة في الصناعة وهذه القوى هي: كشدة المنافسين، التهديدات من قبل المنافسين الجدد ، والمنتجات البديلة وقوة تفاوض العملاء والموردين.
- حيث تتكون معظم الصناعات من مجموعات استراتيجية ، والتي تعرف على انها مجموعات من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات داخل الصناعة .
- عادة من تواجه المؤسسات داخل المجموعة الاستراتيجية الواحدة ظروف اقتصادية متماثلة وقيود تختلف من تلك التي تواجه مؤسسات من مجموعة استراتيجية اخرى.
- عن الاعضاء في المجموعة الاستراتيجية الواحدة يمثلون منافسيها المباشرين وحيث ان المجموعات الاستراتيجية المختلفة تتميز بفرص وتهديد مختلفة فان ذلك قد يدفع المؤسسة إلى التحول إلى مجموعة اخرى.

- ولعل نموذج الماسة والعناقيد لبور تر يعتبر المنبع طريقة لتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أما في الفصل الثاني سوف نتطرق إلى كيفية دخول المؤسسة إلى المجال التنافسي بفاعلية وذلك من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح ، وكذلك تحديد الأنواع الأساسية لتلك الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المدبرون الإستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسستهم بالمزايا التنافسية على مستوى الصناعة.

الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها ، بالرغم من أن البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها ، ومن هذا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة ، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

ومن أجل تغطية موضوع الميزة التنافسية من الناحية النظرية ، توزع هذا الفصل على ثلاثة مباحث ، ركز المبحث الأول مدخل للإستراتيجية والميزة التنافسية ، ووصف المبحث الثاني محددات وأبعاد الميزة التنافسية ، ويختتم المبحث الثالث والأخير هذا الفصل بالطرق إلى أهمية تحليل البيئة الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول : مدخل للإستراتيجية والميزة التنافسية

قبل التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية لابد أولاً أن نقف عند تعريف الإستراتيجية .

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية

الفرع الأول : مدخل للإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"⁽¹⁾ ، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه " The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى⁽²⁾:

- 1- قرارات إدارية : هي تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة؛
- 2- القرارات العملية : هي تلك التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح؛
- 3- القرارات الإستراتيجية تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأرواح (منتوج، سوق).

يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون ألداخلية وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة .

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael E.Porter ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف Competitive strategy، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن تم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة وإستراتيجيتها⁽⁴⁾.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة والإدارة الشاملة لنوعية وغيرها) إلى لضمان المزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل

(1) - علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999)، ص 434 .

(2) - مباركة سواكري، وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1996، ص 26.

(1) - علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 436.

والاختيار الاستراتيجي وبذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات متممة لبعضها البعض وهي التخطيط بعيد المدى وإدارة الاستجابات والابتكار أو التجديد⁽¹⁾.

إضافة إلى هذه المفاهيم تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم ومن أهم تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية نجد ما يلي :

1- الإستراتيجية: هي الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدده كيف تحقق المؤسسة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ماتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانیه من مساوي¹.

2- الإستراتيجية: تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المؤسسة رسالتها وغايتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المؤسسة لنفسها في المستقبل².

3- الإستراتيجية: هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب³.

4- حيث تعرف الإستراتيجية: بأنها خطة طويلة المدى تساعد المؤسسة إلى الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة لمواكبة حاجات العملاء، وتوقعات أصحاب القرار⁴.

5- تعريف Chandler الإستراتيجية: بأنها تحديد أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذه وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها⁵.

6- أما لدي تعريف cotler فالإستراتيجية: تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات الأهداف واستراتيجيات وخطط تنمية لمحظة الاعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة⁶.

7- كما تعرف الإستراتيجية: بأنها قرار هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ القرارات على مستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف⁷.

8- تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات

- قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2000)، ج1، ص197. (2)

¹ نعيم إبراهيم أظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عمان الاردن، 2009، ص 22.

² نفس المرجع، نفس نفس المكان.

³ عبد السلام أبو قحف، سياسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص 53.

⁴ إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغير، مدخل إستراتيجي، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99.

⁵ نفس المرجع، ص 24.

⁶ أبو قحف، عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64.

⁷ عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الاصول والأسسس العلمية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 11.

- حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة ونمط التعامل مع المنافسين¹.
- ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية:
- وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات.
- يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج المميزات التي تتميز بها الاستراتيجية والمحصورة في العناصر التالية :
- 1- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛
 - 2- تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛
 - 3- تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛
 - 4- استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛
 - 5- أداة للترقية بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛
 - 6- تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة .

ثانياً: مستويات الاستراتيجية

- وتنوع الاستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية إلى أربع مستويات :
- 1- مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى⁽¹⁾.
 - ويتكلف بهذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .
 - 2- مستوى استراتيجية وحدة النشاط: هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط⁽²⁾. وتتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج .

¹ محمد قاسم القريوبي ، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000) ، ص 124.

- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2002)، ص 101. ⁽¹⁾

- نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 35. ⁽²⁾

3- مستوى الاستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج¹، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية .

4- مستوى الاستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية. تتفاوت الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث شمولها لاهتمام المؤسسة كلها ، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محددة فيها .

ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية على النحو التالي²:

- الاستراتيجية الكلية للمؤسسة : تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشكيلة متجانسة ومترابطة من السلع والخدمات ، وكذلك التنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل ، وتتخذ القرارات في هذا المستوي من طرف مجلس إدارة المؤسسة وكبار مديريها

- استراتيجية وحدة النشاط : وتكون على مستوى رئيسي أو مستوى القطاع ، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى³:

- اختيار طريق المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية يمكن تحقيقها ؛

- الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة؛

- تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق؛

- ويتم اتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج.

- استراتيجية وظيفية : تهتم بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة ، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سائحة ولتتحمل التأخير ، ومن أمثلتها الاستراتيجية التسويقية ، الاستراتيجية الإنتاجية ، الاستراتيجية التمويلية ، الاستراتيجية..... الخ ويشارك في اتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

وحسب التقسيمات الأكثر شيوعا، فإنه توجد ثلاث مستويات للاستراتيجية، لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصون بوضعها أيضا.

تمثل هذه المستويات في :

1- مستوى المنظمة ككل؛

¹ أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي (القاهرة ، دار الكتب ، 2000) ص 103.

² السلمي ع، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص.178، 179.

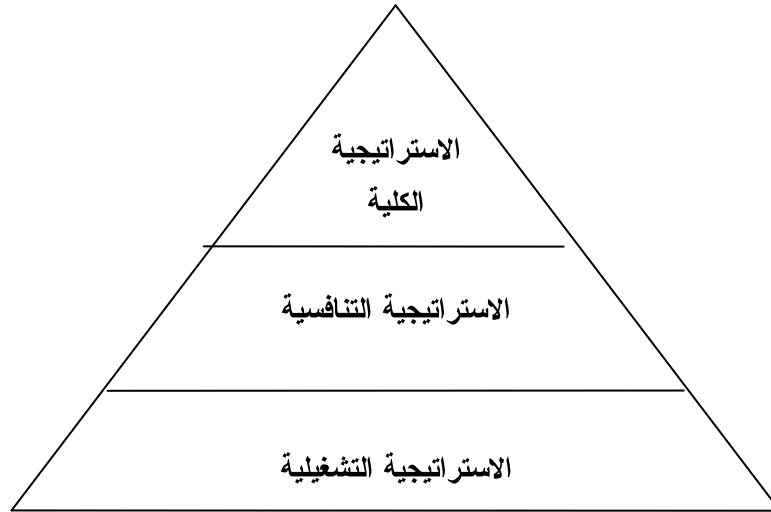
³ خليل نعيم ابراهيم ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مرجع سابق ذكره ، ص.57.

2- مستوى الأعمال؛

3- مستوى الوظائف.

والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-1) : هرم الاستراتيجية في المؤسسة.



Source : G. Johnson & H. Scholes, op.cit, p35.

ثالثاً: سبل صياغة الاستراتيجية :

يطلق على السبيل الذي تسلكه المؤسسات لصنع إستراتيجيتها أو تطويرها أو تعديلها اسم عملية صياغة إستراتيجية، وتعني "مجموعة من التصرفات والأعمال أو العناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات⁽¹⁾ .

كما أن مفهوم صياغة الاستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها، وتبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية⁽²⁾، أما وفق تعريف الاستراتيجية فتبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ . عند وضع الاستراتيجية⁽³⁾:

1- مدى العلانية والإفصاح عن الاستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة ؛

2- درجة الرسمية في تشكيل الاستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية ؛

3- درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل عند صنع الاستراتيجية ؛

(1) - يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات ، دمشق مركز الرضا للكمبيوتر ، 1999 ، ص 194.

(2) - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (الاسكندرية:الدار الجامعية ،2002)،ص 246.

(3) - نبيل مرسي خليل: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية ؟ (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 1995)، ص 24.

4- مدى التعمد في وضع استراتيجيات مسبقة (استراتيجية متعمدة أو مقصودة، إستراتيجية ناشئة كنتيجة طبيعية ومنطقية للأحداث).

الفرع الثاني : مدخل إلى الاستراتيجية التنافسية

تتعرض المؤسسة إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية ، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية ، مما يدفعها إلى التحسن المستمر في الأداء بهدف زيادة مستوى رضا العملاء .

أولاً:تعريف الاستراتيجية التنافسية

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها ، وفي هذا السياق نتطرق إلى توضيح ما هية كل من المنافسة والتنافسية الإستراتيجية للمؤسسة.

لأجل تحديد مفهوم المنافسة ومفهوم التنافسية باعتبار ينظر عليه على أساس مفهوم واحد سوف نحاول وضع إطار مفاهيمي لكل من المنافسة والتنافسية.

أ- مفهوم المنافسة

يوجد عدة مفاهيم للمنافسة وسوف نتطرق لأهمها:

- هي وضع اقتصادي يتميز بجزية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلق بالسلع والخدمات¹.
-هي الدعامة التي لاغني عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها والكمية والكفاءة في الانتاج والأسعار وهوامش الربح المحتملة والتي تكون متروكة لفعاليات المشاريع الخاصة.

وتعرف المنافسة أيضا على أنها : «مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي مزيج المنتج»⁽²⁾

فحسب هذا التعريف المنافسة : هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ،والتي تلي نفس حاجات ورغبات المستهلكين ،وذلك حسب الثنائية (منتوج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

¹ بلقاسم أحمد، المنافسة والتنافسية - الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي - حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع، مداخلة بعنوان المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010 ص 3

² توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

ب- مفهوم التنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي.

ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل التكاليف الجودة... إلخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي

تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخيل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها

على المدى الطويل⁽¹⁾ وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).

- «تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع

المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء»⁽²⁾ وذلك حسب LAURA

.D'ANDREA TYSON

من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... إلخ.

هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليها مقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية جهويا أو إقليميا أو دوليا.

ومن أمثلة هذه التعاريف نورد التعاريف التالية:

- «تنافسية فرع النشاط (القطاع) هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح

مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في

هذه الصناعة»⁽³⁾

- هذا ويرى البعض انه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لا بد أن تكون: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له،

متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في البلد أو الإقليم المنافس.⁽⁴⁾

¹ - كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 30/29 أكتوبر 2002، ص 106.

² - رجب نصيب، أمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، 30/29 أكتوبر 2002، ص 13.

³ - كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 105.

⁴ - نفس المرجع، ص 108.

مما سبق نستنتج أن تنافسية القطاع (فرع النشاط) ترتبط بمدى قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس

هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين:⁽¹⁾

- الشق الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

- الشق الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

- بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.⁽²⁾

- من مجمل ما سبق ذكره نستنتج انه إذا كانت المنافسة : هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فان التنافسية هي القدرة علي تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وكل منهما يشكل عنصرا رئيسيا في أي إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة، وأي إجراءات تهدف لتعزيز قوة التنافس سيكون تأثيرها على هيكل السوق وعلي شكل المنافسة، وأي ضوابط تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة، «فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود بالدرجة الأولى الى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافسا قويا»⁽³⁾

- وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية...الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسياتها ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة.

ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف نحكم على هذه المؤسسات بأن لها قدرة تنافسية؟، إذ لا بد من وجود مؤشرات تثبت ذلك، ما هي؟

¹ - احمد سيد مصطفي ، النغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 2001، ص 366.

² - عبيد علي احمد أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 77.

³ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152.

- مفهوم التنافسية قصد الوصول الى مفهوم دقيق للتنافسية سوف نتطرق لأهم التعاريف الأساسية للتنافسية:
- تعريف المنظمة العالمية للتجارة : تعرف التنافسية على أنها الدرجة التي تستطيع بها الدولة ، في ظل أسواق حرة وعادلة ، انتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية ، وفي نفس الوقت المحافظة على توسع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل .
 - تعاريف المعهد العربي للتخطيط : يذهب تقرير التنافسية العربية إلأن التنافسية : تعني الأداء النسبي الحالي لأداء النسبي الكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأشطة التي تتعرض للمزاومة من طرف الاقتصاديات الاجنبية.
 - وفقا لهذا التعريف تم بناء مؤشر مركب للتنافسية مكون من مؤشرين فرعيين وهما :
 - **المؤشر الاول : التنافسية الجارية** يركز على الأداء الجاري والعوامل التي تؤثر عليه مثل بنية الأسواق ومناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها.
 - **المؤشر الثاني: التنافسية الكامنة** : تعني التنافسية الكامنة القدرات بعيدة الأثر والتي تضمن استدامة هذه القدرات ، ومن ثم استدامة النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة اذا اقترنت بسياسية موجهة نحو تحقيق هذه الاهداف ¹.
 - ج- تعرف الإستراتيجية التنافسية :على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة ، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الاهداف ².
 - كما تعرف إستراتيجية التنافس :على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات ، تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ³.
 - الإستراتيجية التنافسية :على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة عن المنافسين ⁴.
 - كما تعرف الاستراتيجيات التنافسية : بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات ، تؤدي على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين ⁵.
 - كما تعرف الإستراتيجية التنافسية :على أنها خطط إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف ، والتميز بالمنتجات ، بحيث يمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

¹ المعهد العربي للتخطيط ، ص 4، على الرابط التالي :

أطلع عليه في : 2017/05/05 www.arab-api.org

² فلاح حسن عدادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية — مفاهيمها — مداخلها — عمليات معاصرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص ، 17.

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 79.

⁴ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، مرجع سابق ، ص 227..

⁵ نبيل مرسي خليل 1998 ، مرجع سابق ، ص 75.

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة لها دورا كبير وهاما في التأثير على تحقيق أهدافها ، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين ، وتحليل موقفهم التنافسي ، وإستراتيجيتهم التنافسية ، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.

ولقد حدد المفكر الإستراتيجي بورتر ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية .
موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) يوضح الإستراتيجيات الثلاث التنافسية لـ Porter

		الميزة الاستراتيجية	
		تميز المنتج	التكلفة الأقل
الهدف الإستراتيجي	القطاع ككل	التمييز	قيادة التكلفة
	قطاع سوقي خاص	التركيز	

المصدر : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1996، ص 104.

يظهر من خلال الشكل أن هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية ، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التمييز ، وإستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية السيطرة على التكلفة

حسب هذه الإستراتيجية فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع ونفس المواصفات التي ينتجها المنافس أو تقديم نفس المستوى من الخدمات ولكن بأسعار اقل¹. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق هذه الاستراتيجية منها توافر اقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على منحى الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.

وأخيرا سوقا مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.²

ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:⁽³⁾

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة؛
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة؛

¹ M.porter L'avantage concurrentiel, , Dunod édition, Paris, France,2000.p.52.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 105.

³ - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- الرقابة الفعالة على العمالة؛
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع؛
- الدخول بسياسة تسعير هجومية؛
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج؛
- القدرة على تحمل الخسائر.

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر من الشروط ، نذكر منها مايلي¹:

- وجود طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المستهلكين للسلعة؛
 - نمطية السلعة المقدمة ؛
 - عدم وجود طرق واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما للمشتريين.
- كما أن هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة حددها بورتير، يمكن استخدامها لتحقيق هذه الاستراتيجية²:
- 1- منحى التعلم والخبرة: وهذا بازياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة...الخ؛
 - 2- استغلال الطاقة: وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي؛
 - 3- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف؛
 - 4- غلة الحجم (وفورات اقتصاديات الحجم): وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة؛
 - 5- العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث التسويقية البحث والتطوير ومنه الحصول على غلة الحجم؛
 - 6- درجة التكامل فالقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة؛
 - 7- التوقيت وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية؛

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 116.

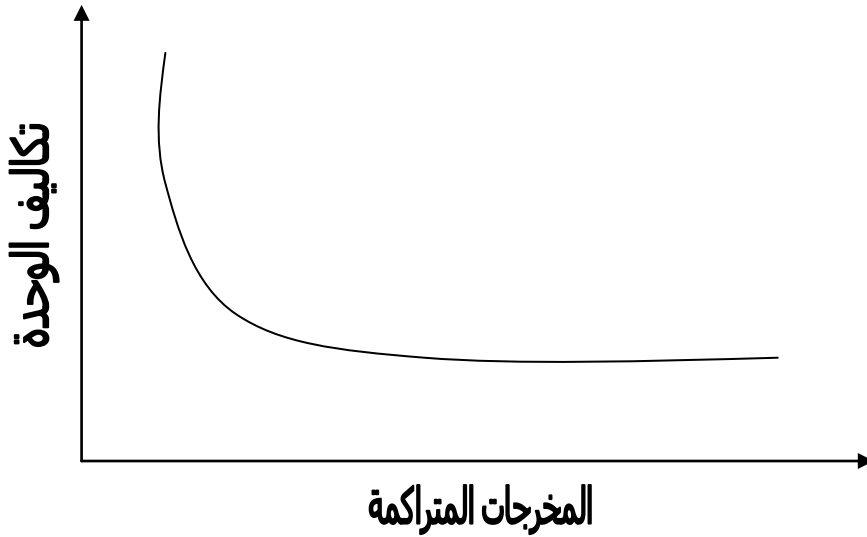
² - عمر لعلاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية في البيئة للمؤسسات الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه في التسيير غير منشورة ،المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر 2005، ص ص. 168-169 .

8- الاختيارات الاستراتيجية وما لها من أثر في الحالات التالية قرارات حول خطط المنتجات أو حول المنتج مستويات الجودة المقدمة للمشتري؛

9- مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات وماله من تحقيق الاستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع ألتجميع المواد الأولية.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة": ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»⁽¹⁾، وهذا ما يوضحه الشكل (2-1) الموالي:

الشكل (2 - 3): منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 246.

فالشكل (2-5) يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها⁽²⁾:

1- اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية): ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بانتاجية العمال، والكمية المنتجة.

2- أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 245.

² نفس المرجع، ص ص 241-244.

أو بمعنى آخر هي : زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الانتاج، وفي تخفيض التكاليف الوجدوية له. فكلما العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم انتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج الوجدوية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

أ : مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات، نذكر منها¹.

- فيما يتعلق بالمنافسين ، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر ، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد؛
- فيما يتعلق بالمشتريين ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث ليتمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء ، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة من المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة ، فالمؤسسة المنتجة بتكلف أقل يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة ويتضح مما سبق أن ميزة التكلفة الأقل توفر الحماية والحصانة للمؤسسة كل أنواع قوى التنافس الخمسة كما تزيد من قدرة المؤسسة علي تحديد سعر الصناعة.

ب : عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة

إستراتيجية قيادة التكلفة تنطوي على مجموعة من العيوب والمخاطر نذكر منها²:

- العيب الأكبر يتمثل في المستوي المرتفع في الالتزام بالأصول ، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب هذه الإستراتيجية ، فلكي تنتج المؤسسة أو توصل خدمات بأسعار منخفضة ، تستثمر غالبا مبالغ ضخمة في أصول جامدة وغير مرنة ، وفي تكنولوجيايات الإنتاج أو التوزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى؛
- طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها من المؤسسات الأخرى ، فمزايا التكاليف وخاصة في المنتجات يكون عمرها قصيرا وزائلا؛

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 115.

² روبرت .أ. بتس ، مرجع سابق ، ص 318-321.

- المؤسسات التي تركز ذهنها علي تخفيض التكاليف قد لاتري التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق ، مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات ،جودة أفضل ، مستويات خدمة أعلى ، العروض المنافسة ، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة ؛
- عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى من أجل الريادة بالتكاليف فإستراتيجية قيادة التكلفة عادة ما تسمح لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية ، والنتيجة هي حدث إفلاس ونزيف العديد من المؤسسات في الصناعة.

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الاستراتيجية¹:

- وجود طلب مرن على السعر أي زيادة المشتريات بمجرد انخفاض السعر؛
- تغطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

2- استراتيجية التمييز

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات وحاجات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من اهتمامهم بالسعر.

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد منها مثلاً²:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة ؛
 - تكنولوجيا مميزة ؛
 - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة ، الجودة ، في المظهر).
- وعموما إن أهم مجالات التمييز التي تحقق هذه الاستراتيجية ولفترة زمنية أطول هي³:
- التمييز على أساس التفوق التقني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ نفس المرجع ، ص. 109.

² السلمي ع، السياسية الإدارة في عصر المعلومات ، مرجع سابق ذكره ، ص، 194.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص.106-107.

- لتحقيق إستراتيجية تميز ناجحة ، يجب تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن مايلي¹ :
- شراء مواد خام وجيدة بحيث تؤثر علي أداء وجودة المنتج النهائي؛
 - تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج ، بحيث تؤدي إلى : تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل ، زيادة استخدامات المنتج ، تنوع تشكيلة الإنتاج ، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل ، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق ؛
 - جهود بحث وتطوير موجهة نحو عملية الانتاج ، حيث تؤدي إلى تحسين الجودة ، النوعية ، والشكل الخارجي للمنتج ؛
 - التركيز علي عدم وجود أي عيوب تصنيع ، لتصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية ، مع الحرص علي الصيانة والاستخدامات المرنة للمنتج؛
 - نظام للتسليم ذو فترة زمنية قصيرة ، مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة ؛
 - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى :
 - تقديم المساعدة الفنية للمستهلك؛
 - صيانة اسرع وخدمات إصلاح افضل؛
 - معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج؛
 - تقديم شروط ائتمانية افضل ؛
 - التنفيذ السريع للأوامر والطلبات.
- كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها²:
- عند مايقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات ؛
 - تعد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك ؛
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.
- وبالإضافة للشروط السابقة ، فإنه لا بد من التنسيق الجيد بين وظائف البحث والتطوير والتسويق ، والقدرة على جذب العملاء والأفراد المبدعين³.
- وتتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني ، الجودة ، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع⁴.

¹ نبيل مرسي ، أحمد سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص.ص ، 245.244.

² نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 119.

³ روبرت .أ.بتس . دفيدي ، مرجع سابق ، ص 111.

⁴ خليل ، ن،م، الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، مرجع سابق ذكره ، ص 286.

3- استراتيجية التركيز

وهذه الاستراتيجية الأخيرة تتضمن التركيز على مجموعة عملاء معينين على جزء من تشكيلة المنتجات سوق جغرافي ومثل استراتيجية التمييز فقد تأخذ أشكالاً عدة.

فإذا كانت استراتيجية السيطرة على التكلفة أو التمييز تتوجهان إلى السوق ككل ، فإن جميع أشكال استراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الجزء الإستراتيجي الضيق بفاعلية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد على عكس المنافسين الذين يتنافسون في جزء كبير، وقد ينتج عن ذلك سيطرة على التكلفة ناتجة من الخدمة المقدمة للهدف أو بتميز المنتج وهذا بتلبية حاجة ورغبات ذلك الجزء أو باستخدام الإستراتيجيتين معا.¹

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين²:

1- التركيز على أساس التكاليف : تتمثل في البحث عن ميزة قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة .

2- التركيز على أساس التمييز : تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ولغرض تبني استخدام هذه الاستراتيجية هناك خطوتان هامتان:³

- الخطوة الأولى : اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه.

- الخطوة الثانية : تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة في الخطوة السابقة وهذا بتحديد مدى جاذبية القطاع (حجمه، ميزته، القوى التنافسية المؤثرة عليه، أهميته بالنسبة للمنافسين الإستراتيجيين مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجة ذلك القطاع).

وكي تستطيع المؤسسة من استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح وحباً أن تراعي ما يلي⁴:

1- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

2- تفادي محاولة الدخول إلى القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافس بقوة عالية؛

3- اجتناب القطاعات السوقية التي يتمتع بها المنافس بقوة عالية؛

4- المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج؛

5- متابعة تحولات الصرف في القطاع السوقي المستهدف فالسوق الذي قد ينمو بسرعة هو موات

لدخول منافسين جدد، على عكس السوق ذو النمو المنخفض يجعل منه غير مربح للمؤسسة عندما تعمل

فيه.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:⁵

¹ - M.Porter; Les choix strategique et la concurrence, Op.Cit, p.42.

² - M.Porter,Ibidp. p.27

³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 116.

⁴ - إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 204-205.

⁵ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 115.

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
 - عندما تشدد حدة عوامل التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- إن اختيار الاستراتيجية الأساسية من بين الإستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانيات المؤسسة أو وحدة النشاط وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالها المختلفة.

ثالثاً أهداف الاستراتيجية العامة للتنافس

تتمثل أهداف الاستراتيجية العامة للتنافس في مايلي¹:

- 1- الحيازة على ميزة تنافسية : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجيات التنافسية ، فهي تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبالتالي فهي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر.
 - 2- اكتشاف تركز جيد في البيئة التنافسية : صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد الموضوع المناسب لها ، وهذا عن طريق معرفة الابعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة فيما يلي :
 - الامتداد الجغرافي ، أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها ؛
 - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة؛
 - درجة التكامل في المؤسسة ؛
 - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن .
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساساً لثمو وضعها في البيئة التنافسية التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات .

¹ شيقارة هجيرة ، مرجع سابق ، ص، ص 14-15.

المطلب الثاني:مدخل إلى الميزة التنافسية

إن حدة المنافسة وشدتها دفعت بكل المؤسسات القائمة جاهدة على خلق ميزة تنافسية وتأكيدا بهدف تحقيق الاستمرار والنمو في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه ، سنعرض في هذا المطلب تعريف الميزة التنافسية.

الفرع الأول : الميزة التنافسية

تؤكد العديد من الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة علي إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الاخر من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الاخرون.

أولا : تعريف الميزة التنافسية

- يعرفها (M) Porter: بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.
 - تعريف الميزة التنافسية : هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز².
 - تعريف الميزة التنافسية : على أنها ميزة وعنصر تفوق المؤسسة ، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس سواء تعلق الأمر بإستراتيجية تخفيض التكاليف ، التميز أو الجودة الأعلى³.
 - ويمكن تعريف الميزة التنافسية : بأنها ماتحتص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل⁴.
 - الميزة التنافسية : هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل ، أو تقديم منتج متميز في الاسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة⁵.
- ومنه يمكننا تعريف الميزة التنافسية : على أنها تلك الخاصية التي تجوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق القيمة ، وبالتالي الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية ، ولن يكون إلا بإتباعها لمجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات التي تمكنها من خلق هذه القيمة والمحافظة عليها.

¹ Michael.E.porter l avantage concurrentiel des nation inter edition 1993 paris p 48

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001، القاهرة ، مصر ، ص 104.

³ نبيل مرسي خليل ، 1998، مرجع سابق ، ص 37.

⁴ حسن علي همام ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2006، ص 653.

⁵ عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 77.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص هي¹.

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والتقدم والأفضلية علي المنافسين ؛
- أنها نسبية ، معني ذلك أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق ؛
- تنتج من داخل المؤسسة وليس من الخارج ، وتحقيق القيمة للمؤسسة؛
- تتحقق لمدة طويلة ، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين ؛
- وسيلة لتحقيق الغاية؛
- ليست حكرا على المؤسسة دون غيرها؛
- ليست ثابتة أو أنها شي تملكه المؤسسة أو لأتملكه .

وفي ذات السياق يري wheelwright بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية².

- أنها تقدم دعما هاما يسهم في نجاح الأعمال ؛
- أنها تحدد بالاعتماد علي حاجات ورغبات الزبون ؛
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية ؛
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أنها تقدم أساسا لتحسينات المستقبلية؛
- أنها تقدم التوجه والتحفيز لعموم المؤسسة.

ومن أهم مصادر الميزة التنافسية³.

- السلعة أو الخدمة : حيث تتكون لها ميزة لا تتمتع بها المنتجات المنافسين ؛
- الترويج : التميز في تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية أو تكاليف الترويج أو أسلوب البيع ؛
- التغطية : استخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية في الوقت المناسب؛
- البحوث : الحصول علي المعلومات في الوقت المناسب؛
- الموارد البشرية : امتلاك أفراد ذوي مهارات عالية وإدارية وصناعة القرار.

¹ عبد السلام ، أبو قحف ، كيف تسيطر علي الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، مرجع سابق ، 2003، ص ص 262.263.

² محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010، ص 93.

³ نيفين سعيد بيومي عيسوي نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ، رسالة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، امعة عين شمس ، مصر 2010 ، ، ص 105.

ثالثا: مكونات الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية ثلاثة مكونات أساسية هي¹ :

1- الميزة التنافسية الأساسية : وهذه هي جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال إما التمايز وإما بانخفاض التكلفة مقارنة بالمنافسين .

2- الحصة السوقية الظاهرة : وهي التي تعكس الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين .

الميزة التنافسية المستدامة : وهي التي تحافظ على المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق في الأجل الطويل .

المبحث الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما تتحدد وفقا لبعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود امامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأطول فترة ممكنة . وهذا ما سنطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الاول : محددات الميزة التنافسية وأبعادها

من أجل إيجاد مفهوم واضح ودقيق لمحددات الميزة التنافسية وأبعادها يتوجب علينا أولا محددات الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفرع.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما :

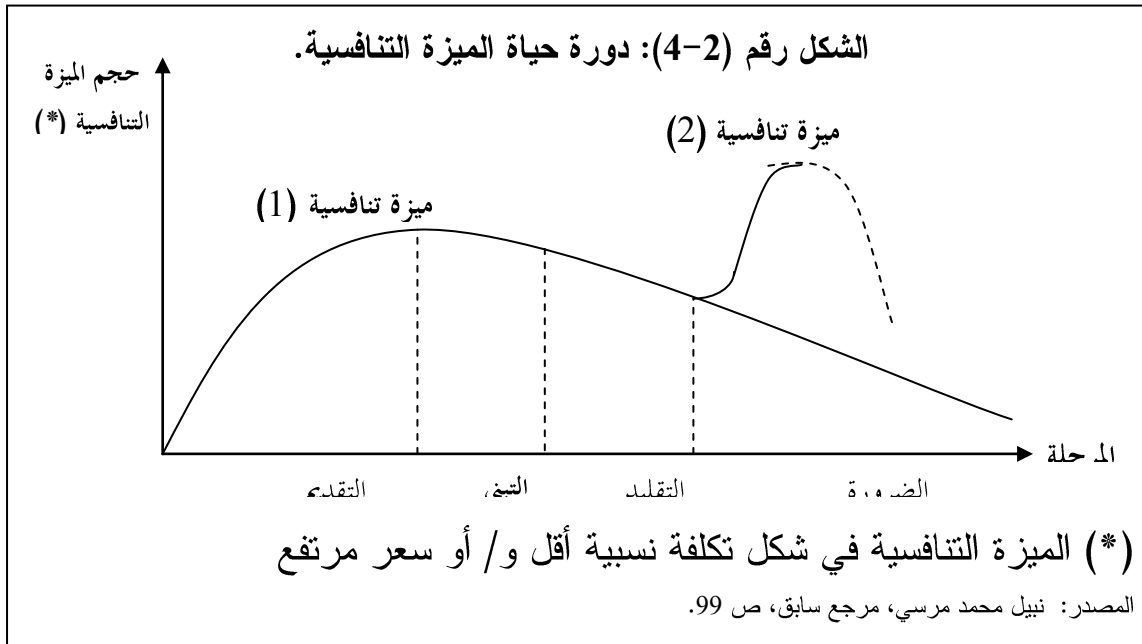
أولاً- البعد الأول : حجم الميزة التنافسية

تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة تكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، كلما كانت الميزة أكبر ، كلما كانت تطلب جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها².

وللميزة دورة حياة على قرار دورة حياة المنتجات ، ونوضح هذه الدورة في الشكل التالي:

¹ إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 ص95..

² نبيل مرسي خليل 1998، مرجع سابق ص 85.



وفيما يلي شرح لهذه المراحل¹:

- 1 - مرحلة التقدم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي ، وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر ، ويعود ذلك على القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- 2 - مرحلة التبني : هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها .
- 3 - مرحلة التقليد : في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود ، وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.
- 4 - مرحلة الضرورة : هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحاية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما ، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافسية من جديد.

ثانيا-البعد الثاني : نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدي اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق تنافسية ، فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، وهي²:

¹ رضا ابراهيم صالح ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1.2.3.4 ، نوفمبر 2009 ن ص 25.

² نبيل مرسي خليل ، 1998 ، مرجع سابق ص. ص، 87 . 88.

- 1- نطاق السوق : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، وكذا تنوع عملائها ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - 2- النطاق الرأسي : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرارا لتصنيع) أو خارجيا بالاعتماد علي مصادر التوريد المختلفة (قرارات الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التميز .
 - 3- النطاق الجغرافي : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
 - 4- نطاق الصناعة : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنافسة ، فوجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات منشأته خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزات المؤسسات التنافسية ، يتوقف علي توافر العوامل التالية¹.
- اتخاذ الاجراءات الملائمة لموا جهة المنافسين ،سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم ، أو الالتحاق بالموردين ، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال المنافسة بالتركيز علي مجال معين من القطاع؛
 - تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة ، كإعادة الهندسة ، إدارة الجودة الشاملة ،أو عملية التحسين المستمر في الأداء؛
 - تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها؛
 - خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل ، مما يمنح للمؤسسة الأسبقية في الاستثمار؛
 - التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات مابعد البيع التي ترافقها؛
 - تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات ، ونقاط القوة والضعف ، والتي على ضوء ها يتم وضع الخطط الاستراتيجية؛
 - توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها ، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات .

¹ علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ذكره ص،107.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعددين رئيسيتين هما¹.

أولاً: التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .
ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة في المؤسسة ، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكلفة.

ثانياً: تميز المنتج : معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزاً وفريداً ، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى) خصائص خاصة بالمنتج ، خدمات مابعد البيع ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة ، لتحقيق جوانب التميز.
وهناك العديد من المصادر التي توصل المؤسسة إلى التميز أهمها:

1- الموارد المالية : وذلك بأن تعمل المؤسسة على الحصول على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تمكنها من إنتاج سلع أو خدمات بسعر أقل من المنافسين .

2- الموارد المادية : وتتضمن المعدات والتكنولوجية ، إضافة إلى إمكانية المؤسسة على الحصول على الإمدادات اللازمة للعملية الإنتاجية ، فاستغلال الأمثل لهذه الموارد يسمح بعرض منتج أو خدمة بصورة مميزة عن الآخرين

3- المورد البشري : مورد مهم جداً لتحقيق التميز ، فالعديد من المؤسسات ، إن لم نقل معظمها ، يرجع نجاحها إلى ما تملكه من مهارات محورية وقدرات بشرية .

4- الإمكانيات التنظيمية : وهي المصدر الربع والأخير للتمييز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ، وتتمثل في قدرة هذه الأخيرة على الإدارة الفعالة لأنظمتها والأفراد الموجودين بها ، بهدف مقابلة إحتياجات عملائها ورغباتهم.

المطلب الثاني: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

تهدف في هذا المطلب للتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ، وبعد ذلك نقوم بتعريف الميزة التنافسية المستدامة ، وأخيراً إلى متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الأول: الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتمحور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على الفكر الإستراتيجي بتحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط ، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة ، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية ، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، الجزائر ، 2005، ص 107.

السريعة ، ويترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغيير التي تميز سوق ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية علي فترة متكررة بشكل ملائم¹ .

ويتطلب منا لبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة التنافسية ، المستدامة) وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة .

- إذ عرف الميزة بأنها : المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة.
 - وعرف التنافسية بأنها : الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
 - وعرف المستدامة بأنها : التي يمكن الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنه .
- وعليه يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية التنافسية المستدامة بأنها : (الخصائص الفريدة التي تميز منظمات الاعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين).

- (وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها مؤسسات الأعمال ، بما يجعلها في مركز متقدم بإ استمرار بالعلاقة مع منافسيه)ا.

- كما تما وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنه : (المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لايمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى ، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين أعلي الفوائد) ، أي قدرة المؤسسة علي تحقيق أعلى العوائد في الإستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة علي هذا التقدم² .

- كما أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مكون من مقطعين ، الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية ومن خلال التأكيد علي أن المؤسسة متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية ، ولأجل صياغة إستراتيجيتها ، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدرتها لتحديد ما تتميز به المؤسسات المنافسة.

- أما صفة الاستدامة (Sustainable) فإنها تأخذ أبعد من ذلك أي الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة محدودة للمؤسسة من أجل الحفاظ علي قدرتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ أمنة من خلال الموارد المستمرة³ .

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

اتساقاً مع ما تقدم نري أن مفهوم الميزة التنافسية : هي الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منا فعهها لمدة طويلة من قبل المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات تميزها عن غيرها من المنافسين لها في السوق ، فضلاً عن تمتع منتجاتها / خدماتها بصفات ومزايا تتميز عن منتجات المنافسين لها ، وبهذا

¹ فيليب سادلر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : علاء احمد اصلاح ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2008، ص30.

² سناء عبد الرحيم سعيد ، عبد الرضاء ناصر البراوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، كلية الغدارة والاقتصاد ، العراق ، العدد 83، 2010 ، صص -2015- 216.

³ منيب بسام علي الطائي وآخرون ، دور متركزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة...، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية ، كلية الاقتصاد ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 20-21 نوفمبر 2012، ص 298.

يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا ما يؤهلها في السوق للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في الاسواق.

الفرع الثاني: الأبعاد الرئيسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير على الأبعاد الرئيسية التي يمكن أن تمثل مصادر حيوية لاستدامة الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال والمتمثلة بالأتي¹.

(1) العمليات : تتمثل بمجموعة العمليات الإدارية والمؤسسية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسية هي،
(التعاون والتكامل ، التعلم ، وإعادة التشكيل).

(2) المواقع : ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المؤسسة والتي تساعد ها في تحديد موقعها الإستراتيجية وتقرير ماتملكه من مزايا تنافسية ، وكيفية استدامتها ، وتتمثل هذه الموجودات (التكنولوجيا ، المالية ، غير الملموسة ، المؤسسة ، البنية الهيكلية للسوق ، والحدود التنظيمية).

(3) المسارات: وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمؤسسة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

من خلال النقاط السابقة أنها يتضح أنها تتفق بشكل عام على مصادر الميزة التنافسية المستدامة ممثلة بما تتمتع به المؤسسة من مهارات متفوقة علي نظيراتها من المؤسسات المنافسة بالإضافة إلي ماتملكه من موارد متفوقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي فإن الأبعاد السابقة لاتعدو إلا تفصيلا لمهارات المؤسسة ومواردها. ومن مجمل القول الإشارة إلى تركيز المؤسسات علي مبدأ الفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، باعتبار أن النظم الإدارية التقليدية التي حققت نجاحات لفترة زمنية ماضية في بعض المؤسسات العالمية لم تستطع الاستمرار بالتفوق نتيجة تركيزها على الكفاءة كأساس ، لأنها تتغير بتغير القيادة الإدارية ، في إن الفاعلية لاتتغير وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال حسن تكامل وتوظيف عناصر القيم والقيادة والكفاءة والموارد التي تمتلكها .

¹ رؤوف رعد عدنان ، حمدي سالم حامد ، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل - العراق العدد 100 مجلد 32، 2010، ص 92.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الميزة التنافسية سر نجاح المؤسسات في مجال الاعمال لهذا فقد تعددت الرؤى في تحديد منهجية أو طريقة تحقيقها.

إذ أن الفكر الإستراتيجي قد مر بعدة تطورات في إطار تحليله للميزة التنافسية ، انطلاقاً من نموذج (SWOT) (الفرص والتهديدات - نقاط القوة والضعف) إلى التحليل الاستراتيجي لـ " مايكل بورتر " ليتجه إلى التوفيق بين حركات المؤسسة في محيطها سواء تعلق الأمر باختيار الموقع أو بتغير الوضعيات من خلال عمليات التوسع والتقليص (Downsizing) ، التعاقد الخارجي ، (Externalisation) التركيز على الكفاءات والموارد الاستراتيجية في تحديد ميادين لنبشاط الاستراتيجية .

وبالتالي القدرة على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحليل بمزج بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي (الموارد والكفاءات).

أن الميزة التنافسية أصبحت هي الركيزة الأساسية لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية حالياً ومستقبلياً. ولما كانت بهذه الأهمية ، فعلي المؤسسة التي تريد البقاء أن تعمل كل ما بوسعها لتبني لنفسها وتؤس ميزة تنافسية قوية ، وتعتمد في ذلك على مصادر الميزة ، كما تعمل على خلق قيمة لزبائنها تفوق القيمة المحققة من طرف منافسيها ، حتى تضمن ولائهم لها ولمنتجاتها ، ولا يكون ذلك إلا بالمعرفة الجيدة والاستغلال الأمثل لكل أنشطتها المنتجة للقيمة سواء الاساسية منها أو المساعدة.

ثم إن المؤسسة تعترضها عدة قيود ، وتقف في وجهها مجموعة من العراقيل تحول دون تحقيقها لميزة تنافسية ، فهنا تقتضي الضرورة أن تقلل المؤسسة من هذه القيود والعراقيل ، وتضعف قدر الإمكان من أثارها ، حتى تتمكن من بناء وإستدامة ميزة تنافسية صلبة ، وموقع تنافسي شديد لها في السوق ، والنتيجة النهائية تحقيق البقاء.

من خلال الفصل التالي وبعد ان تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم هيكل السوق (الصناعة) ، وكذا التحليل التنافسي وإستراتيجياته. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على صناعة الدواء في الجزائر، حيث يعتبر قطاعا جذابا وذا مردودية ، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق ، و الظفر بحصص سوقية هامة.

وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المؤسسات بما في ذلك مجمع صيدال إلى تبني استراتيجيات معينة للخروج من هذا الزحام التنافسي و الحفاظ على حصته ، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية ، وكذا الميزة التنافسية . سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية، و هذه المؤسسة هي الجمع (صيدال). الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، و تعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق ، و الظفر بحصص سوقية هامة قد تهدد حصة مجمع صيدال. وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على الجمع للخروج من هذا الزحام التنافسي و الحفاظ على حصته ، وبناء حصص أخرى إن أمكن. مما سبق كيف نجد الجمع أمام هذا الوسط التنافسي ؟ وما هي الاستراتيجيات لمواجهة هذا الضغط التنافسي؟ وبغرض الإجابة عن هذا السؤال يمكننا التعرض إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الاول : تعريف بالصناعة الدوائية في الجزائر ؛

المبحث الثاني: دراسة هيكل الصناعي للدوائي في الجزائر ؛

المبحث الثالث : استراتيجيات الصناعة لمجمع صيدال.

المبحث الأول: تعريف بالصناعة الدوائية في الجزائر

تُعرف الصناعة الصيدلانية تطوراً ملحوظاً سواء ما تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول المتقدمة التي من بينها الو.م.أ و اليابان و أوروبا لامتلاكها مخابر علمية معروفة، ولتمويلها الكبير للبحث و التطوير في هذا المجال.

وكباقي الدول الأخرى ، فإن السوق الجزائرية للأدوية عرفت هي الأخرى تطورات في الطلب و خاصة في العشرية السابقة، هذا الطلب الذي لم تستطع المخابر المحلية تلبية حاجاته . الأمر الذي أدى بالدولة إلى فتح باب الاستيراد برغم تواجد بعض المؤسسات العاملة في هذا القطاع منها الجمع الصناعي الصيدلاني صيدال ، الذي يعتبر قطبا صناعيا هاما في الجزائر ، والذي سنتطرق للتعريف به، وبأهم التغييرات الهيكلية التي مرّ بها، و التي مكنته من تحقيق نتائج هامة أكسبته حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية للأدوية.

المطلب الأول: صناعة الدواء في العالم

الصناعة الصيدلانية هي ذلك القطاع الصناعي الذي يختص بتطوير، إنتاج، تعبئة، تسويق الأدوية المتخصصة لوقاية ومعالجة الأمراض سواء ما تعلق بالإنسان أو الحيوان، حيث تُعرف المنتجات الدوائية على أنها: "المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها الشركات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للشركات المنتجة في عبوات مميزة"¹. وعرفت هذه الصناعة الصيدلانية نموا مرتفعا ومتزايدا في العالم من ناحية الإنتاج أو الاستهلاك.

الفرع الاول : الأوضاع العالمية المحيطة بالسوق الدواء

يمكن سرد الأوضاع الاقتصادية والتجارية العالمية لسوق الدواء كما يلي :

1- تطور السوق العالمي للدواء

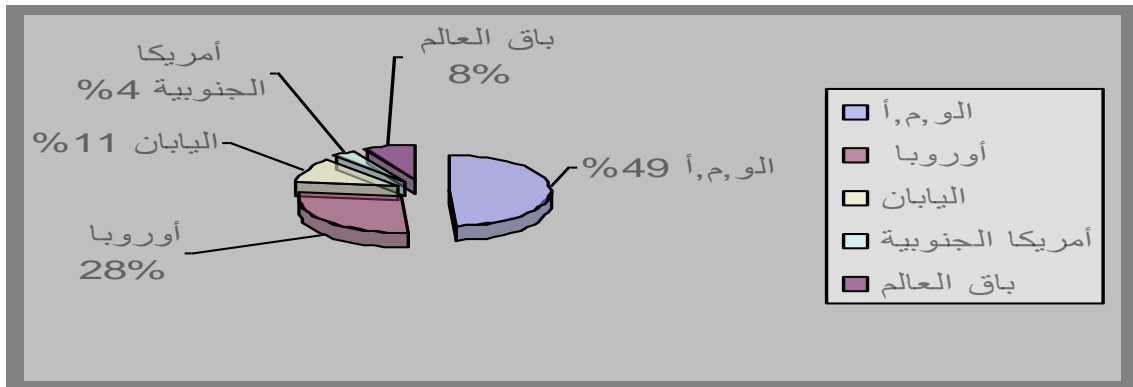
عرفت الدواء العالمي تطور كبيرا في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك . ولقد شهد الاستثمار العالمي في سوق الدواء تزايد من 337 مليار دولار سنة 1999 إلى 354 مليار دولار سنة 2000. وكان نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية ، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك هط الدواء .

ولقد اتسع وصول الدواء من 2 إلى 4 مليار فرد في خلال 20 سنة ، حيث ارتفع استهلاك العالم من الدواء في العشرية السابقة من 223 مليار دولار في سنة 1993 إلى 400.6 مليار دولار في سنة 2002 ثم تزايد إلى أن وصل 492 مليار دولار خلال سنة 2003. ولكن بقيت الفوارق في الاستهلاك كبيرة بين سكان العالم ، حيث تستهلك الدول الصناعية التي يقطنها حوالي 14% من سكان العالم أكثر من 240 مليار دولار من الدواء بينما

¹ - مجلة التجارة العربية- البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة العربية البريطانية، لندن، العدد. 11 ، جويلية- أوت 1999، ص.11.

تستهلك الدول العربية حوالي 504 مليار دولار فقط وهذا يشكل 1.5% من الاستهلاك العالمي . كما لا يمكن لحوالي 30% من سكان العالم الحصول علي الدواء بشكل منتظم¹ .
والشكل رقم (3-1) يوضح تقسيم استهلاك الدواء علي دول العالم والذي كان يقدر بـ 492 مليار خلال سنة 2003.

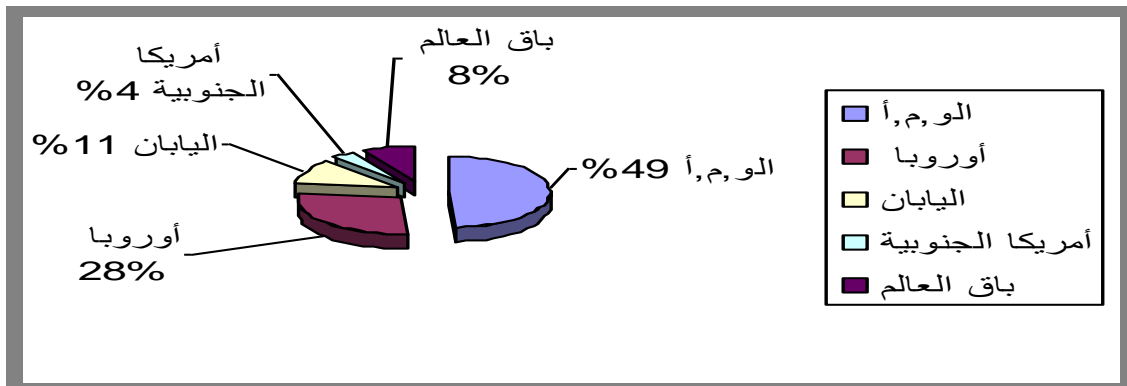
الشكل رقم(3-1) يوضح الإستهلاك العالمي خلال سنة 2003



المصدر: www.Leem.org Page consulte le 22/04/2006

يلاحظ من الشكل اعلاه ارتفاع نسبة استهلاك الدواء في أمريكا الشمالية ، وذلك يرجع إلى ارتفاع المستوى المعيشي للفرد في هذه الدول ، بالإضافة إلي التطور العلمي في هذا المجال ولكن تبقي حوال 15 فقط من سكان العالم تستحوذ على 79% من العرض العالمي للأدوية .

والشكل التالي يوضح الإنتاج العالمي من الأدوية في العالم حسب المناطق الجغرافية لسنة 2003
الشكل رقم(3-2) يوضح الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2003



المصدر: www.Leem.org Page consulte le 22/04/2006

¹ لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر ، ص 280..

فحسب المعطيات المدونة في الشكل، فإن أمريكا الشمالية تمثل ما يقارب نصف الإنتاج العالمي بـ **49%**، وهي بالخصوص الو.م.أ، تأتي بعدها أوروبا بنسبة **28%** برغم امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كالدانمارك **NovoNordisk**، وفرنسا (**Aventis**). تأتي في المرتبة الثالثة اليابان بنسبة **11%**، وهي حتما نسبة ضعيفة مقارنة بأوروبا، ونجد باقي دول العالم أي دول إفريقيا وآسيا بنسبة ضئيلة **08%**. أما بالنسبة للاستهلاك العالمي فالو.م.أ تحتل المرتبة الأولى عالميا بنسبة **45.3%**، وبعدها اليابان بنسبة **11%** وهم تحتلان المرتبتين الأولى والثانية، تتبعهما دول أوروبا، فألمانيا تستهلك ما يقارب **5.6%** من الاستهلاك العالمي وفرنسا حوالي **5.4%** وهذه النسب أصغر بكثير مقارنة بأصحاب المراتب الأولى.

2- تمويل البحث والتطوير والإنفاق الصحي: إن أهم المؤشرات التي تعكس تطور أي دولة هو معدل الإنفاق على الصحة والتعليم، وهذا المعدل يحسب كنسبة من الناتج المحلي الخام (**PIB**) وذلك بقسمة معدل الناتج المحلي الداخلي على عدد السكان بالعلاقة التالية:
متوسط الدخل الفردي =

$$\frac{\text{PIB}}{\text{عدد السكان}}$$

$$\frac{\text{PIB}}{\text{متوسط الدخل الفردي}}$$

= معدل الإنفاق الصحي

انظر الملحق رقم (01).

بالإضافة إلى ما سبق فإن الدول وخاصة المتقدمة تخصص أموالا كثيرة للاستثمار في البحث والتطوير في المنتجات الصيدلانية. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-1) يوضح تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر

(%CA) حسب المخابر	(%PIB) حسب الدول	
<i>Pfizer</i> 15 % -	فرنسا 11.2 % -	الو.م.أ 20.8 % -
<i>Aventis</i> 17 % -	ألمانيا 09.5 % -	السويد 19.9 % -
<i>Schering Plough</i> 13.5 % -	اليابان 8.1 % -	بريطانيا 19.7 % -
<i>Saidal</i> 1.5 % -	إيطاليا 05.3 % -	سويسرا 12.1 % -

المصدر: Groupe Saidal. Plan Stratégique a Long terme 2002-2011

يتضح لنا من الجدول بأن الدول المتقدمة تولي أهمية للقطاع الصيدلاني، وخاصة الو.م.أ التي تخصص ما نسبته **20.8%** من الناتج المحلي الخام حيث يكون متوسط نصيب الفرد من هذا الدخل مرتفعا، وما نسبته **11.2%** في فرنسا موجه للبحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما انعكس على مؤسساتها ومخبرها

العاملة في هذا القطاع، فنجد ما نسبته **15%** من رقم الأعمال مخبر **Pfizer** الأمريكي يوجه للبحث والتطوير، وما نسبته **17%** من رقم أعمال مخبر **Aventis** الفرنسي موجه للبحث والتطوير.

هذه الأموال المخصصة للبحث والتطوير من طرف الدول والمخابر العالمية تتوزع على مختلف مجالات البحث والتطوير المختلفة التي كانت في سنة **1998** مثلا كالآتي:

Développement expérimentale	-	51.6%	موجهة لتنمية التجارب
Recherche Appliquée	-	33.8%	موجهة للبحوث التطبيقية
Recherche Fondamentale	-	14.6%	موجهة للبحوث الأساسية

الأمر الذي أدى إلى ظهور ميادين جديدة للبحوث متمثلة أساسا في الهندسة الوراثية **Génie**

Générique البيوتكنولوجيا **Biotechnologies** وبيولوجيا الجزئيات **Biologie Moléculaires**

الفرع الثاني : مقومات وخصائص الصناعة الدوائية العالمية

يتم النشاط في قطاع الصناعة الدوائية تحت ظروف خاصة نظرا للطبيعة الإستثنائية والمنفعة المترتبة عن منتجات هذه الصناعة، حيث تتحكم في محيطها عوامل أكثر خصوصية ودقة، دون إغفال الصرامة المفروضة على القطاع نتيجة سن قوانين وتشريعات محلية ودولية نظرا للخطورة التي قد تترتب عن هذه المنتجات في حالة إساءة إستخدامها أو محاولة إحتكارها، مما يعرض حياة الملايين من البشر للخطر، دون إغفال القيود المفروضة على الأسعار حيث تعتبر أقل المؤشرات التسويقية مرونة.

ويمكن إيجاز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي:

- تعتبر صناعة كثيفة رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الأبحاث في هذا المجال تتطلب ميزانية ضخمة تعجز عن توفيرها كثير من المؤسسات الصيدلانية، لذا فالسمة الأساسية لأغلب هاته المؤسسات هي الضخامة وتعدد الفروع أو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، حيث توفر أموال ضخمة للقيام بعملية البحث والتطوير في مخابر تضم نخبة من الكيميائيين والبيولوجيين أو بالتعاون مع مخابر تتبع الجامعات العريقة في الطب والصيدلة، أو على مستوى المخابر الوطنية التي تكون ميزانيتها ممولة من طرف الدولة في سبيل تطوير البحث العلمي أو منظمات دولية كمنظمة الصحة الدولية OMS؛

- تعتبر الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية؛

- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية نظرا للجمهور الواسع للمستهلكين حيث نجد أن خطوط الإنتاج تقدر وحداتها بمئات الملايين، كما أنها تعتمد على خطط طموحة لتقليل التكاليف؛

- تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الصيدلاني. كما أن الصناعة تعول على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع بشكل أساسي في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية عاليتين؛

- تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد والمهارات العالية، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين، بينما نجد مؤسسات متخصصة في تصنيع الأدوية غالية الثمن فقط، وهناك مؤسسات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الدوائية؛
- تعتبر الصناعة الدوائية صناعة تشدد فيها المنافسة بإعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المؤسسات الدوائية على سوق المنتجات التي تصرف بوصفة طبية.
- يتطلب الإستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك؛
- تدخل الصناعة الدوائية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لإرتباطها بالصحة العمومية¹.

الفرع الثالث : هيكل الصناعة الدوائية:

- عرف السوق العالمي للأدوية تطورا كبيرا حيث إتجه المنتجون إلى التكتل والإندماج سواء على المستويين الدولي أو المحلي وذلك من أجل إدارة المنافسة القائمة بكفاءة وفعالية من جهة، ومواجهة التكاليف المرتفعة من جهة أخرى، وأخذت عمليات الإندماج والتكتل ثلاث إستراتيجيات مختلفة هي:
- إستراتيجية السيطرة:

حيث تقوم المؤسسات بإمتلاك منافستها في نفس السوق من خلال شراء أسهمها في البورصة والهدف من هذه الإستراتيجية هو التكتل ومواجهة المنافسة، حيث إشتري مجمع Glaxo البريطاني نظيره Walkcome بـ 15.4 مليار دولار. كما إمتلك مجمع Roche السويسري مجمع Syntex الأمريكي بغرض الدخول إلى الأسواق الأمريكية، كما قام مجمع Boiron بشراء منافسه الفرنسي Dolisos فرع مجمع Pierre Fabre ، كما قام المخبر الألماني Bayes بشراء Schering، وقام المخبر البلجيكي Solvay Pharma بشراء نظيره Fournier.

- إستراتيجية التكامل الأمامي:

وذلك من خلال التوسع في السلسلة الرابطة بين المنتج والمستهلك بإمتلاك موزعي المنتجات الصيدلانية، وذلك بغرض التحكم والسيطرة على شبكة التوزيع من خلال السيطرة على مراكز التوزيع، أو المنظمات التي تهتم بشؤون المرضى وقد إنتشرت هذه الإستراتيجية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- إستراتيجية التنويع:

لجأت بعض المؤسسات الصيدلانية إلى سياسة التنويع وذلك من خلال القيام بنشاطات جديدة في قطاعات أخرى مكتملة لمجال أنشطتها الإستراتيجية وذلك لظروف المنافسة الشديدة داخل السوق وكذا ظهور بدائل لمنتجاتها

¹ بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار البازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص.24.

الصيدلانية، كالأدوية التي لا تباع بوصفة طبية حيث قام المخبر الصيدلاني Smithkline-beecham لأجلو- أمريكي بإمتلاك Stering المتخصص في الأدوية التي لا تباع بوصفة طبية وذلك بمبلغ 5 مليار دولار. وقد طالت سياسة الاندماج السوق اليابانية حيث تمت عملية إندماج بين شركتي Yamanouchi مع Fujisawa في 2005/04/10 مشكلتين مجمع Astellas ، بالإضافة إلى قيام مؤسستي Daiichi مع Sankyo بالإتحاد مشكلتين Daiichi-Sankyo¹.

المطلب الثاني: السوق الجزائرية للأدوية

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية رغم حالة الركود الاقتصادي التي شهدها خلال السنوات الأولى من (1990.2000) بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وأهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية والمغربية بصفة عامة. وسناقش في هذا المطلب وضعية السوق الدوائية الجزائرية ثم ننتقل إلى التعريف بمجمع صيدال وتبيان أهدافه ونتائجه بصفته أكبر مجمع صيدلاني في الجزائر.

الفرع الاول : السوق الدوائية بالجزائر: "تعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر الخبراء حجمه بـ 700 مليون دولار سنويا، وهي في نمو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحسن التغطية الصحية، فهي بذلك ذات جاذبية كبيرة بالنسبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصناعة الصيدلانية في الجزائر والمتمثلة أساسا في مجمع صيدال لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكبير، وهو يواجه منافسة كبيرة منذ أن تم السماح للخواص باستيراد المواد الصيدلانية"².

الفرع الثاني: نشاط مجمع صيدال

عبر ثلاثون عاما من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح المجمع رائدا الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وذلك من خلال 46 خطا إنتاجيا متوزعا على سبعة مواقع إنتاجية : شرشال، الجزائر (3مواقع)، قسنطينة، عنابة، المدية، وبطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 150 مليون وحدة بيع سنويا، غير أن المجمع لم يكن كذلك إذا ما رجعنا إلى الوراء بحوالي 8 سنوات فقط، حيث أنه في سنة 1995 كانت صيدال في وضعية إفلاس على غرار المؤسسات العمومية الأخرى، وقد كان تولى الإدارة الجديدة الحالية لزام الأمور، بداية مرحلة جديدة للمؤسسة، حيث قامت فرقة التسيير بعمل مهم أدى بالمؤسسة إلى الوصول إلى ما هي عليه الآن، في ظرف زمني قياسي، ويمكن الكشف عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال النشاطات التالية :

¹ نصر الدين بن عمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص.12-13.

² - Nissa Hammad, Marché du médicament en Algérie, www.algerie-dz.com, Page consulte le 15/04/2017.

1- المبيعات:

وصلت المبيعات التي حققها مجمع صيدال سنة 2002 إلى 6,5 مليار دينار، وهو ما يقابل 123 مليون وحدة مباع، أي بنمو قدرة +8% في الكمية و+10% في القيمة، مقارنة بسنة 2001، هذا الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي اتبعتها مديرية التسويق والإعلام الطبي، خاصة في السعر والجودة. إضافة إلى ذلك قامت هذه المديرية بمجهودات أثمرت نموا معتبرا في المبيعات هذه الجهود تتلخص في النقاط التالية:

- التوفير الدائم للمواد الضرورية للإنتاج؛
 - التكييف الدائم لبرامج الإنتاج في الفروع حسب الطلب؛
 - توزيع جيد للمنتجات باستعمال مختلف شبكات التوزيع؛
 - الاختراق المتزايد لأسواق بعض الدول العربية والإفريقية.
- يمكننا عرض تطور مبيعات المجمع في العشرية الأخيرة من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (3 - 2) تطور مبيعات صيدال خلال العشرية الأخيرة

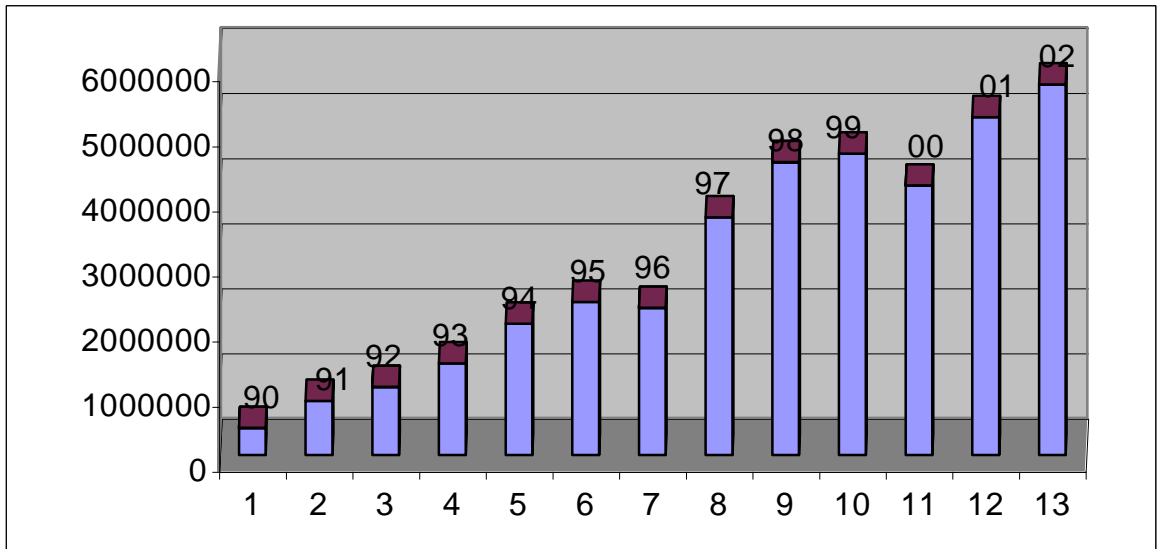
الوحدة: 10³ دج

القيم	السنوات
414349	1990
830916	1991
1044859	1992
1405658	1993
2017334	1994
2350165	1995
2260514	1996
3650550	1997
4499579	1998
4630438	1999
4139512	2000
5190671	2001
5692414	2002

Source: Rapport de gestion 2002، p10.

ولتوضيح نمو المبيعات من سنة 1990 إلى سنة 2002 نستعين بالشكل التالي:

الشكل (3-3) تطور رقم أعمال مجمع صيدال



Source: Rapport de gestion 2002. p10.

يتبين من خلال الشكل أن مبيعات صيدال في إرتفاع مستمر منذ سنة 1990، إلا في سنة 2000 أين شهدت المبيعات انخفاضا بنسبة 11%، وهذا حسب صيدال بسبب المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية، إضافة إلى سببين آخرين هما: انخفاض مشتريات الزبون "DIGROMED"، وعدم الحصول على عقد للتصدير إلى العراق في هذا العام .
أما بخصوص التصدير في المجموع، فإنه بدأ منذ سنة 1989 إلى غاية هذا العام و قد صدر المجموع في اتجاه الدول التالية:

- إلى تونس ما قيمته 400 000 فرنك فرنسي، وإلى ليبيا ما قيمته 1000 000 فرنك فرنسي، مع تصدير مواد أولية إلى المغرب، كل هذا سنة 1989.
- إلى الإتحاد السوفياتي ، و في إطار تسوية الديون سنة 1990.
- إلى النيجر ما قيمته 18000 دولار أمريكي سنة 1996.
- إلى السنغال ما قيمته 35000 فرنك فرنسي سنة 1999.
- إلى إيطاليا والسنغال ، ما يقدر بـ 418000 دولار أمريكي عام 2000.
- إلى اليمن، ما قيمته 3 مليون دولار، وإلى السنغال ما يقدر بـ 35000 فرنك فرنسي، وكان هذا سنة 2001.
- أما سنة 2002، فقد صدر المجموع ما قيمته 17117640 دج ، تمثلت في مواد أولية ومنتجات نهائية باتجاه كل من إيطاليا، السودان، اليمن، السنغال، والنيجر .

2- الإنتاج :

وصل إنتاج مجمع صيدال سنة 2002 ما يفوق 121 مليون وحدة بقيمة 82,4 مليار دينار، وبهذا حقق المجمع نمواً بنسبة +5% في الكمية، و +8% في القيمة مقارنة بنسبة 2001، هذا وقد شهد الإنتاج في المجمع خلال العشرية الأخيرة نمواً و زيادة معتبرة في الكميات المنتجة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 3- 3 تطور الإنتاج في مجمع صيدال الوحدة: 10³ وحدة منتجة

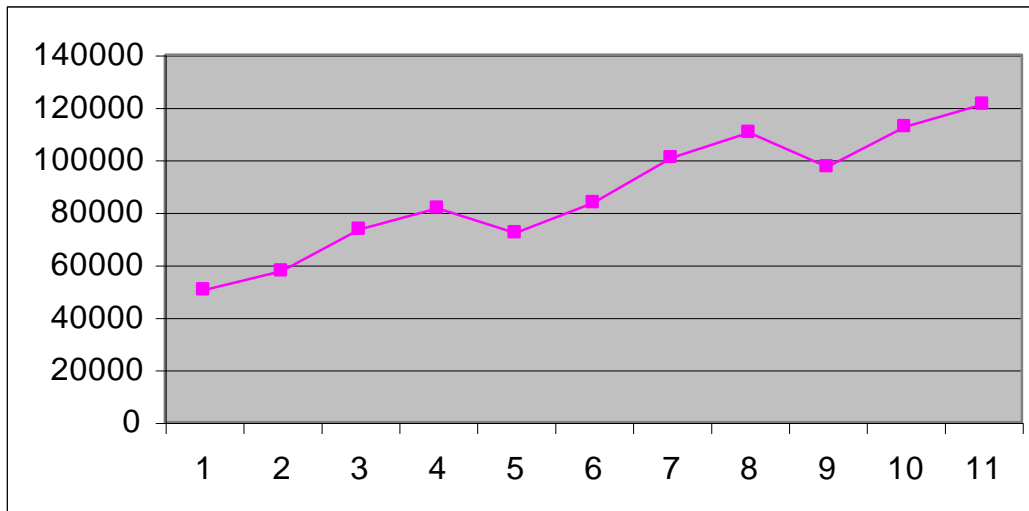
الكميات المنتجة	السنوات
50 300	1992
57 547	1993
73 437	1994
81 433	1995
72 090	1996
83 613	1997
100 707	1998
110 313	1999
97 287	2000
112 509	2001
121 111	2002

. Source : Rapport de gestion 2002، p11

يظهر من خلال الجدول أن الكميات المنتجة في تزايد مستمر، منذ سنتي 1996 و 2000 أين أنخفض الإنتاج بسبب إنخفاض مبيعات هذين السنتين وهذا نظراً لتأثر الإنتاج بشكل تلقائي بنمو وتطور المبيعات، ويبرز هذا التصرف بالمحافظة على مستوى معقول من تكاليف الإنتاج.

يمكن ترجمة الجدول في منحنى بياني يعطي صورة أكثر وضوحاً عن تطور الإنتاج في المجمع :

الشكل (3 - 4) منحنى تطور الإنتاج في مجمع صيدال من 1992 إلى 2002



Source : Rapport de gestion 2002، p11

تتوزع الكميات المنتجة على 150 صنفا دوائيا تنتمي إلى الأقسام العلاجية التالية: المضادات الحيوية 48%، مضادات الفطريات 7%، المهدئات العصبية 2%، أدوات الجهاز التنفسي 4% المسكنات ومضادات الإلتهاب 13%، مضادات الهستامين 6%، الفيتامينات 5%، المطهرات 5%، المحاليل المكثفة 9%، مواد أخرى مختلفة 1%.

3- المخزون :

حقق المجموع انخفاضاً هاماً في المخزون نهاية سنة 2002، إذ إنخفض مخزون المنتجات التامة من 32 مليون وحدة بيع نهاية ديسمبر 2001 إلى 26 مليون وحدة بيع نهاية ديسمبر 2002، أي بانخفاض قدر بـ 6 مليون وحدة، وهو ما يتناسب مع الهدف الذي سطره المجموع بداية 2002 .

يتوزع مخزون المجموع على الفروع كالتالي :

فرع فار مال : 09 مليون و.ب .

فرع أنتيبوتيكال : 05 مليون و.ب.

فرع بيوتيك : 05 مليون و.ب.

وحدات التوزيع : 07 مليون و.ب .

مجموع: 26 مليون و.ب.

بقيمة : 1102 مليون دج.

4- التمويين :

ارتفعت المواد المشتراة من طرف المجموع سنة 2002 ووصلت إلى 3173 مليون دج، وهذا المبلغ يشمل المواد المشتراة محليا، إضافة إلى المواد المستوردة من دول أجنبية، وتمثل المواد المشتراة من طرف صيدال في: مواد أولية، أدوات ومواد للتغليف **Articles de conditionnement** ، قطع غيار، ومواد أخرى.

وقد لوحظ ارتفاع في نسبة المواد المستوردة بـ +12% بين سنتين 2001 و 2002، والجدول الآتي

يوضح ذلك:

الجدول (3 - 4) المواد المستوردة سنة 2002 مقارنة بسنة 2001 الوحدة : 10³

دج

التطور	دورة 2002	دورة 2001	التعيين
-12%	1257732	1432500	المواد لأولية
+42%	636447	446749	أدوات و مواد للتغليف
+13%	290258	256333	قطع الغيار
+12%	2401863	2135582	المجموع

. Source :Rapport de gestion 2002،p14

نلاحظ أن الزيادة في نسبة المواد المستوردة في المجمع آتية من الإرتفاع الكبير في نسبة استيراد مواد التغليف +42%، مع ارتفاع نسبة استيراد قطع الغيار بـ+13%، في حين استطاع المجمع تخفيض نسبة إستيراد المواد الأولية بـ-12% و هذا مؤشر إيجابي قد يساعد على رفع أرباح صيدال، كون تلك المواد مرتفعة الأسعار وتؤثر مباشرة على تكاليف الإنتاج.

5- الموارد البشرية :

من بين مواطن القوة التي يتميز بها المجمع، التحكم في العمل و في مختلف مراحل الانتاج الصيدلاني، بفصل تجربة وكفاءة موارد البشرية، والمستوى الجيد للتأطير التقني بالفروع العلمية المتعددة (صيدلة صناعية ، كيمياء، بيولوجيا... الخ).

علاوة على هذا تم في السنتين الأخيرتين تنفيذ الاجراءات التالية:

- وضع فريق خاص من أجل البحث وتطوير المنتجات الصيدلانية، يضم 116 إطارا جامعيًا، وحاملي شهادات ما بعد التدرج من مختلف الشعب.

- إنشاء مجلس علمي يضم 21 عضوا من أساتذة العلوم الطبية والصيدلية وبعض إطارات المؤسسة، يتكفل هذا المجلس بالإرشاد الطبي والعلمي .

كما بلغ عدد مستخدمي مجمع صيدال - على المستوى الجماعي- 3563 مستخدم نهاية 2002 ، في حين كان هذا العدد 3412 نهاية 2001، والجدول الموالي يوضح نسبة تطور المستخدمين في صيدال:

الجدول (3- 5) تطور المستخدمين حسب الصنف الاجتماعي الوظيفي

(SOCIOPROFESSIONNELLES)

التطور	عدد المستخدمين سنة 2002	عدد المستخدمين سنة 2001	الصنف
% 12+	1241	1103	الإطارات
% 14+	1562	1371	أعوان الإتقان
% 19-	760	938	أعوان التنفيذ
% 4+	3563	3412	المجموع

Source: Rapport de gestion.2002، P15

يمثل الإطارات 33% من مجموع المستخدمين، في حين يمثل أعوان الإتقان 42%، أما أعوان التنفيذ فلا يمثلون سوى 25% وهذا سنة 2002. من ناحية أخرى أنفق المجتمع 37 مليار دينار على تكوين المستخدمين وتدريبهم في السنة الماضية، وهذا المبلغ يمثل 7,2% من مجموع مصاريف العمال، وقد ارتفعت هذه النسبة بـ +19% مقارنة بالمبلغ المنفق على التكوين والتدريب سنة 2001، كما بلغ عدد المستخدمين الذين استفادوا من التكوين 1513 مستخدم، أي بزيادة قدرت بـ +33% مقارنة بسنة 2003.

6- بعض نشاطات الفروع :

إضافة لتلك النشاطات المذكورة سابقا، قامت فروع المجمع ببعض النشاطات بين السنة الماضية وهذه السنة نذكر منها⁽¹⁾

■ قامت وحدة شرشال بعملية إعادة تهيئة المعمل بغية جعله متطابقا مع المعايير المعمول بها، بدءا باحترام تدفق الأشخاص والمواد وتهيئة ورشات الانتاج ومكاتب الادارة، وبغرض تنويع قائمة المنتجات قامت هذه الوحدة بتهيئة ورشة جديدة لانتاج المساحيق الجافة، ونذكر بأن هذه الوحدة منبثقة عن مؤسسة توزيع المواد الصيدلانية سابقا، وتعتبر إحدى الوحدات الانتاجية الثلاث لفرع بيوتك .

■ وضع فرع أنتيبوتيكال أسس جديدة للتنظيم تخص التكوين الفعال، وكان ذلك بتنظيم دوارت تكوينية دوريا للعمال والإطارات سواء في الجزائر أو بالخارج، لأجل التحكم في التقنيات التكنولوجية في مجال الصناعة الصيدلانية.

■ سطر فرع فارمال برنامج عمليات استثمارية تسمح له بتحديد وسائل الانتاج ومراقبة الجودة، نظرا لمتطلبات سوق الأدوية ومقتضيات شركاء صيدال، ومن أهم الاستثمارات المسطرة نجد:

- أعمال إعادة تهيئة ورشات الانتاج والملحقات التقنية ؛
- إعداد نظام معالجة الهواء ؛
- اقتناء وسائل إنتاج جديدة ؛
- إنشاء شبكة الأعلام الآلي.

زيادة على النشاطات السابقة، وفي إطار إستراتيجية النمو الخارجي أمضى المجمع عدة اتفاقيات شراكة مع شركات ومخابر عالمية مختصة، بهدف توسيع وتنويع حافظة المنتجات، والحصول على التكنولوجيا بأقل تكلفة إضافة إلى توسيع مصادر التمويل، وتغطية الاحتياجات المتزايدة، وسوف نتعرض في المبحث التالي لأهم العقود التي أمضتها صيدال في هذا الميدان .

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

مرَّ مجمع صيدال بعدة تغييرات هيكلية، وهذا منذ إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1982، حتى بلوغه الهيكل الحالي الذي سنقوم بشرح أهم جوانبه بعد التطرق بإيجاز إلى نشأة المجمع.

الفرع الاول: لمحة تاريخية عن نشأة المجمع: يعتبر مجمع صيدال أحد أهم الأقطاب الصناعية في الجزائر، والذي مرَّ بعدة إصلاحات وتغييرات تنظيمية والتي يمكن توضيح أهمها تاريخيا على النحو التالي:

- في سنة 1971 تم تأميم المخابر الفرنسية **Labaz et Merell** و **Toremde** من طرف

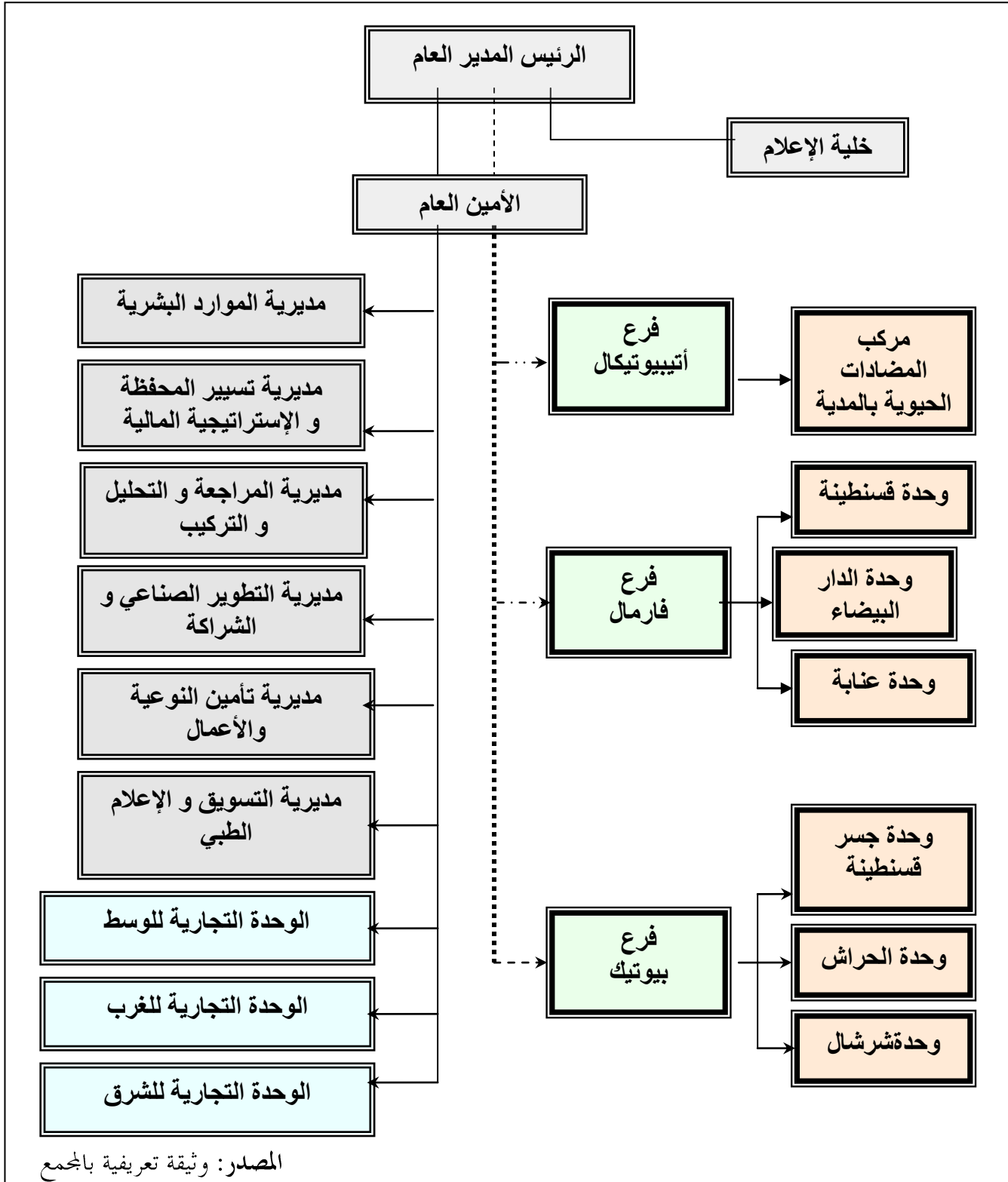
الحكومة الجزائرية آنذاك في إطار حملة تأميم وسائل الإنتاج، وأنشئت الصيدلية المركزية الجزائرية **P.C.A** *

(1)- Group Sidal, CHEZ LES FILIALES, SAIDAL NEWS N°7 (Mars-Avril 2003), PP8,9.

* - P.C.A Pharmacie Centrale Algérien.

- في عام 1982 تعرضت P.C.A لإعادة الهيكلة بموجب مرسوم 161/82 ومنها انبثقت مؤسسة صيدال.
- في أبريل 1987 أُسندت لصيدال مهمة إنتاج المضادات الحيوية مقرها الاجتماعي بالمدينة، تابع له كل من الوحدات "فرمال"، "بيوتيك" ومركب المدينة، وتطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 وأصبحت بعد ذلك مؤسسة وطنية ذات أسهم.
- في عام 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية، كيمياء- صيدلة.
- في بداية 1997 خضعت المؤسسة إلى مخطط إعادة الهيكلة الصناعية، والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة، بتشخيصها داخليا وخارجيا. إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى مجمع صناعي صيدال.
- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر وقدر السهم الواحد بـ 800 دج، وطرح حوالي 20% من رأسمالها للبيع وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.
- واليوم مجمع صيدال هو مؤسسة ذات أسهم SPA يقدر رأسمالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري مهمته الرئيسية هي تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري، هدفها ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي، وكذا اختراق السوق العالمية.
- الهيكل التنظيمي:** عرف عدة تغيرات وهذا تبعا للتغيرات التشريعية والاقتصادية التي شهدتها:
- في 1997/12/31: تغير شكله بحيث كان يضم وحدات إنتاجية استبدلت بفروع تضم وحدات تابعة لها، ويرجع هذا إلى الظروف التي مرّ بها المجمع إضافة إلى التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر.
- في 1998/02/02 تغير الهيكل ليصبح يضم ثلاثة فروع وهي أنتيبايوتيك، فارمال، بيوتيك وسبع وحدات وظيفية.
- في 1999/11/20 يتغير مرة أخرى وهذا لتبني الاستراتيجية الجديدة من طرف مجمع صيدال .

وهذا حسب الشكل التالي الموضح الهيكل التنظيمي للمجمع
الشكل رقم (3-5) يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



علاقات هرمية

علاقات وظيفية

أولاً- الإدارة العليا: وهي السلطة العليا في المؤسسة وتمثل أساساً في:

أ: الرئيس المدير العام(السيد علي عون) يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

- تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات التي تتبعها؛
- تمثيل المجمع داخلياً وخارجياً؛
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

- أنشطة المجمع في نهاية السنة.

- مخطط السنة الحالية والقادمة.

- تنظيم المجمع ونشاطات الشراكة.

ب: الأمين العام: يمثل الهيئة الاستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وإهتمام المجمع بالإعلام فقد أنشأ خلية الإعلام والنشر.

ثانياً- الفروع: لمجمع صيدال ثلاثة فروع وهي كما يلي¹:

- فرع أنتيبايوتيك **Antibiotic** : وهو مركب المضادات الحيوية مقره ولاية المدية، بدأت عملية الإنتاج به سنة **1988**، وتقدر مساحته بجوالي **25** هكتار يعمل به حوالي **1400** عامل ويمكن تصنيف أنشطته على صنفين:

- أنشطة رئيسية: وهذا بإنتاج بعض المضادات الحيوية البنسيلينية وأخرى غير بنسيلينية، ومن أهم أشكال منتجاته أشربة، مراهم، أقراص، حقن... الخ؛

- أنشطة ثانوية: وذلك لأنها غير منتجة لكن جميعها ضرورية لتوفير المناخ الإنتاجي الملائم ومنها وحدات رقابة الجودة، الصيانة، المخازن، الخدمات، الإنتاجية... الخ.

يتمتع هذا الفرع بطاقة إنتاجية كبيرة للمواد التامة الصنع والمواد الأولية السائلة كما يتمتع بخبرة تفوق **15** سنة في إنتاج المضادات الحيوية.

- فرع فارمال: **Pharmal**: تأسس هذا الفرع في **02 فيفري 1998**، مقره الدار البيضاء، يعمل به ما يقارب **900** عامل، يشمل هذا الفرع ثلاث وحدات إنتاجية هي على التوالي:

- وحدة الدار البيضاء: يعتبر أقدم الوحدات المكونة لفارمال منذ **1958**، ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم... غيرها). وتفوق قدرته الإنتاجية ال **40** مليون وحدة بيع لكل الأشكال، وهو مزود بمخبر لمراقبة الجودة.

- وحدة عنابه: تم ضمها إلى الفرع بعد حل **ENCOPHARM** بتاريخ **1997/12/31**، تخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز ال **07** مليون وحدة.

¹ - www. saidalgroup.com Page consulte le 18/04/2017.

- وحدة قسنطينة: وهي كذلك تحولت إلى فرع فارمال بعد حل **ENCOPHARM** بتاريخ 1997/12/31 يقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، ويختص في إنتاج الأشكال السائلة بورشتي إنتاج تقدر بـ **05** مليون وحدة بيع، بالإضافة إلى توفره على مخبر لمراقبة الجودة، ويضمن تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة.
- فرع بيوتيك : **Biotic** تم تأسيس هذا الفرع بتاريخ **02 فيفري 1998**. ويشغل به أكثر من **100** عامل، وهو موزع على ثلاث وحدات إنتاجية كما يلي:
- وحدة الحراش: تتوفر الوحدة على أربع ورشات إنتاجية وهي: ورشة للأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المراهم وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات **20** مليون وحدة بيع، كما تتوفر أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.
- وحدة حسر قسنطينة: بالجزائر العاصمة، تفوق طاقة إنتاجها **20** مليون وحدة بيع، وهي الوحدة الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد مكثفة، يتألف المصنع من خمسة ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونسية وهي : ورشة التحميلات، ورشة الأقراص، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما تتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.
- وحدة شرشال: وهي تتكون من ثلاث وحدات إنتاج: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص، ورشة الكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة، كما يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة ومكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم.
- مصنع باتنة: وهو حديث النشأة ويتخصص في إنتاج المحاليل.
- ثالث : مركز البحث والتطوير CRD** : أنشئ في جويلية سنة **1999**، تتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، ومن ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة لتطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، آخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيصة.
- ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يوظف أكثر من **160** عامل من بينهم **80%** إيطارات.
- رابعا: الوحدات التجارية:** للمجمع ثلاث وحدات تجارية وهي كما يلي:
- الوحدة التجارية بالوسط: **UCC** تم إنشاؤها سنة **1996** مقرها الحمديية بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات صيدال وتشغل أكثر من **70** عامل.
- الوحدة التجارية للشرق: **UCB** تم انشاؤها سنة **1999** مقرها باتنة، تضمن تغطية أكثر من **18** ولاية.

- الوحدة التجارية بالغرب: **UCO** تم إنشاؤها سنة **2000** مقرها وهران مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

خامسا - المديريات: وهي ست:

- مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية، تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، وكذا يبحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع؛

- مديرية الموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجية المحددة؛

- مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية والجودة والاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة والقيام بدراسات للسوق والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية، وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن؛

- مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تعمل هذه الإدارة على تطوير أساليب الإنتاج، وترقية الشراكة مع المخابر العالمية بهدف رفع المستوى وتعزيز مكانة المجمع بين المؤسسات العالمية؛

- مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية: ومن مهامها مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين الجودة والنوعية لضمان المستهلك؛

- مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

المبحث الثاني: دراسة الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر

إن تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر يقتضي علينا دراسة التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة أي دراسة وتحليل التركيز الصناعي، وكذلك تحليل ظروف الدخول إلى السوق الصناعة من قبل المؤسسات الأخرى ومدى وجود تمييز في الصناعة.

المطلب الأول : دراسة التركيز الصناعي:

يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها إستخداما لمعرفة إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة، وغالبا ما تكون المتغيرات الداخلة في قياس التركيز الصناعي: حجم المبيعات، حجم الإنتاج....

لذلك وجب علينا البحث عن كمية الإنتاج الوطني من الأدوية من خلال السوق الإجمالية للدواء في الجزائر، والجدول(6.3): يبين تطور سوق الدواء من 2004-2006.

الجدول(3-6): تطور سوق الدواء من 2004-2006.

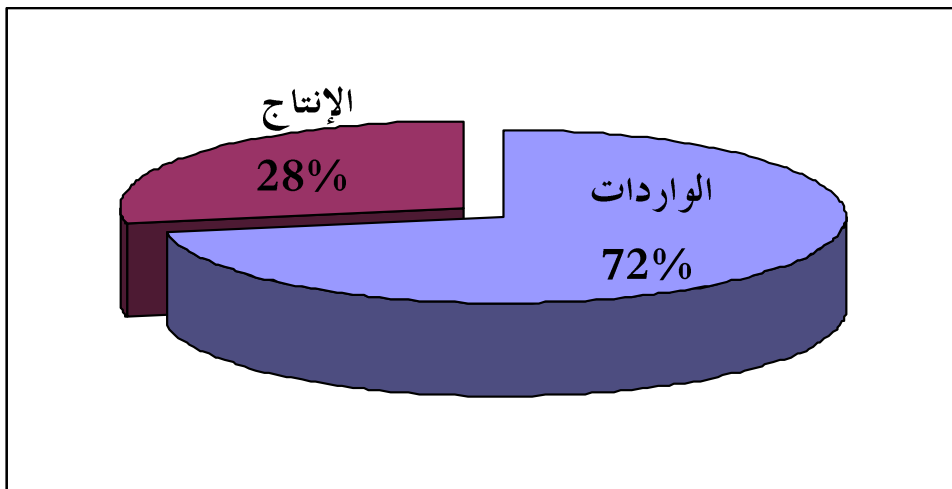
الوحدة: مليون أورو.

2006		2005		2004		السنة
70%	1137.5	74%	1087.80	79%	987.5	الدواء الأصلي
30%	487.5	26%	382.2	21%	262.5	الدواء الجنييس
72%	1170	78%	1146.6	82%	1025	الواردات
28%	455	22%	323.4	18%	225	الإنتاج
100%	1625	100%	1470	100%	1250	سوق الدواء

Mellah Nabil، SEMINAIRE “Quelles perspectives de développement pou : Sources l’industrie pharmaceutique algérienne dans le nouveau contexte international ?” UNOP، Alger، Hotel El aurassi، 22-23 October 2007.

يوضح الجدول(6.3) تشكيلة سوق الدواء خلال الفترة 2006-2004 حيث تتضح زيادة مستمرة في الإنتاج الوطني مقابل زيادة منخفضة في الواردات، و هذا ما يبين الجهود المبذولة للرفع من القدرة الإنتاجية الوطنية . كما يبين الجدول توجه الدولة نحو تشجيع الأدوية الجنييسة حيث ارتفعت من 21% إلى 30% من سوق الدواء.

كذلك من خلال الجدول (6.3) وفي سنة 2006 نلاحظ أن الإنتاج الوطني يمثل 28% من السوق الدواء في الجزائر أما 72% تمثل واردات الجزائر من الأدوية لتغطية العجز في الطلب، والشكل البياني التالي يوضح ذلك: الشكل (6.3): السوق الوطنية من الأدوية لسنة 2006.



المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول(3-7): نصيب المتعاملين الإقتصاديين من سوق الأدوية(الإنتاج+الإستيراد) لسنة 2005.

الرقم	إسم المؤسسة	الإنتاج بالقيمة (مليون أورو)	من الإنتاج الوطني	من سوق الأدوية
01	SAIDAL (الجزائر)	110.32	%34.86	%8.35
02	SANOFI AVENTIS (فرنسا)	73.38	%23.18	%5.55
03	PFIZER (الو.م.أ)	32.49	%10.27	%2.46
04	IMC (الجزائر)	31.11	%9.83	%2.35
05	LAB.SALEM (الجزائر)	11.01	%3.48	%0.83
06	PHARMAGREB(الجزائر)	10.01	%3.16	%0.76
07*	المتعاملون الآخرون	48.18	%15.22	%3.65
	المجموع	316.50	%100	%23.95*

الجدول(3-7): نصيب المتعاملين الإقتصاديين من سوق الأدوية(الإنتاج+الإستيراد) لسنة 2005.

*الباقى(100%-23.95%=76.05%مغطاة عن طريق الإستيراد)

المصدر:عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص.225.

من خلال الجدول(7.3) نلاحظ سيطرة مجمع صيدال بنسبة كبيرة من الإنتاج الوطني 34.86%، وهذا

سنة 2005.

الفرع الاول: تركيز المؤسسات :

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة ، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد ، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية) . ومنه يمكن القول أنه كلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز .

$$Z = 1/n$$

حيث بلغ عدد منتجي الأدوية في الجزائر إلى 54 منتج، وهذا حسب إحصائيات 2005¹.

¹ تصريح وزير الصحة عمار تو على الرابط التالي :

$$Z = 1/n = 1/54 = 18.5\%$$

الفرع الثاني: مقياس هيرشمان وهيرفندال :Herschman et Herfindah:

وهو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (xi/X)^2 = \sum_{i=1}^n Si^2$$

جدول (8.3): درجة التركيز حسب .Herschman et Herfindah.

الرقم	إسم المؤسسة	xi	(xi/X) ²
01	SAIDAL (الجزائر)	110.32	0.121
02	SANOFI AVENTIS (فرنسا)	73.38	0.057
03	PFIZER (الو.م.أ)	32.49	0.010
04	IMC (الجزائر)	31.11	0.009
05	LAB.SALEM (الجزائر)	11.01	0.001
06	PHARMAGREB (الجزائر)	10.01	0.001
07	المتعاملون الآخرون	48.18	0.023
	المجموع	316.50	0.221

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (8.3) نجد أن درجة التركيز الصناعي حسب مقياس هيرشمان وهيرفندال هو:

$$IHH = 22.1\%$$

نلاحظ أنه من خلال المقياسين مقلوب عدد المؤسسات $Z=18.5\%$ ومؤشر هيرشمان وهيرفندال $IHH=22.1\%$ أن التركيز الصناعي تحت المتوسط، وهذا يدل على أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الإحتكارية نظرا لوجود من 50 إلى 100 المؤسسة التي تتنافس من أجل الإستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء، ولعل ما يميز المنافسة الإحتكارية هو تميز المنتج. فعلى خلاف ما يحدث في المنافسة التامة حيث تقوم

المؤسسات بإنتاج سلع متماثلة، عادة ما تقوم المؤسسات التي تعمل في إطار المنافسة الاحتكارية ببيع سلع مختلفة إلى حد ما¹. وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية، إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة الأنواع المختلفة من الأمراض.

المطلب الثاني : عوائق الدخول إلى الصناعة:

من دراستنا للتركز الصناعي لاحظنا أن السوق الدوائي الجزائري يتميز بالمنافسة الاحتكارية، إلا أن هناك بعض القيود والمعوقات التي تعيق دخول منافسين جدد، مما يجعل الصناعة تتميز بوجود عدد محدد من المنافسين، ولعل أهم هذه القيود هي قيود خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة. خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر، منذ تبني نهج اقتصاد السوق كخيار للجزائر، وانفتاحها على الاقتصاد العالمي بعد تحرير التجارة الخارجية واحتدام المنافسة الأجنبية في السوق الوطني، أصبحت الصناعة الوطنية تعاني من صعوبات كبيرة لا تقوى على مجابقتها، خاصة بعد الحماية التي كانت مفروضة عليها لمدة طويلة، في كل القطاعات الصناعية سواء التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، وتعتبر الصناعة الدوائية واحدة من هذا القطاع الصناعي الوطني التي أصبحت بدورها تعاني من صعوبات حمة وقيود مختلفة يصعب عليها تحطيمها ومواجهتها نظرا لحداتها ولضعفها من الناحية التكنولوجية وكذا من ناحية العنصر البشري المؤهل.

ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المستثمرين الجدد نجد:

الفرع الأول : مشكلة العقار الصناعي:

حيث نجد هذا المشكل مطروح بجدة في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أنه أصبح متداولاً حتى على المستوى السياسي، نظراً لمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري، وتأميم الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمرون يبحثون دائماً عن التمرکز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.

الفرع الثاني: ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (Pharmacologie):

حيث نجد الجامعة الجزائرية تطرح في سوق العمل صيادلة فقط (Pharmaciens) ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف علوم الأدوية، حتى يتسنى لهم القيام بأعمال البحث لا ابتكار أدوية ومستحضرات صيدلانية جديدة تدعم الصناعة المحلية سواء في القطاع الخاص أو العام.

الفرع الثالث : النظام المصرفي وسياسة القرض:

في هذا المجال يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة منخفضة لا تثقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف.

¹ إدوين مانسفيلد، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة: جورج فهمي رزق، دار النشر: المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999، ص.315.

- سياسة التسعير:

نظرا لعدم وجود حرية في تسعير المنتجات طبقا لمبدأ التكلفة، ووجود هوامش محددة من طرف الدولة طبقا للقرار رقم 95-119 المؤرخ في 26 أفريل 1995، والحد لسقف هوامش الربح للأدوية، يضاف لذلك مشكل الرسوم الكبيرة المفروضة على مدخلات القطاع والقادمة في الغالب من الخارج، فهي تؤدي إلى تضخيم نفقات الإنتاج المحلي، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار المنتجات النهائية المستوردة، وهو ما يشجع عملية استيراد الأدوية على حساب إنتاجها محليا، حيث نجد أن المنتجات النهائية المستوردة لا تتحمل سوى نسبة 7.4% من الرسوم والحقوق الجمركية، في حين نجد مدخلات العملية الإنتاجية تتحمل نحو 68.4% من تكلفتها¹.

المطلب الثالث: تمييز المنتجات الدوائية:

يعتبر التمييز في المنتجات احد الجوانب الرئيسة المؤثرة على هيكل الصناعة كما أنه يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة فيعتبر تميز صنف السلعة المنتجة والتنوع والتجديد في المنتجات من جانب المشروعات أو المؤسسات الموجودة في الصناعة من العقبات التي تحد أو تقلل من دخول مؤسسات جديدة للصناعة لأنها لا تستطيع منافسة المؤسسات القديمة التي تنتج تلك الأصناف المتميزة من السلعة. وبالتالي يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة دخول الصناعة وهذا يعتبر أحد عوائق الدخول للصناعة وأحد العوامل الأساسية المحددة لهيكل الصناعة.

وبالتطبيق على مؤسسات الدواء في الجزائر، توجد مؤسسة واحدة فقط تمثل القطاع العام (صيدال) وحوالي 53 مؤسسة أخرى ذات طبيعة مختلفة، تخضع الغالبية العظمى منهم إما للقطاع الخاص أو الإدارة الأجنبية. ومما لا شك فيه أن الإدارة الأجنبية وإدارة القطاع الخاص تتمتع بالمرونة في اتخاذ القرار وسرعته، بالإضافة إلى تمتعها بحرية الاختيار للعاملين ومتخذي القرار دون قيود. ويتم اختيار هؤلاء بناء على معايير الكفاءة ومدى القدرة على الإبداع وغيرها من المعايير، الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى المنافسة بين المؤسسات ودفعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية مبتكرة.

ولقد أصبحت مواصفات الجودة السلعية من أهم محددات الميزة التنافسية على المستوى العالمي، الأمر الذي استوجب مراعاة ذلك من قبل مؤسسات الدواء في الجزائر. وترجع أهمية تطبيق معايير الجودة العالمية "ISO9000" إلى أنها تساعد على تدفق المنتجات إلى الأسواق العالمية. وهذا يعني ثقة العملاء في المؤسسات المنتجة وقدرة الموردين على تقديم الدليل لعملائهم على إتباع النظام السليم الذي يكفل جودة الأداء. ومن هذا المنطلق، حرصت جميع مؤسسات الدواء في الجزائر سواء التابعة للقطاع الخاص أو الأجنبي أو الشركة الحكومية صيدال للحصول على شهادة ISO 9002 لتأكيد الجودة وشهادة ISO14001 للتوافق مع البيئة. ونجحت معظم هذه المؤسسات في الحصول على الشهادات.

¹ الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص. 276-277.

وتجدر الإشارة إلى أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر من بين الصناعات الأولى التي اهتمت بترسيخ مفهوم ضمان الجودة على مستوى المصنع وعلى المستوى المركزي (وزارة الصحة)، الأمر الذي يدعم القدرة التنافسية لصادرات الدواء الجزائري (صيدال) في الأسواق العالمية¹.

المبحث الثالث: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

على إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت المؤسسات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت مؤسسات الدواء تبحث عن الشراكة وتدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانات.

المطلب الأول: أهداف الشراكة وتنظيمها في المجمع

الفرع الأول: أصول الشراكة في مجمع صيدال:

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الـ **ONUDI** عام **1984** وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين عامي **1988-1989** وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام إتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.

الفرع الثاني: أهداف الشراكة في مجمع صيدال²:

يهدف المجتمع من خلال تبني إستراتيجية الشراكة إلى:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الإستثمار بالشراكة؛
- ضمان مردودية الإستثمارات بإختيار أفضل الشركاء؛
- تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتوجات؛
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية .

كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية إحتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض واردات الدواء.

¹ لحوّل سامية، مرجع سابق ص 319.

² بلعور سليمان، اثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004، ص 105.

الفرع الثالث: تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال :

- يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الصناعية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى خلق مديرية الشراكة والتنمية على مستوى المديرية العامة للمجمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:
- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
 - البحث عن الشركاء واستقطابهم ؛
 - تحديد مشاريع الشراكة ؛
 - التفاوض وإعداد محاضر الإتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها ؛
 - التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة؛
 - المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي ؛
 - التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية؛
 - مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالإستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء.....إلخ).

تقوم مديرية الشراكة والتنمية، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

المطلب الثاني : أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال:

إعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع.

يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكييف، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج صيدال، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء ، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج، وبالمقابل تدفع أتاوة للطرف الأجنبي ، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا.

أما الشكل الأخير ، فيكون بإقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص بإستعمال براءات الإختراع .

الفرع الاول : عقود المشاريع المشتركة :

أبرم المجمع مند سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل تلك المشاريع في مايلي¹:

¹ بلعور سليمان ، مرجع سابق ، ص 156.

- مشروع فايزر- صيدال (psfizer - saidal manufacturing PSM):

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت بـ : PSM ، مقرها الإجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الإجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 % (1).

بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية: مضادات الإلتهاب والمضادات الحيوية .

- مشروع رون بولانك - صيدال (Rhone Poulenc (France)- saidal RPS):

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الإتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتقدر تكلفة هذا الإستثمار بـ 28 مليون دولار، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الإطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% .

- الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوروبي- صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون و.ب، كما بلغت تكلفة هذا الإستثمار 980 مليون دج .

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامينية ومضادات الحمل.

- مشروع نوفونورديسك - بيارفايري - صيدال : (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal)

أبرم عقد إتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الإتفاقية على إنجاز وحدة إنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 10% ومخابر نوفونورديسك بـ 45% ، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بـ 45% . يوفر هذا المشروع 220 منصب شغل، وحدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004 .

(1)- Group Saidal, Synthèse Activité , année2000, p10.

- مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار " : (Dar El Ddawa- Saidal)
ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الإستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30% .
أبرام هذا الإتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002¹ .

- الشركة المشتركة "تافوكو" (Acdima - Spimaco -JPM-Digromed) -
:Saida

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سيميماكو - جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية

2000 وأطلق عليها إسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي **Tassili Pharmaceutique Company** وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد أختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال بالروبية كموقع للمشروع.

تتخصص شراكة "تافوكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـ 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي :

45% للجهة المقيمة : 35% لصيدال و10% ديغروماد الجزائر ؛

55% للجهة غير المقيمة: 25% لاكديما، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية

20% لسيميماكو (المملكة العربية السعودية)

10% لجي بي أم (الاردن)

حدد موعد إنطلاق الإنتاج بهذا المشروع في السادسي الرابع من سنة 2004 .

- المشروع المشترك ميداكتا - صيدال : (Medacta-Saidal)

تم إمضاء بروتوكول إتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال وجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج الأحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة إسم "صامد" Samed، وتبلغ قيمة هذا الإستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنويا .

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة،والرمامات التجريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60 % ولم يحدد تاريخ إنطلاق هذا المشروع .

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة، أمضت صيدال عدة إتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة إختصاصات .

¹محبوب فاطمة ، تأثير التحالفات الاستراتيجية علي تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستيرعلوم التسير ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة ، 2011، ص ، 121.

الفرع الثاني : عقود التصنيع الإمتيازي **Les accords de façonnage**

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في :

- صيدال- فايزر (USA) :

تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل .

- صيدال- نوفونورديسك :

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنمركي "نوفوتورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز- Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انتيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1998، أما فيما يخص إنتاج الأقراص فالدراسة جارية لإنتاجها على مستوى فرع فارمال .

- صيدال - دار الدواء :

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الاردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في :

- ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص .

- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .

- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .

- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .

- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .

- ديكولوجزيك (Diclogesic) في شكل كريم .

- صيدال - رام فارما :

في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الاردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، وهذه المنتجات هي :

- امبيريزول (Omeprezole) .

- تاموكسيفين (Tamoxifene) .

- اسيكلوفير (Aciclovir) .

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2002 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

الفرع الثالث: اتفاقيات اقتناء الرخص :

في إطار الشراكة التقنية، أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي:

جدول (3-9) اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال

الشركاء	تاريخ إمضاء العقد	عدد المنتجات	موقع الإنتاج
سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)	1994	02	الدار البيضاء
ميدي كوبا (Medi cuba (Cuba)	1998	04	مركب المدية
حياة فارم (Hayat Pharm (Jordanie)	1998	02	الدار البيضاء
ميهيكو (Meheco (Chine)	1998	03	مركب المدية
إيلي ليلي (Ellililly (USA)	1999	02	مركب المدية

Source: Rapport de gestion 1999 ,p25

إضافة لما ذكرناه إضافة لما ذكرناه، تم إبرام بروتوكول اتفاق في 24 ماي 2001 بين الشريك الكوبي "فار ماكوبا" ومجمع صيدال، ينص هذا الاتفاق على خلق شركة إنتاج الأدوية المجمع، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض التنفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد.

كما تم التوقيع في 17 مارس 2001 على أربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال والشركة الجنوب الإفريقية " بولافارماسوتيكال"، إضافة إلى الاتفاق على تصدير منتجات المجمع باتجاه هذه الشركة.

المطلب الثالث: ملامح الاستراتيجية التسويقية بالمجمع

تبرز إستراتيجية المجمع في الوظيفة التسويقية من خلال العناصر الأربعة المعروفة بالمزيج التسويقي، حيث تعمل وفق المحور الاستراتيجي جودة/سعر، فالعنصر الأول متعلق بأحد قرارات إستراتيجية المنتج والثاني-سعر- مرتبط بإستراتيجية التسعير، وهو أمر مرتبط بطبيعة المنتج الدوائي للمجمع والمتمثل أساسا في الأدوية الجينية. وفيما يخص إستراتيجية التوزيع فهذا محور إستراتيجي تعمل المؤسسة على تعزيزه، بالإضافة إلى الاهتمام المطلق لإستراتيجية الترويج بكل ما تحمله وخاصة دور رجال البيع- المندوبين الطبيين- ولأجل كل هذا سنقوم بتوضيح أهم ملامح إستراتيجيات المزيج التسويقي وتوضيح نتائج هذه الاستراتيجيات الأربع التي ستؤثر على ربحية المؤسسة وخلق الانطباع الذهني الجيد أو ما يسمى بالتموضع.

الفرع الاول : إستراتيجية المنتج

يعتبر الدواء منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى، فلا بد أن يستجيب لمعايير قانونية دقيقة، ولا إنجازها يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة، ومجمع صيدال ينتج أكثر من 150 دواء أغلبها أدوية جنيسة.

أولا: تعريف المنتج الدوائي والتسمية: حسب المرسوم رقم 92/284 الصادر في 06 جويلية 1992، فإن الدواء الجنيس هو: " يعتبر الدواء الجنيس مطابقا للدواء الأصلي عندما تكون لديه نفس التركيبة الكيميائية والكمية للمادة الفعالة، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني، وعند الضرورة يجب تحقيق دراسات التكافؤ الحيوي مع الدواء الأصلي "

كما يعرف المنتج الدوائي بصفة عامة بأنه: "مادة تستخدم لعلاج أو منع الإصابة بمرض سواء كان الاستخدام للإنسان أو الحيوان، وبذلك يقسم الدواء إلى قسمين وفقا لطريقة البيع:

- الدواء الذي يصرف بناء على وصفات طبية، فلا يجوز بيعه إلا بواسطة هذه الوصفات.
 - الدواء الذي يباع بدون وصفات طبية حيث يقوم المريض بشرائه مباشرة دون الرجوع إلى الطبيب.
- ولكن يجب أن يستوفي شروط معينة كالإعلان عنه، أن يكون موجهًا لعلاج مرض محدد ويخضع لمواصفات طبية معينة¹.

إن مجمع صيدال ينتج نوعين من الأدوية وهي :

- الأدوية الجنيسة: **Les Produits Générique** وهي الأدوية التي يمكن إنتاجها، حيث أصبحت براءة اختراعها متاحة لدى كل منتجي الأدوية ، وهذا لتجاوزها مدة 20 سنة منذ بداية اكتشافها ، ولا يدفع صاحب الإنتاج الحقوق إلى صاحب الاكتشاف.

- الأدوية المختصة: **les produits spécialités** وهي الأصلية والتي يتطلب إنتاجها الحصول على تصريح ودفع حقوق لصاحب الاكتشاف والبراءة.

نجد تسميتين للدواء : فنجد الاسم المشترك الدولي **DCI*** والاسم التجاري الحر للمؤسسة مثلا

Amoxicilline -2 / Ampiciline- 1 DCI

- الاسم التجاري لمجمع صيدال **Amoxipen -2 / Ampiline -1**

ثانيا : **تشكيلة المنتجات للمجمع** : تضم التشكيلة ما يفوق ال 150 منتجا دوائيا على 16 صنف علاجي **16 Classes thérapeutique** بالإضافة إلى دخول الصنف العلاجي لأدوية أمراض السكري، والذي دخل إنتاجه وتسويقه في سنة 2006 . والجدول التالي يوضح هذه الأصناف العلاجية وعدد الأدوية التي يتكون منها كل صنف علاجي.

¹ - مجلة التجارة العربية - البريطانية ، مرجع سبق ذكره، ص.12.

* -Denomination Commune Internationale

الجدول رقم (10.3) يوضح الأصناف العلاجية وعدد الأدوية لمجمع صيدال

عدد الأدوية	الصنف العلاجي	عدد الأدوية	الصنف العلاجي
07	10- محاليل مكثفة	24	1- المضادات الحيوية
06	11- مضادات الحرارة والألم	16	2- مضادات أمراض الجهاز التنفسي
05	12 مخفضات نسبة السكر في الدم	14	3- مضادات الالتهاب
04	مضادات ارتفاع الضغط الدموي	14	4- مطهرات وغسول جلدي
03	14- مضادات الالتهاب الكظري	10	5- مضادات التشنج والأحماض
03	15 - مسهلات ومرطبات	09	6- مضادات الاستميين والحساسية
03	16- أخرى	09	7- فيتامينات ومضادات فقر الدم
03	17- مضادات أمراض السكري " 2006 "	08	8- المسكنات والمهدئات
		08	9- المضادات الفطرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثيقة إعلامية بمديرية التسويق والإعلام الطبي حول تشكيلة المنتجات. مما يلاحظ على تشكيلة المجمع أنها متنوعة وحاضرة ب 17 صنف علاجي من أصل 26 صنف معتمد في الوزارة وهذا التنوع يختلف في عدد الأدوية من صنف لآخر ، فالصنف العلاجي المضادات الحيوية يحتوي على 24 منتج دوائي حيث هي أقدم منتجات صيدال بفرع أنتيبايوتيكال بالمدينة المختص في هذه المضادات منذ 1987 وتنوع ما بين مساحيق، أقراص، قارورات وهي تساهم بحوالي 30% من رقم أعمال المجمع، وتأتي في المرتبة الثانية والثالثة كل من مضادات أمراض الجهاز التنفسي ومضادات الالتهاب .وما يلاحظ كذلك عدم طول خطوط الانتاج للأصناف العلاجية المتبقية ما بين 09 منتجات إلى 03 منتجات.

والملاحظة الأكثر أهمية هي غياب أو افتقار المجمع في تشكيلته للأصناف العلاجية الحديثة وأمراض الألفية الثالثة كأمراض القلب ، الأمراض العصبية ، الأمراض المزمنة كأمراض السرطان ، أمراض الولادة وهي أصناف تمثل حصصا سوقية هامة ، فإذا لم يتم المجمع بتطويرها فسيفقد هذا النصيب السوقي المعتبر، و تفادي هذا إما بالتطوير داخليا أو من خلال اتفاقيات شراكة مع محابر عالمية لإنتاجها.

ثالثا : سياسة التعبئة والتبئين : ما يلاحظ على التعبئة والتغليف لمنتجات المجمع أنها ذات مستوى متوسط نوعا ما مقارنة بمستوى تعبئة وتغليف المنتجات المنافسة التي تمتاز بالتنوع الجيدة والمستوى المرتفع، كما أن التعبئة لمنتجات صيدال تأخذ الأشكال الثلاث¹:

- تعبئة أولية : قارورات زجاجية أو بلاستيكية أو مجموعة أقراص في علب مثلا ؛

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 187 .

- تعبئة ثانوية: كل علبه تتألف على مجموعة أقراص 20 قرصا مثلا؛
 - تعبئة عامة: وهذا بالتجميع في العلب الكبيرة لتسهيل نقلها وتخزينها.
- ويجب أن تحمل مواد تعليب الدواء - تعليب أولي ، تعليب ثانوي - معلومات دنيا كفيلة للاستعمال الجيد للدواء وهو ما يسمى بسياسة التبيين وهذه المعلومات هي كالتالي¹:
- الاسم التجاري و الاسم الدولي الموحد؛
 - المحتوى أو عدد الوحدات العلاجية؛ - الشكل الصيدلاني؛
 - المكونات؛
 - دواعي استعمال الدواء، كيفية الاستعمال؛ - دواعي عدم الاستعمال؛
 - رقم حصة الإنتاج -Lot- ؛
 - تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية؛
 - رقم تسجيل الدواء ؛
 - اسم وعنوان المنتج.
- هذا بالإضافة إلى إرفاق كل دواء بوثيقة تعريفية **Notice** توضح دواعي الاستعمال وعدم الاستعمال والمقادير وكل المعلومات التوضيحية حول ذلك المنتج.

كما تجدر الإشارة إلى المجمع يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته وما يعرف ب **Code A Barre**: لجميع منتجاته، وهذا لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.

رابعا سياسة الجودة: تعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق ويتم ذلك من خلال .

- تصميم وابتكار الأدوية ومختلف المنتجات الصيدلانية المهمة عن طريق الإدارة العصرية؛
 - الابتكار الصيدلاني باكتشاف حقوق البحث الأساسي ؛
 - إنتاج منتجات ذات جودة تلي حاجات السوق ورغبات الزبائن ؛
 - استعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر .
- ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعال فإن المجمع قام بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورية للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها.
- في هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها إستراتيجية المجمع تتمثل في²:
- الفعالية، الامثلية والتحسين المستمر لكل المسارات؛
 - إدخال التكنولوجيات الجديدة؛

¹ - Sidal News Bulletin d'information Interne du Groupe Sidal, N° 06 Janvier 2003, P.03

² - Sidal News, Bulletin d'Information Interne du Groupe Sidal, N° 01, Mai 2002, p. 03.

- تقدير الكفاءات؛
 - إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزيائن؛
 - الوقاية من الأخطار البيئية في دور اجتماعي وإنساني.
- ولذلك يجب على عمال الجمع الالتفاف حول هذه الأهداف إذ يجب عليهم:
- المعرفة التامة بزيائنهم وبرغباتهم، تصميم المنتجات والالتزامات المتعلقة بها، والتعرف على هذه المسارات؛
 - القيام بتحسينات اللازمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزيائن؛
 - استيعاب خطة الجودة الموجهة والإرضاء التام والدائم للزيائن.
- وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة فيما يلي:
- قرار إداري لنشر مجال تطبيق شهادة المطابقة عبر كل وحدات الجمع - **La Certification**
 - تفعيل الخطة الاستراتيجية عن طريق استعمال تقنية ميزانية **BSC** *؛
- وفي سنة **2001** تم حصول الجمع على شهادات ضمان النوعية **ISO9001** و **ISO 9002** والتي حصل الجمع ومركز البحث والتطوير **CRD** على شهادات، **ISO 9001** والفرعين **Biotic**، **Antibiotic** على شهادة **ISO¹ 9002**. ويسعى الجمع دائما للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار **2001**.
- ويمكن شرح مكونات الشهادات المتحصل عليها في الجدول الآتي.
- تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة، الإدارة، التسويق، الإعلام الطبي... الخ؛
 - تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم.
 - تجديد وتطوير المواقع عن طريق إنشاء ورشات إنتاج (كمشروع الأنسولين بقسنطينة). والحياسة على معدات جديدة للإنتاج، والمراقبة والقياس

* **B.S.C.**: Balanced Score Card.

¹ بوشنافة الصادق ، مرجع سابق ن ص 212.

الجدول رقم(11.3) يوضح وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع SAIDAL ISO9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجينية، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس، بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير CRD ISO9001	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجينية. - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع Antibiotic ISO9002	- إنتاج وتسويق لمجمع صيدال مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على أشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة
فرع Biotic ISO9002	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس

Source: Rapport de Gestion.2000، Groupe Saidal، p.15

بالإضافة إلى حصول المجمع على هذه الشهادات فإنه يخضع إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي التي يقصد بها إنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية و القانونية و الرقابية الدولية. ويجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين، وعلى مستوى من التدريب و الخبرة و الكفاءة. وهذا لحماية الدواء من أي تلوث عن طريق:¹

- مراعاة مستوى عال من النظافة و العناية الصحية؛
- مراعاة لبس غطاء الرأس و أغطية الوجه الضرورية وكذا المنزر؛
- عدم الدخول إلى الأماكن المحظور دخولها لغير العاملين بها إلا إذا كان مكلفا بمهمة داخلها؛
- إعلام المسؤول المباشر عن أي مرض قد يصاب به و الذي يعرض المنتج للتلف؛
- إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق؛
- مراعاة دقة الملاحظة و التركيز مع الانتباه.

الفرع الثاني: إستراتيجية التسعير والتوزيع

سيتم مناقشة إستراتيجية السعر بفهم أهداف المجمع من خلالها، والتي تعد محورا إستراتيجيا وتنافسيا، وإعطاء أمثلة عن أسعار منتجات صيدال، ومنتجات المنافسين لتوضيح إستراتيجية المجمع التسعيرية. وبعدها سنعرض على إستراتيجية التوزيع لفهم القنوات التوزيعية المستعملة بغرض توفير منتجات المجمع في الوقت والمكان المناسبين.

¹- Saidal News d'information Interne du Groupe Saidal, N° 01, mai 2002, p. 05.

- أولاً: إستراتيجية السعر: برغم أن هذه الاستراتيجية تشكل عنصراً مهماً عند كثير من المؤسسات فإن الجمع الصناعي صيدال يلجأ إلى تخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، وهذا بغية الحصول على حصص سوقية والمزيد من الأرباح، فعملية التسعير ينظر إليها من زاويتين:
- إن السعر هو أداة لتحفيز الطلب عند المستهلك.
 - إن السعر هو عامل لتحديد مردودية المؤسسة.
- كما أن هناك عدة عوامل تؤثر على قرارات التسعير للمجمع أهمها:
- القوانين الحكومية: لهوامش الربح والأسعار المرجعي؛
 - الموردون: أي تكاليف المادة الأولية: وهذا إذا ما قرر المورد رفع المادة الأولية. وغالبا ما يقرر رفع السعر عند معرفة رواج الطلب على الأدوية؛
 - القدرة الشرائية للمستهلك: حتى وإن كان المريض مستعداً لدفع سعر الدواء سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً؛
 - أسعار المنافسين.
- عموماً تحديد سعر البيع يتم على أساس أربعة متغيرات:
- دراسة المتغيرات الاجتماعية للفئة المستهدفة؛
 - تحليل التكاليف: والتي تشمل تكاليف الإنتاج، الاكتشاف، البحث والتطوير، تكاليف التوزيع وتكاليف التوريد؛
 - تحليل الطلب والتوقعات الخاصة؛
 - تحليل المنافسة وأسعارها.
- ويهدف المجمع من خلال إستراتيجية التسعير إلى:
- التموضع: وهذا بتميز مجموع الخصائص التي يمتلكها المجمع في مجال السعر؛
 - اكتشاف فرص جديدة. ومنها تعظيم المبيعات إلى أقصى ما يمكن؛
 - زيادة شهرة المجمع: وهذا مرتبط بكسب التموضع الجيد لمنتجات المجمع؛
- بالإضافة إلى أهداف مواجهة المنافسة والمحافظة على نصيب المؤسسة من السوق، إمكانية ناداته.
- ويستخدم المجمع لتحديد السعر المناسب لمنتجاته الطرق التالية:
- السعر = مجموع التكاليف + هامش الربح (المقدرة بـ 20% لمنتج الأدوية).
 - التسعير على أساس المنافسين: وهذا بتحديد أسعار أقل من المنافسين.
- على العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بمنافسيها كونها تعتمد إستراتيجية الاختراق السوقي بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين، وخصوصاً أسعار المنتجات الجديدة بهدف الدخول إلى السوق. ويمكن توضيح هذه السياسة من خلال دراسة لأسعار منتجين مختارين.

- المنتج الأول: وهو دواء **CARDITAL**. والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات ارتفاع الضغط الدموي¹.

- المنتج الثاني: وهو دواء **CLOFERNAL**. والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات الالتهاب.

الجدول رقم (12.3) يوضح سعر بيع دواء **CARDITAL** مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

المستورد	الأصل	المخبر	السعر	الدواء
/	الجزائر	SAIDAL	50,175	CARDITAL
LA SANTE	إيطاليا	CROVIS	82,181	ACEBUTOTOL
/	وهران(الجزائر)	SOPHAL	30,239	ACETRAL
BIOPHARM	فرنسا	RPR	09,276	SECTRAL

Source: Une Etude sur les produits concurrents de SaidaL، Département Etudes de marche، Direction Marketing et l'Information Medical، Groupe Sidal، December 2003

الجدول رقم (13.3) يوضح سعر بيع دواء **CLOFENAL** مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

المستورد	الأصل	المخبر	السعر	الدواء
/	الجزائر	SAIDAL	38,67	CLOFENAL
APM	الأردن	APM	04,71	INFLA BAN
SAAP MEDIPHARMAL	إيطاليا	ECOBI	17,78	FLOGOFENAC
NOVA PHARM VADROPHARM	إسبانيا	LIRNS	29,91	DICLOFENAC
HIKMA	الأردن	HIKMA	44,100	VOTREX
/	الجزائر	LPA	46,104	DICLOFENIL
/	الجزائر	PHRALLIANCE	16,165	VOLTUM
ALDAPH	فرنسا	BIOGALENIQUE	02,173	XENID
BIOPHARM	سويسرا	NOVARTIS	95,230	VOLTAREN

Source: Une Etude sur les produits concurrents de Sidal، Département Etudes de marche، Direction Marketing et l'Information Médical، Groupe Sidal، December 2003.

¹تقارير التسير، لجمع صيدال لسنة 2004.

إن مثل هذه الدراسات حول أسعار المنافسين تتم من خلال مصلحة البحوث ودراسة السوق لمديرية التسويق والإعلام الطبي، والدوائيين المختارين هم في وضعية جد تنافسية تبعا للسعر. والمجمع بخفضه السعر فذلك نتاج إستراتيجية الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومنه الوصول إلى سعر منخفض.

من الجدولين السابقين حول أسعار المجمع نلاحظ مثلا أن المنتج الدوائي **CARDITAL** ذو سعر **175.50** دج هو الأخفض مقارنة بالمنافسين، والذين تتراوح أسعارهم بين **181.28** دج إلى **276.06** دج. كما يلاحظ بأن سعر المنتج الدوائي **ACETERAL** للمخبر الجزائري **SOPHAL** يتعد كثيرا عن سعر منتج صيدال بفارق كبير.

ثانيا: إستراتيجية التوزيع: يعتبر التوزيع وسيلة إيصال الدواء من المنتج إلى الموزع النهائي الذي هو الصيدلي باعتباره نقطة بيع بالتجزئة، حيث لا يباع في مكان آخر. وفي هذا الوسط التنافسي فإن التوزيع يعتبر وظيفة حيوية، وبالنظر إلى تعقد هذا الوسط من حيث الطلب المرتفع للأدوية من جهة، وكثرة تجار الجملة وتعدد المستوردين من جهة ثانية، فإن مجمع صيدال ركز على إستراتيجية التوزيع ضمن المزيج التسويقي باعتباره محرك السياسة التسويقية إلى جانب إستراتيجية المنتج لتغطية السوق المحلي والمستقبلي، خاصة بعد اشتداد المنافسة محاولا كسب أكبر الفرص، والتمركز بقوة في نقاط البيع، ولهذا الأسباب كلها فإن المجمع عزز الوظيفة التجارية بثلاث وحدات مهمتها توزيع وبيع منتجات المجمع وهي¹:

- **في الوسط:** الوحدة التجارية الوسط **UCC** بالحراش أين تشهد هذه المنطقة كثافة سكانية كبيرة، وتساهم هذه الوحدة بحوالي **42.64%** من مبيعات المجمع لسنة **2003**.
- **في الشرق:** الوحدة التجارية بباتنة **UCB**: أين تشهد كثافة معتبرة، وتساهم هذه الوحدة بحوالي **21.31%** من مبيعات المجمع لسنة **2003**.
- **في الغرب:** الوحدة التجارية بوهران **UCO**: وتشهد هذه المنطقة كذلك كثافة معتبرة، وتساهم بنسبة **14.47%** من مبيعات المجمع لسنة **2003**.

ويلاحظ بأن نسبة مساهمة الوحدات التجارية الجهوية بالغرب والشرق هي منخفضة وهذا راجع لأمرين هما:

- حداثة هذه الوحدات التي تم إنشاؤها سنة **1999**؛
- كبر المنطقة المغطاة من طرف وحدة الوسط التي تمتد حتى الجنوب.

¹ بوشناق الصادق، مرجع سابق، ص 212.

والجدول الموالي يوضح مساهمة الوحدات التجارية في مبيعات المجموع لسنة 2003 وتوزيع عملاء صيدال.
الجدول رقم (14.3) يوضح مساهمة الوحدات التجارية وتوزيع عملاء صيدال لسنة 2003.

النسبة %	المجموع	Biotic	Antibiotical	مجموع وحدات التوزيع	UCO	UCB	UCC	الوحدات العملاء
%18.84	1131378	557359	1063603	467716	185438	109619	172659	الدولة
%78.23	4697124	/	402199	4294925	863613	1117005	2261307	تجار الجملة
%1.66	99786	/	5065	94721	/	/	94721	المؤسسات العمومية
%1.25	75373	/	44053	3132	/	/	31320	التصدير
%100	6003661	557359	557620	4888682	1049051	1279624	2560007	المجموع
////	%100	%9.28	%9.28	%81.42	%14.47	%21.31	%42.64	النسب

Source : Rapport de Gestion 2003، Groupe Saidal، p.14

إن أهم الأهداف المسطرة لإستراتيجية التوزيع لمجمع صيدال هي:

- تخفيض التكاليف؛
 - إضعاف القوة التفاوضية للعملاء؛
 - تفادي التكاليف غير المبررة حين استعمال التوزيع المباشر، لطبيعة المنتج الدوائي واشتداد المنافسة.
- وتجدر الإشارة إلى أن مجمع صيدال يعمل على اختيار منافذ توزيعية قليلة ومختارة من بين البدائل المتوافرة له، وهذا بالاعتماد على تجار الجملة ومؤسسات التوزيع بالجملة **Digromed** أو مؤسسات التوزيع بالتجزئة **Endimed**، أو من خلال التوزيع المباشر لوزارة الدفاع الوطني، أو التوزيع للصيدلة المركزية للمستشفيات **PCH**.

وعموما فإن العملاء المباشرين للمجمع هم على التوالي¹:

- **80%** تجار الجملة،
- **01%** العيادات الخاصة؛
- **05% PCH** الصيدلة المركزية للمستشفيات؛
- **08%** مؤسسة التوزيع بالجملة **Digromed**

¹ - Plan Stratégique a Long Terme 2002-2011, Groupe Saidal.

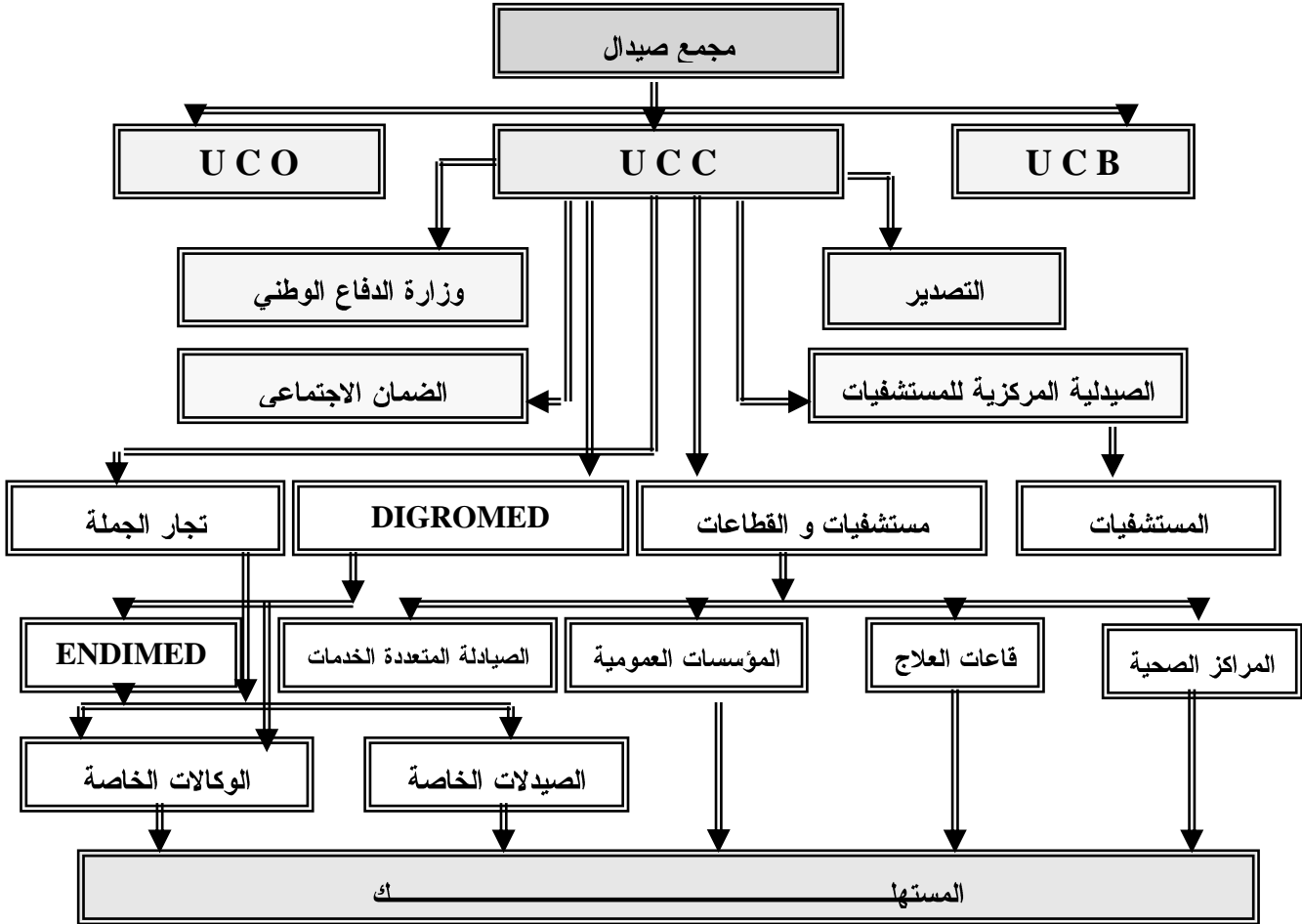
- 01% الضمان الاجتماعي CNAS؛

- 01% وزارة الدفاع الوطني؛

- 04% التصدير.

والشكل القادم يوضح المنافذ التوزيعية لمجمع صيدال من خلال وحدتها التجارية للوسط.

الشكل رقم (7.3) يوضح المنافذ التوزيعية لمجمع صيدال



Source : ، Unité Commerciale du centre; Groupe Saidal Document interne

الفرع الثالث: إستراتيجية الترويج

تعتبر إستراتيجية الترويجية من أكثر إستراتيجيات الترويج وضوحا، ويتألف هذا الترويج الترويجي لدى مجمع صيدال من عدة أشكال، ويسعى كل منها إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير على الشخص المستهدف (الطبيب، الصيدلي، المريض، تجار الجملة)، لتحقيق عملية التبادل أو البيع.

أولا: الأنشطة الترويجية: ونجد منها:

1-الإعلان: وهو أحد الأشكال والنشاطات الاتصالية الخارجية، حيث إن صيدال تكتفي في إعلاناتها بالإعلان الذي يسعى لبناء صورة عن المؤسسة وتمييز هذه العلامة عن باقي العلامات، لأن الإعلان السمعي البصري

للأدوية ممنوع قانونيا في الجزائر ، ماعدا الحملات الإعلانية الخاصة بمعجون الاسنان الذي كانت صيدال في وقت تقوم بالإعلان عن معجون ناتري بفليور . وكان انطلاق الحملة الإعلانية والاعلامية الاولى في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجينيس¹.

وتبرز أهم ملامح الإعلان في الأنشطة التالية:

- طباعة عدد كبير من المنشورات الإشهارية وتوزيعها على تجار الجملة ،والصيادلة بطريقة غير مباشرة، حيث تم توزيع أكثر من 110.000 ورقة تعريفية بالأدوية **Fiche Posologique** و 20000 نشرات إعلامية مطوية **Dépliant** لسنة 2003².

- إصدار مجلات، منها دورية **صدي صيدال SAIDAL Echos** ، **صيدال صحة SAIDAL Santé**، والتي تتعاون في إنجازها خلية الاتصال للمجمع وتوزع على العمال داخليا والزبائن والشركاء والزوار خارجيا.

ونتيجة للتطور الهائل الذي حصل في ثورة المعلومات فقد كان لزاما على المؤسسة أن تلجأ إلى أحدث وسائل الاتصال في محاولة للتأثير على قرارات الشراء، ففي ديسمبر 2001 حققت صيدال موقع الويب الخاص بها **www.saidalgroupe.com** مكوّنةً بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة المجمع ووحداته³.

2- البيع الشخصي: هو النشاط الذي يتضمن قيام المندوب الطبي(رجل البيع) التابع لمجمع صيدال بمقابلة المعني بالشراء-(سواء كان طبيبا أو صيدلانيا أو مسير مستشفى أو غيره من أصحاب قرار الشراء)- لغرض التعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها أو التعريف بمنتج محدد أو خدمة معينة بهدف إقناع الشراء.

3- تنشيط المبيعات: وهي أنشطة يقوم بها المجمع لتدعيم الجهود الترويجية السابقة ومنها:

- المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية، كتنظيم أيام دراسية وعلمية من طرف جمعيات الأطباء؛
- تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة؛
- منح هدايا في آخر كل سنة لزبائنه، وعماله بالإضافة إلى تقديم الهبات لعلّ أبرزها مساعدة منكوبي زلزال

2003؛

- تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء؛

- تمويل الأندية الرياضية **Sponsoring**: وهذا بتمويل سنوي لبعض الأندية كفريق **CRB**،

وتمويل فريق **JSK** في المناسبات القارية، مقابل إشهار علامة المجمع في اللباس الرياضي.

¹ زكية مقري ، سامية لحوّل ، التسويق كأسلوب لمعالجة اشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول ، ادارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 27-29 نيسان 2009، ص 12.

² - Rapport de Gestion 2003, Groupe Sidal, p.27.

³ - Rapport de Gestion 2001, Groupe Sidal, p.18.

4- تأثير قوانين الدولة: يعتبر الإعلان أكثر العناصر الترويجية تعرضا للتنظيمات الحكومية، حيث إنه لا يسمح في الجزائر بالإعلان السمعي البصري للأدوية.

ثالثا: موازنة الترويج بمجموع صيدال: يقوم المجمع بوضع ميزانية خاصة للترويج سنويا وهذا لضمان استقرارها في السوق المحلية، وحددت النسبة بـ **2.44%** لسنة **2003**. والجدول التالي يوضح تقسيم ميزانية الترويج على مختلف الأنشطة الترويجية لسنة **2003**.

الجدول رقم (15.3) يوضح تقسيم ميزانية الترويج على مختلف الأنشطة الترويجية لمجمع صيدال

النسبة من رقم الأعمال %	موازنة الترويج %	القيمة	التعيين
1.87	76.47	112	إعلام طبي
1.27	51.89	76	- زيارات طبية
0.10	4.10	06	- ملتقيات.
0.50	20.48	30	- عينات مجانية.
0.4	16.56	24.23	الإعلان
0.26	10.84	15.87	- المجالات الطبية.
0.14	5.72	8.36	- الاتصالات الطبية.
0.17	6.97	10.2	وسائل اخرى
0.10	4.23	6.2	- تكوين.
0.07	2.74	4.0	- دراسة الاسواق
%2.44	%100	146.430	المجموع

Source: Document Interne : Département Etude de Marche, Direction Marketing et l'Information Médicale, Groupe Saidal.

بفضل الجهود التي بذلها المندوبون الطبيون والمشرفون الطبيون العاملون بالمجمع استطاع هذا الأخير أن يحقق بعضا من أهدافه، وهذا بتحسين سمعته، وترويج أدويته إلى أن وصل في يومنا هذا إلى احتلال موقع مهم في السوق الجزائرية، واستطاع تحقيق بعض النتائج الإيجابية التي نذكر منها:

- احتلال المجمع الصدارة من حيث الإنتاج الوطني للمواد الصيدلانية؛
- اكتساب حصة من العملاء؛
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات؛
- تحسين المنتجات وجعلها أكثر تنافسية.

خلاصة الفصل:

يحتل مجمع صيدال موقعاً هاماً داخل السوق الجزائرية، و المتأتي من تامين مجموع إمكانياتها، قدراتها و كفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسييرية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق و ما صاحبه من تحولات . وهو يسعى جاهداً لتعزيز هذا الموقع بالرفع من الميزات التنافسية، لعل أبرزها اكتسابه لشهادة الجودة التي تبرهن على الطموح الذي يسعى إليه، وهو تحقيق الريادة في السوق الوطنية و الجهوية، وما يشجعه أكثر على ذلك هو تلك البيئة المحيطة به ، وخاصة القانونية و الديمغرافية، وكذا تدخل الدولة بتشجيع إنتاج الأدوية الجنيسة- لتخفيض الاستيراد - التي تمثل نسبة كبيرة من منتجات صيدال.

ويبرام الجزائر لاتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و انضمام الجزائر المحتمل إلى منظمة التجارة العالمية وما ينجر عنه من انفتاح السوق، فإن المؤسسة الاقتصادية و مثالها المجمع الصناعي صيدال سيواجه منافسة شديدة خاصة دخول الجمعيات العالمية، و بناء فروع إنتاجية لها داخل الجزائر بعدما كان تواجهها مقتصرًا على منتجاتها التي يتم استيرادها من طرف تجار الجملة أو المخابر المحلية، والذين يشكلون ضغطًا تنافسيًا دائمًا يحتم على المجمع الاهتمام بها ببناء استراتيجيات وظيفية خاصة التسويقية منها بغية الرفع من الحصة السوقية له، و حمايتها، ومنه البقاء في هذه السوق التنافسية.

ولعل أهم عنصر يتنافس على أساسه المجمع هو السعر، وهذا بإتباع استراتيجية تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين الأهم لكل منتج و خاصة الجنيس منها، وهذا لتحكمها في تكاليف الإنتاج و الخيرة الواسعة لفروعها الإنتاجية و امتلاك شبكة توزيعية خاصة بها عن طريق وحداتها التجارية الثلاث، وتسخير جهود ترويجية كبيرة أبرزها عمل المندوبين الطبيين لدفع الصيادلة و الأطباء إلى وصف و اقتناء أدوية صيدال، وخلق الانطباع الذهني المتميز مما يجعله أكثر تنافسية عن غيره من المنافسين الذين يلاحظ تضاعفهم من سنة لأخرى، ودخول و طموحاته التوسعية.

LPA. البعض الآخر في استراتيجيات نمو واسعة لعل أبرزها مجمع

وأمام هذه الوضعية يحاول مجمع صيدال تبني استراتيجية تطوير داخليا بالبحث و التطوير للمنتجات الجديدة، أو بالقيام بعقد اتفاقيات شراكة على شكل عقود تكليف أو مشاريع مشتركة تكون كخيار تنافسي و استراتيجي للدفاع عن الحصة السوقية و اكتساب التكنولوجيات في ميدان الصناعة الصيدلانية.

الخاتمة

الخلاصة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية. نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، تجدد الكثير من المؤسسات نفسها خاضعة إلى الضغوط التنافسية الأكثر قوة والأكثر عالمية و تأكيد أهمية دور القطاع الخاص ، أدى إلى التحول نحو اقتصاديات السوق لا يعترف إلا بالعمل والكفاءة ، واغتنام الفرص المتاحة لتحويلها إلى مكاسب .

الخلاصة في ظل هذه البيئة الاقتصادية المعقدة من جهة سبب المخاطر وعدم التأكد، والعالمية من جهة أخرى، بسبب انفتاح الحدود ورفع القيود الجغرافية فإن المؤسسات مطالبة اليوم بتكييفها مع الواقع الجديد وبالتالي التركيز على دراسة هيكل السوق وقوة المنافسة المختلفة التي تحكمها لرسم الاستراتيجيات اللازمة.

الخلاصة وحتى يكون لهذه المنافسة قوة وميزة لا بد من توفر أساليب تدرس هذه الميزة والأهمية الناتجة عنها، وكيفية إستخدامها بطريقة إستراتيجية تجذب العام والخاص ، ومع إشتداد التنافس الذي أصبح عالمياً لا بد من إيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من المصدر الداخلي للمؤسسة ، ومن هنا يظهر دور نظام المعلومات الذي يشكل عنصر إحساساً لأي تغير ضئيل يحصل داخل المؤسسة ، والذي يلزم ان يكون متميز بالتطور في إيصال وتحليل المعلومات في التنافس الذي بإمكانه أن يغير مسار مؤسسات الأعمال .

إن بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، بالتالي أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر، لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها داخل هيكلها الصناعي، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، وهنا تتجلى أهمية الإستراتيجية التنافسية. فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بهيكل الصناعة (السوق) والإستراتيجية التنافسية، و دور هذه الأخيرة في الحياة على الميزة التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة و بقاءها. و قد سلطنا الضوء على أبعاد هيكل الصناعة أي المكونات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على طبيعة الصناعة (السوق) وكيفية تأثير قوى هذه الصناعة أي (قوى الخمس لـ Porter) على الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها الصناعي، ويتجلى ذلك من خلال مراحل المختلفة لتطور الصناعة وكذا كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة في بيئات صناعية مختلفة، كما أن الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها Porter تعتبر نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة.

تطرقنا في هذه المذكرة إلى مفهوم هيكل الصناعة و القوى الخمس التي تؤثر على المؤسسة داخل مجال صناعي معين، وأهم الإستراتيجيات التنافسية المثلى لمجابهة هذه القوى. وفي الأخير عملنا على تقديم وضعية الصناعة الدوائية في الجزائر .

كما تمكننا، عبر فصول البحث المختلفة، الوصول على مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، و التي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها

هامة و مفيدة، و أخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، و التي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولا/ نتائج إختبار الفرضيات:

تتلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. لتحديد المنافسين داخل المجال الصناعي لا بد من الاعتماد على مدخل بورتر (Porter) ، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة، حيث بالإضافة إلى المنافسين الموجودين في نفس الميدان والذين ينافسون المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية إلا أن هناك احتمال دخول منافسين جدد الذي يهدد المؤسسة، وإن معرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين يعتبر من أهم منافسين المؤسسة داخل مجالها الصناعي، من بين هذه النماذج نموذج الماسية — Porter والمجموعات الاستراتيجية وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.

2. يبين تحليل هيكل الصناعة ويشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى، أبعادا أخرى أهمها: مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة لأنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الأفقي حيث أن الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثال: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي وبالتالي تغير الهيكل الصناعي. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

3. توصلنا من خلال الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تؤكد على أن الميزة التنافسية في المؤسسة في صيدال تكاد تكون شبه معدومة، خاصة و أنها بدأت تعاني من المنافسة الشرسة ومن أهم هذه النتائج:

- منظومة الأدوية في الجزائر باتت مهددة بخطر ، وتموقع الجزائر اليوم كسوق مفتوحة على الاستيراد، دون أي إجراء تحفيزي للصناعة المحلية، ولعل ما يبين واقع الأشياء، هو تنامي واردات الجزائر من الأدوية.
- عدم حيازة منتجي الأدوية بالجزائر على تقنية صناعة عشرات الأدوية؛
- في هذا المجال يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة مخفضة لا تتقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف؛

- أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الإحتكارية نظرا لوجود عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس من أجل الإستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء ؛
- وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق 65% من الحصة السوقية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

- أصبحت الشراكة البديل الاستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة؛
 - تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدتها؛
 - مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات؛
 - توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة.
- لقد تغير وجه المنافسة في هذا العصر، وأصبحت العديد من المؤسسات تنافس غيرها بقوة، وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر، وهذه التكتلات والتحالفات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقضة لأن الأرباح لم تعد تتحقق من خلال نظام الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك، وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك المواد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار المؤسسة لموقع في السوق يظهر نقاط قوتها وامتيازها . كل هذه المتغيرات الجديدة أصبحت تتحكم في التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التي لا مناص لها من أن تدخل في تحالفات وشراكات مع تلك المؤسسات التي قطعت شوطا في التطور والنمو وتحقيق الميزة التنافسية .

ثانيا/ توصيات المقترحة:

إنطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات التالية، التي نرى أنها تساهم في التخفيف من السلبيات و النقائص المسجلة:

- ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المؤسسات الاجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من اجل الانتاج المشترك بهدف على التعرف التكنولوجية الجديدة والاستفادة منها.
- العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها و ترصدها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، و التي يمكن اكتشافها من خلال تحليل و دراسة السوق؛
- ضرورة الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية التسويقية والتكتيكية من أجل بناء المزايا التنافسية.
- الدراسة المستمرة و الدائمة للبيئة الصناعية لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، و ذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛
- الاهتمام بتحسين جودة المنتجات وفق للمقاييس العالمية للجودة، وكذلك التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس القدرة التنافسية على المدى الطويل.
- الاهتمام اكثر بأنشطة البحث والتطوير ورفع نسبة الانفاق عليها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

ثالثا/ آفاق البحث:

- إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع البيئة الصناعية (الصناعة) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، و يرجع ذلك لتوسع مفهومها، وإمكانية دراستها من جوانب عديدة، و بأبعاد مختلفة . و مما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواءا من الناحية المنهجية، أو العملية . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:
- البيئة الداخلية للمؤسسة الصناعية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.
 - تأثير المنافسة العالمية على الصناعة الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية

- 1) ابو قحف ، عبد السلام، الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2002) .
- 3) أحمد سيد مصطفى ،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (القاهرة: دار الكتب، 2000).
- 4) احمد سيد مصطفى، التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 2001.
- 5) أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
- 6) إدوين مانسفيلد، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة: جورج فهمي رزق، دار النشر: المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999.
- 7) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000 .
- 8) إلهام فخري طمليّة، التسويق في المشاريع الصغير ،مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 9) إلهام فخري طمليّة، التسويق في المشاريع الصغير، مدخل إستراتيجي، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 10) بأخرمة أحمد سعيد، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبع الاولي، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 11) بشير العلاق ،التسويق الصيدلاني، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007 .
- 12) تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 13) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
- 14) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ،دار النهضة ن بيروت ن 2001.
- 15) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي ،الإدارة الاستراتيجية (الاسكندرية :الدار الجامعية ،2002).
- 16) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 _ 2003 .
- 17) جيمس جوارتني، ريتشارد، الإقتصاد الجزئي، الاختيار الخاص والعام، ترجمة محمد عبد دار المريخ، الرياض السعودية ن 1998 .
- 18) حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

- 19) حسين العمر وآخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002.
- 20) حميد الطائي وبشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 21) رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971.
- 22) روبرت .أ.بتس — ديفيد .لي، ترجمة، عبد الحكيم الخزمي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2008.
- 23) روجر كلارك، إقتصاديات الصناعة، ترجمة : فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية 1994، .
- 24) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 25) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري النشر، الأردن، 2002 .
- 26) سهير محمد السيد ، التحليل الاقتصاد الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2000.
- 27) صالح عبد الرضاء رشيد، حسان دهش جلاب ،الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008 .
- 28) طارق الحاج : تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997.
- 29) طارق الحاج، فليح حسن، الإقتصاد الإداري ،دار صفار للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
- 30) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 31) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنيّة، مصر، 2001.
- 32) عبد السلام أبو قحف، سياسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1997 .
- 33) عبد السلام، أبو قحف، كيف تسيطر علي الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية ،2003.
- 34) عبد القادر محمد عبد القادر عطية ،الإقتصاد صناعي (بين النظرية والتطبيق)، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، .
- 35) عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 36) عبيد علي احمد أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 37) عبيد علي احمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000 .
- 38) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، القاهرة، مصر .
- 39) علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال (عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، 1999).

- (40) عمر حسين، إقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص 98.
- (41) عمر صقر، العولمة وقضايا إدارة معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 .
- (42) عمر علاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية في البيئة للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في التسيير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2005، ص ص. 168-169 .
- (43) عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الاصول والأسسس العلمية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (44) فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية — مفاهيمها — مداخلها — عمليات معاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (45) فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء احمد اصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- (46) قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات (دمشق: دار الرضا للنشر، 2000).
- (47) قطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الاولى، دار مجدلاوي للنشر الاردن، 1996.
- (48) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الاردن، 2004.
- (49) كساب علي، النظرية الاقتصادية التحليل الجزئي د م ج، بن عكنون، الجزائر ط 2، 2006، ص 340.
- (50) مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1996 .
- (51) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- (52) محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية، الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، مصر 1999 .
- (53) محمد عبد الجليل أبو سنينة، محمد عزيز، المرجع السابق، ص ص 383-384.
- (54) محمد عبد الجليل أبو سنينة، محمد عزيز، مبادئ الاقتصاد الجزئي، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2001.
- (55) محمد عبد الجليل أبو سنينة، محمد عزيز، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة، بنغازي ليبيا الطبعة الأولى، 2001.
- (56) محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2000) .
- (57) محمد محمود مصطفي، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (58) محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنينة، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، الطبعة الاولى، 2002 .
- (59) نبيل مرسي خليل: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية ؟ (الاسكندرية :دار المعرفة الجامعية، 1995) .
- (60) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.

- 61) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.
- 62) نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2007.
- 63) نعيم إبراهيم أظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عمان الاردن، 2009 .
- 64) يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق مركز الرضا للكمبيوتر، 1999 .

ثانيا: الكتب باللغة الاجنبية

- 1) Angelier .J.P,Economie Industrielle(Eléments de méthode) ,OPU ,alger ,1993 .
- 2) Gerry Johnson, Hevan Choles, Stratégique, Publie Union Edition, Paris, France, 2000.
- 3) M.porter L'avantage concurrentiel, , Dunod édition, Paris, France,2000.
- 4) Michaele.E.porter l'avantage concurrentiel des nation inter édition 1993 paris
- 5) Michel Porter ,Strategic Management “ An Integrated Approach “ By . Charles W.L.Hill &Gareth R.Jones HOUGHTON MIFFLIND. Dermark .1960
- 6) Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 8, ed Public – Union France 1994.
- 7) M.porter, the competitive advantages of nations .1990.

ثالثا: مذكرات واطروحات ومحاضرات:

- 1) بلعور سليمان، اثر استراتيجية الشراكة علي الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، سنة 2004.
- 2) حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- 3) حبوب فاطمة، تأثير التحالفات الاستراتيجية علي تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير علوم التسيير، اختصاص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة، 2011.
- 4) الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- 5) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2005.
- 6) لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
- 7) لؤي صادق الحاج مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005 .

- 8) نصر الدين بن عمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- 9) نيفين سعيد بيومي عيسوي نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، امعة عين شمس، مصر 2010 .
- 10) وأضح فوز، دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية مليئة الحظنة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011 .

خامسا : الملتقيات والايام الرسمية والايام الدراسية

- 1) بلقاسم أحمد، المنافسة والتنافسية - الاقتصاد الوطني ولإقتصاد العالمي - حالة الجزائر، الملتقي الوطني الرابع، مداخلة بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010 .
- 2) بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور مقاييس التركيز واللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق، الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 2-3 ديسمبر 2008 .
- 3) رجب نصيب، آمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مداخلة في الملتقي الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، 30/29 أكتوبر، 2002.
- 4) رؤوف رعد عدنان، حمدي سالم حامد، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل - العراق العدد 100 مجلد 32، 2010.
- 5) زكية مقري، سامية حول، التسويق كأسلوب لمعالجة اشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول، ادارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 نيسان 2009.
- 6) سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضاء ناصر البراوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، كلية الغدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010
- 7) عراقي عادل، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقي الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 ..

- 8) عيسي دراجي ، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .
- 9) كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جمعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 30/29 أكتوبر 2002، ص 106.
- 10) مجلة التجارة العربية- البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة العربية البريطانية، لندن، العدد.11، جويلية- أوت 1999،
- 11) مسعود الربيع، مياح عادل، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية - صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .
- 12) معموري صورية و الشيخ هجيرة ، مححدات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .
- 13) منيب بسام علي الطائي وآخرون، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة...، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، كلية الإقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.
- 14) ميلود زيد الخير، الصناعة الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ وبعده، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09، نوفمبر 2010 .
- 15) نوري منير أهمية الميزة التنافسية العربية لمسيرة العولمة الاقتصادية ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة، 03 - 04 ماي 2005 .

خامسا : وثائق الاصدارات الرسمية

- 1) * B.S.C.: Balanced Score Card.
- 2) Denomination Commune Internationale.
- 3) Group Saidal activité en 2000.
- 4) Group Saidal,.CHEZ LES FILIALES, SAIDAL NEWS N°7 (Mars-Avril 2003).
- 5) P.C.A Pharmacie Centrale Algérien.
- 6) Plan Stratégique a Long Terme 2002-2011, Groupe Saidal.
- 7) Rapport de Gestion 2001, Groupe Saidal .
- 8) Rapport de Gestion 2003, Groupe Saidal.
- 9) Saidal News Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N° 06 Janvier 2003.
- 10) Saidal News d'information Interne du Groupe Saidal, N° 01, mai 2002.
- 11) Saidal News, Bulletin d'Information Interne du Groupe Saidal, N° 01, Mai 2002.

سادسا: مواقع الانترنت

1) إقتصاديات الصناعة

daar – m.com/mkt/downloads.php?do=file&id=16451&act.....

2) تحليل المجموعة الإستراتيجية <https://ar.wikipedia.org/w/index.php>

3) احتكار القلة ،على الرابط التالي : [www.Startimes.com/? t=29515664](http://www.Startimes.com/?t=29515664)

4) تصريح وزير الصحة عمار تو: www.el-massa.com/ar/content/view/147

5) المعهد العربي للتخطيط ، ص 4، على الرابط التالي : www.arab-api.org

أطلع عليه في : 2017/05/05

6) Nissa Hammad, Marché du médicament en Algérie, www.algerie-dz.com

7) [www. saidalgroup.com](http://www.saidalgroup.com)

8) <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance-competitiveness.php>

الملحق (1)

- DEPENSES TOTALES DE SANTE EN % DU PIB ANNEE EN 1998 POUR LES PRINCIPAUX PAYS :

PAYS	PIB / habitant en \$	Dépenses de santé par habitant en \$	Dépenses de santé en % du PIB
Luxembourg	37 613	2.215	5,9
USA	30 625	4 178	13,6
NORVEGE	27 187	2 330	8,6
SUISSE	26 782	2 794	10,4
DANEMARK	25 588	2 133	8,3
ISLAND	25 386	2 103	8,3
Canada	24 368	2 312	9,5
PAYS BAS	24 119	2 070	8,6
AUSTRALIE	23 998	2 036	8,5
JAPON	23 873	1 822	7,6
Autriche	23 872	1 968	8,2
Belgique	23 566	2 081	8,8
Allemagne	22 951	2 424	10,6
Irlande	22 587	1 436	6,4
FINLANDE	21 741	1 502	6,9
France	21 721	2 055	9,5
ROYAUME UNI	21 675	1 461	6,7
Italie	21 312	1 783	8,4
SUEDE	20 867	1 746	8,4
NOUVELLE ZELANDE	17 625	1 424	8,1
Espagne	17 257	1 218	7,1
Portugal	17 787	1 237	7,8
COREE DU SUD	14 471	730	5,0
GRECE	14 095	1 167	8,3
REP TCHEQUE	13 004	930	7,2
HONGRIE	10 373	705	6,8
POLOGNE	7 704	496	6,4