

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

إستراتيجيات التكامل العمودي

في قطاع الصناعة

دراسة حالة : مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: الاقتصاد الصناعي

إشراف الاستاذ:

أ. الدكتور / غوفي عبد الحميد

إعداد الطالب :

فريك يحي

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / مفتاح صالح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د / رايس حدة
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	د / برحومة عبد الحميد

الموسم الجامعي 2011 / 2012



تأنيده شكر

الحمد و الشكر و المنه لله تعالى أو لا و أخيراً
على نعمة النوفيق و سداد الخطى
ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون من
قريب أو بعيد و اخص بالذكر الأستاذ الدكتور
غوفي عبد الحميد على مجهوداته و توجيهاته
لإتمام هذا العمل المتواضع .



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	28
02	التكامل العمودي في مقابل صفقات السوق	66
03	يوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر 2005 - 2015	102
04	درجة التركيز حسب Herschman et Herfindah	104
05	تطور إنتاج صيدال بين سنوات 2005 - 2010	116
06	تطور مبيعات صيدال خلال الفترة 2005 - 2010	117
07	النتائج المالية المحققة لمجمع صيدال بين سنوات 2005 - 2010	118
08	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010	119
09	يوضح أهم نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في مجمع صيدال	119
10	مؤشرات الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال 2005 - 2010	124
11	تطور التكاليف لمجمع صيدال خلال الفترة 2005-2010	125
12	نسبة العوائد الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010	126
13	يوضح الأصناف العلاجية وعدد الأدوية لمجمع صيدال	137
14	يوضح وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال	140
15	يوضح سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال	142
16	يوضح سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال	143
17	يوضح قياس درجة التكامل العمودي في مجمع صيدال	149
18	النتيجة الصافية قبل و بعد التكامل العمودي	150
19	يوضح قياس مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام في مجمع صيدال	151
20	اهم نقاط القوة و الضعف في مجال البيع و التوزيع لمجمع صيدال	153

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	النموذج SCP - الهيكل - السلوك - الأداء	01
18	الطاقة الفائضة	02
56	التكامل العمودي لزيادة كفاءة استخدام الطاقة	03
58	احتكار الشراء كحافز للتكامل	04
72	منحنيات متوسط التكاليف	05
76	منحنيات السواء للمستهلك	06
82	منحنى الانتاج في ظل قوى احتكارية	07
83	منحنى طلب مشتق لعنصر الانتاج A	08
85	منحنى دالة الانتاج X	09
86	منحنى الانتاج المتساوي	10
114	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	11
116	تطور انتاج صيدال بالكميات بين سنوات 2005 - 2010	12
117	تطور مبيعات صيدال خلال الفترة 2005 - 2010	13
118	النتائج المالية المحققة لمجمع صيدال بين سنوات 2005 - 2010	14
120	مسار عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية " مجمع صيدال "	15
123	القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال	16
133	الإستراتيجيتين التنافسييتين لمجمع صيدال	17
138	دورة حياة منتجات تشكيلية مجمع صيدال	18
149	مؤشر درجة التكامل العمودي VAS	19
151	مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام IVF	20
155	خريطة قطاع الدواء حسب نموذج بورتر للمجموعات الاستراتيجية	21

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-	كلمة شكر
-	فهرس الجداول و الأشكال
-	المحتويات
-	المخلص
أ - ج	المقدمة
01	الفصل الأول : الاستراتيجية في قطاع الصناعة
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية
03	المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية
05	المطلب الثاني : خصائص الاستراتيجية
06	المطلب الثالث : اهداف الاستراتيجية
07	المطلب الرابع : اهمية الاستراتيجية
09	المبحث الثاني : استراتيجية المؤسسة في الصناعة
09	المطلب الأول : الاطار النظري لإستراتيجية المؤسسة وفق نموذج SCP
14	المطلب الثاني : السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في الصناعة
19	المطلب الثالث : تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة
24	المطلب الرابع : محاور الاستراتيجية في قطاع الصناعة
28	المبحث الثالث : البدائل الاستراتيجية
28	المطلب الأول : الاستراتيجيات العامة للمنافسة
42	المطلب الثاني : استراتيجيات النمو
45	المطلب الثالث : الاستراتيجيات الانكماشية
48	المطلب الرابع : الاستراتيجيات التفاوض
50	خلاصة الفصل الأول
51	الفصل الثاني : استراتيجيات التكامل العمودي
52	تمهيد الفصل الثاني
53	المبحث الأول : المقاربة النظرية لتكامل العمودي
53	المطلب الأول : تعريف التكامل العمودي
55	المطلب الثاني : محفزات التكامل العمودي

59	المطلب الثالث : مقاييس التكامل العمودي
63	المطلب الرابع : توجهات و خصائص التكامل العمودي
68	المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي
68	المطلب الأول : نظرية اخفاق السوق
70	المطلب الثاني : نظرية دورة الحياة لستيجلر
73	المطلب الثالث : نظرية الاعتماد التقني المتبادل و اللايقين
77	المطلب الرابع : نظرية التحليل التعاقدى للعلاقات العمودية
80	المبحث الثالث : تحليل و تقييم التكامل العمودي
80	المطلب الأول : دوافع التكامل العمودي
84	المطلب الثاني : التكامل العمودي للمحتكر
88	المطلب الثالث : تقييم التكامل العمودي
90	المطلب الرابع : التكامل العمودي كعائق دخول
93	خلاصة الفصل الثاني
94	الفصل الثالث : أثر استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال ..
95	تمهيد الفصل الثالث
96	المبحث الأول : مدخل لقطاع الصناعة الصيدلانية
96	المطلب الأول : تطور و مقومات الصناعة الصيدلانية
100	المطلب الثاني : هيكل الصناعة الصيدلانية
101	المطلب الثالث : واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر
107	المطلب الرابع : عرض عام لمجمع صيدال
128	المبحث الثاني : تحليل الاستراتيجيات المنتهجة في مجمع صيدال
128	المطلب الأول : استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
132	المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
134	المطلب الثالث : التحالفات الاستراتيجية لدى مجمع صيدال
136	المطلب الرابع : استراتيجيات التسويق في مجمع صيدال
148	المبحث الثالث : استراتيجيات التكامل العمودي في مجمع صيدال
148	المطلب الأول : تطبيق استراتيجية التكامل العمودي على مجمع صيدال
152	المطلب الثاني : تقييم استراتيجية التكامل العمودي في مجمع صيدال
153	المطلب الثالث : دور استراتيجية التكامل العمودي في تعزيز تنافسية صيدال ..
155	المطلب الرابع : التحليل المقارن للإستراتيجيات
158	خلاصة الفصل الثالث
159	الخاتمة
163	المراجع

الْمُلَخَّصُ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر استراتيجية التكامل العمودي على تنافسية المجمع الصناعي صيدال الذي يتميز بالريادة في الصناعة الصيدلانية بالجزائر لأنه يسيطر على أزيد من 65% من الحصة السوقية الاجمالية للإنتاج المحلي .

و كما أن هذا الأخير أي الانتاج الوطني من الدواء لا يتجاوز 25% من احتياجات السوق الجزائرية بمعنى أزيد من 75% يتم استيراده من الخارج ، مما يجعل مجمع صيدال أمام تحدي و منافسة شرسة تستوجب تفعيل جميع قدراته التنافسية سواء كان ذلك باستخدام الاستراتيجيات الحديثة أو رفع درجة الكفاءة و الجودة و الابتكار و كسب عملاء اضافيين لتحقيق ميزة تنافسية جديدة .

و تبين من النتائج المتحصل عليها أن إستراتيجيات التكامل العمودي تؤثر ايجابا على تنافسية المجمع في حالة تطبيقها بصورة جيدة و اختيار الظروف المناسب الذي يحقق له عوائد إضافية ، فإستراتيجية التكامل العمودي للأمام هي الانسب لمجمع صيدال بحيث توفر له مراكز متعددة للبيع و التوزيع عبر كامل التراب الوطني و ترفع من حصته السوقية ، و في الأخير تحسن من وضعه التنافسي محليا و دوليا .

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية - التكامل العمودي - القدرة التنافسية - اقتصاد صناعي - الصناعة الصيدلانية .

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact d'une stratégie d'intégration verticale sur la compétitivité du Groupe SAIDAL qui est caractérisé par un leadership dans l'industrie pharmaceutique en Algérie .

Il domine plus de 65 % de la part de marché de la production nationale totale , et la production nationale du médicament ne répond pas à la fois aux besoins de 25 % du marché algérien et les 75 % autres étant importés de l'étranger.

Le Groupe SAIDAL fait le défi d'une concurrence féroce et nécessite l'activation de toute sa compétitivité, que ce soit en utilisant des stratégies modernes ou d'augmenter l'efficacité, la qualité , l'innovation et gagner de nouveaux clients pour atteindre un nouvel avantage compétitif.

Et montrent les résultats obtenus par les stratégies d'intégration verticale une incidence positive sur la compétitivité du Groupe SAIDAL si elle est appliquée correctement et en choisissant le temps approprié , ce qui lui apporterait des revenus supplémentaires .

La stratégie d'intégration verticale de l'avant sont les mieux adaptés à Groupe SAIDAL de manière à fournir de multiples stations de vente et la distribution à travers tout le territoire national et augmenter sa part de marché, et dans le second améliore la position concurrentielle au niveau local qu'international.

Les mots clés : la stratégie – l'intégration verticale – la compétitivité – l'économie industrielle – l'industrie pharmaceutique .

ABSTRACT

This study aimed to highlight the impact of a vertical integration strategy of the Complex SAIDAL competitiveness which is characterized by leadership in the pharmaceutical industry in Algeria . Because it dominates over 65 % of the market share of the total domestic production that doesn't cover the drug of 25 % of the needs of the Algerian market in the direction that 75 % is imported from abroad leading the Complex SAIDAL to a challenge of fierce competition and require the activation of any competition , whether modern or using strategies to increase efficiency, quality and innovation, and gain additional customers to achieve new competitive advantage.

Moreover , the results obtained by vertical integration strategies show a positive impact on the Complex SAIDAL competitiveness if applied correctly and time chosen appropriately , which would bring additional revenue . The previous vertical integration strategies are best suited to Complex SAIDAL so as to provide multiple stations sale and distribution throughout the country and increase its market share, and to improve the competitive position locally and internationally.

Keywords : strategy - vertical integration - competitiveness - industrial economy - the pharmaceutical industry.

المقدمة

تمهيد :

يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لما له من دور هام في التنمية الاقتصادية ، لذلك أصبح تطويره هدفا رئيسيا للدول النامية من أجل تحقيق معدل عال للنمو و خلق فرص كبيرة للعمل و ارتفاع الدخل القومي .

و ما يشهده العلم في الوقت الراهن من توجه نحو اقتصاد السوق المفتوح و تحالف الشركات الكبرى تحت مظلة الاتحادات الاقليمية و الدولية ، وسيطرة منظمة التجارة العالمية على أغلب المبادلات التجارية العالمية ، الأمر الذي أدى بالمؤسسات المحلية و على وجه الخصوص الجزائرية إلى السعي نحو العالمية لضمان استمرارها و توسيع حصصها السوقية بالاعتماد على تغيير استراتيجياتها حسب الظروف البيئية والمستجدات الدولية ، وكذا تعزيز مجالات تنافسيتها من خلال التركيز على الجودة والكفاءة العالية وتنويع منتجاتها و الاهتمام بالتكنولوجية وترقية الموارد البشرية .

و لكي يكون هذا القطاع أكثر تنافسيا و يجب انتهاج سياسات حكومية داعمة ، تعتمد أساسا على اختيار الإستراتيجية الملائمة للظروف المحيطة من جهة ، و شدة المنافسة المحلية و الدولية من جهة أخرى .

و الصناعة الصيدلانية في أي دولة تكتسي أهمية بالغة لما توفره من إمكانيات كبيرة سواء كان ذلك في تعزيز القدرة التنافسية للدولة أو الارتقاء بالتنمية الاقتصادية الشاملة .

الإشكالية :

تواجه مؤسسات قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية و بالأخص مجمع صيدال منافسة شديدة جدا على المستويين المحلي و العالمي ، مما يتطلب اتخاذ استراتيجيات حديثة ، و من أبرز هذه الإستراتيجيات هو التكامل العمودي ، لذلك نطرح الإشكال الآتي :

ما مدى تأثير استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية " مجمع صيدال " ؟

و للإجابة عن هذا الإشكال نقوم بتجزئته إلى أسئلة فرعية تتمثل في :

أولاً. ما هي الخلفية النظرية للتكامل العمودي ؟

ثانياً. كيف يتم قياس درجة التكامل العمودي في قطاع الصناعة ؟

ثالثاً. ما هي دوافع و مبررات التكامل العمودي ؟

رابعاً. ما تأثير استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية المجمع الصناعي صيدال ؟

فرضيات الدراسة :

- و انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن الاعتماد على الفرضيات الآتية :
- التكامل العمودي هو أحد الركائز التي تأثر و تساهم في هيكل الصناعة .
- يقاس درجة التكامل العمودي بعدة طرق أهمها و أشهرها حساب نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات و عن طريق درجة الاعتماد على السوق .
- يترتب على اختيار إستراتيجية التكامل العمودي عدة ايجابيات و سلبيات حسب الظروف المحيطة بالصناعة .
- استراتيجيات التكامل العمودي تؤثر ايجابيا على تنافسية مؤسسات الصناعة الصيدلانية و بالأخص مجمع صيدال مما يشكل له حافزا لمواجهة ضغوطات المنافسين و تحسين وضعه في سوق الدواء .

المنهج المتبع :

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض نظريات استراتيجيات التكامل العمودي و مبرراته من جهة و استخدام التحليل الاحصائي لقياس درجة التكامل العمودي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية " مجمع صيدال " من جهة ثانية .

وفي الاخير نلجأ إلى استخدام المنهج المقارن حيث نقارن بين بعض الاستراتيجيات المنتهجة من طرف مجمع صيدال و كيفية الاستفادة منها و الحصول على عوائد و أرباح معتبرة نسبيا .

حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بالإطار المكاني و الزماني ، اما فيما يخص الإطار المكاني فيتعلق بالمجمع الصناعي صيدال أخذ كعينة من المؤسسات الصناعية الصيدلانية الجزائرية ، و أما بالنسبة للإطار الزمني فقد حددت الفترة الزمنية من 2005 إلى غاية 2010 كفترة لتحقيق أهداف الدراسة .

الدراسات السابقة :

و من بين الدراسات التي تم تناول فيها هذا الموضوع أو جزء منه :

* دراسة التكامل العمودي في القطاع البترولي " سوناپراك " ، حيث درس الباحث فيها الانشطة الخلفية (نشاط المنبع) و الذي يخص نشاطات التنقيب و الاستثمار و انتاج منابع النفط و النقل عبر الانابيب، و الانشطة الأمامية (نشاط المصب) الذي يغطي أنشطة التمييع و التكوير و البتروكيماويات ، صاحب الدراسة قرشي العيد ، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية ، مذكرة ماجستير ، اقتصاد صناعي ، سنة 2011 .

* دراسة أخرى تناولت التكامل العمودي و الاداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية للباحثين باسل مكحول و نصر عطياتي في مجلة الجامعة الاسلامية غزة ، المجلد 12 ، العدد 02 ، ص ص 1-19 ، يونيو 2004 ، حيث درست أهمية التكامل العمودي و دوره في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الصناعة التحويلية في فلسطين .

برغم من هذه الدراسات فيبقى موضوع الدراسة محل بحث متواصل لذلك ارتأينا أن نعرض على أثر استراتيجية التكامل العمودي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية و بالأخص في القطاع الصيدلاني من أجل إثراء المادة العلمية في مجال الاقتصاد الصناعي .

أهمية و أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية و معرفة حجم تأثير إستراتيجية التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال الذي يعتبر من أهم مؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية ، و بالإضافة إلى معرفة القدرة التنافسية التي يكتسبها المجمع في ظل انتهاجه للإستراتيجيات المتاحة .

أما بالنسبة لأهميتها فنكمن في إعطاء حلول إضافية و مناسبة للمؤسسات الصناعة الصيدلانية الجزائرية من خلال انتهاج استراتيجيات متنوعة لتعزيز قدرتها التنافسية و تحقق لها النمو و الاستمرارية .

مبررات اختيار الموضوع :

إن الارتباط الوثيق لهذا الموضوع بالاقتصاد الصناعي ، دفعنا إلى التطرق لدراسته و إلى تشخيص كل حيثياته و لاسيما استراتيجيات التكامل العمودي كأحد الاستراتيجيات المنتهجة في المؤسسة الصناعية، و من أهم الدوافع المحفزة :

- ارتباط الموضوع بالتخصص و قلة التطرق له في الاقتصاد الصناعي .
- الشعور بأهمية الموضوع ، لأن استراتيجية التكامل العمودي تعتبر أحد الحلول المتاحة للمؤسسة الصناعية لتعزيز قدرتها التنافسية .

- تسليط الضوء على أحد استراتيجيات التوسع و النمو في قطاع الصناعة .
- محاولة التعريف بالتقنيات الحديثة و الآليات المستخدمة في توجه مؤسسات الصناعة الصيدلانية لكسب مزايا تنافسية من خلال انتهاج استراتيجيات مستحدثة .

هيكل الدراسة :

و للإمام بجوانب هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جزئين رئيسيين إحداهما تناول الجانب النظري لاستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة و الأخر تم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية من خلال استخدام التحليل الإحصائي لتقدير تأثير استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال .

و في الختام تم استخلاص النتائج و التوصيات المهمة لانتهاج إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة الصيدلانية ككل من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية و الدولية .

و لتحقيق أهداف الدراسة و معالجة مشكلتها بصورة علمية ، فقد تم تقسيمها إلى ثلاث فصول :

بالنسبة **للفصل الأول** الذي يعتبر كمدخل و تمهيد للموضوع حيث نتناول فيه الاستراتيجية في قطاع الصناعة من خلال ثلاث مباحث أساسية تمثلت في دراسة ماهية الاستراتيجية ثم الخوض في إستراتيجية المؤسسة في الصناعة و ختاماً للفصل تم التطرق للبدائل الاستراتيجية .

أما فيما يخص **الفصل الثاني** فقد شمل صلب الموضوع أي استراتيجيات التكامل العمودي في ثلاث مباحث كذلك و هي المقاربة النظرية للتكامل العمودي و من ثم الشروع في نظرياته ووصولاً في نهاية لتحليل و تقييم التكامل العمودي .

وأخيراً في **الفصل الثالث** كانت الدراسة التطبيقية لتأثير استراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال و يحوي ثلاث مباحث أيضاً ، بدأ بمدخل لقطاع الصناعة الصيدلانية ثم تحليل الاستراتيجيات المنتهجة في مجمع صيدال و ختاماً بإستراتيجيات التكامل العمودي في مجمع صيدال .

الفصل الأول :

الإستراتيجية في قطاع الصناعة

تمهيد الفصل الأول :

يحظى قطاع الصناعة في أي دولة باهتمام بالغ ، نظرا لأنه القطاع الذي يجسد و يوظف الميزات النسبية لهذه الدول ، لما يهدف إليه من تنويع القاعدة الصناعية و الاقتصادية و حماية الاقتصاد المحلي من التقلبات العالمية في أسعار النفط و الغاز ، بما يضمن استقرارا و نموا متوازنا لكافة المؤشرات الاقتصادية ، وقد انطوت الإستراتيجية على أهداف طموحة .

وتهدف الإستراتيجية في قطاع الصناعة أي الإستراتيجية الصناعية إلى تحقيق نقلة نوعية و حقيقية في العديد من الجوانب أهمها تطوير تقنيات الإنتاج و تنويع المنتجات الصناعية ، نقل و توطيد التكنولوجيا المناسبة ، وكذا تطوير المهارات اللازمة للنهوض بالقطاع الصناعي هذا من الجانب المباشر أما بالنسبة للجانب الغير مباشر فهو استقطاب الاستثمارات بنوعها الوطني و الأجنبي من أجل زيادة القيمة المضافة للصناعات المستهدفة ، بالإضافة إلى بناء قواعد معلومات صناعية تحقق التشابك والتكامل الصناعي ، مما يؤدي إلى تحفيز تنوع الصناعات ذات الميزة النسبية و الصناعات المكتملة لها من خلال استغلال الإستراتيجية المتاحة و المناسبة لها .

وسنحاول في هذا الفصل دراسة الإستراتيجية في قطاع الصناعة الصيدلانية من خلال التطرق

للمباحث الآتية :

- * المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية .
- * المبحث الثاني : إستراتيجية المؤسسة في الصناعة .
- * المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية .

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

بالرغم من تنوع مقاربات الباحثين في مجال الإستراتيجية إلا أن تفسير العوامل المرتبطة باتخاذ القرارات اللازمة لوضع المؤسسة الصناعية في مكان ريادي و قابل للتنافس .
و حسب المفكر الاقتصادي بورتير **Porter** فإن هناك ثلاث بدائل إستراتيجية متاحة أمام هذه المؤسسة الصناعية مما يفرض عليها تبني إحداها أو التزواج منثنى مثنى ، أو اختيار خليط من هذه الاستراتيجيات حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها من جهة ، و حسب التشخيص للبيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها هذه المؤسسة من جهة ثانية .
و للتعرف على كيفية الوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأنسب ، تم تخصيص هذا المبحث لدراسة أهم المراحل المتاحة للمؤسسة الصناعية لتحقيق ذلك .

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية

استخدمت كلمة " الإستراتيجية " منذ زمن بعيد في المجال العسكري وتعني " فن القيادة الحربية " عند اليونانيون " **strategos** " أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة ¹ .
و قد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال (الاقتصاد و السياسة) في بداية القرن الماضي ، مما جعل معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى استخدام الخطط الإستراتيجية لإفتكاك مكانة وحصّة سوقية معتبرة في السوق العالمية .
و كما أنه هناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح باختلاف وجهات النظر ، و في الحقيقة يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله ، فمن الناحية اللغوية ، فتعرف على أنها " خطة أو سبيل العمل ، و الذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل " . أما من الناحية العلمية فمفهومها يختلف عن ذلك بكثير .
* تعريف **Chandler** : " الإستراتيجية ترتكز على تحديد الأهداف والمقاصد على المدى الطويل لمؤسسة، تبني وسائل الفعل وتخصيص الموارد من اجل بلوغ أهدافها " ² .
* تعريف **Thomas** : " الإستراتيجية هي خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية " ³ .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، دار النشر للثقافة ، مصر ، سنة 2006 ، ص 62 .

² نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، أبو الخير للطباعة و التجليد ، الإسكندرية ، سنة 2007 ، ص 73 .

³ المرجع السابق ، ص 75 .

أي أنه يعني أن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهته المنظمة ، فهذا المفهوم يفسر ثلاث عوامل تؤثر بدرجة بالغة على الإستراتيجية تمثلت في :

1. البيئة الخارجية و متغيراتها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية .
2. الموارد و الإمكانيات الداخلية ، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة .
3. الأهداف التي تحددها المنظمة و تسعى لانجازها ضمن زمني محدد .

ومنه فالإستراتيجية في أغلب الأحيان توضح كيفية التنافس للمنظمة في مجال الأعمال برغم من عدم ثبات البيئة .

* أما **Ansof** فيرى أن الإستراتيجية هي " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة ، أو عدم التأكد ، فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المنظمة بهذه التغيرات البيئية " .

* أما **Mintzberg** فيرى أن الإستراتيجية هي " القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة و أنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة " ¹ ، لذلك فالإستراتيجية هنا ، إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة .

* فإن الإستراتيجية كما يراها **Brown & Connor** هي : " تحديد و تقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد من ثم اختيار البديل المناسب " ، ويشير كل من **Zimmerman & Tregoe** على أن الإستراتيجية هي : " تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و ليس كيفية وصول المؤسسة إلى هذا الوضع ، و الإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما و اتجاهها ، وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق و القدرات الهامة و النمو و العائد و تخصيص الموارد في المنظمة " .

* ويرى **يونس إبراهيم حيدر** أن الإستراتيجية " ليست حل المشاكل المطروحة بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل و عليه فإن قلب الإستراتيجية وجوهرها هو الفعل أو العمل و يحمل الفعل معنى القرار ، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها " ² .

وكحوصلة لما طرح سلفا من تعاريف و مفاهيم حول الإستراتيجية فهي عبارة عن مجموعة من القرارات المتخذة من طرف المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها نموا وتوسعا واستمرارية وفق موارد مادية وبشرية متاحة ، ومتغيرات بيئية تتكيف معها باستمرار .

¹ أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002 ، ص 87 .
² رحيم حسين ، استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، سنة 2008 ، ص 102 .

المطلب الثاني : خصائص الإستراتيجية

من خلال التعريف المذكورة أنفا يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تتمتع بها الإستراتيجية ،
وتتمحور فيما يلي ¹ :

1. **الشمولية** : إن الإستراتيجية هي انتهاج المؤسسة لسلوكيات شاملة على المدى المتوسط و الطويل اتجاه المحيط الذي تنشط فيه ، مما يجعل القرار الإستراتيجي مدمج بعدة عوامل ، مالية ، تجارية ، تقنية ، اجتماعية و حتى سياسية يخلص إلى تحقيق جملة من الأهداف : الربحية - النمو - التوسع - الاستمرارية .

2. **الالتزام** : إن لاتخاذ القرار الاستراتيجي آثار عميقة و طويلة الأمد تفسرها شموليتها و تعدد أبعادها ، فتكون الإستراتيجية التزاما على المؤسسة ، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها و نموها ، فقد أعتبر **Ansoff** القرارات الإستراتيجية أشعة **Vecteurs** لنمو المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل فهي مسار تطور المؤسسة وعلى درجة ضعيفة من الارتداد يبقى أثرها لفترة طويلة و يصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بالقرارات التشغيلية .

3. **المرونة** : على عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الاستراتيجي يتعامل مع الزمن و المحيط كمتغيرات لا ثوابت و يجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار ، فالإستراتيجية فعل و رد فعل في آن واحد على المستجدات التي تطرأ على المحيط ، و القرارات الإستراتيجية تعمل على تصويب اتجاه المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة و تكيف مع المتغيرات الآنية و المتوقعة للمحيط ، مما يستوجب توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد ، ففاعلية الإستراتيجية تتوقف على حد كبير على مرونتها ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف و التغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة ، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفر عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات .

4. **الوضعية الملائمة** : و يمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة ، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة و أخرى في أسواق تحتدم فيها المنافسة ، فتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة رضاء العميل و محاولة جذبها إلى المؤسسة و ذلك عن طريق زيادة المنافع المقدمة له مع زيادة درجة إشباعه ، فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى إضافة ميزة تنافسية جديدة ، وتكون على ثلاث مستويات ، على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها ، و على المستوى الاجتماعي و السياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي .

¹ Kotler. P , et B. Dubois , **Management** , Paris , public Union édition , 10^{ème} édition , 2000 , p 111.

المطلب الثالث : أهداف الإستراتيجية و مبادئها

أهداف الإستراتيجية هي مجموع الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين و محدد سلفا و ترتبط ارتباطا وثيقا برسالة المؤسسة الصناعية مما يجعلها تعتمد على بعض الخصائص أبرزها أن تكون محددة و قابلة للقياس و المراجعة ، كما يمكننا أن نلخص أهدافها فيما يلي :¹

1. **مواكبة تغيرات المحيط** : حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها و أهدافها ثم تخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط و تهديداته (المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي) وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب يجب على المؤسسة التكيف المستمر واتخاذ القرارات المناسبة مع مراعاة نقاط القوة والضعف من جهة وحدة المنافسة من جهة أخرى .
2. **البحث عن التنافسية** : من الواجب اتخاذ إستراتيجية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أفضل سعر لمنتجاتها ، سعر منافس ويحقق الأرباح المرجوة من خلال التسيير العقلاني لمواردها و مهاراتها لأن التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح أي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح المطلوب .
3. **النمو** : يعتبر هذا الهدف أهم ركن في الإستراتيجية ، فالنمو يعني تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة في السوق من خلال ارتفاع حصتها السوقية و حصولها على زبائن جدد مما يؤدي بها إلى النمو و التوسع في الأسواق المحلية و الدولية .

أما بالنسبة لمبادئها فتمثلت في :

1. **السرعة** التي هي أساس عملية المنافسة ، مما يستوجب من المؤسسة المناورة و تركيز الإستراتيجية التسويقية في السوق بالسرعة اللازمة لكسب أكبر قدر ممكن من الربح و بأقل تكلفة في أقصى فترة زمنية و ذلك من خلال التكنولوجيا الجديدة الموجهة لتطوير المنتجات و التنظيم الفعال للإستراتيجيات المختلفة التي تشكل الخطر الكامل للمنافسين .
 2. **النهج الغير مباشر** والهدف منه هو الالتفاف على النقاط القوية للمنافسين و التركيز على نقاط ضعفهم من أجل اغتنام الفرص المتاحة في السوق مع وجود ميزة تنافسية للمؤسسة .
- وبناء على هذا يمكن الحصول على فوائد كبيرة من خلال استخدام هذا النهج كتحسين العلاقات مع الموردين و الزبائن .
- ويتلخص هذا النهج في :
- البحث عن القطاعات الناشئة من خلال تحليل التنافسية .

¹ نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

- تحديد الميزة التنافسية التي تركز على السعر ، المنتج ، الترويج أو التوزيع .
- استخدام تقنيات المناورة لعرقلة و تضليل المنافسين .
- التحرك نحو توسيع السوق و زيادة الحصة السوقية .
- 3. **التركيز** وهنا نركز على نقطتين أساسيتين وهما :
 - أ- توجيه الموارد نحو القطاع الخاص في السوق .
 - ب- التركيز على نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعف المنافسين و ذلك باستخدام تحليل التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة .
- 4. **الهدف البديل** ويستند على ما يلي ¹ :
 - تنفيذ الإستراتيجية بنجاح و ذلك من خلال تطبيق الهدف البديل و التركيز عليه .
 - الأهداف البديلة تتيح ما يكفي من المرونة في استغلال الفرص التي تنشأ في السوق من خلال تصميم عدد هام من الأهداف و التي يمكن استخدامها تبعاً للظروف .
 - الأهداف البديلة تبقي المنافسين في حالة مبهمه ، أي أن المؤسسة تكون قادرة على كشف نوايا المنافسين من جهة والتركيز على الهدف الذي يوفر أفضل فرص نجاحها من جهة ثانية .
- 5. اختلال توازن المنافسة و الهدف منه هو الحد من المنافسة و المقاومة الشرسة التي تواجهها المؤسسة في الصناعة ويرتكز على المبادئ السابقة .

المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية

يتسم المناخ الدولي في القرن الواحد و العشرين بتعدد و تنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في ظل الأوضاع الاقتصادية المتجددة و تغير في بيئة الأعمال و نقص الموارد و احتدام المنافسة ، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة و تكيفا وما يفرض عليها انتهاج مدخل إستراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديدة .

و مما يتطلب منها ابتكار خطط إستراتيجية تواكب كل الظروف و تحقق نمواً و توسعاً من أجل بقائها واستمراريتها .

فقد أصبح على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرارية و النمو أن تنتهج إستراتيجية طويلة الأجل لمواجهة كل التغيرات الطارئة للمحيط ، و التهديدات الممكنة من طرف المنافسين ، فلا الذكاء ، و لا التجربة كافيان لإعداد خطط نمو و توسع و لا يمكن الاعتماد عليها فقط ، بل يتعدى ذلك بكثير أي يستلزم توفر إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط المتقلب و المنافسة الشديدة و قدرة المؤسسة على التأقلم .

¹ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2000 ، ص 88.

- و كما يمكن توضيح أهمية الإستراتيجية في النقاط الآتية :¹
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف و توجهات واضحة للمستقبل .
 - تحقيق أفضل مردود للمؤسسة في فترة زمنية محدودة نسبيا .
 - التعرف على المتغيرات الطارئة على البيئة مما يساعد المؤسسة على المرونة و اتخاذ القرارات اللازمة لذلك .
 - تنظيم و تأطير جميع القرارات المتعلقة باتجاهات المؤسسة نحو المنافسة .
 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار داخل المؤسسات من تحقيق الفعالية و الكفاءة اللازمة لنجاح المهمة الملقاة على عاتقهم .

¹ أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

المبحث الثاني : إستراتيجية المؤسسة في الصناعة

تتمتع أي مؤسسة تنشط في مجال صناعي ما بإستراتيجية خاصة بها تصيغها حسب ظروف البيئة الداخلية و الخارجية و اعتمادا على إمكانياتها المادية و البشرية ، إلا أنها في أغلب الأحيان تستخدم هذه المؤسسات منهج تحليل الاقتصادي الصناعي الحديث الذي يعتمد أساسا على النموذج SCP " هيكل - سلوك - أداء " في تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية و زيادة حصتها السوقية ، لتحقيق الأهداف المسطرة و المتمثلة في النمو و التوسع و كذلك استمراريتها في نشاطها الصناعي .

المطلب الأول : الإطار النظري لإستراتيجية المؤسسة وفق نموذج " SCP "

حسب النظرة الحركية للمؤسسات التي تعمل في صناعة معينة ، تقوم باتخاذ قراراتها الإستراتيجية في بيئة مستقرة لا تستجيب للتغيرات بمعنى لا تتأثر بإستراتيجية المؤسسة ، والعوامل التي لها تأثير على قراراتها وفق هذه النظرة تتمثل في بيئتها الداخلية ، وفي هذا السياق فإن نفس الإجراءات يعاد تكرارها من طرف المؤسسات من أجل الحصول على نفس النتائج ، لأن البيئة مستقرة ، وعليه كان لابد من التوصل إلى طرح أسلوب علمي يحاول شرح الطريقة التي تعمل وفقها الصناعة ، لكن يمكن أن يكون لهذا الأسلوب أثر سلبي على الفهم الصحيح للحركية الديناميكية الحقيقية للصناعة ، وبالتالي عدم التمكن من فهم والتحكم في الإستراتيجيات التي تعمل وفقها المؤسسات وكذا النتائج المتوقعة من هذه الإستراتيجيات . و وفقا لهذه المنهجية الحركية ، فإننا يمكن أن نتبع أسلوب تكتيكي يمكننا من النظر إلى المؤسسات التي تكون صناعة معينة على أنها نظام يتميز بالخصائص التالية : هو عبارة عن مجموعة من الوحدات والعلاقات ، منظمة وفقا للهدف المراد منها ، له ديناميكية ذاتية وهو مفتوح على النظم الأخرى ¹ .

و يلاحظ من هذا التعريف المنهجي للصناعة ، على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتميز بما يلي : ² ليس لها نفس الحجم كلها ، ليس لها جميعها نفس الهدف ، لكل مؤسسة قواعد عمل معينة تختلف عن القواعد التي تتبعها المؤسسات الأخرى ، وتختلف هذه المؤسسات أيضا من حيث النظم الداخلية ، و لا يمكن لهذه المؤسسات أن تدخل في علاقات خاصة مع بعضها البعض لأنها تنتج نفس المنتجات أو تقدم نفس الخدمات وتعرضها في سوق واحدة ، والعلاقات القائمة بين هذه المؤسسات عبارة عن حالة معينة من المنافسة ، و هذه المنافسة القائمة بين المؤسسات هي المشكلة للقوانين التي تعمل وفقها الصناعة كنظام ، وكلمة هيكل الصناعة تعني حالة المنافسة القائمة ، مع ربط المؤسسات ببيئتها وفق علاقات معينة ، سواء تعلق الأمر بالبيئة العامة ، أو البيئة الخاصة التي تحدد من خلال تقنيات

¹ مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2005 ، ص 211 .
² د. عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، اقتصاديات الإنتاج الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2010 ، ص 156 .

الإنتاج ، أو من خلال محددات الطلب على السلع أو الخدمات الخاصة بالصناعة المعنية ، والعوامل التي تدخل ضمن البيئة العامة والخاصة هي التي تمثل الشروط الأساسية .

وفي هذا السياق فإن إستراتيجيات المؤسسات المهيمنة أو القائدة ستكون مدفوعة أو مرتبطة بهيكل الصناعة التي تنتمي إليها بالإضافة إلى السمات التي تتميز بها بينتها ، فضلا عن الخصائص الداخلية لها ، ونتيجة هذه الإستراتيجيات تكمن في تغيير حالة المنافسة القائمة في الصناعة فضلا عن تغيير الحالة التي تعمل وفقها المؤسسات¹ ، وهذا كله أدى إلى ظهور المنهج المعروف في الاقتصاد الصناعي والذي يركز على العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري للمؤسسة وأثرها على تحديد أداء السوق ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله بأن هناك علاقة سببية قائمة وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم إلى الأداء² ، ويعود أصل التسلسل في النموذج إلى Mason عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938 ، وخلال هذا النهج من التحليل تم وضع إجراءات التحقق من هذا الافتراض بالتطبيق في الصناعات التي يشتهر فيها على أنها غير تنافسية ، غير أن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التسلسل المعروف على شكله الحالي تم من طرف Bain خلال سنة 1950 ، حيث تم طرحه كوسيلة تعكس واقع السوق كبديل لنموذج المنافسة التامة و الكاملة.

والفرضية الرئيسية التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن هيكل الصناعة يحدد أداء المؤسسة وذلك من خلال سلوكها ، وبناء على أعمال Bain ظهرت بعده العديد من الدراسات التي حاولت اختبار فرضية وجود علاقة متبادلة بين هيكل الصناعة و أداء المؤسسة (نفي العلاقة ذات اتجاه واحد) وفق مقارنة التحليل القطاعي التي تقوم على أن الصناعات الأكثر تركزا هي الصناعات الأكثر ربحا، وهذه النظرة القطاعية التي تعمل وفقها الصناعات قد تم تخفيف شدتها من طرف Scherer في سنة 1970 حيث أضاف لها فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية الرجعية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء) ، وبالإضافة إلى ذلك أنه وضع الإطار التحليلي مع إدراجه للشروط الأساسية التي تعمل وفقها صناعة معينة ، بمعنى جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة المؤسسة ، وتتعلق الشروط الأساسية بعوامل الطلب الخاصة بالصناعة وكذا ظروف عرض عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة (Scherer 1980)³ ، ومن خلال ربط العناصر المكونة للنموذج وكذا حلقات التغذية الرجعية ، تتضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة ، وهكذا فإنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوك يمكنها من التأثير على هيكل الصناعة ، وهذا السلوك سوف يكون له أيضا أثر مماثل على الشروط الأساسية ، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد اعتمادا مباشرا على سلوك المؤسسات وكذا هيكل السوق.

¹Jean Pierre Angelier, Op.Cit, p 10, 11

² روجر كلارك ، تعريب : د. فريد بشير طاهر ، اقتصاديات الصناعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1994 ، ص 122.

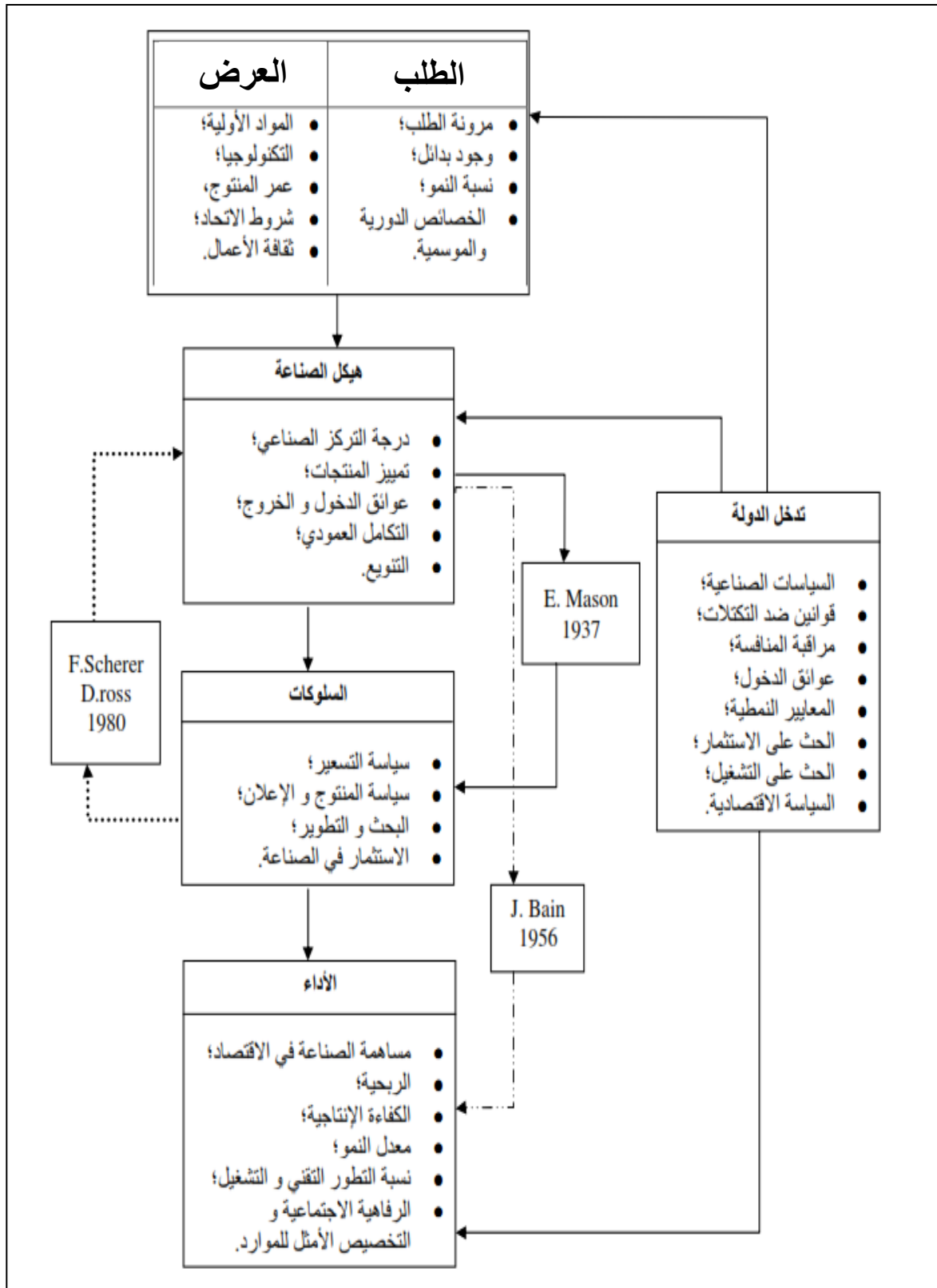
³ د. أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1994 ، ص 155 .

و وفقا لهذه الإسهامات فإن النموذج " الهيكل - السلوك - الأداء " ليس ثابت لأنه : "على كل حال إذا كان النموذج الهيكل - السلوك - الأداء هو أساس النهج أو التحليل الذي يقوم عليه الاقتصاد الصناعي الحديث ، بالتالي فإنه لم يعد من الضروري الأخذ في الاعتبار المساهمات المقدمة من أجل إثراء حقل البحث في هذا المجال ، وهذه الإسهامات هي التي أظهرت ضرورة النظر إلى صحة تسلسل العلاقة بين العناصر الثلاثة المكونة للنموذج بمعنى نقد النموذج الأولي هو الذي أدى إلى تطور التحليل إلى ما هو عليه الآن " (Morvan 1991)¹ .

و الشكل رقم (01) يوضح النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي باسم **الهيكل-السلوك-الأداء** والعناصر المكونة لكل عنصر من هذه العناصر ، وذلك رغم أنه هناك العديد من الأشكال التي تعبر عن هذا النموذج ، وذلك حسب كل مفكر وطريقة رؤيته للعناصر المكونة لكل من الهيكل والسلوك والأداء .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 18- 19 .

الشكل (01) : النموذج SCP " الهيكل - السلوك - الأداء "



المصدر : Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles , 2008 , p03.

من خلال الشكل السابق يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي تسعى إلى تمثيل الآليات التي تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع ، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة .

كما إن الاقتصاد الصناعي قام أساسا منذ بداية ظهوره على مجموعة من الأفكار ، حاولت تفسير الظواهر المشاهدة في الواقع ، من خلال الاعتماد على منهج مكون من ثلاثة عناصر هي هيكل الصناعة ، سلوك المؤسسات التي تنشط داخلها ، وأداء تلك المؤسسات داخل الصناعة ، إلى جانب عامل إضافي يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة والتي تعتبر هي الأخرى ذات اثر في تحليل هيكل الصناعة ، فحاولت تلك الأفكار الوصول إلى علاقات تربط عناصر نموذج الـ"SCP" ، وتتمثل في :¹

- **الظروف الأساسية للصناعة** : وهي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة ، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.

- **هيكل الصناعة** : يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل ، ويعبر عنه الاقتصادي " Bain " بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة " ² ، وتهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة ، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكل واحد من بين أربعة هياكل المعروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة ، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة ، والاحتكار التام ، ويتحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز داخل السوق ، درجة التمييز في المنتجات ، عوائق الدخول إلى الصناعة و التكامل العمودي .

- **سلوك المؤسسات** : يقصد بسلوك المؤسسات مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق ، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.

- **الأداء** : يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها ، ويقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل ويمكن استخدام مؤشري الربحية والكفاءة كمؤشرين لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة .

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية وذلك من خلال (التشريعات ، القوانين ، السياسات الضريبية ، السياسات الاقتصادية،... الخ) المفروضة من قبل الدولة .

ومن بين أدوات التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في تحليله لهيكل القطاع أوجد نموذج للتحليل يتناسب وطبيعة العلاقات المكونة لنموذج "SCP" يطلق عليه "التحليل الوسيط" *méso analyse*

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 20-25 .

² مدحت كاظم القرشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

ووفقا لهذا التحليل ينظر للصناعة على أنها " مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة من العلاقات ، تتميز بالحركية نتيجة لديناميكية الموجودة في الصناعة ، وهذه الحركية مرتبطة بتدخل الدولة وشدة المنافسة في الصناعة " ¹ .

أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي : ²

1. **دراسة المؤسسة** : إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار ، التشغيل ، الإنتاج ، تسويق المنتجات ، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل ، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها ، رقابتها ، ووظيفة الهدف الخاصة بها .

2. **دراسة المكانة الإستراتيجية** : وذلك بدراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تتموقع في مجموعة الأسواق المتاحة لها ، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات ، اختيار التكنولوجيا ، اختيار الموقع واختيار التنظيم .

3. **الديناميكية التنافسية** : وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق ، المزايا التنافسية التي تتميز بها كل مؤسسة عن الأخرى ، شدة المنافسة ، التركيز ، إستراتيجية السعر،... الخ .

4. **تدخل الدولة** : ويتم دراسة نوع تدخلات الدولة المفروضة أن تكون من أجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة ، التشريعات ، القوانين ، السياسات الصناعية والمحيط .

و بوجود نظرية الألعاب المفسرة للإستراتيجية المتولدة أساسا من تغيرات المحيط و المقاربة التي تستند على خلق ميزة تنافسية تبحث في الاستقرار الحاصل في مؤسسات القطاع المستهدف لمواجهة التهديدات المحتملة و حالات التنبؤ أي الغير أكيدة مما يؤدي في الأخير إلى احتدام المنافسة في الصناعة .

المطلب الثاني : السلوك الإستراتيجي للمؤسسة في الصناعة

مازالت تحولات المحيط التنافسي الجديد يفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع إستراتيجية التي تمكنها من الاستمرار و المنافسة ، والتعرف على نقاط القوة للمنافسين وتحديد مجالات الضعف بغية استغلالها ، ويعتبر السلوك الإستراتيجي أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليته ، و دوره في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق التفوق على المنافسين، ضمن هذا الإطار سأتناول بالتحليل مفهوم السلوك الإستراتيجي و أنواعه ، وأهم السياسات السلوكية للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة فيها.

السلوك الإستراتيجي هو تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المؤسسة التي تهدف إلى التأثير على هيكل السوق لزيادة أرباحها ، ومحيط عملها يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 20-25.

² د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

السوق (السعر ، الكمية ، الربح ، الرعاية الاجتماعية ... الخ) ، وهذا يشمل كل من تصورات المستهلك و المؤسسات الأخرى ، وعدد المنافسين الفعليين أو المحتملين ، التكنولوجيا ، التكلفة وسرعة الدخول والخروج إلى الأسواق ، عن طريق التلاعب في هيكل السوق ، وزيادة من أرباحها حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقعات كل سلوك المؤسسات المنافسة لها .

وأيضاً يقصد بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة ، وتشمل أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة : سياسة التسعير للمنتجات ، سياسة تحديد كمية الإنتاج ، سياسة تنمية الإنتاج / المبيعات ، وسياسة البيع.... إلى غير ذلك ¹ .

و بموجب هذه التعاريف يعتبر السلوك الإستراتيجي التي تتبناها المؤسسات حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسية : درجة التركيز الصناعي ، عوائق الدخول إلى الصناعة و التمييز في المنتجات و بين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة و أهمها مستوى الربحية و الكفاءة الإنتاجية و معدل التطور التقني أو الفني مما يعني هذا استخدام النموذج SCP بدقة بالغة .

حيث نميز نوعين من السلوك الإستراتيجي : السلوك الإستراتيجي تعاوني والسلوك الإستراتيجي غير تعاوني .

1. السلوك الإستراتيجي غير التعاوني : تنتهج هذا السلوك المؤسسة التي تهدف لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها ، وبصفة عامة ، تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية من أجل الضرر بمنافسيها ، وبالتالي زيادة أرباحها ، حيث هناك طرق عديدة لمنع منافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها ، بعض هذه الإستراتيجيات تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق ، ولنجاح هذا السلوك الإستراتيجي غير التعاوني يجب أن يتم استيفاء شرطين ² :

- التميز : من الضروري على المؤسسة التحرك قبل منافسيها ، وبعبارة أخرى ، فإنه يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين حيث أنهم ليسو في وضع يسمح لهم القيام بذلك .
- الانخراط بشكل لا رجعة فيه : يجب على المؤسسة أن تقنع منافسيها أنها ستتبع إستراتيجية جيدة ، أيا كان الموقف التي تتبعه المؤسسات الأخرى .

و في الواقع ، لكي يكون السلوك الإستراتيجي فعالاً ، يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثراً ما دام ذلك ضرورياً ، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الإستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية ، من بين هذه الإستراتيجيات : افتراس السعر (سياسة

¹ المرجع السابق ، ص 126.

² نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن ، سنة 2008 ، ص 133 .

(التسعير) ، الحد سعري ، الاستثمار في مجال الحد من التكاليف الإنتاج ، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين...الخ ، ويمكن لهذه الإستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد ، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق .

2. السلوك الإستراتيجي التعاوني : تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة كما أنه يحد من المنافسة ، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق ، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت ، والسلوك الإستراتيجي التعاوني قائم حول نظرية التحالفات الإستراتيجية ¹.

ويمكن تقديم التحالف الإستراتيجي كبديل إستراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر ، والتحالف الإستراتيجي تعبير غير محدد ، تعريفاته متنوعة جدا وتحتاج أحيانا إلى الدقة ، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى. فالتحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة لتحقيق هدف محدد معين حيث هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة ².

تعمل المؤسسة دائما إلى تعظيم أرباحها وذلك حسب كل سوق الذي تبيع فيه منتجاتها ، وتتدخل نوعية السوق في تحديد كمية مشتريات المؤسسة ومبيعاتها وفي تحديد الأسعار التي تستطيع تحميلها للمستهلك ونوعية السوق تنعكس بطريق مباشر على شكل دالة المبيعات المتوقعة للمؤسسة أي منحني الطلب كما تراه ومن ثم دالة الإيراد الكلي .

يمكن تقسيم السوق تبعا لدرجة المنافسة السائدة فيما بين البائعين والتي تعكس أهمية المؤسسة بالنسبة للسوق كله ، إلى أربعة أشكال هي : المنافسة الكاملة ، الاحتكار التام ، احتكار القلة ، المنافسة الاحتكارية .

حيث يختلف سلوك الإستراتيجي لكل مؤسسة بحسب طبيعة السوق والتي من شأنها تحد من دخول مؤسسات جديدة وكذا القضاء على المنافسة وذلك بوضع عوائق الدخول والخروج وكذا الحركة في السوق، و من بين أهم هذه السياسات السلوكية ما يلي :

- **المزايا المطلقة للتكاليف :** تتصل العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة ، وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة ، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة

¹ إسماعيل علي بسيوني ، رفعت السيد العوضي ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، سنة 2007 ، ص 104.

² بن عزة محمد الأمين ، يتيم محمد ، التحالف الإستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، يومي 3-4 ماي 2005 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، سنة 2005 ، ص 2.

للمؤسسات الداخلة ، كحق اختراع أساسي ، أو أن تمتلك المؤسسة القائمة موارد أفضل ، بما في ذلك من كفاءات إدارية ، كذلك فقد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه بالمؤسسات القائمة ¹ .

- **اقتصاديات الحجم (وفورات الحجم)** : تم تعريف اقتصاديات الحجم على أنها " انخفاض متوسط التكلفة نتيجة زيادة في الناتج الحدي للعمل ، سواء كانت مادية أو غير مادية " ، حيث اقتصاديات الحجم يكون لها تأثير على سلوك المؤسسات في الصناعة والمنافسة داخل السوق ، حيث تقلل من تكاليف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج في مرحلة ما (مرونة التكاليف النسبية للإنتاج أقل من الواحد) . من خلال هذا تعتبر اقتصاديات الحجم سلاح لدى المؤسسة كسلوك تنتهجه في المدى الطويل من أجل إعاقة دخول منافسين جدد إلى السوق ، وتكمن فائدة وفورات الحجم في أنها تمكنها من الوصول إلى أسواق أكبر عن طريق توفير سلعتها إلى عدد أكبر من المستهلكين ، ولكن ليس هذه هي الحال بالنسبة للمؤسسة الداخلة إلى السوق ، حيث أن الأمور في الواقع لا تجري دائما على هذا النحو ، حيث تجبر هذه المؤسسة على إنتاج السلع بتكلفة متزايدة لسعر القطعة مع ازدياد حجم الإنتاج مثل نظيراتها من المؤسسات القائمة ² .

- **مزايا تمييز المنتجات** : في سوق يتسم بتمييز المنتجات ، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين التي تنتجها تلك المؤسسات ، وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع ، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية و التصميم ، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين. في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول للصناعة .

يعتبر التمييز في المنتجات احد الجوانب الرئيسة المؤثرة على هيكل الصناعة ، كما أنه يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة ، فيعتبر تميز صنف السلعة المنتجة والتوزيع 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 وتعتبر الدعاية والإعلان أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لإقناع المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو مظهرها ، أو طريقة استخدامها أو خدمات الصيانة المقدمة إلى المستهلك بعد شراءه للسلعة ... الخ .

وبالتالي يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة دخول الصناعة وهذا يعتبر أحد عوائق الدخول للصناعة وواحد من العوامل الأساسية المحددة لسلوكيات الإستراتيجية المؤسسات في الصناعة .

¹ روجر كلارك، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

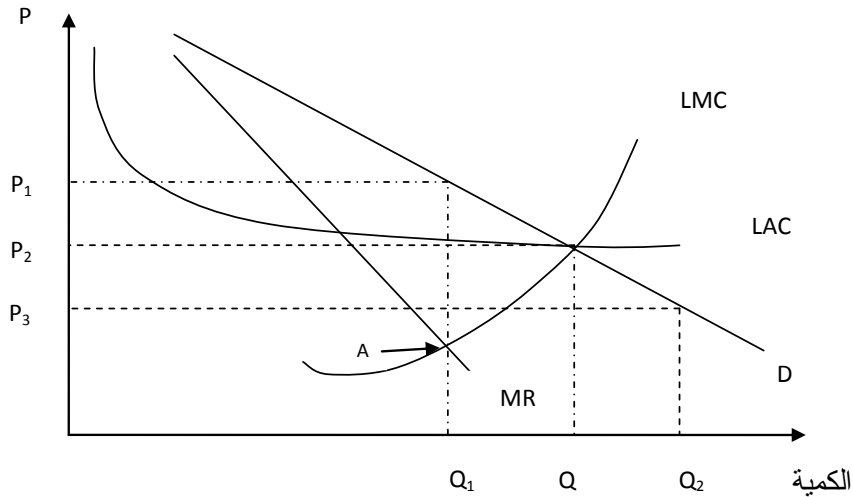
² المرجع السابق ، ص 133.

- **سياسة التسعير** : أحياناً تلجأ المؤسسات الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المؤسسات الجديدة على الدخول إلى الصناعة ، وأحياناً قد يتبعون سياسة افتراس السعر حيث يكون السعر اقل من أو مساوي للتكلفة الوحدة المنتجة وقد يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت وذلك بهدف منع دخول مؤسسات جديدة منافسة لهم في الصناعة وبعد ذلك قد يلجئون إلى رفع السعر مرة أخرى واستغلال أوضاعهم الاحتكارية ¹ .

هذه الإستراتيجية تتطوي على خسائر في المدى القصير من أجل تحقيق مكاسب في الأجل الطويل ، من خلال هذا نسأل : كيف يجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات للقضاء على منافسيها ؟ و الجواب الاول الذي يبادر إلى أذهاننا هو : يجب عليها أن تقنع منافسيها أنها مستعدة لعرض أسعار أقل من تكلفة الإنتاج مقارنة مع منافسيها ، والمحافظة على هذا المستوى حتى مغادرة السوق و يمكن لهذه الإستراتيجية أن تنجح إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على المحافظة على هذا المستوى وقتاً أطول من سعر منافسيها ، وفي الكثير من الأحيان ، فإن المؤسسة لا يوجد لديها وسيلة لإقناع منافسيها بأنها عازمة على المحافظة على مستوى الأسعار أكثر من الوقت اللازم للقضاء عليها. وعندما يتم القضاء على المنافسين ، فهي لا تزال تواجه خطر دخول مؤسسات جديد ، مما تظهر المؤسسة المحافظة على ثبات السعر المنخفض إلى مستويات الاحتكار لردع الدخول .

- **الطاقة الفائضة** : في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كعائق للدخول أي مؤسسة جديدة ، ويمكن توضيح هذه الفكرة باستخدام الشكل التالي :

الشكل (02) : الطاقة الفائضة



المصدر : عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الإقتصاد صناعي " بين النظرية والتطبيق " ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص 62.

¹ بن عزة محمد الأمين ، يتيم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

A = نقطة توازن المؤسسة المحتكرة.

LMC = التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

MR = الإيراد الحدي في الأجل الطويل.

فإذا افترضنا أن هناك مؤسسة واحدة تسيطر على الصناعة وتقيم طاقة إنتاجية مقدارها Q غير أنها في الظروف العادية تعمل عند النقطة A حيث يتحقق شرط تعظيم الأرباح ($MC = MR$) ، ففي هذه الحالة تنتج الكمية Q_1 ، وتبيعها عند السعر P_1 ، و من ثم تحتفظ بالطاقة الفائضة (Q, Q_1) ، وإذا ما شعرت المؤسسة القائمة بأن هناك تهديدا من قبل المؤسسة المحتملة ترغب في الدخول فإنها تبادر بتشغيل الطاقة الفائضة (Q, Q_1) مؤدية بذلك إلى انخفاض في سعر السوق من P_1 إلى P_2 وهو سعر يساوي أدنى مستوى لمتوسط التكلفة الكلية . وتكون المؤسسة القائمة بذلك قد أغلقت السوق أمام أي مؤسسة محتملة.

فإذا ما أرادت أي مؤسسة جديدة أن تدخل الصناعة لتبيع أي كمية ولتكن (Q, Q_2) فإن هذا من شأنه أن يخفض ثمن من P_2 إلى مستوى أقل من أدنى تكلفة المتوسطة P_3 الأمر الذي من شأنه أن تحقق المؤسسة الجديدة خسائر فادحة ¹ .

المطلب الثالث : تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية

هناك عدة تعاريف و مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما ، و في هذا المطلب سوف نتطرق لأهمها ، لأن الخيار الاستراتيجي يحدد العلاقة في النموذج SCP بحث يفرض على المؤسسة اختيار نوع الهيكل من جهة ، وتحديد نمط السلوك الذي تنتهجه مما يؤثر في الأخير على أدائها في السوق .

- ينظر للخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد ² .

يركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه و اعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد ، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الإستراتيجي ، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي ضعيف .

- و هناك من يعرفه على أنه : خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين ، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية ³ .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 - 63.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

³ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.

في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي باعتباره خطة متكاملة ، أي لها خطوات ومراحل معينة ، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي ، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي ، وهذا التعريف هو أكثر دقة من التعريف السابق .

- وهناك من يعرفه على أنه : يعبر الخيار الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة ، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمد على بلوغ أهدافها ¹ .

ركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات و مراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الإستراتيجي :

الخيار الإستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحويل المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي جديد يكون أفضل من سابقه ، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها الداخلية والخارجية ، من أجل تحقيق أهدافها .

1. العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية : يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة ، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل ، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى ، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ. درجة التزام المؤسسة : حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة ، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء ، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها بأخرى ، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة ² .

ب. الإبداع و الابتكار : ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل و تصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل ، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي ، ويحتاج فريق التخطيط الإستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل ، وشكل المؤسسة ، ويتطلب ذلك التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة ، المنتجات ، الأسواق ، التكنولوجيا ، العاملين ، المنافسة والموردين ³ .

ت. درجة المخاطرة : يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا و التعامل معها ، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 106 .

² المرجع السابق ، ص 211 .

³ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 309-310 .

الخارجية غير المتحكم فيها ، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما ، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة و السوق ، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة ، وتكلفة الخروج من سوق حالية ، وتكلفة البقاء في سوق حالية ، وعموما يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة ، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها ، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة .

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة : ¹

- المخاطرة المحدودة : في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة إستراتيجيات دفاعية ، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة بشكل كبير .
- المخاطرة العالية : في هذه الحالة تتسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالبا ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

ث. عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها ، فالمجال الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات ، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة ، و هناك العديد من جوانب الوقت و التي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية ، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار ، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة ، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا) ، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين : ²

- الموعد النهائي للقرار : في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي بعيدا عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار ، فمثلا اختيار إستراتيجية التنويع الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد موعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة ، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها ، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت ، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الإستراتيجية المتاحة .

- وقت الإنفاق و العائد : إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم إتباعها يعد عاملا هاما ، والمؤسسة عادة ما تركز دائما على الأجل القصير ، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن

¹ أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 203 .
² إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 311-312 .

التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل ، كذلك فإن النتائج و العائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية¹ .

ج. الموارد المتاحة : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية ، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا ، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها ، أو عدم كفاءتها .

و الواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة استراتيجيات ملائمة لها ، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية ، و الموارد البشرية ، والإمكانات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر² :

- التمويل : من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية ، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة ، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح ، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها ، وإمكانية زيادة رأس المال .

- التسهيلات المادية : يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص و تقييم المباني و الآلات والمعدات و الأراضي ، وتحديد طريقة استغلالها و التصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة .

- الموارد البشرية : أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية ، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة .

- الموارد التسويقية : أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع و الخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الإستراتيجيات الجديدة .

ح. المركزية في المؤسسة : حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة ، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي ، وفي أنماط العلاقات ، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى .

ويتوقف مدى ذوي النفوذ و العاملين بالمؤسسة للإستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ داخل الهيكل التنظيمي ، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية أو التوليفة المثلى للإستراتيجيات على الجوانب التالية³ :

- مراكز المسؤولية.
- قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية و الموارد.
- قرارات الإشراف على وحدات العمل.
- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

² أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

³ رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

و مما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة ونفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة .

خ. **الوضع التنافسي للمؤسسة** : حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل ، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات : ¹

- المؤسسات الرائدة : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها و ريادتها في السوق ، وعليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو و التوسع ، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي .

- المؤسسات التابعة : وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف ، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

2. **الاعتبارات المحددة للخيارات الإستراتيجية** : هناك مجموعة من الاعتبارات التي تلعب دورا في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه الاعتبارات في النقاط التالية :

أ. **القرارات التسييرية و تأثيرها على الإستراتيجية** : تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الإستراتيجي و آرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة ، والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماما بالنتائج المترتبة على إتباع إستراتيجية معينة ، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على إتباع إستراتيجية معينة ، ولابد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للإستراتيجية ، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة ، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار و النتائج المترتبة على الإستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة و حتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه ² .

ب. **تحديد القوى الدافعة و مجال التركيز و التوافق الإستراتيجي** : تساعد الاعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة و مجال التركيز والتوافق الإستراتيجي على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للإمكانيات والموارد الحالية المتاحة و لتوجهها الإستراتيجي ، وتتضمن القوى الدافعة عددا من العوامل الخارجية مثل " المستثمرين ، المنافسين في السوق المحلي ، العملاء ، الموردين ، التكنولوجيا ، التشريعات والقوانين الحكومية ، بدائل المنتج ، معدل التضخم و سعر الفائدة ، المنافسين في السوق الخارجي و اتجاهات الصناعة بصفة عامة " . وتشكل تلك القوى في النهاية الالتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم ، فلكي تتجح المؤسسة لا بد أن يستجيب الخيار الإستراتيجي لهذه

¹ Michael Porter , L'Avantage Concurrentiel , dunod , Paris ,1999

² أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

المطالب ، ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الإستراتيجي مجال التركيز الإستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجهها الإستراتيجي ، وأخيرا يعكس التوافق الإستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها و الأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم و جماعات أصحاب المصالح بصفة عامة ، و خلاصة القول أن الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الإستراتيجيات¹.

ت. **التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل و نمط تقييم البدائل** : لكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لابد من توافق وتلاؤم ثلاثة عناصر (الإستراتيجية ، هيكل المؤسسة ، و الأداء الإداري المتبع) ، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها ، بينما يحدد الهيكل كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية ، ويعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة ، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية ، بمعنى آخر بدون الهيكل الملائم يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية ، و أخيرا يعكس النمط أو الأداء الإداري الطريقة المتبعة من طرف المسؤولين في صياغة القرارات الإستراتيجية ، ومباشرة وظيفة القيادة ، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي و الثقافة والقيم في المؤسسة ، و خلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من هيكل المؤسسة ، و نمط أو أسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من اختيار وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح².

ث. **المسؤولية عن تحديد الخيارات الإستراتيجية** : يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار و إدارة الإستراتيجيات داخل المؤسسة ، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ، وذلك بالرغم من إسهام مديرين آخرين في هذه العملية ، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة عدة مهام رئيسية من أهمها مسؤولية تحديد توجه المؤسسة ، وضع الأهداف ، صياغة الإستراتيجية و كذلك تنفيذها على مستوى المؤسسة ككل ، والملاحظ أن كل ما يفكر فيه مجلس إدارة المؤسسة يوضع عادة في قائمة أولويات المديرين كما أن مجلس الإدارة يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة في القرارات الهامة³.

المطلب الرابع : محاور الإستراتيجية في قطاع الصناعة

تهدف الإستراتيجية الصناعية إلى تحقيق نقلة حقيقية في العديد من الجوانب منها : تطوير تقنيات الإنتاج ، تنويع المنتجات الصناعية ، نقل وتوطين التقنيات المناسبة ، وتطوير المهارات اللازمة للنهوض بالقطاع الصناعي . كما تهدف الإستراتيجية إلى استقطاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية بهدف زيادة القيمة المضافة للصناعات المستهدفة ، بالإضافة إلى بناء قواعد معلومات صناعية تحقق التشابك

¹ أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 213 .

² رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .

³ ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

والتكامل الصناعي ، ثم تطوير برامج تطبيقية لتفعيل المواصفات القياسية والعمل على الارتقاء بمستويات الجودة بهدف تسهيل النفاذ إلى الأسواق الخارجية ، تحفيز تنوع الصناعات ذات الميزة النسبية والصناعات المكتملة لها ، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار في تطوير البنية الأساسية للمدن الصناعية ومناطق التقنية.

إلا أن إنجاز الأهداف المشار إليها أعلاه يتطلب تطوير وتحديث بيئة الأعمال ، والأنظمة والإجراءات الصناعية لتكون أكثر اعتماداً على الوسائل التقنية والإلكترونية. كما تستهدف الإستراتيجية تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الحرفية والتقليدية.

وحتى يمكن إنجاز الأهداف المذكورة ، تبنت الإستراتيجية عدداً من المحاور الرئيسية ، والتي تستهدف إعداد وتطوير مختلف القطاعات والمؤسسات ، ذات الارتباط المباشر أو غير المباشر بالصناعة لتكون مؤهلة للقيام بدورها المنشود. وقد تضمنت الإستراتيجية في صيغتها المعتمدة ثمانية محاور رئيسية ، وأدناه أبرز ما تضمنه كل محور من هذه المحاور :¹

1. المحور الأول : وهو المتعلق بمنظومة البيئة الكلية للأعمال والاستثمار الصناعي والتحالفات الإستراتيجية العالمية ، حيث يستهدف تحسين سياسات الاقتصاد الكلي ، مثل السياسات النقدية والمالية والأجور وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية الكلية ، بما يضمن تحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية وخاصة في القطاع الصناعي. بالإضافة إلى تحسين السياسات التجارية وسياسات المنافسة في الأسواق. كما يدخل في إطار هذا المحور ، تطوير منظومة التشريعات والإجراءات الخاصة بالمنشآت الصناعية مثل أنظمة التجارة والعمل والطاقة والتعدين... الخ .

2. المحور الثاني : ويختص بمنظومة التجمعات الصناعية وتحفيز التنوع الاقتصادي والتنمية المتوازنة على مستوى المناطق ، ويشكل هذا المحور أكبر وأضخم أنشطة الإستراتيجية إذ يستحوذ على حوالي نصف التمويل المخصص للإستراتيجية . وتؤكد التجارب العالمية الناجحة في عملية التصنيع على أن التجمعات الصناعية والتركز الصناعي كان من أهم مقومات تطور الصناعة ، حيث تتجمع مختلف الصناعات المرتبطة في إطار جغرافي معين (الصناعات المغذية وأنشطة الإنتاج والتوزيع والخدمات المرتبطة) ، بما يضمن خفض التكلفة في الصناعة ، وتحفيز القدرة على الإبداع والتطوير نتيجة الاحتكاك وانتقال المهارات. وحتى يتحقق هذا المحور ، يلزم الدخول في عدد من البرامج التي نصت عليها الإستراتيجية ، وهي برنامج للتجمعات الصناعية العنقودية ، وبرنامج للتجمعات الصناعية التقنية والمتقدمة ، وبرنامج دعم مسارات التقنية المتقدمة وبرنامج الترويج الصناعي .

3. المحور الثالث : وهو المتعلق بمجتمع الأعمال الصناعي والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وبما أن أكثر من 85 % من المؤسسات العاملة في الجزائر تدرج ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهي المؤسسات التي ينبغي أن تحظى برعاية أكبر ، خاصة خلال تلك المرحلة الانتقالية

¹ فؤاد أحمد العفيري ، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ، الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية المنعقد في كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، بتاريخ 18-19 مارس 2010 ، ص 12 .

التي يمر بها الاقتصاد الوطني. وقد انطوى هذا المحور على عددٍ من البرامج لضمان إنجازها وهي : برنامج دعم المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وبرنامج الحاضنات للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وبرنامج مركز موارد الأعمال ، وبرنامج مركز تنمية التنافسية والتحديث الصناعي ، وبرنامج آليات التمويل الصناعي ¹ .

4. المحور الرابع : وهو الخاص بمنظومة شبكة العلاقات بين التطوير والابتكار والإنتاج الصناعي ، حيث أن الفيصل بين الدول المتقدمة والدول النامية ، يكمن في واقع منظومة البحث والتطوير R&D ، ومدى ارتباط أنشطة البحث والتطوير بعملية التنمية ، وكذلك ارتباط مخرجات التعليم باحتياجات أسواق العمل أو احتياجات الصناعة. ولهذا أكدت الإستراتيجية الوطنية للصناعة ، على أنه من أجل حصد ثمار الجهد الذي تقوده منظومة العلوم والتقنية ، فإن الأمر يتطلب تعظيم القيمة المضافة لهذه البحوث ، من خلال ربطها بمنظومة للابتكار في الشركات الصناعية ، إضافة إلى تحفيز الابتكار في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

5. المحور الخامس : وهو المتعلق بمنظومة القوى البشرية والمهارات الصناعية ، حيث يعتبر توافر العنصر البشري المؤهل علمياً وتدريبياً وفنياً ركيزة أساسية للتنمية المستدامة. وتظهر أهمية العنصر البشري المؤهل بشكل أكبر في الصناعة ، حيث التعامل مع الآلات الحديثة والحفاظ عليها وإحداث التطوير عليها. ولهذا كان من الطبيعي أن يكون الاهتمام بالعنصر البشري ، من المقومات الأساسية للإستراتيجية الصناعية ².

6. المحور السادس : وهو المعني بمنظومة البنى التحتية والخدمات الإنتاجية والأنشطة المساندة للصناعة ، والذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية ، ليس فقط في المناطق الصناعية التقليدية ، ولكن أيضاً ، في المناطق والمدن الصناعية الجديدة ، بإنشاء منصات صناعية في جميع مناطق الدولة . كما يستهدف هذا المحور ، تعزيز منظومة الخدمات والأنشطة المساندة للصناعة ، مثل خدمات المناولة والشحن والتخزين... الخ ، وذلك بهدف تحسين خدمات تداول السلع و المدخلات داخليا وخارجياً. كما أن هناك برنامجاً مسانداً ، هدفه تأمين إمدادات الطاقة الكهربائية بشكل دائم ومستدام لجميع المصانع.

7. المحور السابع : ويستهدف تطوير منظومة استراتيجيات وخطط عمل للقطاعات الجديدة المرشحة للتنويع الاقتصادي ، حيث أن تنويع وتعميق القاعدة الصناعية هو الهدف الأساسي الذي وضعت الإستراتيجية من أجله. وعليه ، فقد أكدت الإستراتيجية على ضرورة الاستمرار في دعم تطور الصناعات القائمة ، والتي نجحت في بناء ميزات نسبية وتنافسية سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي .

¹ د. عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، اقتصاديات الإنتاج الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2010 ، ص 198 .
² المرجع السابق ، ص 201 .

8. المحور الثامن : يتعلق بالقيادة الفاعلة للإستراتيجية ، حيث أن إنجاز تلك الإستراتيجية بكل ما تضمنته من أهداف ورؤية طموحة ، يتطلب في المقام الأول حسن وكفاءة التنظيم والإدارة وكفاية ووفرة التمويل من خلال صناديق دعم الإستراتيجية الوطنية للصناعة¹.

وبلا شك فإن الأهداف متعددة ، كما تتعدد الجهات التي سيعهد إليها بإنجاز الأهداف والمحاور ، وحتى لا تتداخل الأدوار وتضيع الجهود وتهدر الموارد ، فيجب تولي تلك المهمة للهيئات القادرة على تنفيذها على أحسن وجه ، من خلال قياس وتحليل الواقع ومتابعة تطوره ، وتحليل تطور الصناعة ومتابعة تنفيذ المحاور ، والتنسيق مع الجهات المعنية.

وختاماً فإن هذه الإستراتيجية تشكل نقلة نوعية كبرى ، بما انطوت عليه من أهداف طموحة للصناعة المحلية. ويفترض أن تُراعى التحديات التي فرضتها الأزمة المالية العالمية ، حتى يمكن إنجاز الأهداف كاملة وضمن الإطار الزمني المحدد. وسيكون صناديق التنمية الصناعية ، كمؤسسة رائدة في مجال تطوير وتنمية الصناعة المحلية ، على استعداد تام للقيام بدوره المنشود في سبيل إنجاز أهداف ومحاور الإستراتيجية ، وبالتعاون مع كافة الجهات المعنية .

¹ المرجع السابق ، ص 202 .

المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية

في هذا المبحث نقدم الإستراتيجيات البديلة و تحليل طبيعة كل منها و الهدف من وراء استخدامها ، مع ذكر الأسباب الحقيقية وراء انتهاج المؤسسة لإحدى هذه البدائل سواء كانت متاحة أو غير ذلك ، والجدول الآتي يوضح أنه هناك أربع مجموعات أساسية من البدائل تحوي كل منها على عدد من الاستراتيجيات البديلة .

جدول (01) : البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

الإستراتيجية العامة للمنافسة	إستراتيجيات النمو	الإستراتيجيات الانكماشية	استراتيجيات التفاوض
1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	1- إستراتيجية الاستقرار .	1- إستراتيجية ترشيد الانتاج.	1- إستراتيجيات منحج المصلحة المشتركة.
2- إستراتيجية التمايز.	2- إستراتيجية التنوع.	2- إستراتيجية التحول.	2- إستراتيجيات منحج الصراع.
3- إستراتيجية التركيز.	3- إستراتيجية الاستثمار المشترك.	3- إستراتيجية التصفية.	
	4- إستراتيجية تركيز مجال النشاط.	4- إستراتيجية المنظمة الأسيرة.	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المرجع : نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2008 .

المطلب الأول : الإستراتيجيات العامة للمنافسة

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها ، والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق ؟ في الواقع أن بورتر Porter أجاب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي :

أولاً. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة .

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال :¹

¹ G. Jjohson ; H.Scoles et d'autres, op, cit, pp. 304-305.

- رفع حجم الإنتاج و الاستفادة من أثر التجربة : حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- البحث عن أحسن مصادر التمويل : وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية ، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.

- الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة ، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

- تبسيط أسلوب الإنتاج : فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف .ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك ، وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة ، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

1. **عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :** لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والمحافظة على استمراريته ، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة عراقيل وحاجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد المؤسسة .إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها ، ولعل أهمها ما يلي :¹

أ. **اقتصاديات السلم :** تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فان تكلفته سوف تكون عالية ، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل.

ب. **الوصل :** ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحدها ، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي .

ت. **الروابط :** تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات ، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op, cit, pp .143-147.

ث. **الامتلاك الحصري للمهارة** : تمكن المؤسسة من امتلاك مهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا .

ج. **المقاييس التقديرية** : والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج ، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع ، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لابد من مجهودات جادة .

2. **خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة** : بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها ، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها ، حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والمدعمة المضيف للقيمة .

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف ، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى ما هو أبعد مع مرور الوقت ¹.

ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المنخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها: - الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة : لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل ، عمليات التشغيل ، الإمداد والتمويل إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة ، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة .

- التكامل العمودي : يساعد التكامل العمودي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات ، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية ، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل العمودي القليل جدا بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتنفاذي بذلك تكاليف التشغيل ، والتكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي المرتفع ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور لأن العمل في مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعا قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة . كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف لقيمة أن يلعب دورا كبيرا في تحديد ميزة تكاليفية لمؤسسة ، و للتوضيح أكثر يمكن إعطاء المثال التالي : ²

¹ محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2004 ، ص 203 .

² المرجع السابق ، ص 205 .

قيام شركة **تويوتا** " TOYOTA " في محاولة منها لبقاء على تكاليف في حدها الأدنى وعلى جودة الأجزاء في حدها الأقصى بالتعامل مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجمع سياراتها ، فـقرب المصانع من خطوط تجميع سياراتها يمكن تويوتا من تطبيق أداة مخازنها من خلال منهج في التوقيت بالضبط، وهذا يعني أن تويوتا تستطيع استلام الأجزاء التي تحتاج إليها نقلها في الحال دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .فهي بذلك تخفض من تكاليف الإمداد والتموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير حيث المخزون في مستودعاتها قليل جدا.

3. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : بما أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تهدف على شكل دائم إلى كلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحديّة للمنافسين ، مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية .

أ. من حيث الإمكانيات والموارد :

- استثمارات كبيرة : وهو ما يتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف ، إذ لابد من توفر لنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة ¹ .

- أنظمة توزيع متطابقة : والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف .

- تبسيط أسلوب الإنتاج : لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها .

- هندسة وفعالية تقنية : من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة .

- كفاءة كبيرة لليد العاملة : إذ لابد من الاستفادة من أثر الخبرة .

ب. من حيث طرق التنظيم : تتطلب إستراتيجية السيطرة بالتكاليف سياسة تنظيمية صارمة ، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

ت. الاستمرار في متابعة المنافسة : ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

ث. نشر ثقافة التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

ج. تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن .

ح. تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية : فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن تساهم في خلق الميزة التنافسية ، والتي تشمل طريقة الإنتاج ، التركيب ، التموين ، الإمداد ، السيطرة على قنوات التوزيع،..... الخ . فكما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح .

4. مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

أ. مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : تحمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة :

¹ د. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة إلى السوق .
 - ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح ، و كنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها ¹ .
 - تقادي المخاطر بواسطة العملاء ، وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج ، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئاً مميزاً ومنفرداً كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها .
 - الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.
- ب. مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :** وتشمل على المخاطر التالية :
- الاعتماد على اثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط ، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.
 - ظهور حرب الأسعار ، فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فان ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين ، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.
 - تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة ، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط و كنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.
 - ظهور منتجات بديلة ، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة و أحسن مثال الساعات الميكانيكية و الإلكترونية ² .
 - هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة ، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار .و هذا ما ينطبق على صناعة الأسلحة.

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op, cit, Pp .145-155.

² محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

ثانيا. إستراتيجية التمييز : وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين . وينحقق هذا التمييز عن طريق التصميم ، العلامة التجارية ، منافذ التوزيع ... الخ .

والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز ، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار ، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم .

وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال :¹

- الجودة العالية : تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون ، خاصة في مجال السلع الصناعية.

- الاستجابة السريعة والتجديد : فإتباع هذه الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزيز بذلك ثقة ووفاء المستهلك لمنتجاتها و الحصول على أحسن الموزعين .

نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد ، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن المستهلك يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذات جودة عالية .

- التوزيع : ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين.

- العلامة التجارية : ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين ، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج .

1. عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمييز : إن اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستراتيجية التمييز تمكنها من تميزها عن غيرها في القيمة التي تقدمها لزونها، والتطبيق الفعال لإستراتيجية التمييز لا يكمن في قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة و إنما المحافظة على تطورها واستمرارها لأطول مدة زمنية . ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي:²

- المقاييس التقديرية للأنشطة : حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل .

- الوصل : من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة .

¹ د نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

² المرجع السابق ، ص 114 .

- الاندماج : يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة لقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها ، كما يساعد الاندماج على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة .

- الرزنامة : تميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج.

- العلاقات : وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع .

2. مجالات التمييز : هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ، التفوق التقني ، الجودة غير العادية ، الاعتماد على مواد خام جيدة ، الريادة التكنولوجية . وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمييز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمييز في الحالات التالية : ¹

* التمييز على أساس التفوق التقني .

* التمييز على أساس الجودة .

* التمييز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك .

* التمييز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

3. إستراتيجية التمييز وسلسلة القيمة : يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة إستراتيجية التمييز ، وتشكل معظم الأنشطة الرئيسية والداعمة الخالقة للقيمة المصدر الأساسي لخلق خصائص فريدة ² ، وترتبط هذه الخصائص بالدرجة الأولى بالتطور التكنولوجي حيث في النهاية تؤدي إلى تركيب منتج مميز وخلق القيمة لا يعتمد فقط على الأنشطة الرئيسية و إنما لابد أن تساهم الأنشطة الداعمة في خلق تمييز في المنتج ، حيث ترتبط قدرة المؤسسة على المحافظة على التمييز بالدرجة الأولى على مدى الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والداعمة .

4. التحليل الإستراتيجي للتمييز :

أ. تحديد القيمة المميزة للزبون : بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتج في السوق ينفرد ببعض المميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة، المؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق ، وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ملزمة بإتباع الآليتين : ³

- تدنية التكاليف للزبون : فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة ، تتمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة المشتري لتحقيق التمييز ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم

¹ M.porter , l'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp. 159-161.

² محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 206 .

³ د. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 212.

منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزبائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها فأية محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير ، ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال :

- * التخفيض من تكاليف تسليم البضائع ، التجهيزات ، التمويل ...
- * التخفيض من نسبة مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج ، مثل تكاليف اليد العاملة ، الصيانة ...
- * تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة بدون التأثير على المظهر الخارجي للمنتج .
- * التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات .

- تحسين أداء الزبون : ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا المشتري للمنتج ، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء الزبون على عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زبائنها ، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة . كما يمكن أن تحسن من أداء الزبون من خلال تلبية حاجاته لم تتبلور في أذهانهم .

ب. القيمة المدركة من طرف الزبون : قد تتحصل المؤسسة على فرصة للتمييز بزيادة قيمة المنتج ، لكنها يمكن توجه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه فترة طويلة ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق ، والتي تبرر الزيادة في السعر ، لأن المشتري مطالب بدفع تكلفة التميز وترتبط القيمة المدركة غالبا بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي يمكن من خلالها الزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج ، وقد تساعد ما اسماء بورتر بإشارات القيمة الزبون على إدراك قيمة المنتج ، وبالنسبة لبورتر فإن هذه الإشارات تتمثل في الإشهار ، التغليف ، الشهرة، ... الخ ، أو بعبارة أخرى مجموع الخصائص التي يمن لزبون إدراكها ¹ .

ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية لمنتج، فهناك من المؤسسات التي تحقق قيمة متوسطة لكنه استطاعت أن تبينها جيد ، وهناك البعض الآخر تحقق قيم جيدة لكن لم تتمكن من تبينها جيد للزبون ، ففي هذه الحالة تكون الحظوظ كبير في الاستحواذ على السعر المرتفع للمؤسسة الأولى أكثر من المؤسسة الثانية .

5. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز : هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية ، أهمها ² :

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها .
- ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود .

¹ M.porter , L'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp. 159-161.

² M .Garibaldi, L'Analyse Stratégique (Paris : 3ème édition d'Organisation, 2 ème tirage, 2002), p. 102.

- من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و امكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولمة .
 - ضرورة اعتماد المؤسسة على امكانياتها و مهاراتها الذاتية ، لأن تمييز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها .
 - ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون .
 - لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر و القيمة التمييزية الإضافية في المنتج ، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر و يكون مقتنعا بها .
 - يجب أن تحذر المؤسسة من إقامة التمييز على أساس قواعد تتصف بالسكون لأن الزبون ينتظر الإبداع والديناميكية .
 - يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة ، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر .
 - تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة ، إضافة إلى العلماء والباحثين .
- 6. مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز :** تعتبر إستراتيجية التمييز كباقي الإستراتيجيات ، فلها مزاياها كما لها مخاطر أيضا.
- أ. مزايا إستراتيجية التمييز :** إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من :¹
- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء : فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء ، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء .
 - السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة ، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز ، ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها .
 - تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة ، و ذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها و خاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة (موزعين ذوي خبرات و شهرة عالية) .
 - تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجها في السوق لدى المستهلك مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.

¹ د. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 215.

- بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن .
ب. مخاطر إستراتيجية التمييز : على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز ، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة:¹

- يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمييز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر المشتري فقط .
- في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمييز من خلال سلسلة القيمة ، كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات² .
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى .ويعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات ، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر ، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة تبني إستراتيجية التركيز ، ولكن لابد من بناء إستراتيجية تمييز اعتمادا على معايير مجزأة على العديد من الزبائن .
- المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل ، فإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر على القيمة المؤسسة للزبون فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها .
- مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوفا في السوق ، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه .

ثالثا. إستراتيجية التركيز : وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين ، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التميز³ ، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق ، فنقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله ، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو .

والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد ، ويساعد توسع المؤسسة و إمدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .
² د. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

³ M.porter , l'Avantage Concurrentiel, op .cit , pp. 159-161.

1. أشكال إستراتيجية التركيز : بما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف) ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز) ، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ شكلين : أ. إستراتيجية التركيز بالتكاليف : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين ، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :¹

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين .

- تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة .

- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

ب. التركيز بالتمايز : وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين ، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي :²

- لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكاف من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن .

- لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال ، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين .

- أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة ، تكنولوجيا مملوكة ، آلات مكيعة ، قنوات توزيع محتكرة ،... وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين .

- الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر .

- إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج ، عن طريق وسائل الاتصال.

وعموما فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين تتبنى يتوقف بالرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس في السوق ، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

2. التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز : إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على

مواجهة المنافسة والذي يرجع لسببين :

- حجمها أو مواردها غير كافية .

- لا تسعى أن تنمو بسرعة خوفا من تتجاوز الحجم الحرج .

¹ M.porter , l'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp. 159-161.

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2002 ، ص 86 .

وفي هذه الحالة لا يسع للمؤسسة إلا أن توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق وإمكانياتها ومواردها فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجهه قواتها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية و مردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية دخول استراتيجية التركيز :

أ. **تحديد القطاع السوقي** : لكي تتمكن المؤسسة من تحديد قطاعها السوقي لابد من القيام بخطوتين هامتين¹ :

- القيام بتقسيم السوق إلى قطاعات .

- اختيار معايير التقسيم السوقي .

تقسيم السوق إلى قطاعات : إن الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع ، ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص المستهلكين والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه و بالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية ، لأن السوق يتسم بعدم التجانس ، ونضم هذه المجموعات الجزئي مجموع المستهلكين الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة ، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع ، كما أن المؤسسة في بعض الأحيان ليست مضطرة لتقسيم السوق إلى قطاعات لأن هناك بعض الحالات لا يطلب السوق ذلك، فقيام المؤسسة بإنتاج منتج ما يؤدي بها إلى إشباع حاجات المستهلكين بجميع شرائحها.

ب. **دراسة قطاع السوق للتركيز** : لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية التركيز يستوجب أولاً القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي ستستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من : حجم القطاع ، ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي² .

وبما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تتميز بمواردها بالمحدودية ، فإنها منطقياً سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة ، وهذا من أجل أن تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية أفضل من المنافسين وكما سبقت

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 228 .

² عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

الإشارة فإن إستراتيجية التركيز تناسب بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في تلك الأسواق ، فتعمد بذلك اختيار قطاع ما تكون صعبة الخدمة من طرف المؤسسات العملاقة أو ربما تجاهلته نتيجة صغر حجمه .

وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، لابد من توفر بعدين :¹

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة .

- التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .

ففيما يخص البعد الأول فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع المنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية . والبعد الثاني يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها احتياجات مختلفة عن الآخرين ، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

3. عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز : لا تربط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة والإبقاء عليها ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على ذلك ما يلي :²

أ. قابلية الصمود في وجه المقلدين : هذا يعني المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر على المؤسسة من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لابد أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم ، إخلاص دوائر التوزيع ، وكذلك بنية القطاع المعني .

ب. الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة : ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم . ويرتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها على :

- الميزة التنافسية المتحصل عليها من خلال تقسيم النشاطات المكونة للقيمة ، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع .

- السعة والتسوية التي يجب القيام بها إذا أرادوا خدمة القطاع سواء كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو القطاعات الأخرى.

ج. قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر : إن المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغيير أذواق القطاع السوقي المستهدف ، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادة على الصمود أمامها.

4. مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز : لإستراتيجية التركيز مزايا ومخاطر كباقي الإستراتيجيات .

¹ M.porter , l'Avantage Concurrentiel, op ,cit , pp. 159-161.

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

أ. **مزايا إستراتيجية التركيز** : إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا ، نذكر منها ما يلي :¹

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة .

- تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء ، و إمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق .

- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى .

- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز .

ب. **مخاطر إستراتيجية التركيز** : إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيه ، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلي :²

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين ، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات . وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم .

- يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز) فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه و إذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا ما لا يتناسب مع حجم مواردها و إمكانياتها .

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية ، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين ، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها .

- كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم ، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا .

- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة .

ومن خلال عرض الإستراتيجيات التنافسية لبورتر يتضح بأن كل إستراتيجية تم انتهاجها من طرف المؤسسة إلا و كانت بغرض الحصول على ميزة تنافسية تعزز من مكانة المؤسسة في السوق ، و تختلف مصادر اكتساب هذه الميزة من إستراتيجية إلى أخرى ، فإستراتيجية التكاليف تعتمد بالدرجة الأولى على

¹ د. نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 215.

² محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

تخفيض التكاليف عن طريق التمتع بوفورات الحجم ، بينما تعتمد إستراتيجية التمييز على إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات مميزة و تهدف إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع جغرافي معين إما من خلال تخفيض الأسعار أو محاولة تقديم منتج مميز وبكميات قليلة .

المطلب الثاني : استراتيجيات النمو

بالنسبة لإستراتيجيات النمو يمكن أن نصفها إلى نوعين ، استراتيجيات النمو المحدود و استراتيجيات النمو التوسعية ، فاستراتيجيات النمو المحدود هي تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجيات يظل المزيج كما هو ، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير ، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي وشمل هذه الإستراتيجيات الأنواع التالية :¹

- إستراتيجية الاستقرار - إستراتيجية النمو البطيء .

أما بالنسبة لإستراتيجيات النمو التوسعية فتعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات ، أو حصتها في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي . ويمكن للمؤسسة أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية التركيز على منتجات محددة ، أو منافذ توزيع محددة ، أو مجموعة محددة من المستهلكين وكما يمكن لها أن تحقق النمو التوسعي السريع بواسطة إتباع استراتيجيات التنويع في منتجاتها ، أو أسواقها ، أو التطور التكنولوجي المستخدم ، سواء أكان هذا التنويع مترابطاً أو غير مترابط مع نشاط المؤسسة الحالي .

وأخيراً فإن المؤسسة يمكنها تحقيق النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية الاستثمار المشترك مع مؤسسات أخرى .

1. إستراتيجية الاستقرار : تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي ، وتتنافس بالدرجة الكافية ، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي ، وفي الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي ، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة ، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة .

هذا الوضع يتحقق ، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج ، بحيث تكون راضية عنه ، ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع ، وفي ظل هذه الإستراتيجية

¹ نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية ، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها ، تحسبا لأي طارئ¹ .

وتتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة ، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا ، ولا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة ، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية .

ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر ، فمثلا هناك متاجر تجزئة في السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها ، أو خط المنتجات التي تتعامل فيها ، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح في السوق ، وهذا يعني بأن هذه الإستراتيجية تلائم هذه المؤسسات ، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الاستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية .

ومن المخاطر الأساسية التي توجد أمام المؤسسة عند إتباعها لهذه الإستراتيجية أن تصبح المؤسسة وما تقوم بتقديمه من منتجات إلى الأسواق متقدمة نتيجة للتغير في الظروف البيئية ، فعدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرار .

2. إستراتيجية النمو البطيء : تقوم المؤسسات في هذه الإستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار ، وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة² .

وإستراتيجية النمو البطيء هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها ، ولكن عند معدل محدود جدا حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الإنتاج بها ، فالمؤسسة ينبغي أن تدرك التغيرات في البيئة والتي تضع قيودا على إتباعها لإستراتيجيات التوسع السريع ، ومن بين أهم القيود حجم الموارد المتاحة ، فبعض المؤسسات تفترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار و أنه لا توجد أي مشكلة في هذه الموارد ، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق في عام 1973 ، فقد أدى النقص في حجم المعروض من البترول إلى قيام كل مؤسسة بتعديل كل إستراتيجياتها التوسعية ، وحتى المؤسسات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها .

وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما يجد المسؤولون أن المؤسسة قد نمت نموا سريعا ، وأن نتائج النمو أدت إلى بعض المساوئ ، وتحتاج المؤسسة إلى فترة لانتقاط الأنفاس وإعادة التوازن ، وبالتالي التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة ، تمهيدا لإعادة النظر ، لوضع الإستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء . وقد تلجأ المؤسسة أيضا إلى هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر التي نتجت عن الزيادة الكبيرة لنصيب المؤسسة في السوق ، مما يؤدي إلى زيادة ضغط الحكومة أو المنافسين أو المستهلكين أو أية جهات أخرى.

¹ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .
² ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

وقد تلجأ المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجية المحافظة على النصيب في السوق ، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه .

3. استراتيجيات التركيز بالنمو : إن إحدى الطرق التي يمكن أن تنمو بها المؤسسة مع استمرار البساطة في طبيعة أعمالها هي استخدام إستراتيجية التركيز و لذلك يجب أن نزيح اللبس بين المصطلحين التركيز و التركيز فالأول يعني استهداف المؤسسة لمزيج واحد من المنتج ، السوق ، المستهلك للحصول على أكبر عائد أما التركيز فيعني احتكار قلة لصناعة ما ، ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التطور التكنولوجي و المستهلك و المنتج ، وتعد شركة زيروكس Xerox ، وجمعية الصليب الأحمر وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد من المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية¹ .

وهذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة وكذلك فإن هذه الإستراتيجية تساعد المؤسسة على اكتشاف أي اتجاهات حديثة في الصناعة مما يمكنها من الاستجابة السريعة لها . ومثل هذه المؤسسات تكون عادة هي المؤسسات القائمة في السوق ومن ثم يمكنها التحكم في خريطة الصناعة وتوجيهها لوجهات محددة .

وتتميز هذه الإستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون حاجة إلى موارد كثيرة ، وبمخاطر محدودة حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة ، أو على العديد من أنواع المستهلكين ، أو على منتجات متعددة .

4. استراتيجيات التنوع : إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة ، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية و الفرق بين التنوع و التمييز هو إن التنوع يكون في عدة منتجات و التمييز يكون في المنتج الواحد ، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط إستراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط والواقع أن النوع الأخير يطلق عليه التنوع الصافي² .

كذلك يمكن للمؤسسة أن تتبنى القيام بإستراتيجية التنوع باستخدام مواردها الداخلية ، أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المؤسسة مثل الاندماج مع مؤسسة أخرى ، أو شراء وحيازة مؤسسة أخرى ومن الممكن أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل

¹ رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 101 .

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

العمودي ومن المعروف إن النوع الأخير من التكامل قد ينقسم إلى تكامل عمودي أمامي (من خلال ملكية المؤسسة لمنفذ التوزيع) ، أو تكامل عمودي خلفي (أي من خلال ملكية مصادر مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية)¹ .

5. إستراتيجية الاستثمار المشترك : تعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع . وفي ظل هذه الإستراتيجية فإن مؤسستان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد . فمثلاً قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير ، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها.

وقد تعمل المؤسسات بصورة مشتركة رغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلاً من قيام مؤسسة واحدة بتحمل هذه التكلفة . كذلك قد تقوم بعض المؤسسات بالاشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لها والتي لا تتوافر في كل مؤسسة منهما على حد . كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأساس لتجربة ما إذا كان الاندماج بين المؤسسات التي تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح من عدمه² .

ومن أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بإستراتيجية الاستثمار المشترك تلك التي تستخدم بغرض الدخول في الأسواق الدولية . فبعد قيام المؤسسة منفردة بعملية التصدير كمستوى أول للدخول في نشاط التسويق الدولي فإنها عادة ما تلجأ إلى الخطوة الثانية وهي القيام بالاستثمار المشترك ومثل هذه الإستراتيجية تزود المؤسسة بقدرة عالية على الوصول إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية ، وكذلك على تخفيض تكلفة التسويق في هذه الدول وتساعد المؤسسة المحلية والتي تدخل في استثمار مشترك مع مؤسسة أجنبية في تزويد الأخيرة بمعلومات عن طبيعة المستهلك في السوق المحلي وكذلك فإن إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى التقليل من مخاطر التأميم الذي تتعرض له المؤسسة في السوق الأجنبية وذلك عن طريق التقليل من حجم الاستثمار الذي يتعرض لهذه المخاطر . وقد يتطلب استخدام هذه الإستراتيجية في بعض الدول الأجنبية أن تمتلك المؤسسة المحلية الجزء الغالب من أسهم المؤسسة ذات الاستثمار المشترك.

المطلب الثالث : الإستراتيجيات الانكماشية

عندما تصبح المؤسسة في وضع تنافسي ضعيف ، فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها . ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكنها من مواجهة المنافسة ، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحدها أو تجهيزاتها أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماماً.

¹ أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

² رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 .

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية التخفيض هذه عدة مظاهر ، وعدة أشكال ، ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثراً وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيرا ، كتخفيض التكاليف الثابتة ¹ .

أما القرارات الأخرى ، والتي تكون أكثر صرامة ، تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة ، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية ، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض طريقها ، غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المؤسسة سلبيا خاصة على المدى الطويل ، ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقف النهائي لنشاط بعض الوحدات والنتائج التي ستترتب عنه ، خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك .

ويندرج تحت هذا النوع من الإستراتيجيات ما يلي : ²

1. إستراتيجية ترشيد الإنتاج : تعد إستراتيجية ترشيد الإنتاج من أكثر أنواع الإستراتيجيات الانكماشية استخداماً. فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل. ففي ظل هذه الإستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار ³ . ومن بدائل إستراتيجيات ترشيد الإنتاج أن تستطيع المؤسسة تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الاستثمار أو نفس الموارد البشرية المستخدمة. فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقق عائداً أفضل ، مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول أو قد تستطيع المؤسسة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الاستثمار المتبقي ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح.

2. إستراتيجية المؤسسة الأسيرة : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها ، وتعنى هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها ⁴ ، فمثلاً قد تقوم إحدى الشركات المنتجة لبعض أجزاء السيارة ببيع كل منتجاتها إلى شركة صناعة السيارات في مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالأجزاء ، ومساعدة المؤسسة في القيام بالعملية الإنتاجية وفقاً للمواصفات المطلوبة ، وتخفيض حاجاتها إلى وجود قسم متخصص للهندسة الصناعية .

¹ إسماعيل محمد السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .

² رحيم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 200 .

³ المرجع السابق ، ص 201 .

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق حيث أن قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة واحدة يقلل من الحاجة إلى الاتفاق على تكوين قوى بيعية كبيرة الحجم ، أو إلى الإنفاق على النشاط الإعلاني ، فالعقود البيعية تعد مقدماً وقبل الإنتاج مما يقلل من الحاجة إلى النشاط البيعي والتسويقي .

وفي بعض المواقف قد لا يوجد أمام المؤسسة غير إتباع هذه الإستراتيجية ومن هذه المواقف وجود مشتري واحد لمنتجات المؤسسة ويتضح ذلك في مجال الصناعات الحربية فمثل هذه المؤسسات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشتري وحيد لما تقوم بإنتاجه .

كذلك قد تستخدم هذه الإستراتيجية لمساعدة المؤسسة في مواجهة بعض مشاكل التمويل فالمؤسسة تستطيع الاقتراض بضمان عقود البيع المقدمة والتي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها كذلك فإن مثل هذه العقود تخلق استقراراً في إيرادات المؤسسة نظراً لاستقرار المبيعات وضمانها .

3. إستراتيجية التحول : تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بالعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال و لا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلص المؤسسة من ميدان العمل الذي كانت تعمل به قبل إتباع هذه الإستراتيجية ، ولكن قد تحتفظ به ولكن بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيس لها .

وتستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية :¹

- عندما يكون العائد من الاستثمار في ميدان النشاط الذي تعمل به المؤسسة أقل كثيراً من العائد المتوقع.

- عندما تكون الفرص المتاحة في بعض ميادين النشاط الأخرى جذابة للمؤسسة .

- عندما يكون حجم الأموال المطلوبة للاستثمار في النشاط الحالي كبيراً ولا تستطيع المؤسسة توفيره .

- عندما يتوافر للمؤسسة فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية.

- عندما يكون لدى المؤسسة أساس تمويلي قوي يستطيع أن يخدم عملية التحول إلى نشاط جديد .

4. استراتيجيات التصفية : تعد هذه الإستراتيجية أكثر أنواع الاستراتيجيات الانكماشية تطرفاً والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الإستراتيجية الانكماشية الأخرى وتفشل فيها ، فإتباع هذه الإستراتيجية تعني الفشل بالنسبة للمؤسسة ككل.

¹ أبو قحف عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 225 .

المطلب الرابع : استراتيجيات التفاوض

لا تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه ، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها ، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دورا مهما في اختيار هذه الإستراتيجية ، فالعملية التفاوضية تقوم أساسا على تحديد المواقف بين الأطراف ، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة ، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقا ، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط¹.

وللتسهيل ، فإنه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية ، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة ، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض ، وقد رأينا الاقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون ، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهي ما يمكن العرض له فيما يلي² :

1. استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة : كما سبق أن أوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر ، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرا لمصلحة كافة أطرافه ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي :

* إستراتيجية التكامل.

* إستراتيجية تطوير التعاون الحالي.

* إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

* إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة.

2. استراتيجيات منهج الصراع : على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات الحكومية وتبنيهم لها واعتمادهم عليها ، إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء ، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع وعدم إظهار نوازعهم ودوافعهم الحقيقية ، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة ، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجيات وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف ، ومهما كانت درجة هذه العلاقات ومهما كان اعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع ، إلا أنهم لا يعلنون ذلك أبدا ، فإعلان استخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض³.

¹ عيسى محمد الغزالي ، سياسة التنظيم و المنافسة ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، سنة 2004 ، ص 11 .

² نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 .

³ عيسى محمد الغزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 201 .

إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه بل إن التشدد بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيرا ما يكون السبب المباشر في استخدام هذه الاستراتيجيات وأهم هذه الاستراتيجيات هي :

- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) .
- إستراتيجية التشتيت (التفتيت) .
- إستراتيجية إحكام السيطرة(الإخضاع) .
- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم) .
- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) .

خلاصة الفصل الأول :

تعد الإستراتيجية ركيزة أساسية في واقع المؤسسة الصناعية و مستقبلها ، مرتبطة بعدة حقائق تؤثر في البيئة التي تنشط فيها و تمكنها من تحسين وضعيتها و قدرتها على التنبؤ و التغيير ، وتطوير أساليب التحليل و المفاهيم الإستراتيجية ، كما أن الاتجاه المعاصر في مجال الإستراتيجية إنما ينصب تركيزه على بناء رؤيا تكاملية و شاملة لتحقيق الأهداف المرجوة اتجاه الصناعة و ذلك من خلال المنافسة والربح الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسة و نجاحها .

إن أساس إعداد الإستراتيجية هو تقييم ما إذا كانت المؤسسة تتبع النهج الصحيح و تحديد كيفية زيادة فعاليتها في أعمالها ، و هو المسلك الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها و صنع القرار الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية و رفع الحصة السوقية لتصبح المؤسسة في المراتب الريادية .

قطاع الصناعة الصيدلانية يعتبر من أعقد القطاعات الاقتصادية حيث يقوم النشاط فيه تحت ظروف و متغيرات بيئية خاصة مرتبطة بالمنتج الصيدلاني الذي يلعب دورا بارزا في تحديد طبيعة المنافسة و نوع السوق الصيدلانية التي تفضي في الأخير إلى اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الصناعية من أجل وضع قدم في السوق المحلي و الدولي و المحافظة على حصتها السوقية لكسب زبائن جدد و تلبية حاجاتهم في الوقت و المكان المناسبين و السعر الملائم وهذا ما سوف نتطرق له بإسهاب في الفصول الموالية .

الفصل الثاني :

إستراتيجيات التكامل

العمودي

تمهيد الفصل الثاني :

ليس من السهل الحديث عن إستراتيجيات التكامل العمودي من وجهة نظر اقتصادية دون البحث عن موطئ قدم ملائم لمنهج اقتصاديات الصناعة ، لأن هذه الاستراتيجيات تتراوح بين السيطرة على جميع حلقات العملية الانتاجية من استكشاف و بحث و تطوير و استخراج المواد الأولية ثم التصنيع و التسويق و التسليم للمستخدم النهائي ، ولعل دور هذه الاستراتيجيات يظل واضحا في الصناعات النفطية في بلادنا لأنها تتوفر على مستلزمات استراتيجية التكامل العمودي من خلال تمتعها بميزات وفرة الموارد المختلفة من توفر المواد الأولية و الخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة .

أما بالنسبة للتكامل العمودي فقد استخدم بطريقتين مختلفتين في المجال الاقتصادي ، الأولى مرتبطة بالهيكل التنظيمي الموجود للمؤسسة ، و الثانية مرتبطة بالسلوك الإداري للمؤسسة أي أنه يعبر بكل بساطة على تحرك المؤسسة نحو مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى ، بحيث تتحمل المؤسسة أنشطة المنبع أو المصب بالنسبة للوضعية الأولى لها في أخذ فروعها و يكون هذا التكامل العمودي أماميا ، وأما إذا ما استثمرت في الخطوات الموالية فتتجز عمل عملائها فيكون التكامل العمودي خلفيا .

لإضافة علاقات صناعية و تجارية متشابكة فيما بينها على أساس هذه الاستراتيجيات مما يستوجب استخدام عدة أنواع من إستراتيجيات التكامل العمودي تتراوح بين التكامل الشامل و العقود طويلة الأجل التي تؤدي في النهاية إلى تحسين وضعية المؤسسة في السوق المحلي و الدولي .

ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية :

- المبحث الأول : المقارنة النظرية للتكامل العمودي .
- المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي .
- المبحث الثالث : تحليل و تقييم التكامل العمودي .

المبحث الأول : المقاربة النظرية للتكامل العمودي

لقد تم استخدام مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في الاقتصاد الصناعي ، الطريقة الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود لمؤسسة ما ، أي أن هذا المفهوم متعلق بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد و توزيع المنتج ، أما الطريقة الثانية فتعبر عن السلوك الإداري لهذه المؤسسة أي قرارها في التحرك إلى مرحلة إنتاجية أو توزيعية أخرى .

وهناك عدة مقاربات نظرية للتكامل العمودي ، تركز جميعها على وجهة نظر واحدة تمثلت في قيام المؤسسة الاقتصادية بتنفيذ أكثر من عملية واحدة في السير العام لحركة هذه المؤسسة انطلاقاً من تجميع الموارد المختلفة ووصولاً بتقديم المنتج إلى زبائنها .

المطلب الأول : تعريف التكامل العمودي

يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها ، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها :¹

1. دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة ، بحيث يصبح عملهما مشتركاً (Clarkson,1982).
2. المؤسسة تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها (Scherer,1980) .
3. عملية اتحاد أو دمج لمرحلتين إنتاجية مختلفة (Shepherd, 1990) .
4. قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية ، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى (Sawyer, 1985) .
5. اندماج بين منشأة تنتج مدخلاً و مؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها (Landsburg,1992).
6. اندماج المؤسسات والمنشآت الصناعية التي تعمل بالمرحلتين الإنتاجية المختلفة ، بحيث تصبح مؤسسة واحدة (درويش ، 1985) .

ويوجد هناك نوعان من التكامل العمودي ، **تكامل عمودي للخلف** و يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي ، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن ، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن للغلل أو مزارع للقمح ، و قيام شركة تجميع سيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات ، أو عجلات السيارات ، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 287.

و في المقابل يتمثل **التكامل العمودي للأمام** في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية ، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن ، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق ، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية و الحفائب ، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق ¹.

ويحدث التكامل العمودي بأكثر من أسلوب ، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المؤسسة، ومن ثم تولد عمليتي الانتاج المتجهة للأمام و المتجهة للخلف متكاملتان ، و يسمى هذا بالتكوين العمودي ، و قد يحدث التكامل العمودي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة و قيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الزمن ، و يسمى هذا بالتوسع العمودي . كما قد يحدث التكامل العمودي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمؤسسة الأم ويسمى هذا بالاندماج العمودي .

وقد يكون التكامل العمودي تاما أو جزئيا ، فهو يكون تاما عندما يكون انتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام ، و يكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من انتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في اشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام ، ومن ثم فإن هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تبيع جزءا من انتاجها لزيائن جدد ، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين جدد ².

ويختلف الائتلاف العمودي عن التكامل العمودي فالائتلاف العمودي يتمثل في حصول الفرع القائم بالعملية المتجهة للأمام على احتياجاته من المواد من مؤسسات أخرى مستقلة إما بالدخول معها في عقود طويلة الأجل أو بالاتفاق معها حسب شروط السوق الحالية ، أما التكامل العمودي فهو يشير إلى تملك مؤسسة ما و سيطرتها الكاملة على مراحل الانتاج المتكاملة ، ومن ثم فهي تملك قرارات الاستثمار والانتاج و اليد العاملة و التوزيع داخل حدود مراحل الانتاج التي تتجزها ، وهذا بالطبع لا يتوافر في حالة الائتلاف العمودي ، و لذا إذا حدث و قامت عملية متجهة للخلف ببيع كل انتاجها إلى عدد من المؤسسات المستقلة ثم قامت العملية المتجهة للأمام بشراء كل هذا الانتاج من هذه المؤسسات المستقلة لتستخدمه كمدخلات لديها فإن هذا لا يعتبر نوعا من التكامل العمودي بين العمليتين .

و شركة **سوناطراك** تعتبر أحسن مثال عن التكامل التام لأنها تقوم بكل مراحل سلسلة الانتاج في صناعة النفط و الغاز في الجزائر ³ .

و التكامل العمودي يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص ، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بوظيفة واحدة في سلسلة الانتاج ويمكن تصنيف العديد من المؤسسات الصغيرة كصغار تجار التجزئة وصناع مكونات المنتج (مثل السلع الوسيطة) كمؤسسات متخصصة وفقا لهذا التعريف ، و مع

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، سنة 1995 ، ص 81 .

² روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، الصفحة السابقة .

³ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

ذلك فمن المتوقع أن يكون التخصص فقط نسبيا ، ففي الحقيقة تقوم أغلب المؤسسات بعدد من الأعمال التي يمكن أن تقوم بها عدة مؤسسات .

و السمة المميزة للتكامل العمودي هي أنها تتطوي على التوجه للنشاطات الاقتصادية داخل المؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز " Coase " سنة 1973¹ يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم المؤسسة في الاقتصاد ، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لأدم سميث) ، أما داخل المؤسسة فينتهي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الاقتصادي . فبالنسبة للتكامل العمودي بدلا من شراء عناصر الإنتاج و بيع المنتجات في السوق المفتوح ، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى .

كما لا يتوفر إلا القليل جدا من الأدلة المنهجية عن مدى التكامل العمودي ففي دراسة لـ 111 من المؤسسات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1954 حاول جورت Gort² أن يصنف نشاطات المؤسسة " من مجموعة الأربع أرقام " إلى عمليات أساسية و عمليات مساعدة ، ثم قدر التكامل باستخدام نسبة يد العاملة في العمليات المساعدة إلى يد العاملة الكلية للمؤسسة ، و يأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية ، وجد أن التكامل كان في أعلى مستوياته في صناعة البترول بنسبة قدرها 67.3 % ، كما كان أيضا مرتفعا نسبيا في صناعات المنتجات الغذائية 30.3 % و صناعات الآليات 30.5 % . أما الصناعات الأكثر تخصصا فقد ضمت المنتجات المعدنية المصنعة و الآليات الكهربائية و وسائل النقل بنسب 15 % ، و 12.8 % ، و 9.7 % على التوالي .

ومن الواضح أن التكامل العمودي يمكن أن يكون له أثر هام على الهيكل الصناعي و قد يتولد عنه اهتمام اقتصادي و سياسي خالص بسبب تأثيراته الأفقية و تتحدد آثاره وفقا لاعتبارات مختلفة .

وكخلاصة لما سبق فالتكامل العمودي هو نهج تسلكه المؤسسة من أجل السيطرة على منافذ التوريد والتوزيع بمعنى تقوم المؤسسة في حالة التكامل العمودي للخلف بدمج المؤسسات المنتجة للمواد الأولية الداخلة في المنتج النهائي لها ، و عند التكامل العمودي للأمام تقوم باحتكار جميع مراكز البيع والتوزيع أي أنها تصبح البائع الوحيد لمنتجاتها ، و تستخدم هذه الاستراتيجية من أجل تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية لحصولها على أكبر حصة سوقية .

المطلب الثاني : محفزات التكامل العمودي

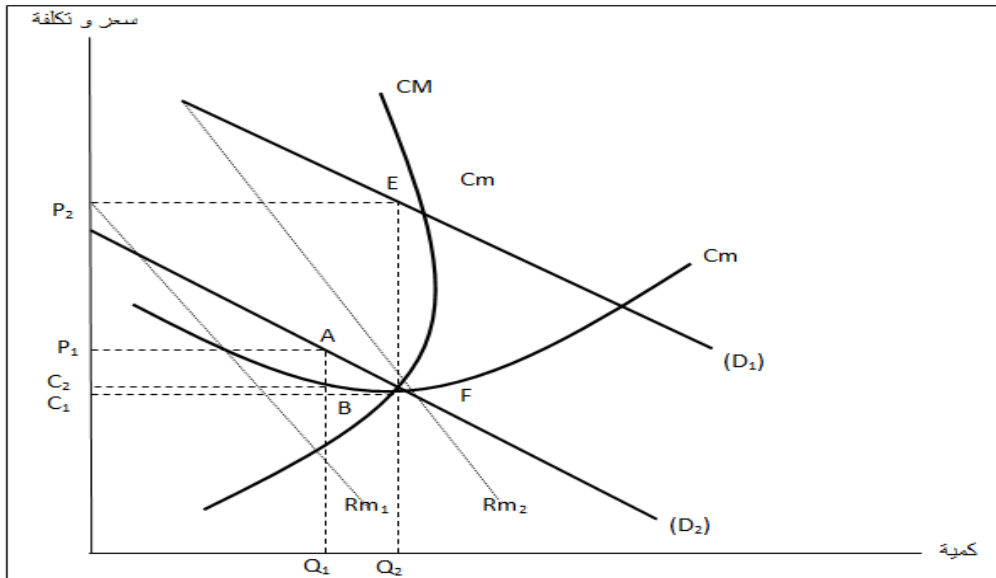
يوجد هناك بعض العوامل التي تحفز المؤسسات الصناعية على التكامل العمودي بأنواعه ، نذكر أهمها فيما يلي :

¹ د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 .
² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

1. **زيادة كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية :** إذا تصورنا وجود محتكر يقوم بإنتاج مادة أولية لصناعة ما و يبيعها في سوق تنافسية لعدد كبير من المؤسسات التي تستخدمها في صناعة منتج ما ، وكانت هذه المؤسسات تمزج هذه المادة مع غيرها من المواد الأخرى التي تشتريها من أسواق تنافسية بنسب متغيرة ، فمن الممكن أن تقوم هذه المؤسسات بزيادة احلال المواد الأخرى ذات الأسعار المنخفضة محل المادة التي يبيعها المحتكر بسعر مرتفع ، مما يقلل من مقدرة المحتكر على استخدام طاقته الإنتاجية استخداما أمثلا . و وجود مثل هذه الحالة يحفز المحتكر على أن يتكامل للأمام مع المشتريين لمادته عن طريق ادماجهم في مؤسسته حتى يمكنه أن يزيد من استخدام طاقة مؤسسته إلى المستوى الأمثل .

و يمكن توضيح ذلك باستخدام الشكل (03) :¹

الشكل (03) : التكامل العمودي لزيادة كفاءة استخدام الطاقة



- . D_1 : الطلب على مادة المحتكر قبل التكامل العمودي .
- . D_2 : الطلب على مادة المحتكر بعد التكامل العمودي .
- . Rm_1 : الايراد الحدي للمحتكر قبل التكامل العمودي .
- . Rm_2 : الايراد الحدي للمحتكر بعد التكامل العمودي .
- . CM : التكلفة المتوسطة للمحتكر .
- . Cm : التكلفة الحدية للمحتكر .

و من الشكل (03) يتضح أن الطاقة المثلى لمشروع المحتكر هي Q_1 و هي تتحدد عند أدنى متوسط تكلفة ، و يلاحظ أنه قبل التكامل العمودي يكون الطلب على مادة المحتكر منخفضا عند المستوى D_1 و

¹ المرجع السابق ، ص 77 .

من ثم فإن الكمية المنتجة التي تعظم أرباحه في ظل ظروف المنخفض تكون هي Q_1 و هي أقل من الطاقة المثلى بالمقدار Q_1Q_2 ، كما أن سعر البيع يكون P_1 و أرباحه الكلية هي C_1P_1AB .
أما إذا قام المحتكر بالاندماج مع المؤسسات و التي تطلب مادته فيمكنه تصريف انتاج الطاقة المثلى كله لدى هذه المؤسسات و التي تصبح ملكا له . و بهذه الطريقة يزداد الطلب على مادته إلى D_2 و يصبح انتاجه هو Q_2 و تصبح أرباحه مساوية C_2FEP_2 و هي أعلى بكثير مما سبق ، غير أن هذا يترتب عليه ارتفاع سعر المنتج النهائي الذي يدفعه المستهلكون من P_1 إلى P_2 .

2. التمييز السعري : إذا تصورنا أن هناك محتكرا ينتج مادة ما و يبيعه في سوقين متنافسين أحدهما الطلب فيه مرن و الآخر غير مرن ، فإن السعر الذي يبيع به في السوق ذات الطلب غير المرن يكون أعلى من السعر الذي يبيع به في السوق ذات الطلب المرن ، مما يعني أنه يمارس سياسة التمييز السعري ، ووجود مثل هذه الحالة يحفز المحتكر على أن يندمج إلى الأمام مع المؤسسات التي تطلب مادته في السوق ذات الطلب المرن ، و من ثم يمكنه أن يرفع سعر هذه المادة ليتساوى مع نظيره في السوق غير المرن دون أن ينقص الطلب و بهذه الطريقة يمكنه أن يزيد أرباحه بدرجة كبيرة¹ .

3. احتكار الشراء : إذا تصورنا أن هناك مؤسسة صناعية تحتكر شراء مادة ما من عدد من البائعين العاملين في سوق منافسة ، و كان انتاج هذه المادة يخضع لقانون التكلفة المتزايدة فإن هذا قد يحفز محتكر الشراء على التكامل للخلف مع المؤسسات المنتجة للمادة لما يسببه ذلك من زيادة في أرباحه ، فقبل التكامل يتعين على محتكر الشراء أن يدفع سعرا أعلى للمادة التي يشتريها كلما أراد أن يزيد الكمية المستخدمة منها و هذا يجعله يتحمل تكلفة أعلى من الثمن الذي يدفعه في كل وحدة مضافة من المادة ، حيث أن التكلفة الحدية أكبر من التكلفة المتوسطة في مرحلة التزايد ، فهو عندما يزيد الكمية المشتراة من أحد البائعين عليه أن يقوم برفع السعر الذي يدفعه لهذا البائع ليعوضه عن الزيادة في تكلفته المصاحبة للزيادة في انتاجه ، و لكن عليه أيضا أن يزيد السعر المدفوع لكل البائعين الآخرين الذين اعتاد أن يشتري منهم بنفس المقدار لأنه يشتري نفس المادة من الجميع . و هذا بالطبع قد يحول دون استطاعة محتكر الشراء من أن يستغل طاقة مصنعه إلى المستوى الأمثل ، و يمكن توضيح ذلك من الشكل (04)² فقبل التكامل يستخدم محتكر الشراء الكمية Q_1 من المادة و هي الكمية التي يتحقق عندها شرط تعظيم ارباحه (إيراد الانتاجية الحدية للعنصر = التكلفة الحدية للعنصر) وعندئذ يحقق أرباحا تساوي المثلث EFA ، حيث :

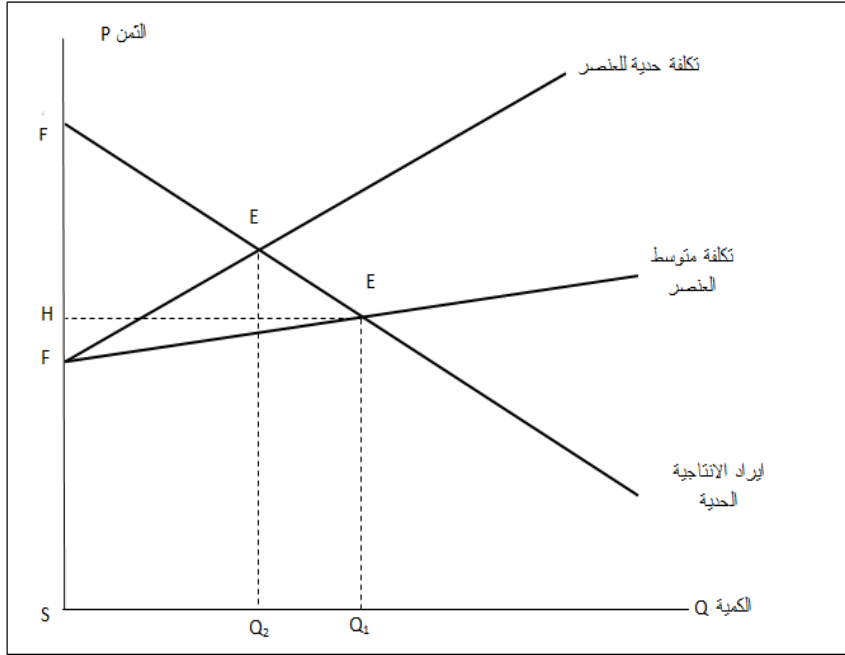
$$\text{الإيراد الكلي} = \text{مجموع إيرادات الانتاجية الحدية} = AQ_1SE$$

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{مجموع التكاليف الحدية} = AQ_1SF$$

ومن ثم فإن الربح = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 288 .
² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

الشكل (04) : احتكار الشراء كحافز للتكامل



أما في حالة قيامه بالتكامل للخلف و سيطرته على مصادر المادة فإن التكلفة الفعلية له تكون هي التكلفة المتوسطة ، و من ثم إذا زاد من استخدام المادة إلى المستوى Q_2 فإن هذا يزيد من أرباحه ، حيث :

$$BQ_2SE = \text{الايراد الكلي}$$

$$BQ_2SH = \text{التكاليف الكلية} = \text{التكلفة المتوسطة} \times \text{عدد الوحدات المستخدمة}$$

ومن ثم فإن الربح = الایراد الكلي - التكلفة الكلية = المثلث BEH .

و يلاحظ أن الربح بعد التكامل العمودي المثلث BEH أكبر من الربح قبل التكامل المثلث AFE .

4. توفير الضرائب : تقدم بعض المؤسسات على التكامل العمودي لتجنب الضرائب على المعاملات الخارجية مع السوق ، و ذلك باستبدالها بمعاملات داخلية بين مصانع المؤسسة الواحدة .

5. تحقيق الأمان للمؤسسة : يمكن للمؤسسة أن تؤمن مصادر الحصول على المدخلات الرئيسية لها من خلال التكامل العمودي للخلف و تحصل على أي كمية تحتاجها بالأسعار السائدة ، و من ثم تتحرر من سيطرة المنتجين لهذه المواد الرئيسية ، كما يمكنها أن تؤمن منافذ توزيع منتجاتها من خلال التكامل للأمام .

6. تحقيق وفورات الحجم : يمكن للمؤسسات الضخمة أن تحقق وفورات في تكاليف الاعلان و النقل والتسويق و المشتريات و غيرها مما يسمى بتكاليف المعاملات ¹.

7. توفير الأرباح : التي كان يحصل عليها الوسطاء عند القيام بشراء المدخلات عن طريقهم أو بيع المخرجات من خلالهم .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 321.

8. يمكن لمؤسسة ما أن تجبر بعض المؤسسات المنافسة لها على الانسحاب من السوق من خلال سيطرتها على المؤسسات التي تورد مدخلات لهم ، كما يمكنها أن تضع موانع للدخول في مواجهة أي مؤسسات أخرى محتملة . فمثل هذه المؤسسة تستطيع أن تبيع المدخلات لمنافسيها بأسعار مرتفعة أعلى من ذي قبل ، كما يمكنها أن تقوم ببيع سلعتها بأسعار أقل عن ذي قبل ، و هي بذلك تجبر منافسيها على شراء مدخلاتهم بأسعار أعلى و بيع مخرجاتهم بأسعار أقل مما قد يضطروهم للانسحاب من السوق .

9. يؤدي التكامل العمودي إلى انخفاض تكاليف المخزون في المراحل الانتاجية المختلفة ، فنظرا لاقتراب مراحل الانتاج من بعضها بعد عملية التكامل فلا يكون هناك حاجة للاحتفاظ بمخزون كبير من المدخلات لكل مرحلة نظرا لإمكانية نقل انتاج كل مرحلة للمرحلة الموالية بسهولة ¹ .

10. تحقيق بعض الوفورات التكنولوجية : فعلى سبيل المثال يؤدي إقامة مصنع صلب بجانب مصنع حديد و تكاملهما معا إلى إمكانية تحويل الحديد المنصهر مباشرة من مصنع الحديد إلى مصنع الصلب وتشكيله لمنتجات مختلفة ، و توفر هذه العملية على مصنع الصلب مرحلة صهر الحديد من جديد في حالة ما إذا كان قد تم الحصول عليه من مصانع حديد أخرى في مناطق بعيدة ، كما توفر هذه العملية تكاليف النقل .

المطلب الثالث : مقاييس التكامل العمودي

يوجد هناك أكثر من مقياس للتكامل العمودي ، و نتطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه المقاييس :

1. نسبة القيمة المضافة الى المبيعات : وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي ، بحيث أن ارتفاع هذه النسبة يشير الى ارتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي .

يأخذ هذا المعيار الصيغة التالية : ²

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VA_t}{\sum_{i=1}^n S}$$

حيث $\sum VA_t$: مجموع القيم المضافة لمؤسسات الصناعية أو مصانع المؤسسة .
 $\sum S$: مجموع قيم المبيعات

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .
² المرجع السابق ، ص 81 .

وتتمثل القيمة المضافة للصناعة أو المؤسسة في الفرق بين قيمة المبيعات و الانفاق على المدخلات المشتراة من الغير .

ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كانت المؤسسة تمتلك وحدات إنتاجية تكفي لإنتاج كل المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي بحيث لا يتم انفاق أي مبالغ للحصول على مدخلات من الغير ، فإن القيمة المضافة = قيمة المبيعات ، و من ثم فإن ($VAS = 1$) و تكون درجة التكامل العمودي عند حدها الأقصى ، و كلما قلت النسبة VAS كلما دل ذلك على انخفاض عدد الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة بغرض إنتاج مدخلاتها و بالتالي كلما دل ذلك على اعتماد المؤسسة على غيرها في الحصول على ما هي في حاجة اليه من مدخلات .

ويشير اقتراب VAS من الصفر على انخفاض درجة التكامل العمودي .

ومن اهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة :¹

- إذا تغيرت أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات فإن قيمة المعيار تتغير بالرغم من أن حجم العمليات المادية بالمؤسسة قد تكون ثابتة .

- إن مؤشر التكامل يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وذلك ناجم عن الاختلاف في الأرباح التي تحققها المؤسسات ، وهذا لان الأرباح هي جزء لا يتجزأ من القيمة المضافة التي يتم من خلالها حساب مؤشر التكامل حتى و لو تساوى حجم العمليات التي تنفذها المؤسسات وعددها .

- عدم إمكانية إجراء المقارنات بين المؤسسات المختلفة بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بينها .

- في حالة تغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات ، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل ، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المؤسسات .

- إن القيمة المضافة تشمل عدة مكونات منها ، أجور العاملين والأرباح ، وتكلفة رأس المال ، لذا فان أي تغيير في هذه المكونات سيؤدي الى تغيير هذه النسبة دون تغير حقيقي في العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة² .

- تغيير هيكل الصناعة من خلال زيادة التركيز الصناعي مثلا سيغير نسبة القيمة المضافة الى المبيعات دون حدوث تغير حقيقي في التكامل العمودي .

- في حالة تغيير تقنيات الإنتاج مما قد يغير مشتريات المؤسسة وقيمتها المضافة وبالتالي تغير نسبة القيمة المضافة الى المبيعات دون تغير حقيقي في درجة التكامل العمودي ، وتبرز هذه المشكلة عند المقارنة التاريخية .

- من الممكن أن يتساوى حجم العمليات المادية في مؤسستين و بالرغم من ذلك يختلف هذا المؤشر من واحدة لأخرى لاختلاف معدلات الربحية بينهما ، حيث أن الربح يمثل جزءا يعتد به من القيمة المضافة ، ومن المعروف أن معدل الربح يتأثر بعوامل أخرى كثيرة منها القوة الاحتكارية للصناعة .

¹ المرجع السابق ، ص 82 .

² د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

2. درجة الاعتماد على السوق : وفي هذا الصدد يمكن الحديث عن مقياسين للتكامل أحدهما تكامل نحو الأمام ، والآخر تكامل نحو الخلف ، وكلاهما يوضح مدى اعتماد المؤسسة على السوق ودرجة التكامل¹ .

قيمة المدخلات المشتراة من السوق

$$\text{مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف} = 1 - \frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$$

قيمة المدخلات الكلية

$$IVB = 1 - \frac{\sum IP}{\sum It}$$

حيث $\sum IP$: مجموع قيم المدخلات المشتراة من السوق .

$\sum It$: مجموع قيم المدخلات الكلية .

ويلاحظ على هذا المقياس أنه في حالة أن تقوم المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها بنفسها دون الاعتماد على السوق في شراء أي منها فإن المؤشر ($IVB = 1$) ، ومن ثم تصل درجة التكامل العمودي للخلف إلى حدها الأقصى . و عندما تعتمد المؤسسة على السوق في حصولها على كل مدخلاتها دون أن تنتج بنفسها أي مدخل من المدخلات فإن قيمة المدخلات المشتراة من السوق تساوي قيمة المدخلات الكلية ، ومن ثم فإن المؤشر ($IVB = 0$) و تصل درجة التكامل العمودي للخلف في هذه الحالة على حدها الأدنى و مما سبق يمكن القول كلما زادت قيمة IVB مقترية من الواحد و مبنعدة عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل العمودي للخلف ، و العكس صحيح .

أما عن مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام فهو يأخذ الصيغة الآتية :²

قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق

$$\text{مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام} = 1 - \frac{\text{قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق}}{\text{قيمة المبيعات الكلية}}$$

قيمة المبيعات الكلية

$$IVF = 1 - \frac{\sum IS}{\sum St}$$

حيث $\sum IS$: مجموع قيم المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق .

$\sum St$: مجموع قيم المبيعات الكلية .

ويلاحظ على المقياس IVF أنه إذا كانت المؤسسة الرئيسية " الأم " تباع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها كي تستخدمها في عملياتها الانتاجية المتتالية فإن ($\sum IS = 0$) و من ثم ($IVF = 1$)

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

² المرجع السابق ، ص 84 .

وتصل هنا درجة التكامل العمودي للأمام إلى حدها الأقصى ، أما إذا كانت المؤسسة الأم تتبع كل مخرجاتها لمؤسسات أخرى في السوق و ليس هناك مراحل إنتاجية أخرى مملوكة لها فإن ($\sum IS = \sum St$) و من ثم فإن ($IVF = 0$) و تصل بذلك درجة التكامل العمودي للأمام لحددها الأدنى ، ويتضح مما سبق ذكره أنه كلما زادت قيمة IVF كلما زادت درجة التكامل العمودي و العكس صحيح .

3. نسبة المؤسسات المتكاملة عموديا في الصناعة : ويستخدم هذا المعيار أساسا في قياس درجة التكامل العمودي في الصناعة المعينة حيث :¹

$$\frac{\text{عدد المؤسسات المتكاملة للخلف}}{\text{عدد المؤسسات الكلية بالصناعة}} = \text{درجة تكامل الصناعة عموديا للخلف}$$

$$\frac{\text{عدد المؤسسات المتكاملة للأمام}}{\text{عدد المؤسسات الكلية بالصناعة}} = \text{درجة تكامل الصناعة عموديا للأمام}$$

و من أهم عيوب هذا المعيار أنه يركز على عدد المؤسسات المتكاملة و يهمل الحجم الحقيقي في الصناعة .

4. عدد العمليات والمراحل الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة : من الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة هي في تعريف المرحلة الإنتاجية التي قد تحوي أكثر من عملية أو خطوة ، كما انه من الصعوبة تحديد بداية كل مرحلة إنتاجية ونهايتها .

5. يمكن استخدام نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية الى العمال في المراحل الأساسية والرئيسية ، بحيث انه إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فان ذلك مؤشر على وجود التكامل العمودي في المؤسسة .

6. نسبة المخزون الى المبيعات : بحيث أن هذه النسبة تكون مرتفعة ومؤشراً على وجود التكامل العمودي من خلال زيادة المخزون في المؤسسة الذي ينجم عن زيادة عدد العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة².

¹ المرجع السابق ، الصفحة السابقة .

² د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

المطلب الرابع : توجهات وخصائص التكامل العمودي

إن القدرة على الدخول في صفقات طويلة الأجل بهدف تحقيق المرونة و السلاسة في معاملات وصفقات السوق (مع تجنب الكثير من النفقات المتعلقة بعقود السلع الحاضرة) قد أدت إلى ظهور توجه يدعو إلى عدم التكامل ، وكان ظهوره لافتا للانتباه في أوروبا الغربية و شمال أمريكا ، و من الأمور التي ساهمت بشكل جزئي في ظهوره تلك العلاقات التكاملية الوطيدة التي تربط بين الكثير من الشركات اليابانية و الشركات الموردة التي تقوم بتزويدها بما تحتاج إليه من مكونات اساسية تستخدمها في عمليات التصنيع الخاصة بها ، و خلال ثمانينات القرن الماضي قامت كل من شركة **تويوتا** و شركة **نيسان** بإنتاج ما يقرب من 20 إلى 23 % من القيمة الاجمالية للسيارات التي قامت بإنتاجها ، و في الوقت نفسه استحوذت شركة **فورد** على 50 % من قيمة انتاجها ، وقامت شركة **جي أم** كذلك بالاستحواذ على ما يقرب من نحو 70 % من قيمة إنتاجها من السيارات¹ . و مع ذلك فإن شركتي **تويوتا** و **نيسان** قد حققنا شكلا من أشكال التكامل القوي المتعلق بالتقنيات التكنولوجية و الجودة مع الشركات التي تقوم بتزويدها بالمواد الأولية التي تحتاج إليها ، كما قامت الشركتان كذلك بالدخول في علاقة تعاون قوي مع الشركات التي تقوم بعمليات النقل و التسليم .

وقد كان رد فعل الشركات المنافسة ردا مزدوجا و يتضح من خلال النقطتين التاليتين :²

1. قامت الشركات بإعادة تحديد علاقات التعاوانية مع الشركات الموردة التي تتعامل معها ، و بدلا من الاعتماد على الاتفاقيات المكتوبة و العطاءات فإن الشركات المصنعة عمدت إلى محاولة زيادة المرونة بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الوطيدة التي تقوم على التنسيق التام بين الجانبين و ذلك من خلال التعاون طويل الاجل بينها وبين الشركات الموردة ، فعلى سبيل المثال نجد في بعض الصناعات الالكترونية الدقيقة و صناعة السيارات أن الشركات الكبرى قد قامت بتقليل عدد وكلائها الذين يقومون بعمليات البيع لصالحها ، و على الجانب الأخر قامت هذه الشركات بتحديد المعايير و المواصفات التي يجب على الشركات الموردة أن تلتزم بها ، وذلك فيما يتعلق بالسلع و المكونات التي تقوم هذه الشركات بتزويدها ، وقد أدى ذلك إلى بناء علاقات وطيدة بين هذه الشركات و بين الشركات الموردة و ذلك على أساس من الثقة المتبادلة و ليست أشكال التعاقد القانوني الملزم .

2. اهتمت الشركات بالتركيز على عدد أقل من نشاطات التكامل العمودي و عمليات التعاقد من الباطن و خدمات تطوير الأداء المختلفة ، و قد ظهر هذا التوجه في المقام الأول نتيجة للرغبة و السعي لتقليل النفقات .

¹ Olivier Sautel , **Dé-Intégration Verticale et Théorie de la firme** , Thèse pour le Doctorat és sciences économiques , Université de Nice – Sophia ANTIPOLIS , 2006, p 211.

² روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 290 .

وتقوم الشركات بشكل متزايد باللجوء إلى جميع الأنشطة التي تدخل في نطاق سلسلة المهام الخاصة بها ، ثم تقوم هذه الشركات بتحديد ما إذا كان من الضروري أن تقوم بهذه النشاطات بنفسها أم لا ، و إذا كانت الاجابة بالنفي فإنها تقوم بتحديد الشركة الموردة التي يمكنها القيام بهذا النشاط و بالإضافة إلى التكلفة الأقل ، وتقوم معظم الشركات في الوقت الحالي بإعادة تقييم لمشروعاتها و نشاطاتها و ذلك من أجل التقليل من النفقات و المصروفات التي تتحملها هذه الشركات . وعلى الجانب الآخر نجد أن الفضل في سيطرة شركات الولايات المتحدة الامريكية على صناعة الكمبيوتر يرجع بشكل أساسي إلى اعتماد هذه الشركات على الموردين الخارجيين الذين يزودونها بما تحتاجه من المكونات الأساسية التي تدخل في صناعة الكمبيوتر مثل برامج المعالجة الدقيقة و شرائح الذاكرة و الشاشات و البرامج و محركات الاقراص .

كما أن التخصص العمودي المتزايد يشتمل على بعض المخاطر فالمؤسسات الصناعية تعتمد بشكل متزايد على مؤسسات أخرى فيما يتعلق بعمليات التصنيع و التقنيات التكنولوجية ، ويتمثل الخطر هنا في أنه على الرغم من أن عملية الاقتصاد في المكونات و الخدمات يمكن تبريرها باعتبار أنها تهدف إلى توفير في النفقات . إلا أن المؤسسات التي تقوم بهذه العملية ستفقد على المدى الطويل القدرة على تطوير منتجاتها و عنصر الابتكار الذي يلعب دورا حيويا في نجاح أي مؤسسة .
ومن بين خصائص التكامل العمودي بنوعيه :¹

أ. تحقيق كفاءة الحجم : إن الحجم الأمثل قد يتنوع و يتغير بشكل كبير بين مراحل الانتاج المختلفة ، وعلى هذا فقد يؤدي التكامل العمودي إلى تحقيق الحجم شبه الامثل بالإضافة لزيادة التكاليف في بعض الأنشطة ، ففي صناعة السيارات مثلا نجد أن مصنع تجميع أجزاء السيارات قد تعمل بكفاءة إذا كانت تنتج ما يقارب من 200 ألف وحدة سنويا .

إن تحقيق الكفاءة في صناعة المحركات تتطلب حجم انتاج يزيد على مليون وحدة سنويا ، وعلى الجانب الآخر نجد أن تحقيق معدلات الكفاءة العالية في عملية تطوير و تحسين المنتجات الجديدة يتطلب حجما إنتاجيا أعلى مما سبق ذكره .

ب. إدارة الأعمال المختلفة بطريقة استراتيجية : يؤدي التنسيق بين الأعمال و النشاطات المختلفة إلى ظهور واحد من المصادر الأساسية للتكاليف الإدارية في المشروعات التي ترتبط ببعضها البعض بشكل عمودي ، و في ضوء المعايير الاستراتيجية ، يمكن أن نقول أن هذه الأعمال تختلف وفق أسس الميزة التنافسية و حسب الظروف المحيطة بها من جهة و الموارد و الامكانيات التي تتطلبها هذه الاعمال من جهة أخرى ، مما يستدعي وجود التكامل العمودي بين الشركات المصنعة و شركات التجزئة من احتكار صناعة ما ، لأنه لا توجد عناصر مشتركة بينهما ، ويمكن أن نقول أن نجاح عملية التصنيع تتطلب

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

توفر القدرات التكنولوجية العالية و الكفاءة في عملية تطوير المنتجات وعلى الجانب الآخر نجد أن النجاح في تجارة التجزئة يتطلب التكيف السريع مع متطلبات كل من العملاء و المنافسة الحادة مع الشركات الأخرى بالإضافة إلى الذكاء المطلوب في عمليات الشراء و الاهتمام الدائم بالسمعة التجارية الجيدة للشركة و حسن إدارة علاقات الشركة مع العملاء .

ت. المرونة : إن التكامل العمودي يمكنه من تحقيق عدة مزايا تنافسية و ذلك وفقا لأنواع و أشكال المرونة التي يتمتع بها التكامل لأن الحاجة للاستثمارات المنسقة تتطلب التحكم المحكم في الجانب الإداري و عقد المعاملات طويلة الأجل التي تحافظ على الموقع الجيد التفاوضي للمؤسسة¹. إن المؤسسات التي تقوم على أساس التكامل العمودي يمكنها أن تجمع بين الأمور التالية : الإمكانيات الهندسية و التصميمية و بعض الخدمات المتخصصة المتمثلة في الهواء المكيف و أعمال السباكة و أعمال النجارة و الكهرباء ، إن مثل هذا التكامل العمودي يعني تحقيق نوع من الصعوبة الأكبر عند محاولة التكيف مع كل من زيادة و تقلص أوامر الشراء ، و كذلك مع الاستجابة للحاجات و المتطلبات الخاصة بكل نوع من الأنواع المختلفة للمشروعات .

ث. زيادة حجم المخاطرة : على الرغم من أن التكامل العمودي يفيد في الربط بين المؤسسة و مورديها الداخليين ، فإن الأمر يشتمل على بعض المخاطرة و ذلك لأن المشكلات التي يمكن أن تحدث في أي مرحلة من مراحل الانتاج المختلفة تشكل تهديدا لعملية الإنتاج و تحقيق الأرباح ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن بعض الشركات المختصة في تصنيع الأحذية الرياضية " ريبوك " ² تعتمد بشكل أساسي على التعاقد مع شركات مستقلة تقوم بعمليات التصنيع المختلفة في أي مكان كان خاصة تلك الموجودة في الدول الآسيوية التي تمتاز فيها اليد العاملة بتدني الأجور ، الأمر الذي يقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة خصوصا هذه المخاطر المتعلقة بالجودة وسعر الصرف و الأمور السياسية .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 292 .
² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

الجدول (02) : التكامل العمودي في مقابل صفقات السوق

التكامل العمودي	الإشكالية
يمكن أن نقول أنه كلما كان عدد المؤسسات قليلا زادت جاذبية و مزايا التكامل العمودي .	ما هو عدد المؤسسات التي تقوم بتطبيق استراتيجية التكامل العمودي على الانشطة الخاصة بها ؟
كلما زادت المتطلبات و الحاجات اللازمة لبعض الاستثمارات المحددة ، زادت جاذبية التكامل العمودي و المزايا التي يمكن تحقيقها من خلاله .	هل يجب أن تتم الاستثمارات التي تتعلق بالمعاملات المختلفة عن طريق أحد الطرفين ؟
كلما زادت صعوبة تخصيص و مراقبة التعاقدات ، زادت و عظمت المزايا التي يمكن تحقيقها عن طريق التكامل العمودي .	هل تدل تلك المعلومات المحدودة لمختلف المؤسسات على الفرص المتاحة امامها و التي تمكنها من الاستفادة من جميع الفرص التي تلوح أمامها في المستقبل ؟
يمكن للتكامل العمودي أن يكون جذابا إذا كان بإمكانه تجنب الضرائب و اللوائح .	هل تخضع معاملات و صفقات السوق على الضرائب و اللوائح ؟
كلما زادت الاختلافات الاستراتيجية ، كلما أصبح التكامل العمودي أكثر صعوبة .	ما هو حجم الشك و عدم التأكد الذين يحيطان بالظروف و الأحوال المتعلقة بالفترة التي تتم فيها عملية التعاقد ؟
لا يوجد تشابه ، لكن التكامل العمودي ينسق بين مراحل العملية الانتاجية مما يحقق الحجم الامثل في نهاية العملية .	هل هناك أوجه تشابه تجمع بين المرحلتين فيما يتعلق بالحجم الأمثل للعمليات الإنتاجية ؟
يتسبب عدم التأكد في زيادة التكاليف المتعلقة بكتابة و صياغة العقود بالإضافة إلى عملية مراقبتها ، كما أن هذا الشك يوفر الفرص الملائمة لحدوث بعض التلاعب و الغش ، الأمر الذي يزيد من جاذبية التكامل العمودي .	ما هي أوجه التشابه التي تجمع بين المراحل المختلفة فيما يتعلق بعوامل النجاح الرئيسية و الموارد و الامكانيات المطلوبة لتحقيق النجاح ؟
كلما زاد الشك و عدم التأكد المتعلقين بحجم الطلب على المنتجات ، كلما كان التكامل العمودي أكثر تكلفة .	ما هو حجم الشك و عدم التأكد المتعلقين بالطلب على المنتجات من جانب السوق ؟
كلما كانت متطلبات الاستثمار أكثر كثافة و كلما زاد حجم المخاطرة في كل مرحلة ، كلما أصبح التكامل العمودي محفوفاً بالمخاطر .	هل من الممكن أن يتسبب التكامل العمودي في زيادة المخاطر و ذلك عن طريق الحاجة إلى الاستثمار الكثيف في المراحل المتعددة أو عن طريق زيادة عوامل المخاطرة المستقلة ؟

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع : إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 115 ، سنة 2000 .

ويخلص الجدول رقم (02) العوامل المهمة التي تساهم إلى حد كبير في تحديد مزايا التكامل العمودي بالمقارنة بالمعاملات التجارية المتعلقة بالسوق ، فكلما كانت المؤسسات التي تنشط في مجال واحد تعتمد على مؤسسات أخرى في دعمها بالمواد الاولية في العملية الانتاجية فتكون مجبرة على التكامل العمودي للخلف من أجل تقليل تكاليفها .

لكن في المقابل عندما تلجأ المؤسسة إلى التكامل العمودي للخلف فإنها ترفع من رأس مالها و يزداد الاستثمار عندها فينجر عنه عدة مخاطر أي ترتفع نسبة المخاطرة مما يجعل موقف المؤسسة حرجا في السوق فقد يؤدي في الاخير إلى انخفاض الحصة السوقية و خسارة المؤسسة .

كما أن التكامل العمودي للأمام يساهم في سيطرة المؤسسة على مراكز البيع و التوزيع لمنتوج معين مما يسهل عليها التحكم في الاسعار و الكمية المعروضة في الاسواق .

المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي

من خلال وجود عدد هائل من الدوافع و المحفزات الممكنة لتوجه على استراتيجيات التكامل العمودي، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى التكامل العمودي بسبب الضرائب لتتهرب من دفع ضريبة المبيعات ، و ما إلى ذلك من استبدال المبادلات الخارجية الخاضعة للضريبة بالمبادلات الداخلية . و كذلك فقد يقوم التكامل العمودي بهدف زيادة القدرة على التمييز سعري أو لزيادة عوائد الدخول ، وقد ترغب المؤسسات في تحقيق وفورات تكاليف تقنية من التكامل أو لضمان إمدادات عنصر الإنتاج ، وقد تأمل في تمديد قوتها الاحتكارية بمنع لجوء المستهلك لبدائل لمنتجاتهم أو بإزالة التراكمات غير المجدية للزيادات في السعر عند المراحل المتتابعة للإنتاج و التوزيع .

وفي هذا المبحث سوف نناقش هذه الافتراضات و بعض التفسيرات التي لا تعتمد بشكل محدد على اعتبارات القوة السوقية .

المطلب الأول : نظرية إخفاق السوق

يعتمد تحليل كوز Coase¹ على الفرق بين التنسيق السوقي و تنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي لدى المؤسسة مما يعتبر الاختيار الثانوي في منهج إخفاقات السوق للتكامل العمودي ، و في رأيه كذلك أن السمة المميزة للمؤسسة هي أنها تجمع الأنشطة الاقتصادية تحت سيطرة منظم العمل بدلا عن السوق، و بالتالي يأتي السؤال عن السبب الذي يستوجب إبطال السوق ، فكانت إجابة كوز هي أن من الممكن الاستغناء عن المبادلات السوقية و ذلك بتنسيق النشاطات داخل المؤسسة ، فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في أن يكون الوسيلة الأمثل لتنسيق النشاط الاقتصادي و لذلك تحول هذه المبادلات لتتم داخل المؤسسة . و إذا افترضنا أن المؤسسة تعمل في مرحلة أو مرحلتين من سلسلة المراحل الانتاجية و تقوم ببعض النشاطات داخليا ، بينما و في حالات أخرى تشتري خدمات عناصر الانتاج و تبيع المنتجات بالسوق ، و في نهاية الامر نجد أن تقدير ما إذا كانت المؤسسة تصنع عناصر الانتاج أو تشتريها و تبيع إنتاجها أو تستخدمه في انتاج السلعة النهائية " بهدف تعظيم الربح " سوف يعتمد على التكاليف النسبية للطرق المختلفة لتنسيق النشاط (أو بأسلوب أعم ، تعتمد على الأرباح النسبية لكل بديل) .

و يجادل كوز بأن المؤسسة ستتولى المزيد من الأنشطة الجديدة إلى أن تصبح تكلفة تنسيق أداء النشاط الإضافي داخليا مساوية لتكلفة اتمامها بالسوق ، و من العوامل التي تميل إلى زيادة التكامل تكاليف اكتشاف أسعار السوق وتكاليف التفاوض حول الوصول إلى عقود السوق ، و من العوامل التي

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 290 .

تميل إلى الحد من التكامل العوائد المتناقصة على وظيفة المنظم و زيادة احتمالات اخطاء المنظم كلما زادت النشاطات التي يقوم بها ، و في رأي كوز تكون هناك درجة توازنية للتكامل العمودي تعطي تحت المنافسة التامة أعلى كفاءة تنظيمية للإنتاج و التوزيع .

و قد قام ويليامسون " Williamson " ¹ بتطوير دراسة كوز و بفرض أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المؤسسات إلى التكامل العمودي ، تناول ويليامسون و بالتفصيل العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق و بالتالي إلى التكامل العمودي ، وقد ركز وبصفة خاصة على العوامل البشرية ، والتي تعمل سوية مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق ، وعلى عكس الفروض المعيارية للاقتصاد ، و يرى ويليامسون أن بعض الخواص البشرية الأولية ، التي لا يعتد بها في العادة ، قد تكون ذات أهمية بالغة و قد خص بالذكر الانتهازية (أي الميل إلى الاستفادة من الفرص المربحة بحنكة) ومحدودية الرشادة (أي قدرة الإنسان على التعامل مع المشاكل الكبيرة لاتخاذ القرار) و تتفاعل هذه العوامل البشرية مع العوامل البيئية ، مثل اللايقين و صغر عدد الأطراف المتعاملة بالنسبة لحجم المبادلات فتؤدي إلى إخفاق السوق و إحلال التنظيم الداخلي محل تنسيق السوق .

ومن الواضح أن تحليل ويليامسون يعد غنيا بالنظرة الفاحصة في دوافع التكامل العمودي الناشئة عن المبادلات ، ولكن و في نفس الوقت من المهم أن نؤكد مرة ثانية الطبيعة الخاصة لهذا المنهج ، فبالتركيز على التكامل العمودي بوصفه تكاملا ، يهتم منهج إخفاقات السوق بقرار التكامل أو التعاون عند وجود دافع للتنسيق العمودي ويرتبط ذلك مع التفسيرات المختلفة لهذه الدوافع ، فمثلا إذا كان هناك اعتماد تقني متبادل أو احتكارات متتابعة في الإنتاج فسيكون هناك دافعا لتنسيق مراحل الإنتاج المتتالية ، ولكن بإمكان مثل هذا التنسيق أن يتم من خلال تعاقدات سوقية ، و ليس هناك من احتياج للتكامل بهدف تحويل المبادلات السوقية إلى مبادلات داخلية ، فمثلا وفورات التكاليف الناجمة عن تكامل عدة مراحل إنتاجية كما في صناعة الصلب ، تملّي ضرورة بناء موقع مشترك للإنتاج و لا تتطلب بالضرورة تكامل المؤسسة ، و بالمثل فإن قرارات تعظيم الأرباح المشتركة في حالة الاحتكارات المتتابعة يمكن أن تتحقق عن طريق المباحثات دون ضرورة أو حاجة للتكامل العمودي ، فالقرار الخاص بالتكامل العمودي في كل حالة يتخذ بهدف خفض تكاليف المبادلات السوقية ، وهو قرار خاص بأكفأ الأشكال التنظيمية في النهاية.

ويتضمن إطار إخفاقات السوق على نظريات أخرى عن التكامل العمودي ، وقد يتساءل المرء عنها إذا كان هذا الإطار يضيف بذاته بعدا نظريا جديدا ، إن النقد الأساسي لدراسة كوز الأصلية عن طبيعة المؤسسة هو أنها و في الأساس دراسة وصفية و إنها تفتقر إلى المضمون العملي بمعنى أن تقدم فرضيات إضافية يمكن اختبارها بالمقارنة بالدلائل التجريبية ، و يمكن انتقاد دراسة ويليامسون على أساس أنها و إلى حد بعيد تعتبر غير عملية و ذلك للصعوبة الشديدة في تقدير تكاليف المبادلات المرتبطة

¹ Olivier Sautel , ibid , p205.

باللايقين¹ ، و الأعداد القليلة من الأطراف المشتركة فيها ، لقد حاولت بعض الدراسات الحديثة أن تطور بعض التوقعات القابلة للاختبار و المبنية على اعتبارات تكاليف المبادلات السوقية و ربما كان هناك المزيد من التطور الممكن في هذا الاتجاه ، ولكن من خلال المعلومات المتوفرة لنا حتى الآن ، فإننا لا نملك طريقة للوقوف على أهمية اعتبارات تكاليف المعاملات السوقية في تفسير التكامل العمودي .
 وفقا لهذه النظرية يوجد هناك أسلوبين أمام المؤسسة لتحصل على مدخلاتها و تصرف منتجاتها :²
 * أن تشتري المدخلات من السوق و أن تباع المخرجات في السوق .
 * أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها و تملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها و هذا ما يسمى بالتكامل العمودي .

و تحاول المؤسسة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها ، فإذا كان اتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من اتمامها داخل المؤسسة فإن هذا يحفز المؤسسة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية ، و سوف تستمر المؤسسة في إضافة وحدات إنتاجية سواء للأمام او للخلف طالما أن :³

تكلفة اتمام العملية بالداخل

$$1 > \frac{\text{تكلفة اتمام العملية بالسوق}}{\text{تكلفة اتمام العملية بالداخل}}$$

تكلفة اتمام العملية بالسوق

وسوف تتوقف المؤسسة عن الاستمرار في التكامل العمودي عندما يتحقق الشرط التالي :

تكلفة اتمام العملية بالداخل

$$1 \leq \frac{\text{تكلفة اتمام العملية بالسوق}}{\text{تكلفة اتمام العملية بالداخل}}$$

تكلفة اتمام العملية بالسوق

المطلب الثاني : نظرية دورة الحياة لستيجلر " Stigler "

يشير ستيجلر Stigler⁴ إلى أن درجة التكامل تتحدد بحجم الصناعة ففي المرحلة الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيرا نسبيا ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تيرر قيام مؤسسات مستقلة تتخصص كل واحدة منها في عملية أو مرحلة منفصلة .
 و منه فإن ستيجلر يجادل بأن تقسيم العمل داخل صناعة معينة سوف يتغير تبعا لحجم الصناعة ، و قد ساقه ذلك إلى استنتاج أن درجة التكامل العمودي في صناعة معينة سوف يتبع دورة حياة تلك الصناعة ، فيزيد التكامل العمودي في الصناعات الجديدة ثم ينقص كلما نمت الصناعة ، ثم تتكامل مرة ثانية عندما

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 292 .

² المرجع السابق ، ص 293 .

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 .

⁴ Olivier Sautel , Ibid , p 205 .

تبدأ الصناعة في التضاؤل وهناك بعض التأييد لهذه الفرضية في تاريخ بعض الصناعات في القرنين الماضيين .

ويبدو أن نظرية ستيجلر تقوم على التباين في علاقات التكاليف و حجم الإنتاج و التي قد توجد في صناعات معينة ، لنفرض أن المنتج X ينتج في إحدى الصناعات من عناصر الإنتاج الوسيطة (A و B) و بفرض أن هناك و للتبسيط علاقة ثابتة لنسب عناصر الانتاج إلى الانتاج ، و إن تكلفة إنتاج كل عنصر إنتاجي مستقلة عن إنتاج العنصر الآخر ، وأخيرا لنفرض أن A ينتج باقتصاديات حجم هائلة في حين B ينتج باقتصاديات حجم متوسطة أو معتدلة ، فالموقف بالنسبة للمنشأة الواحدة موضح في الشكل (05) حيث أن منحنيات متوسط التكاليف للعنصرين A و B كدالة في الإنتاج X يمثلها كل من CA_1 و CA_2 على التوالي . و كذلك نفترض أن إنتاج X من A و B يتم بتكلفة إضافية ثابتة ويمثلها CA_3 ، فلو قامت المؤسسة بالنشاطات الثلاثة أي لو أنها متكاملة عموديا ، إذا فالمجموع العمودي لهذه المنحنيات الثلاثة CA_4 يمثل تكلفة انتاج الوحدة للمؤسسة المتكاملة طبقا للفروض السابقة ¹ .

فوفقا لحجة ستيجلر سوف تميل المؤسسة إلى القيام بكل أو على الأقل بعض النشاطات السابق وصفها وذلك من خلال المراحل الأولى و الأخيرة لدورة حياة الصناعة و لكنها سوف تميل إلى الابتعاد عن هذه النشاطات في المرحلة الوسطى عندما يكون السوق كبيرا ، و يبدو أن الأساس لرأي ستيجلر هذا هو أن تحقيق الكفاءة في تكلفة انتاج عنصر الانتاج A يحتاج إلى مستوى إنتاجي أكبر من ذلك الذي يحتاجه العنصر B بحيث تملئ العوامل التقنية ضرورة التخصص الإنتاجي عند مستويات حجم مختلفة لكل عنصر إنتاجي ، و في حالة السوق ذي الحجم الكبير بدرجة كافية ، فإن النشاطات ذات العلاقات المتنوعة بين التكاليف و حجم الإنتاج يمكن أن تترك إلى المنتجين المتخصصين في الإنتاج التخصصي مقارنة بالمؤسسة المتكاملة ، و يرى ستيجلر أن في المراحل المتقدمة و المتأخرة لتطوير الصناعة قد يكون السوق صغيرا جدا فلا يكفي لدعم منتجين مستقلين لعناصر الإنتاج A و B ، و في هذه الحالة يصبح التكامل مفروضا على المؤسسات بالصناعة ، وكذلك فقد يجبر عدم كفاية المعلومات و بعض العوامل المعوقة للمنافسة في الصناعات الجديدة و المؤسسات على القيام بعدد من النشاطات المتباينة ، و في هذه الظروف قد تعجز المؤسسات عن الحصول على كل الخفض في التكاليف المصاحب لتقسيم العمل فنتج بمستوى دون الكفاءة و بالرغم من أن فرضية ستيجلر تبدو مقبولة ، فإن آراءه ليست مقنعة تماما للأسباب التالية : ²

1. إذا فرضنا أنه يناقش وضع صناعات تنافسية أساسا بعدد من المنتجين ، إذا فحجة أن السوق الصغير يمنع التخصص في الإنتاج ليست حجة قوية ، فبينما المؤسسة الواحدة قد تكون غير قادرة على العمل كمنتج مستقل لعنصر الإنتاج A لمنتج واحد للسلعة X ، فليس من الواضح كيف يمكن استبعاد قيام انتاج متخصص لعنصر الإنتاج A لكل منتجي السلعة X ، ففي الحقيقة ومن وجهة نظر تقنية ، وحتى في

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

² Olivier Sautel , Ibid , p 206.

السوق الصغير سيكون من المريح قيام تخصص في إنتاج X لكسب بعض اقتصاديات الحجم الأقل ، وكما أوضح ويليامسون إذا ما بقيت المؤسسة على التكامل في الإنتاج تحت هذه الظروف فربما يكون ذلك بسبب تكاليف المبادلات .

2. إن حجة ستيجلر تتصل بالميزات التي يمكن تحقيقها من انتاج غير متكامل ، في وجود التنوع في علاقات التكاليف بحجم الإنتاج أكثر مما تتصل بالتكامل داخل المؤسسة ، و لا تملّي العوامل التقنية ضرورة فسخ تكامل المؤسسة في السوق الكبير لأن بإمكان المؤسسة أن تنتج عددا من النشاطات المتباينة في مصنع ذات أحجام مختلفة لإنتاج بعض المنتجات لمقابلة احتياجاتها و بعض احتياجات السوق المفتوح ، و بالطبع قد يكون من الأكفأ عند نمو السوق أن تشتري المؤسسة الخدمات التي كانت متكاملة في السابق و مرة اخرى فهذه الأمر يرجع إلى الخفض النسبي لتكاليف المبادلات السوقية و لا يرجع إلى الاعتبارات التكنولوجية بحد ذاتها . و وفقا لهذه النظرية فإن درجة التكامل العمودي تتبع دورة حياة الصناعة ، فهي تقل بزيادة نمو الصناعة و تزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها ، ويمكن تبرير ذلك اقتصاديا كما يلي : يؤدي نمو الصناعة و كبر حجم عملياتها لأن تصبح :

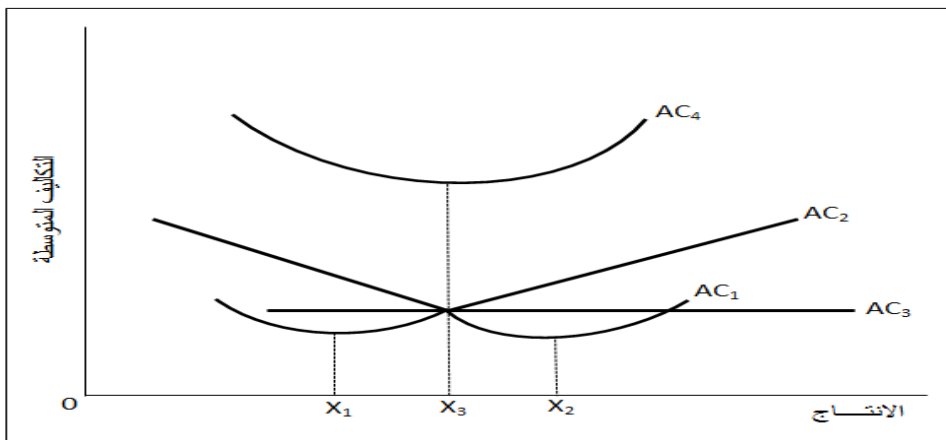
تكلفة الوحدة في ظل التخصص

$1 > \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}$ مما يحفز على زيادة درجة التخصص و انخفاض درجة التكامل

تكلفة الوحدة في ظل التخصص

$1 \leq \frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}$ مما يحفز على زيادة درجة التكامل و انخفاض درجة التخصص

شكل (05) : منحنيات متوسط التكاليف



المصدر : روجر كلارك ، تعريب : د. فريد بشير طاهر ، اقتصاديات الصناعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 303 ، سنة 1994.

المطلب الثالث : الاعتماد التقني المتبادل و اللايقين

في هذه النظرية نتناول تفسيرات أكثر تحديدا للتكامل العمودي ، فبينما تدفع تكاليف المبادلات الناتجة عن صغر أعداد المؤسسات و محدودية التوجه إلى التكامل بدلا من الدخول في المبادلات السوقية لن هذه العوامل لوحدها لا تفسر نمط التكامل المشاهد في الاقتصاد ¹ .

إن أبسط تفسير للتكامل العمودي هو أن الاعتماد التقني المتبادل في عمليات الإنتاج يعطي الدافع للتكامل العمودي ، و المثال المعياري لهذا التفسير هو حالة إنتاج الحديد و الصلب . و هذه العمليات تعتمد على بعضها البعض بمعنى بالإمكان خفض تكاليف المعالجة و التسخين و ذلك بالقيام بها في مكان و زمان متعاقب جدا ، فضرورة تصنيع الحديد و الصلب خاصة تحت درجة حرارة عالية يعني أن هناك قدرا كبيرا من الكفاءات الحرارية يمكن تحقيقها من خلال الإنتاج المتكامل . تلك الاقتصاديات التقنية تملّي ضرورة أن تتم صناعة الصلب في مصنع واحد و التكامل يكون في مؤسسة واحدة أيضا ، للأسباب التي ذكرت أنفا ، و هناك العديد من الأمثلة عن التكامل العمودي لعمليات الإنتاج لأسباب الاعتماد التقني المتبادل ، وتعد اقتصاديات الحرارية مهمة كذلك لصناعات معادن أخرى ، وبأسلوب أعم فإن تكاليف المعالجة و التكاليف الأخرى عادة ما تخفض عن طريق تكامل العديد من العمليات الكيماوية مثل تكرير البترول ، ويتضمن الكثير من هذه الصناعات سلسلة من العمليات المتعاقبة و تظهر الاقتصاديات التقنية للتكامل عادة في مثل هذه الظروف .

و التفسير الذي درج عليه رجال الاعمال للتكامل العمودي هو أن يتم بهدف تأكيد تدفق عناصر الإنتاج أو لتأكيد وجود سوق لبيع الإنتاج ، وقد يشتمل هذا على تفسير دوافع احتكارية للتكامل ، فتحت الفروض التقليدية لا يبدو هناك من دافع للتكامل العمودي بأسواق المنافسة التامة لانعدام فرص خفض التكاليف لأن جميع عناصر الإنتاج و السلع المنتجة يمكن شراؤها من السوق المفتوحة عند الأسعار المحددة بالسوق ، ولكن هذا الجدل يتجاهل مشكلة اللايقين في النواحي الأخرى للأسواق التنافسية ويرى العديد من مفكري الاقتصاد أن هذه المشكلة قد تقدم تفسيراً للتكامل العمودي ² .

إحدى الامكانيات و التي قدمها آرو Arrow ³ هي أنه قد يكون هناك عدم تماثل في المعلومات المتوفرة لكل من منتجي المواد الأولية و منتجي السلع مما يدفعهم إلى التكامل العمودي بهدف تحسين توزيع الموارد في مرحلتي الإنتاج ، وفي تحليل آرو فإن المؤسسة المنتجة للسلع تكون معلوماتها محدودة عن أسعار المواد الأولية مما يعوق قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة حول نسب عناصر الإنتاج المستخدمة ، و يفترض آرو أن منتج المادة الأولية يكون أكثر دراية بأسعارها عن المؤسسات المنتجة للسلع ، ولذلك فالمؤسسات المنتجة للسلع يكون لديها حافز واضح للتكامل إلى الخلف حتى تستحوذ على

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 302 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

³ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 294 .

المؤسسات المنتجة للمواد الأولية بهدف الحصول على توقعات أفضل عن أسعار المادة الأولية ، وفي هذا النموذج تتحسن القدرة على استطلاع أسعار المادة الأولية كلما زادت حيازة المؤسسة المنتجة للسلع لمؤسسات تنتج المواد الأولية بحيث يكون هناك ميل طبيعي بالحيازة الاحتكارية على المؤسسات المنتجة للمواد الأولية و يعني ذلك بدوره أن إنتاج السلع أيضا سوف يكون محتكرا ، وبذلك يكون هناك في النهاية ميل إلى عرض موحد في مرحلتي الإنتاج في هذا النموذج .

و الامكانية الثانية التي نناقشها بطريقة أكثر شمولا كانت قد قدمت بواسطة كارلتون **Carlton** وفي هذا التحليل يجتمع كل من اللايقين و بطء الاستجابات في أسواق المنافسة لتقديم حافزا للتكامل العمودي، ويقترح هذا النموذج مباشرة أن تقوم المؤسسات المنتجة للسلع بالتكامل إلى الخلف لضمان عرض عناصر الإنتاج الذي يحيطه اللايقين ، و هي بذلك تبدو متفقة مع تفسيرات رجال الأعمال عن التكامل إلى الخلف و بالتالي تستحق مزيد من العرض التفصيلي ولتأخذ سوق واحدة ذات طلب لا يقيني ، فتحت الفروض المعهودة بتكيف سعر السوق في كل فترة زمنية ليساوي بين الكمية المطلوبة و المعروضة لكي يخلي السوق من أي فوائض و لكن في كثير من أحوال الأسواق التنافسية الأخرى لا يتم تعديل أو تكيف السعر حالا كما تفترض النظرية و بالإضافة إلى ذلك فلا يمكن للإنتاج أن يتعدل في حينه لمقابلة الطلب عند سعر السوق و لذلك فمن المحتمل أن لا يتساوى الطلب و العرض في أي فترة سوقية ، أي أن يكون هناك نقص أو زيادة في الانتاج بالنسبة للمطلوب ، ولذلك فمن وجهة نظر المشتري ، هناك احتمال بالأا يتمكن من الحصول على السلعة في الفترة الحلية بينما يتحمل البائع مخاطر الإفراط في الانتاج و بقاء كميات غير مباعة من السلع ¹ .

و لهذه الإمكانيات أثارا ضمنية هامة فإذا فرضنا و للتبسيط أن كل المؤسسات و جميع المستهلكين متماثلون تماما ، إذا يمكننا أن نناقش توازن السوق بالنسبة لمؤسسة واحدة كما بالشكل (06) ، بما أن السوق و بصفة عامة سوف تتجلي فإن المؤسسات تتنافس ليس فقط في السعر و لكن في وجود عرض يعول عليه ، فمن وجهة نظر المشتريين تعتمد المنفعة على سعر السوق P و على احتمال الحصول على السلعة من المؤسسة $(1-\lambda)$ ، و على ذلك يمكننا أن نرسم منحنيات السواء للمستهلك بين المحورين $(P, 1-\lambda)$ ، وستتحد المنحنيات إلى الأعلى لتعكس إقدام المشتري على دفع السعر الأعلى فقط إذا ما زاد احتمال حصوله على السلعة ، ويبين الشكل (06) اثنتين من هذه المنحنيات F_1 و F_2 وعلى جانب العرض تنظر المؤسسة في أمر التخزين أو إنتاج المزيد من السلعة حتى تحسن من قدرتها على مقابلة الطلب لكنها تراعي المخاطرة المترتبة على هذا الاختيار و المتمثلة في بقاء كميات غير مباعة ، وبناء على ذلك يجب أن يزيد السعر الذي تضعه حتى يغطي الزيادة في المخاطر ، ولذا يمكننا أن نرسم و على نفس الشكل منحنيات الأرباح المتساوية و تتحد هي الأخرى إلى الأعلى ، لأن هناك احتياجا لأسعار أعلى لمعادلة الاحتمال الأعلى لرضى المستهلك لكي يبقى مستوى الأرباح المتوقعة دون تغيير .

¹ المرجع السابق ، نفس الصفحة .

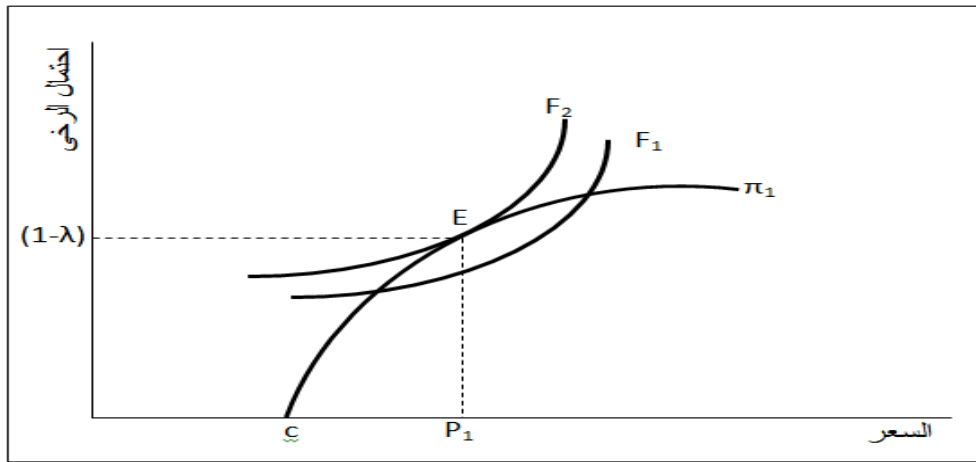
وأخيرا ، نلاحظ أن المؤسسات في سوق المنافسة تنتج حتى تكون الأرباح المتوقعة تفوق أو مساوية للصفر ، و على الرسم Π_1 يمثل المنحنى المناسب للربح المتساوي ، فإذا كانت السلعة تنتج عند مستوى ثابت لتكلفة الوحدة C إذا فلأي مستوى للإنتاج هناك بعض المخاطرة الناجمة عن كميات الإنتاج غير مباعة ، فالمنحنى Π_1 يقطع المحور الأفقي عند C و ينحدر إلى أعلى بعد ذلك ، و توازن السوق توضحه النقطة E عندما يكون أعلى منحنى سواء للمستهلك F_2 مماسا لمنحنى الربح المتساوي ، والمبادلة عند نقطة التوازن هذه تدل على أن بعض المستهلكين سوف لا يحصلون على احتياجاتهم من السلعة في الفترة السوقية الحالية ، أي أن $(1 - \lambda)$ أقل من الواحد الصحيح وأيضا نجد سعر السوق يفوق تكلفة الوحدة C و يعكس ذلك مخاطر المؤسسات الناجمة عن انتاج السلع غير المباعة إلى جانب تكلفة انتاج السلعة ، ويمكننا الآن تطبيق هذا التحليل على التكامل العمودي ، لنفترض أن مؤسسة متكاملة إلى أسفل تنتج السلعة X مستخدمة عناصر الإنتاج A ، B ، C و التي تنتج بواسطة مؤسسات منتجة للمواد الأولية ، و الطلب على X طلب لا يقيني و بالتالي فالطلب المشتق على عناصر الإنتاج أيضا لا يقيني ولو ركزنا على عنصر الإنتاج A نجد أن منتج A يتحمل أصلا مخاطرة الإفراط في الإنتاج عن المطلوب و لذا فسوف يزيد سعر A عن تكلفة الوحدة منه ، أي $(P_1 < X)$.

و يصبح السؤال هو هل هناك دافع لدى منتجي السلع للتكامل إلى الأعلى في انتاج عنصر الإنتاج A ؟ فللمحة الأولى قد لا يظهر وجود هذا الدافع ، و ذلك لأن هذا التكامل و إن أتاح للمؤسسات المنتجة للسلع عنصر الانتاج بتكلفة مقدارها C أقل من سعر السوق P_1 ، إلا أن ذلك يعني ضرورة تحملهم لمخاطر الإنتاج الزائد أيضا لكن و كما أوضح كارلتون قد يكون هناك على الأقل بعض الدوافع للتكامل إلى الخلف ، لأن منتج X سوف يتخذ قرارا يعتمد على مبدأ الحدية بدلا عن قرار يعتمد على متوسط التكاليف ، وذلك عند إقدامه على التكامل إلى الخلف ، ففي البداية يدرس الوفورات المتوقعة و تكاليف انتاج كمية عنصر الانتاج A اللازمة لإنتاج الواحدة من X ، بفرض أنها تستخدم عنصر الإنتاج A لإمداد العميل الأول الذي تصادفه ولما كان احتمال وجود مشتر واحد عاليا جدا ، فمن المؤكد أن من المريح للمؤسسة أن تنتج عنصر الإنتاج A اللازم لإنتاج وحدة واحدة من المنتج ، و قرارات حدية مماثلة تتخذ بالنسبة للوحدات التالية من الانتاج ، و يستمر التكامل العمودي إلى النقطة التي يتساوى عندها الوفر الحدي المتوقع مع تكلفة إنتاج كميات إضافية من A و السمة المرغوبة في هذا النموذج هو أن المؤسسة المنتجة للسلعة سوف تستخدم انتاجها من عنصر الانتاج A لمقابلة الطلب ذي الاحتمال العالي، بينما قد تفضل شراء الكميات الإضافية المطلوبة من عنصر الإنتاج من منتجين مستقلين لمقابلة الطلب ذي الاحتمال الضعيف ¹ .

¹ Olivier Sautel , Ibid , p 206.

ولهذا النموذج أيضا مضمون مفيد بالنسبة للرفاهية ، فقد لاحظ كارلتون أن بالإمكان التفريق بين المؤسسات على أساس قدراتها على امتصاص الخطر في توفير عنصر الإنتاج A و ذلك بالتمييز بين عدد المؤسسات المنتجة للسلعة n_1 و عدد المؤسسات المنتجة للمواد الأولية في إنتاج A و n_2 . فإذا كانت ($n_1 < n_2$) فإن المؤسسات المنتجة للسلع أفضل في امتصاص الخطر بمعنى أنها تحتاج إلى الاحتفاظ بكميات أصغر من عنصر الإنتاج لكي تقابل طلب جزء محدد من المستهلكين ، وعليه يعتبر التكامل العمودي إجراء من وجهة نظر المجتمع وفي هذه الحالة ستتضافر القوى لتحقيق تكامل تام بين المؤسسات المنتجة للسلع و المؤسسات المنتجة للمواد الأولية ، ولكن إذا كان ($n_1 > n_2$) بحيث تكون المؤسسات المنتجة للسلع أكثر كفاءة في امتصاص المخاطر لأصبح التكامل العمودي غير كفاء من وجهة نظر الاقتصاديين و سوف يؤدي ذلك إلى تكلفة كلية أعلى لعناصر الإنتاج اللازمة لمقابلة طلب جزء صغير معين من المستهلكين و بالتالي تكون منفعة المستهلك المتوقعة أكثر انخفاضا ، في هذه الحالة قد يكون التكامل العمودي جزئيا أو تاما ، ولكن في كلتا الحالتين يصبح الحافز الخاص بالمنشأة للتكامل بهدف ضمان إمدادات عنصر الإنتاج غير كفاء ¹ .

الشكل (06) : منحنيات السواء للمستهلك



المصدر : روجر كلارك ، تعريب : د. فريد بشير طاهر ، اقتصاديات الصناعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، ص 298 ، سنة 1994.

إلا أن الاستنتاجات بخصوص الرفاهية عادة غير قاطعة و هي كذلك في مثالنا الحالي أيضا ، وبالأخص يوضح كارلتون أن المؤسسات المتكاملة عموديا أكثر احتمالا لأن تقدم تقنية جديدة نافعة عن المؤسسات غير المتكاملة ، وذلك لأن المؤسسات المتكاملة المسيطرة على إنتاج عناصر الإنتاج سوف تكون قادرة على دراسة وتبني التقنيات الحديثة و المفيدة . بينما المؤسسات غير المتكاملة ربما لا تتلقى إشارات سوقية مناسبة تدفعها إلى تغيير من هذا النوع و عليه فقد يكون هناك ميزات كفاءة حركية للتكامل

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .

العمودي و التي قد تعادل أي عدم كفاءة ساكنة مرتبطة بتحمل غير كفاء للمخاطر ، ولكن يجب ألا تحجب هذه الحجة حقيقة أن الحافز الخاص بالتكامل بهدف ضمان إمدادات عنصر الانتاج قد يوجد عندما يكون هذا التكامل غير كفاء حتى و لو كان السوق في تنافس في الأساس .

المطلب الرابع : التحليل التعاقدى للعلاقات العمودية

كان كوز أول من أشار إلى أن الصفقة يمكن أن تكون في السوق كما يمكن أن تكون داخل المؤسسة بين الوحدات ، و طور هذا التحليل ويليامسون بحيث دقق في تكاليف المبادلة التي ترجع إلى:¹

- محدودية المعلومات التي يملكها المقرر (تكاليف البحث عن المعلومات) .
- خصوصية بعض الصفقات التي تحتاج إلى إشراف و متابعة خاصة .
- محدودية رشادة أصحاب القرار ما قد يخلق مشاكل لاحقة أي تكاليف للمؤسسة .
- وجود استغلاليين و انتهازيين بين المتعاملين الاقتصاديين .
- تواتر هذه الصفقات .

تحليل تكاليف الصفقات حسب كوز لكل صفقة تكلفة تتغير بدلالة طبيعية الصفقة و بطريقة تنظيمها سواء حدثت في السوق أو المؤسسة أو تنظيم آخر قاطع المهام أن يكون فعال.

إن كوز و ويليام صون² يقدران بأنه على مستوى الأسواق ، يتم التعاون بين مختلف الأعوان الاقتصادية ، لا إراديا عن طريق نظام الأسعار (اليد الخفية) ، ولكن على المستوى الداخلي للمؤسسة ، فهي منظمة إراديا ، من طرف السلطة القائمة لرجل الأعمال ، حيث اعتبر أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي : - الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر .

- إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد ان يقترح أسعار جديدة.
- إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع .

تعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل كوز ، ومن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديد فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات :

¹ د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

² عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، نظريات المنظمة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، سنة 2008 ، ص 121 .

1. **تكاليف البحث و الإعلام :** مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض و التحرك بين مختلف المتعاملين ، و محاولة المقارنة بين التكلفة لكن هذا مكلف من حيث الوقت و التنقل.

2. **تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار :** في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلا : الكمية الواجب توريدها ، المدة الزمنية ، النوعية الجديدة و الثمن المطلوب ، الضمان المقترح و لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت و يتطلب تكلفة .

3. **تكاليف الرقابة و المتابعة :** فإذا تم العقد فيجب ضمان احترامه و تطبيقه و يرى كوز في العالم الحقيقي أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق و هما السوق و المؤسسة ، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي .

في حين أن السوق هو آلية تنسيق لامركزية (غير ثابتة) تعتمد على ميكانيزم أو مؤشر السعر بينما المؤسسة هي طريقة تنسيق ثابتة قائمة على النفوذ "شكل من أشكال التنسيق المركزي القائم على السلطة " ، في هذه الحالة نقول أن نظام السعر قد تلاشى واستبدل بنظام آخر هو السلطة و نتيجة لذلك و للأهمية الاقتصادية يجب المرور بالمؤسسة عوض السوق و ذلك لتخفيض تكاليف الصفقات لكن استعمال المؤسسات أيضا مكلف وكلما كانت المؤسسة واسعة و معقدة كان التنسيق الفعال صعب للسلطة و النشاطات ، فالاختيار بين السوق و المؤسسة أخيرا بالمقارنة بين تكاليف الصفقات و تكاليف التنظيم الداخلي بالموازنة كلما كان نمو حجم المؤسسة فإن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع ، يكون ضعيفا عندما تكون المرحلة الأولى فقط مندمجة ، و يرتفع مع اندماج المرحلة الثانية ... و حتى الخامسة ¹ .

عندما تكون التكاليف الهامشية للتنسيق بالسوق متساوية مع التكاليف الهامشية للتنسيق بالمؤسسة هنا نقول قد بلغنا حد المؤسسة . بتفكير بسيط و قوي الذي يتطلب أن يكون معمقا ، كوز يصف مختلف تكاليف الصفقات (تكاليف البحث و الإعلام، تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار، تكاليف الرقابة والمتابعة) قد أكد أن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع مع حجم المؤسسة لكن لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف : في أي حالة ترتفع ؟ في أي حالة تكون ضعيفة ؟ لكن ويليامسون هو الذي سيتعمق و يعرف مفاتيح المتغيرات على أساس مختلف التكاليف المفسرة لكوز .

لقد ركز ويليامسون على تحليل تكاليف الصفقات مستندا في ذلك على دراسات سابقة لـ كوز و سيمون و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات منفصلة فيما بينها تكنولوجيا ، و العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد ، و من جهة أخرى بخصائص الصفقات. وفيما يتعلق بالسلوك فإن "ويليامسون" يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة و بانتهائية كاملة وفي المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول والتكرار وحالة عدم التأكد .

¹ د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

إن هذه التكاليف مجتمعة إن وجدت ، تشكل دافعا قويا للمؤسسة لاستبدال هذه العلاقات بشكل آخر و هو التكامل ، أما إذا كانت المخاطرة بأداء الصفقة خارج المؤسسة ضعيفة يمكن للمؤسسة أن تتبع استراتيجيات أخرى مثل التعاقد مع المقاولين بالباطن ، إن الدوافع السابقة ليست حصرية ، إذ توجد عوامل محددة أخرى قد تدفع المؤسسة إلى خيار التكامل العمودي من باب أنه حالة خاصة من التنوع ، كأن تتبنى المؤسسة التكامل العمودي كطريق لتحقيق النمو¹.

تأسيساً على العلاقة النظرية التي صيغت بموجبها استراتيجيات التكامل العمودي ومضمناتها وما تفرع عنها من مقدمات ونتائج واعدة ، يتناول هذا المحور التحليل الرياضي للعلاقة التكاملية للاستراتيجيات التي من شأنها أن تعدّ مدخلاً مهماً في قياس آلية أداء المؤسسات والتي تفصح عنها الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات في أحد أنواع التكامل ، التكامل الجزئي " **Micro Integration** " أو التكامل الكلي " **Macro Integration** " ، إذ نرّمز للأداء الاقتصادي بالرمز **P** وأن هنالك عناصر تتحدد بموجب الطريقة التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها كأن تكون الطريقة تكامل خلفي أو أمامي " **Backward or Upstream** " ، كأن تسعى إلى التكامل مع مؤسسة أخرى لتسويق سلعتها أو لاستكمال حاجتها من العناصر التي تساهم في رصد مدخلاتها ومستلزماتها الإنتاجية على أساس التوريد من الخارج " **Outsourcing** " والذي يعني استكمال حاجتها من مصادر خارج إطار إمكانياتها الذاتية ووفق صيغ وأشكال وسياسات تحددها المؤسسة كاختيار استراتيجي " **Strategic Choice** " . ونقوم هذه العلاقة على نظرية الاستغلال الأمثل للطاقات التي توفرها بيئة التكامل على نطاق محلي أو دولي وتوفير حوافز قوية لتدنية التكاليف و تقصية العوائد و لاسيما في حالة التحولات التي تشهدها الأسواق في إطار العولمة² .
والجدير بالذكر أن الخيارات المثالية هي الخيارات التي تحقق قيمة مضافة من خلال إعادة هندسة العلاقات بين المؤسسات القائمة على أساس التكامل ، ومتى ما تفوق المنافع من التغيير تكاليف هذا التغيير فإن خيارات التكامل لا يمكن التراجع عنها .

¹ عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .
² د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

المبحث الثالث : تحليل و تقييم التكامل العمودي

من الملاحظ أنه هناك عدة دوافع للتكامل العمودي الذي يتم باتخاذ قرار استبدال المبادلات السوقية بالتنسيق الداخلي ، وبهدف تعظيم الأرباح وذلك من خلال خفض تكاليف المبادلات السوقية ويعد هذا بمثابة الأساس لأي قرار تأخذه المؤسسة داخليا و ذلك بتكامل نشاطاتها المختلفة بدلا من الاعتماد على المبادلات السوقية أو العقود قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مع الوسط الخارجي .

كما أنه ليس هناك إجماع في الوقت الحالي على تحليل الدوافع الحقيقية وراء لجوء المؤسسات إلى التكامل العمودي و كذا مؤثراته المتنوعة و الاسباب الفعلية التي تكمن في الظروف التي قد يكون للقوة السوقية فيها سلبيات جمة ، وفي المقابل فإن للتكامل العمودي منافع عدة تتمحور اساسا حول تقليل التكاليف و المخاطرة في نفس الوقت .

المطلب الأول : دوافع التكامل العمودي

حسب مدرسة شيكاغو¹ أنه من غير المحتمل أن يتم التكامل العمودي بدافع من الاعتبارات الاحتكارية في كثير من الظروف ، و بالتالي فلا يجب أن تكون موضع اهتمام السياسة الاقتصادية ، وبالإضافة إلى ذلك ففي الحالات التي تكون فيها دوافع احتكارية فليس بالضرورة أن يكون لها تأثيرات اقتصادية و اجتماعية ، فبمجرد إسقاط فروض المنافسة تتضاعف أعداد نماذج التكامل العمودي الممكنة بصورة هائلة ، فمثلا بمرحلتين انتاجيتين و إمكانية وجود احتكار تام أو احتكار للقلة أو منافسة في كل مرحلة انتاجية ، يمكن بناء تسعة نماذج ، وعلاوة على ذلك فهذا الحساب يتجاهل التغيرات الأخرى والتي تنشأ على سبيل المثال بسبب التمييز السعري ، و عوائق الدخول و ما إلى ذلك .

أما بالنسبة لحالة الاحتكارات المتتابعة في عدة مراحل انتاجية ، ويمكن تمييز حالتين هنا :

الأولى : عندما يكون هناك احتكار و لا توجد لمحتكر السلع قوة احتكار شراء في سوق عناصر الانتاج .

وثانيا : عندما تكون هناك قوة احتكار شراء أيضا بحيث يكون هناك احتكار مزدوج في سوق عنصر الإنتاج و في سوق عنصر الإنتاج .

لنفرض أن السلعة X تنتج باستخدام عنصري الإنتاج A و B (عنصر الإنتاج A ينتج تحت الاحتكار و عنصر الإنتاج B ينتج تحت المنافسة) ، في الحالة الاولى يفترض ان عنصر الانتاج A يستخدم في إنتاج X بكميات غير معنوية بالنسبة للإنتاج الكلي A وبناء على ذلك فليس لمنتج السلعة X من قوة احتكارية في شراء عنصر الانتاج A لكنه يأخذ سعر A كتكلفة إنتاج معطاة ، وفي هذه الحالة

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

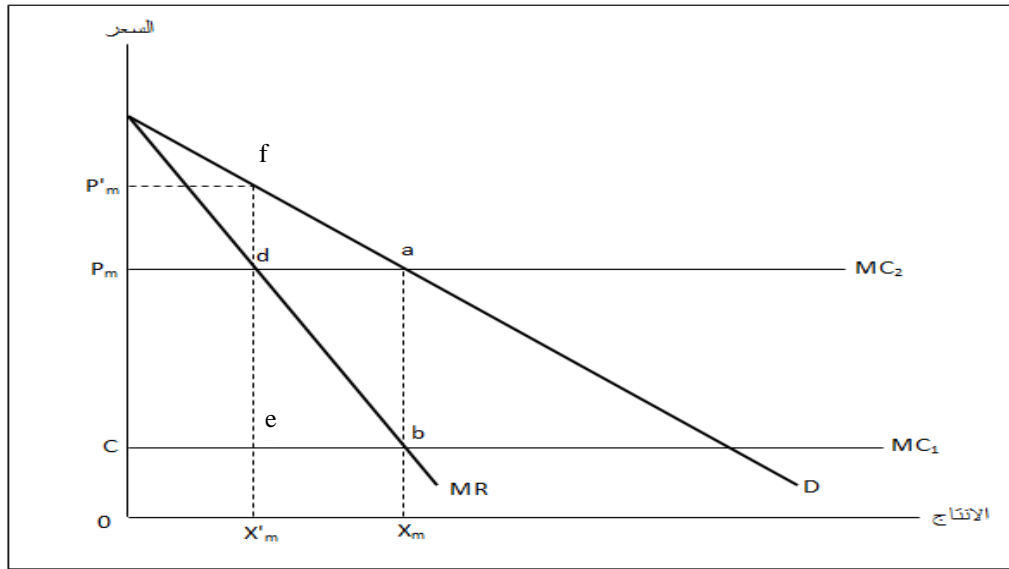
يضع منتج A سعرها ليعظم أرباحه و في المرحلة التالية يضع منتج X سعرها آخذا في الاعتبار السعر المعطى لـ A¹.

و الآن لننظر ماذا يحدث لو عمل المحتكرون بطريقة مستقلة ، ونفترض هنا أن عناصر الإنتاج تستخدم بنسب ثابتة في إنتاج X فالشكل (07) يوضح هذه الحالة في وجود التكاليف الحدية الثابتة لإنتاج X ، MC_x ودالة الطلب الخطية D_x ، ففي ظل فرض النسب الثابتة يمكن لمحتكر عنصر الانتاج أن يزيد من سعر A إلى النقطة التي ينتقل فيها MC_x إلى MC_x' ، وسوف تمكنه هذه السياسة من الاستحواذ على أقصى أرباح المحتكر و التي تساوي المساحة (P_{mabc}) من الصناعة في حالة ما إذا كانت مؤسسة تنافسيا بحيث تضع السعر P_m مساوي MC_x' ، لكن X ينتجها محتكر ، و في وجود MC_x' سوف يفيد الانتاج للمستوى الذي تتساوى عنده MR_x و MC_x' مما يدفع السعر إلى MC_x' ، فإذا تحقق ذلك فإن المستهلك النهائي يكون قد ساء وضعه من ناحيتين في وجود الاحتكارات المتتابعة لأن الزيادات السعرية فوق تكلفة الوحدة قد تراكمت و الاسعار قد وضعت فوق مستويات أسعار الاحتكار ، ويكون الوضع كذلك بالطبع إذا كانت هناك مراحل إنتاجية أكثر ، وعدد أكبر من المحتكرين² .

و كما يتضح في الشكل (07) فإن السياسة المقيدة للمحتكر الثاني لخفض الإنتاج إلى X_m' ينقص أرباح محتكر عنصر الانتاج من المساحة (P_{mabc}) إلى المساحة (P_{mdec}) ، و تحت فروض دالة الطلب الخطية و التكلفة الحدية الثابتة فإن المساحة (P_{mdec}) تساوي نصف المساحة (P_{mabc}) ، حيث أن MR_x له ضعف انحدار D_x ، في هذه الحالة سوف يعظم المحتكر المنتج لعنصر الإنتاج أرباحه آخذا في الاعتبار سياسة المحتكر الثاني ، وذلك بوضع التكلفة الحدية لـ X عند MC_x' ، حيث يحصل على نصف أقصى ربح ممكن بالسوق ، وقد يمثل ذلك توازنا غير تعاوني لذا فمن الواضح أنه إذا ما وضع السعر النهائي عند P_m ، فإن الأرباح القصوى سوف يمكن تحقيقها بالصناعة لذا فإن هناك حافزا على التعاون بين المحتكرين ، و قد يتم ذلك عن طريق التفاوض و من الممكن أيضا أن يتم عن طريق التكامل العمودي ، و في هذه الحالة يعتبر التكامل العمودي بهدف زيادة الربح أيضا كسبا اقتصاديا و اجتماعيا ، و في الشكل (07) يلاحظ أن استبدال الاحتكارات المتتابعة بمحتكر واحد متكامل من شأنه أن يخفض سعر السلعة إلى P_m مما يزيد من فائض المستهلك بالمساحة ($P_m' fdP_m$) و كذلك تزيد أرباح المحتكر من المساحة ($P_m' fec$) إلى المساحة (P_{mabc}) ، و بما أن المساحة ($P_m' fdP_m$) تمثل فائض المنتج المحول إلى المستهلك ، إذا فهناك صافي رفاهية مكتسبة كنتيجة للتكامل العمودي مساو للمساحة $fabe$.

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .
² المرجع السابق ، ص 296 .

الشكل (07) : منحني الإنتاج في ظل قوى احتكارية



وفي الحالة الثانية ندرس فيها منتج السلعة X هو أيضا المشتري الوحيد لعنصر الإنتاج A ففي هذه الحالة يكون لمنتج X قوة محتكر الشراء في شراء A ، و بذلك يكون لديه حالة احتكار مزدوج في سوق A و كما سنرى فهذا يعقد التحليل بعض الشيء و إن كانت النتيجة التي توصلنا إليها في الحالات الأولى قد تتغير ¹ .

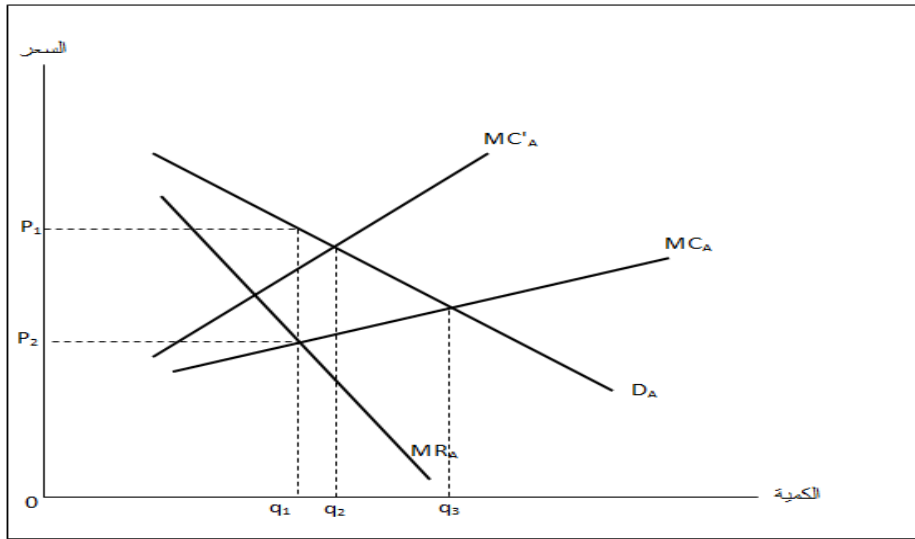
ومن أجل تحليل هذه الحالة نحول الانتباه إلى سوق عنصر الإنتاج A ، و بالإضافة إلى ذلك نفترض الآن و لأسباب سنتضح فيما بعد أن A ينتج بتكلفة حدية متزايدة MC_A (لاحظ الشكل 08) ، فعنصر الإنتاج A يستخدم بنسبة ثابتة مع عنصر الإنتاج B لإنتاج السلعة X ولذلك فمن الممكن أن نرسم منحنى طلب مشتق لعنصر الإنتاج A من منحنى الإيراد الحدي للمنتج X ويمثل هذا المنحنى في الشكل (08) بالمنحنى D_A وبصاحبه منحنى الإيراد الحدي الخاص بعنصر الإنتاج A أيضا فلو كان كما في الحالة السابقة لمنتج عنصر الإنتاج وحدة قوة سوقية ، فإنه ينتج γ_1 بسعر P_1 .

لكننا الآن نفترض أن هناك مشتريا واحدا لعنصر الإنتاج A و الذي قد أدرك أن له قوة احتكارية في الشراء فلو أن عنصر الإنتاج A ينتج تحت المنافسة و يعرض وفقا للمنحنى MC_A' ، ليعكس سعر العرض المتزايد (تكلفة الوحدة من المنتج) لعنصر الإنتاج A ممثلا بالمنحنى MC_A ، فسيسعى محتكر الشراء إلى اللامساواة MC_A' و القيمة الحدية لـ A (ممثلة بـ D_A) ويشترى المنتج γ_2 عند السعر P_2 . ومن الواضح أن محتكر شراء A سيسعى للشراء عند سعر أقل P_2 عن السعر الذي يرغبه المحتكر البائع P_1 وهنا تبرز معضلة الاحتكار المزدوج حيث يتحدد السعر الفعلي و الكمية عن طريق التفاوض بين الأطراف ، و في إطار التكامل العمودي نجد أن المصالح المترابطة للمحتكرين تستوجب وضع السعر والكمية التي تعظم أرباح الصناعة من المنتج النهائي X ، و لما كان منتج X هو الوحيد الذي يمكنه

¹ Campbell , Andrew , Vertical Integration : Synergy or seduction , Long Range Planning , Vol 28 , 1995,p132 .

الحصول على هذه الأرباح ، فذلك يتطلب أن يكون إنتاج A عند المستوى التنافسي في وجود الطلب المشتق D_A ، فهناك دافع إذا لوضع الإنتاج γ_3 عند تقاطع D_A و MC_A ، ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق التفاوض أو بالتكامل العمودي بين المحتكرين ، و طالما أن المساومة في إطار الاحتكار الثنائي قد تميل إلى خفض الإنتاج إلى أقل من γ_3 ، فإن كلا من الأرباح المشتركة و الرفاهية الاقتصادية ستكونان أعلى في حالة التكامل العمودي ، ومرة أخرى تنطبق الفكرة القائلة بأن التكامل العمودي يمحو ممارسات قوى الاحتكار المتراكمة . إن من المهم أن نلاحظ في هذا الإطار أن الأرباح و الرفاهية الاقتصادية لا تتطلب بالضرورة قيام التكامل العمودي ، فكما لاحظنا فإن التنسيق العمودي فضلا عن التكامل قد ينتج الحل المقبول لمشكلة الاحتكارات المتتابعة ¹ .

الشكل (08) : منحنى طلب مشتق لعنصر الإنتاج A



ففي الحالة الموضحة بالشكل (08) مثلا نجد أن التفاوض على السعر و الكمية المنتجة أمر ضروري لتعظيم الأرباح المشتركة وعلى الأطراف المتفاوضة أن تتفق على تحويل γ_3 من عنصر الإنتاج A و أن تتم مفاوضات منفصلة للسعر لتحديد توزيع الأرباح فيما بينهم و يتوقف مدى نجاح هذه المفاوضات في الوصول إلى حل مرض على اعتبارات تكلفة المبادلات السوقية التي نوقشت سلفا ، وقرار التكامل بدلا عن تنسيق المبادلات في وجود الاحتكارات المتتابعة بعكس في النهاية اعتبارات إخفاق السوق ² .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 296 .

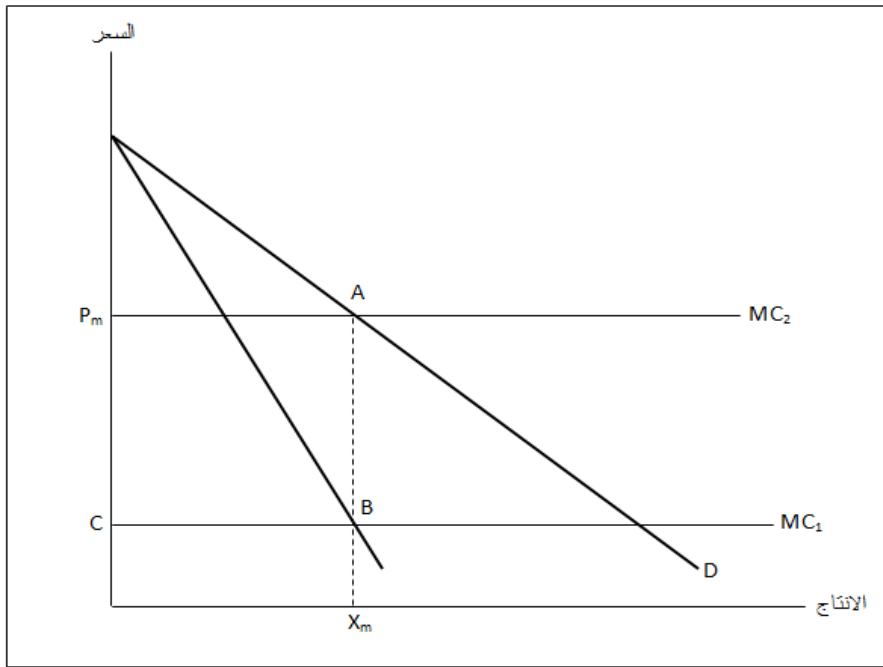
² المرجع السابق ، ص 297 .

المطلب الثاني : التكامل العمودي للمحتكر

ففي هذه الحالة نأخذ المحتكر الذي يرغب في التكامل العمودي في احدى مراحل الانتاج مع مرحلة أخرى ، لذلك نفترض أن هذا المحتكر منتجا لعنصر الانتاج ويرغب في التكامل إلى الأمام مع صناعة تنافسية ، و أن السلعة X تنتج أساسا بواسطة صناعة تنافسية تستخدم عناصر الانتاج A و B ، حيث أن A ينتجه محتكر و B ينتج في ظل المنافسة ، و السؤال القائم هو هل للمحتكر من دوافع للاستحواد على انتاج X ؟ و الإجابة عن هذا السؤال تعتمد على ما إذا كانت عناصر الإنتاج تستخدم بنسب ثابتة أو متغيرة في انتاج X ، و لنأخذ أولا الحالة التي يستخدم فيها A و B بنسبة ثابتة لإنتاج X ففي هذه الحالة ليس هناك من دافع للمحتكر لكي يتكامل إلى الأمام حيث أن في إمكانه أن يحصل على كل أرباح المحتكر من السوق في وضعه الراهن و يوضح الشكل (09)¹ هذه النتيجة ، فبفرض أن الطلب على X تمثله الدالة الخطية D_x و أن التكاليف الحدية لإنتاج X ثابتة ، وهذا المنحنى الأخير عبارة عن المجموع العمودي لمنحنيات التكاليف الحدية الثابتة لكل من عنصر إنتاج A و B ، فلو أخذنا الوضع بعد التكامل أولا ، فإن منتج X المحتكر سوف يضع الإيراد الحدي MR_x مساويا لـ MC_x و ينتج X_m عند سعر المحتكر P_m وبالتالي يتحصل على أقصى ربح من الصناعة مساوٍ للمساحة $P_m abc$ ، ولكن قبل التكامل فإن منتج A المحتكر يمكنه أن يتحصل هو الآخر على نفس الأرباح دون احتياج لأن يتكامل إلى الأمام و بالتحديد فإنه سوف يرفع من سعر عنصر الانتاج P_A فوق تكلفته الحدية MC_A حتى ينتقل منحنى التكلفة الحدية لإنتاج X إلى MC'_x في الشكل (09) ، وهذه أيضا ستؤدي لإنتاج X_m و سعر P_m (لأن السعر يساوي التكلفة الحدية للسلعة X تحت المنافسة) و يحصل عنصر الإنتاج B على نفس الإيراد الكلي تماما كما في الحالة السابقة ، وبالتالي يحقق المحتكر ربحا مساويا للمساحة $P_m abc$ ² ، وهذه هي النتيجة الأساسية لدالة الإنتاج إلى النسب الثابتة ، فعندما تستخدم عناصر الإنتاج بنسب ثابتة في إنتاج السلعة X فإن احتكار أي من عناصر الإنتاج يساوي احتكار انتاج السلعة النهائية X ولذلك فليس هناك من دافع احتكاري لمنتج عنصر الإنتاج A لكي يتكامل إلى الأمام في صناعة X أو ليتكامل في انتاج العنصر الإنتاجي الثاني B ولن يجدي التكامل العمودي أو الجانبي إلا في حالة ما إذا فشل المحتكر المنتج لعنصر الإنتاج في الحصول على أرباح المحتكر في سوقه كنتيجة لتنظيم السعر وفي غياب هذا التأثير لا يكون هناك دافع احتكاري للتكامل العمودي ، وهذه النتيجة بالإضافة إلى النتائج الأخرى التي نوقشت سلفا تشكل وجهة النظر الأساسية القاضية بأن التكامل العمودي الناتج عن الدوافع الاحتكارية ليس من الأمور موضع اهتمام السياسة العامة .

¹ Olivier Sautel ,Ibid , p 265 .² روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 298 .

الشكل (09) : منحنى دالة الإنتاج X



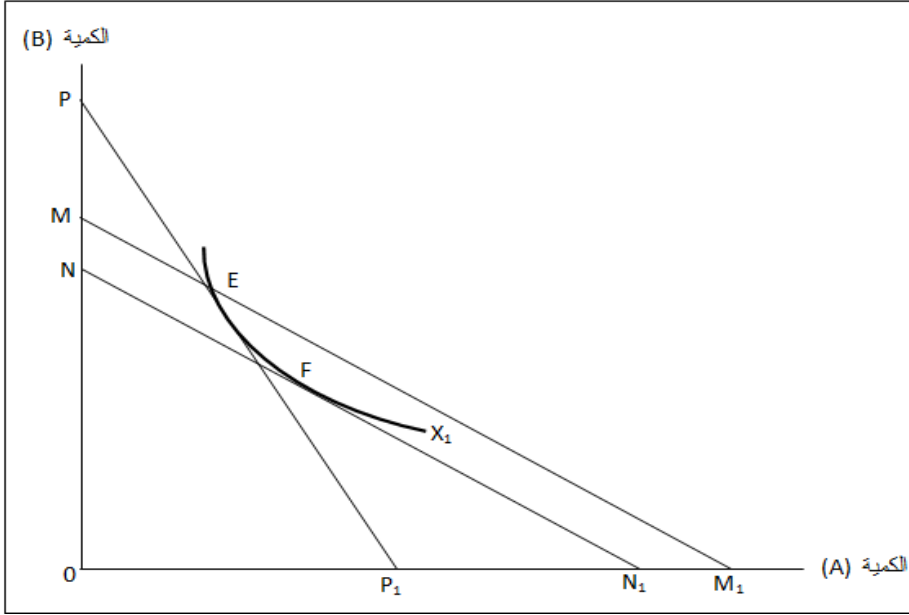
و هذه النتيجة لا تنطبق عندما تستخدم عناصر الإنتاج بنسب متغيرة في إنتاج X فإذا كانت هناك قابلية للإحلال بين عناصر الإنتاج A و B في إنتاج السلعة X فسيجد محتكر العنصر A إن نسب متناقصة من هذا العنصر سوف تستخدم كلما رفع سعر العنصر A ولذلك فلن يتمكن من الحصول على أرباح المحتكر مكتملة من صناعة X و عليه يكون هناك دافع للتكامل العمودي ، و هذا الدافع كما سنرى ينطوي على كسب في الكفاءة نتيجة للتخلص من أي انحرافات في سعر عنصر الإنتاج وبالإضافة إلى ذلك فقد يؤثر التكامل العمودي في السعر أو الإنتاج من X مما يزيد دوافع التكامل .

و قد قام كل من فيرنون و جراهام (Vernon & Graham , 1971)¹ بإيضاح هذه الحجة بطريقة رائعة، الشكل (10) ، فعلى عكس منحنى الإنتاج المتساوي قائم الزاوية L الذي يمثل تقنية النسب الثابتة ، فإننا نفترض منحنيات السواء ذات الانحدار السالب و التي تعكس معدل الاحلال الفني الحدي المتناقص MRTS بين عناصر الإنتاج ، و أحد هذه المنحنيات يمثل التوليفات من A و B والتي يمكن أن تستخدم لإنتاج المستوى X_1 ، فقبل التكامل يضع محتكر إنتاج عنصر الإنتاج A ، السعر P_A فوق التكلفة الحدية MC_A ، فينشأ عن ذلك خط التكاليف المتساوية PP^* بانحدار يعكس النسبة بين O_A إلى التكلفة الحدية للعنصر B ، MC_B و بهذا الخط للتكاليف المتساوية سوف تستخدم عناصر الإنتاج بالنسبة E في إنتاج X_1 فإذا كان عنصر الإنتاج A يباع بتكلفة الحدية وكانت خطوط التكاليف المتساوية أقل انحداراً مثل MM^* و NN^* فيكون ربح منتج A المحتكر مساوياً لـ PM ، و الآن لنفرض أن التكامل قد تم و أن التحريف في سعر عنصر الإنتاج قد تم التخلص منه فسيتم انتج X_1 عند النقطة F

¹ المرجع السابق ، ص 312 .

وتزيد المؤسسة المتكاملة أرباحها دائما بمقدار MN بوحدات من B ، و تكون هذه الزيادة في الأرباح دائما موجبة في حالة النسب المتغيرة ، و بالإضافة إلى ذلك فهي الحد الأدنى للأرباح التي قد يحققها المحتكر المتكامل إذ أنها تفترض ثبات مستوى الإنتاج عند X_1 فإذا كان من الأمثل للمحتكر المتكامل أن يغير من السعر و الإنتاج من X فلا بد أن تزيد الأرباح بمقدار أكبر من MN ¹.

الشكل (10) : منحنى الانتاج المتساوي



وعندما تكون النسب المتغيرة فيكون للمحتكر دوافع كبيرة في التكامل إلى الأمام ، بغض النظر على انخفاض الرفاهية الاقتصادية ، مما يمكنه من زيادة الربح بمجرد إزالة الانحراف في سعر عنصر الانتاج و الذي كان مطبقا على المورد A لذلك فهناك تحسن في كفاءة استخدام الموارد كنتيجة للتكامل العمودي و المكاسب الناتجة عنه تتدفق مباشرة إلى المحتكر ، هذه المكاسب تعد تحسنا في الكفاءة تبعا لتعريف باريتو بالرغم من أن البعض قد لا يتفق حول كيفية توزيع هذه المكاسب و لكن عندما يكون السعر X متغيرا ، وخاصة عندما يرتفع فإن رفاهية المستهلك سوف تتأثر و يصبح حسابها أكثر تعقيدا و لذا فمن المهم معرفة كيف سيتغير سعر X و كيف يتصل ذلك بالتأثير العام على الرفاهية .

ولسوء الحظ فإن تأثير التكامل العمودي على سعر X و الرفاهية الاقتصادية لا يمكن أن يحدد بصفة عامة ، وقد تناول وارن و بولتون (Warren & Bolton , 1974) حالة هامة و خاصة لظروف الطلب و الانتاج ، و التي تلقي الضوء على هذه القضايا ، فقد افترضوا نموذجا ذا مرونة ثابتة للإحلال (دالة إنتاج CES للسلعة X) وتكلفة ثابتة لعناصر الانتاج و مرونة سعرية ثابتة للطلب على X ، وينتج هذا النموذج قدرا كبيرا من التغير في المعالم ، ويسمح بصفة خاصة باختبار أثر التغير في مرونة

¹ Olivier Sautel ,Ibid , p 265 .

الإحلال بين عناصر الإنتاج ، و باستخدام أساليب التحليل الكمية و الوصفية ، فحص وارن و بولتون كيف يؤثر التغير في قابلية عناصر الإنتاج للإحلال على سعر X والرفاهية الاقتصادية .

وفي الحالة التي تكون فيها مرونة الإحلال مساوية للواحد الصحيح و دالة الانتاج مبسطة إلى صيغة كوب-دوجلاس " Cobb-Douglas " ¹ فإن من الممكن تحليليا إثبات أن التكامل العمودي إلى أسفل بواسطة منتج عنصر الإنتاج المحتكر يؤدي إلى زيادة سعر المنتج النهائي و على أساس هذا التحليل أثبت وارن و بولتون أنه يمكن الحصول على نفس النتائج لكل قيم مرونة الإحلال التي تزيد عن الصفر ، و قد جاءت هذه النتائج مطابقة للمتوقع ، إذ أن في وجود الإحلال بين عناصر الإنتاج فإن المحتكر غير المتكامل سوف يكون مقيدا في مقدرته على تغيير سعر الإنتاج P_A ، و من ثم فمن المحتمل أن يكون سعر المنتج P_x أقل من سعر الاحتكار التام .

فإذا أدى التكامل العمودي إلى زيادة سعر السلعة ، فالمستهلك دون شك في وضع أسوأ ، لكن ولأن التكامل العمودي ينطوي على تحسن في الكفاءة فهناك مجال لتعادل التأثير العام على الرفاهية ، فقد وجد وارن و بولتون عند معاملة فائض المستهلك و المنتج بنفس الطريقة أنه عندما يتمكن المحتكر من وضع السعر دون قيود بهدف تعظيم الربح بعد التكامل ، فإن المرونة المنخفضة للإحلال تؤدي إلى كسب في الرفاهية وأن المرونة العالية تؤدي إلى تقليل الرفاهية ، وعموما ففي حالة دالة الانتاج من نوع كوب-دوجلاس يتسبب التكامل العمودي في فقد في الرفاهية ، و هناك قيمة حرجة بين الصفر و الواحد الصحيح إذا زادت عنها يؤدي تعظيم ربح التكامل العمودي إلى فقد الرفاهية و لذلك ففي حالة غياب القيود يبدو أن آثار زيادة السعر المترتبة على التكامل العمودي تفوق الكفاءة المكتسبة عندما تكون مرونة الإحلال مساوية للواحد الصحيح أو أكبر و لكن قد تخضع هذه النتائج إلى شرط تقني هام ، و تعد هذه النتائج بمثابة مؤشر للآثار المترتبة على التكامل إلى الأمام بواسطة منتج عناصر الإنتاج المحتكر وتوضح أنه عندما يمكن استخدام عناصر الإنتاج بنسب متغيرة يكون هناك فقد في فائض المستهلك وفي رفاهية المجتمع ، لكن في الممارسة الواقعية تكون هناك تعقيدات إضافية مثل إنتاج محتكر القلة في السلع و الحيازة الجزئية للمؤسسات المنتجة للسلع ، و من الواجب اعتبار ذلك وهذه المشاكل بالإضافة إلى التعقيد العام للمشكلة الأساسية يعني صعوبة وضع قواعد مبسطة لأثر التكامل العمودي على الرفاهية و في عبارة عامة فإن الزيادة الملحوظة في سعر السلعة المنتجة و المرونة المعتدلة للإحلال بين عناصر الإنتاج قد تكون سببا لاهتمام السياسة الاقتصادية بالتكامل العمودي ، ومن الصعب أن تكون أكثر تحديدا ، و يوحي التحليل إلى ان السيطرة على سعر السلعة سيكون شرطا كافيا لضمان عودت التكامل العمودي بآثار مفيدة على الرفاهية في هذه الحالة .

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

المطلب الثالث : تقييم التكامل العمودي

لأي إستراتيجية في مجال الاقتصاد الصناعي عدة مزايا و مساوئ تميزها عن غيرها من الإستراتيجيات الأخرى فالتكامل العمودي الذي يعتمد أساسا على سلوك المؤسسة التي تسعى دائما في تعزيز حصتها السوقية من أجل تعظيم أرباحها ووضع عراقيل تعوق الدخول لمجال نشاطها الصناعي ، و يمكن ذكر المزايا في الجوانب الآتية :

1. الجانب الاقتصادي : حيث تحقق المؤسسة أرباحا ، أولا بالاستفادة من هوامش ربح المورد أو الزبون و للاقتصاديات التي يمكن للمؤسسة تحقيقها " اقتصاديات الوفرة ، التبادل ... " كما أن التكامل العمودي يلغي ظروف اللايقين في تكاليف و أحجام المواد الولية و تكاليف و أحجام المنتجات النهائية ، مما يسمح لهذه المؤسسات من إنشاء اسواق جديدة جذابة لكي تقدم لها حرية اتخاذ القرارات المناسبة في مجال الاستثمار و التوسع ¹ .

بإمكان المؤسسة من وضع عراقيل تعوق المنافسين الجدد بواسطة التكامل العمودي إلى الخلف وذلك بسيطرتها نقاط توزيع المنتج ، كما يؤدي التكامل العمودي إلى تمكين المؤسسة الصناعية من حماية جودة منتجاتها في مرحلة إنتاجية واحدة أو في جميع المراحل الانتاجية مما يجعلها متميزة في الصناعة التي تنشط فيها ، و مما يسهل لها الاستثمار في الاصول المتخصصة التي تستخدمها هذه المؤسسة في رفع كفاءة أدائها التي ينتج عنها في النهاية خفض للتكاليف و تميز المنتجات و السيطرة على التسعير .

2. الجانب الإستراتيجي : إن إستراتيجية التكامل العمودي تؤثر على الوضعية التنافسية حيث تمنحها كل مزايا إستراتيجية تنوع المنتجات و كذا الأسواق ، أما سيطرتها على أنشطة المنبع أو المصب فيمنحها القدرة على التمييز بأسعار المنتجات نوعيتها و جودتها و أيضا الخدمات المرفقة لها ، أما حركة المؤسسة في الفرع تمنحها إلغاء قوة التفاوض مع الموردين ثم العملاء فيزيد من تفوقها في السوق ، و بالتكامل العمودي تتحكم المؤسسة في سوق المواد الأولية في المنبع أو تمييزها في خدمة العميل عبر أنشطة المصب ما يمكنها من وضع عوائق دخول للمنافسين الجدد ، كما أن زيادة قوة المؤسسة في السوق تمكن من الحصول على المعلومات الملائمة حول السوق ما يعني الأسبقية على المنافسة .

3. الجانب التقني : و لقد اهتم Barreyer ² بدراسة هذا الجانب و قارن بين وضعية التكامل العمودي والاعتماد على منتجات و خدمات خارج المؤسسة ، و لاحظ أن التكامل العمودي يسمح بترشيد العملية الإنتاجية لأن عملية الشراء تتضمن مخاطر التبعية للمحتكر ، كما أن التكامل العمودي يؤمن للمؤسسة نوعية المنتجات و الخدمات المرغوب فيها ، دون اللجوء إلى العملاء في عملية التموين .

و أما بالنسبة لعيوب و مساوئ التكامل العمودي تكمن أساسا في النقاط التالية :

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .
² د. عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

1. نقص المرونة : إن هذا العيب يشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمؤسسات المتكاملة في محيط نشاطها ، حيث أن هذا الأخير يتطلب درجة عالية من المرونة لكي تستطيع المؤسسة التأقلم مع جميع الظروف الطارئة و اللايقين في مراحل الانتاج المختلفة ، لكن سلسلة الأنشطة طويلة المدى للمؤسسات المتكاملة و حلقاتها المختلفة و خصوصية الأصول تشكل عائق كبير في الانصهار في بوتقة واحدة بهدف تعظيم الأرباح .

2. تغيير هيكل التكاليف : في أغلب الأحيان إستراتيجية التكامل العمودي و خصوصا التكامل إلى الخلف ، تتطلب رؤوس أموال كبيرة و توفير يد العاملة و الموارد بأحجام ضخمة ، مما ينتج عنه ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في مقابل التكاليف المتغيرة و هذا يؤدي إلى صعوبة الخروج من الصناعة من جهة و هشاشة المؤسسة نحو تقلبات المحيط من جهة أخرى ¹.

3. صعوبة التسيير : التكامل العمودي هو زيادة في حجم العمليات الداخلية وتنوع مراحل الانتاج وتعقيد في تشكيلات المنتجات ، مما يصعب وظيفة التسيير والتنظيم داخل المؤسسة لأن درجة التخصص تأثر على أداء المؤسسة .

4. فقدان الهوية و ذوبان الاستراتيجية في المؤسسة : إذ قد تتسبب إستراتيجية التكامل العمودي في فقدان ثقافة المؤسسة لأنها تعتمد على الوسط الخارجي في التوسع و النمو و التوجه نحو نشاط مخالف لما عليه و بالضرورة يؤدي إلى ضياع بعض المكتسبات من سمعة و شهرة اكتسبتها بمرور السنين .

5. التعقيد التكنولوجي : بغض النظر لما تعانيه المؤسسة بانتهاجها لإستراتيجية التكامل العمودي من صعوبة في التنظيم و التسيير و فقدان لهويتها ، فإنها تتعرض لصعوبات جمة في السيطرة و التحكم في التكنولوجيات الجديدة و التقنيات المتطورة التي تنتهجها في إحدى حلقات العملية الانتاجية مما دفع بعض المؤسسات الضخمة من التخلي عن التكامل العمودي في بعض الأحيان .

أما فيما يخص التغيير في التكلفة من الناحية العكسية أي أن المؤسسة يمكن أن تشتري المواد الأولية من المؤسسة المتكاملة معها بأسعار أكبر من السوق و بالتالي في هذه الحالة يصبح تبني التكامل العمودي كإستراتيجية مرفوضة بجميع المقاييس ² .

و قد تنطوي إستراتيجية التكامل العمودي على مخاطر متعددة و ذلك عندما يكون الطلب غير مستقر ، أي عندما يقل الطلب على منتجات المؤسسة المتكاملة يجعل عملية التنسيق داخل هياكلها الانتاجية يسوده تذبذب نسبي ، ورغم هذه المساوئ تستطيع المؤسسة الحصول على مزايا إستراتيجيات التكامل العمودي دون تحمل مخاطره و ذلك إذا دخلت في عقود قصيرة الأجل من أجل الحصول على احتياجاتها أو توزيع منتجاتها ، أو بواسطة تحالفات إستراتيجية عن طريق علاقات تعاون مشترك طويل الأجل بين

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

² المرجع السابق ، ص 90 .

المؤسسات ، وذلك بتعهد إحداها بتوريد متطلبات المؤسسة الأخرى من مواد أولية لفترة طويلة ، وفي المقابل تكون هي الأخرى متعهدة بشراء هذه الاحتياجات خلال هذه الفترة من عند المؤسسة الأولى .

المطلب الرابع : التكامل العمودي كعائق لدخول

يعتبر التكامل العمودي من أبرز العوامل التي تزيد عوائق الدخول إلى الأسواق ، و تتمثل عوائق الدخول عند ديمستز¹ في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الراغبة في الدخول الى السوق ، وفي غياب القيود الحكومية ، فإن الاقتصاد الحر التنافسي سوف يقضي على أي ريع للمحتكر في المدى البعيد ، ولذا فالحكومة فقط هي التي تملك القوة لمنع حرية المنافسة ولكن ينتقد تعريف ديمستز لاعتباره أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي يمكنها أن تضع عوائق لدخول السوق وهذا قد لا يكون صحيحا ، فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع موانع للدخول الى السوق مثال ذلك الشركات الكبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية.

و المفهوم الأكثر استخداما في الاقتصاد الصناعي ، قدمه BAIN و الذي يشير كذلك الى الميزات التي تتوفر للمؤسسات القائمة دون الجديدة ، لكنه وبصورة محددة يربط عوائق الدخول ب: إلى أي حد ، وفي المدى الطويل ، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة الإنتاج وتوزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة .

فمن وجهة نظر BAIN ، الأثر المتوقع لعوائق الدخول (استقرار الأسعار عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة المنتجة في المدى البعيد) هو الذي يعرف طبيعتها ، ويعد هذا التعريف أشمل من تعريف ستيجلر حيث أن BAIN يعتبر اقتصاديات الحجم كعائق للدخول لأنها قد تساعد على دوام التسعير عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة ، وقد جادل ستيجلر بأن اقتصاديات الحجم لا تعد عائقا للدخول إذا ما توفرت نفس ظروف التكاليف لكل من المؤسسات القائمة والجديدة عند أي مستوى للإنتاج .

يعتبر تعريف BAIN أكثر التعاريف التي نوقشت إثارة للجدل ، فتعريفه لعوائق الدخول بطريقة مبنية على الآثار المترتبة عليها ، قد أدخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق في تعريفه ، وذلك على عكس ما هو عليه الحال في تعريف ديمستز و تعريف ستيجلر ، والتي تستقل في الأساس عن السلوك الإداري للسوق ، ومن جهة أخرى فإن تعريف BAIN قد أثار قضايا هامة عن الاعتماد المتبادل بين كل من الهيكل و السلوك الإداري للسوق ، والتي أصبحت مصدرا للكثير من البحوث المثمرة عن

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 314 .

عوائق الدخول . ولقد قسم BAIN الصناعات الى أربعة أصناف وفقا لدرجة سهولة الدخول إلى السوق وهي على النحو التالي :

1. صناعات سهلة الدخول : وهي الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهريّة في التكلفة على المنافسين الآخرين ، ومن ثم فإن أي محاولة من قبل البعض لتحقيق أرباح غير عادية والاستمرار معها لفترة طويلة تنتهي بالفشل.

2. صناعات بها عوائق غير فعالة للدخول : وهي صناعات تحقق فيها المؤسسات القائمة أرباحا غير عادية نتيجة لمزايا تكاليفية تتمتع بها عند أسعار منخفضة تمنع الدخول ، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول أقل من العوائد المضحية بها في الوقت الحاضر نتيجة لإتباع سياسة الأسعار المنخفضة.

3. صناعات بها عوائق فعالة للدخول : وتختلف هذه الصناعات عن سابقتها في كون المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول اكبر من العوائد المضحية بها في الأجل القصير نتيجة لانتهاج سياسة الأسعار المنخفضة.

4. صناعات ممنوعة الدخول : وهي الصناعات التي يكون السعر الذي يعظم الربح فيها في الأجل القصير منخفضا بدرجة لا تغري أي مؤسسات جديدة بالدخول ، لاحتمال تحقيقها خسائر بصفة مستمرة في الأجل الطويل.

وعندما يقوم التكامل العمودي بهدف تحقيق الكفاءة ، قد يعاني المنافسون غير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل انتاجهم ، و بالإضافة إلى ذلك فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج أو على إنتاج السلع أو على التوزيع ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهبي أو خدمات بمستوى غير مرض أو حتى يرفض امدادهم بعنصر الإنتاج و في كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه الظروف و قد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل العمودي ¹ .

أحد طرق التغلب على هذا العائق هو أن تدخل المؤسسة الجديدة في شكل متكامل مماثل لدرجة تكامل المؤسسات القائمة و الحجة المعارضة لهذا هي أن دخول التكامل العمودي يعني احتياجات رأسمالية كبيرة أي رفع تكلفة رأس المال مما يصبح عائقا للدخول في وجه المؤسسات الناشئة و في المقابل استقرار المؤسسات القائمة قد يمنحها ميزة تكاليفية على الداخلين الجدد في الحصول على رأس المال و ذلك عن طريق تقليل المخاطر المعنوية للمقرضين .

ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد عائق الدخول هذا على مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل العمودي ، و كمثال لهذا عندما يكون هناك عدد محدود من نقاط البيع المرخص لها ببيع

¹ د. أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

السلعة و التي تملكها المؤسسات المنتجة . فمن خلال التكامل إلى الأمام بضم نقاط البيع بالتجزئة يضمن المنتجون سوقا مغلقا لإنتاجهم وبالإضافة إلى ذلك فرفض المؤسسات القائمة قبول بيع منتجات غيرهم بفروعهم يخلق عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة فتحافظ بذلك على هوامش ربح الصناعة ، و لا يعمل هذا النظام بدقة تامة ، إذ أن هناك نسبة من نقاط البيع غير مقيدة بالتراخيص ، كما وأن المؤسسات الجديدة قد تنتج لتبيع عند باب المصنع و قد تقبل نقاط البيع بعضا من إنتاج الغير ، كما قد يمكن شراء بعض الفروع القائمة ، إلا أن ارباح المؤسسات القائمة دائما فوق مستويات المنافسة و ليس هناك من شك في أن نقاط البيع المرخصة قد اسهمت في هذه النتيجة .

خلاصة الفصل الثاني :

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة نظرية معمقة في إستراتيجيات التكامل العمودي من خلال مناقشة نظرياته المختلفة من الاعتماد التقني المتبادل و اللايقين بالسوق إلى نظرية دورة حياة الصناعة ، لأنه في معظم الأحيان يعتبر التكامل العمودي كقرار إداري تنتهجه المؤسسة و ذلك باستبدال المبادلات السوقية بالتنسيق الداخلي بهدف تعظيم الربح أي تقليل و خفض تكاليف المبادلات السوقية .

وأما فيما يخص جملة الدوافع الاحتكارية للتكامل العمودي ، برغم من أنها تمس قدرة المستهلك ، فإنها تعتبر الركن الأساسية التي تسعى من ورائها المؤسسات الصناعية إلى اللجوء إلى التكامل العمودي إلى الأمام أو إلى الخلف ، لما ينجر عنه من إيجابيات متعددة من أبرزها تخفيض التكاليف الناجمة عن المبادلات السوقية و تعزيز قدرة المؤسسة على التنويع و تمييز منتجاتها لكسب أكبر قسط من الحصة السوقية ومن ثم رفع القيود على التبادل في عناصر الانتاج مما يزيد من عوائد الدخول في هذه الصناعة.

وفي الوقت الحالي ليس هناك اجماع عند خبراء الاقتصاد في تفسير الأسباب الحقيقية وراء انتهاج إستراتيجيات التكامل العمودي من جهة ، و آثاره الاقتصادية على المؤسسة و المجتمع من جهة ثانية ، ولكن في المقابل هناك نقاط تم الاجماع عنها تكمن في تقليل تكاليف الصفقة أو خفض درجة الاحتكار في صناعة ما ، بانتهاج إستراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف أي أن المؤسسة الأم تصبح حرة في توريد المواد الأولية لنفسها دون اللجوء إلى المؤسسات الأخرى .

وبالإضافة إلى زيادة حجم المؤسسة (خصوصا في رأس المال) يؤدي بالضرورة إلى تعقيد نظم التسيير و التحكم داخل المؤسسة و هذا ما يعيقها مستقبلا في الخروج من الصناعة بمعنى أن إستراتيجية التكامل العمودي ترفع دائما حدة عوائد الدخول لأي صناعة .

الفصل الثالث :

أثر استراتيجيات التكامل

العمودي على تنافسية

مجمع صيدال

تمهيد الفصل الثالث :

لقد تم التطرق في الفصول السابقة للدراسة النظرية و التحليلية لاستراتيجيات التكامل العمودي ، أما فيما يخص هذا الفصل فسوف نربط بينما هو نظري و تطبيقي أي الاقتراب أكثر من الواقع العملي وكيفية استغلال الفرص المتاحة للمؤسسات في السوق للحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح لتعزيز وضعها التنافسي .

ولتكن الدراسة الميدانية هادفة تم اختيار مجمع صيدال كنموذج لما يكتسي من أهمية بالغة في الصناعة الصيدلانية في بلادنا من جهة ، و تأقلمه مع الوضع الحالي الذي يشهد تحولات و تغيرات كبيرة في المحيط الاقتصادي بظهور العولمة و التطور التكنولوجي الهائل سواء كان ذلك اقليميا أو دوليا من جهة ثانية ، و هذا الاخير " **مجمع صيدال** " يسعى إلى تحسين وضعه التنافسي في السوق المحلي والاقليمي و ذلك من خلال رفع الكفاءة الانتاجية و زيادة التنوع في منتجاته بإدخال جميع التكنولوجيات المتاحة ، لأن القطاع الصيدلاني يحتاج دائما إلى الدقة و الخبرة و الجودة العالية ، كل هذه العوامل تدفع بمجمع صيدال إلى انتهاج و تبني استراتيجيات هامة تمكنه من تعزيز قدرته التنافسية و كسب عدد أكبر من الزبائن بهدف تحقيق الأرباح المرجوة التي تساهم في توسعه ونموه مما يقدم له من مكانة رائدة في الصناعة الصيدلانية محليا و دوليا .

و على ضوء ما تقدم ، ارتأينا تقديم خطة الفصل على النحو التالي :

- المبحث الأول : مدخل لقطاع الصناعة الصيدلانية .
- المبحث الثاني : تحليل الاستراتيجيات المنتهجة في مجمع صيدال .
- المبحث الثالث : استراتيجيات التكامل العمودي في مجمع صيدال .

المبحث الأول : مدخل لقطاع الصناعة الصيدلانية

الصناعة الصيدلانية بمفهومها الحديث نشأت و ازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت الشركات تسجلها كبراءات اختراع و تحتكر بموجبها عددا من الاسواق الهامة ، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح طائلة ، مما ساهم في جعل هذه الصناعة ، واحدة من أضخم الصناعات في العالم من حيث الانفاق عن البحث و التطوير و شركاتها عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في سياسات الدول .

أما بالنسبة للدواء فهو مادة ضرورية و هامة للحفاظ على صحة البشر و رفع مستوى الصحة العامة في الدول ، كما يساهم الدواء في المحافظة على قدرات الأفراد في الانتاج و التشغيل حيث إن غياب الصحة يضعف القدرة الانتاجية للدول ، فالدواء سلعة ضرورية لا يرتبط استهلاكه بمرونة سعرية أو دخلية و لا يتحدد الطلب عليها بمستوى سعر معين ، لأن المريض يريد تناول الدواء في وقت محدد و بجرعات مضبوطة مهما اختلفت اشكاله الصيدلانية و مصادره و مكان انتاجه .

المطلب الأول : تطور و مقومات الصناعة الصيدلانية

إن الأدوية الحديثة التي نجدها مصفوفة على رفوف الصيدليات ومخازن المستشفيات مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها الحالي ، حيث نجد أن الدواء عرف منذ القدم وقد استعمله الإغريق وقدماء المصريين في معالجة مرضاهم ، مما كون لديهم خبرات معتبرة نتيجة تجربة استعمال مختلف الموارد التي وجدوها في الطبيعة الأعشاب والمعادن ، وتأثير كل صنف منها على نوع معين من المرض وهو ما يعرف بالقسم التجريبي في اكتشاف الأدوية من خلال الاستفادة من المعرفة المتراكمة الناتجة عن التجارب والخبرات الإنسانية السابقة ، وقد تمت الاستفادة بشكل كبير من هذه الخبرات في استخلاص الكثير من المستحضرات الصيدلانية الحديثة لمعالجة مختلف الأمراض .

أما فيما يتعلق بالمستحضرات ذات الأصول المعدنية فقد تم استعمالها في القرن 17 م ففي سنة 1825م تم اكتشاف مادة **Solilye** و التي استعملت فيما بعد في إنتاج الدواء الأكثر استهلاكاً في العالم (الأسبرين **Aspirine**) من طرف العلم الألماني **Bayer**¹ .

كما أن الإنسان طور معارفه وخبراته متجها نحو البحث والتطوير من أجل ابتكار طرق جديدة لتحضير الأدوية ، معتمداً في ذلك على جملة من المعارف العلمية والأدوات المخبرية المطورة شيئاً فشيئاً، حيث نجد أن الطبيب الألماني **Robert kock** قد استعمل الحقن عند اكتشافه لدواء **Bacille** المضاد للسل أما البيولوجي والكيميائي الفرنسي **Louis Pasteur** فقد اكتشف المصل المضاد لداء الكلب .

¹ بشير العلاق ، التسويق الصيدلاني ، دار اليازوري للنشر ، الطبعة العربية ، الأردن ، سنة 2007 ، ص 104 .

ولم تلقي الصناعة الصيدلانية الرواج المنتظر إلا بعد الحرب العالمية الثانية ، وذلك نتيجة للتطور الكبير الذي عرفته الصناعة الكيماوية ، وكانت الانطلاقة الفعلية لها مع اكتشاف المضادات الحيوية من طرف العالم البريطاني **alexander flming** مكتشف البنسيلين سنة 1928 وأقيم أول مصنع لإنتاجه في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1941 م¹.

وكان أول اعتراف بالصيدلة كممارسة ومهنة مستقلة في القرن الثالث عشرة وذلك في عهد ملك ألمانيا فريدريك الثاني ، أما في القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد طرأت على ممارسة الصيدلة كمهنة عدة متغيرات من حيث المفاهيم ، الأساليب وكذا الأبعاد وذلك في ظل القانون الإنجليزي ، ومن أهم القضايا التي نالت نصيبا كبيرا من الاهتمام عملية تقاسم الأدوار بين الطبيب والصيدلي في مجال الرعاية الصحية ، حيث كان الصيادلة يقدمون خدمات الرعاية الصحية أسوة بالأطباء .

وقد تأسست أول صيدلية في أمريكا سنة 1646 م وقد كانت أغلب الصيدليات عبارة عن متاجر لبيع أنواع البقالة ومختلف العقاقير الطبية تحت سقف واحد ، أما أول متجر متخصص في بيع الأدوية والعقاقير فقط فكان في الو.م. أ سنة 1850 م تحت اسم " Schlegal Drug Stores " .

وقد اختلفت صيدليات تلك الفترة عن صيدليات بدايات القرن العشرين والتي اختلفت بدورها عن صيدليات الوقت الحاضر حيث تداخلت السوق الصيدلانية بشكل وثيق مع عالم الأعمال ، مما فرض على الصيدلي إدارة صيدليته وفق المفاهيم الإدارية لضمان تحقيق الكفاءة المطلوبة الأمر الذي أدى إلى تبني الصيادلة لأفكار رجال الأعمال.

أما أبرز الأسباب التي أدت إلى تطور الممارسة الصيدلانية فنلخصها في ما يلي :²

1. المتغيرات الديمغرافية : حيث شهد العالم تغيرات في هيكل وتوزيع السكان ، وارتفاع أعمارهم فقد حصل في بعض البلدان المتقدمة خصوصا كاليابان وبعض الدول الأوروبية انخفاض ملموس في معدلات الولادات ، وزيادة مطردة في أعداد المعمرين الأمر الذي فرض توفير أدوية وعقاقير وخدمات طبية وصحية تتناسب وهذه التغيرات ، حيث شهدت اليابان زيادة في إنتاج وتسويق أدوية الأمراض المزمنة والمنقذة للحياة على العكس من منطقة الشرق الأوسط والتي تتميز بارتفاع حجم الولادات الأمر الذي أدى إلى زيادة الطلب على أدوية الأطفال والشباب ، فبينما ترتفع معدلات الخصوبة في الدول النامية نجد أن هذه المعدلات منخفضة في الدول المتقدمة ، الأمر الذي تطلب تقديم خدمات صحية تلبي مختلف الاحتياجات.

2. ارتفاع تكاليف تقديم الخدمات الصحية : حيث تشير الإحصائيات إلى أنه طرأ ارتفاع كبير في تكاليف تقديم الخدمات الصحية في البلدان المتقدمة وبنسب كبيرة جدا ، وقد شملت الزيادة تكاليف الأدوية والعقاقير ، وكان من أبرز نتائج هذه الزيادات تقليص أعداد الصيدليات الفردية ، والتوجه نحو دمج الصيدليات الصغيرة لتكوين مجمعات صيدلانية تكون قادرة على المنافسة والبقاء ، ولأن أسعار الأدوية

¹ موسى محمد ابراهيم ، براءات الاختراع في مجال الأدوية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 122 .
² بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 106 .

والعقاقير والخدمات الاستشارية المرافقة عرفت هي الأخرى ارتفاعا كبيرا ، الأمر الذي أدى إلى تراجع الطلب الكلي على الأدوية والخدمات الصحية ، مما حتم على المرضى التوجه نحو صيدليات المستشفيات للحصول على أدوية مغطاة بالتأمين الصحي أو مدعومة من طرف مصالح الرعاية الصحية، هذا الوضع دفع الصيدليات الفردية إلى انتهاج سياسات تسويقية فعالة لتعويض الخسائر ومحاولة استقطاب مستهلكين جدد والمحافظة على الحصة السوقية ، وذلك من خلال تخفيض الأسعار من خلال تبني سياسات تسويقية كالحسومات ، بالإضافة إلى بيع سلع كمالية وأدوية لا تحتاج إلى وصفة لصرفها كبعض مستحضرات التجميل والعناية بالبشرة والشعر إلى غير ذلك ، وهكذا أصبحت الصيدليات تقدم استشارات مجانية لمستهلكين كريط المريض بالطبيب أو تزويد المريض بنصائح حول استخدام الأدوية ، والاتصال بالمستشفيات و المستوصفات لترتيب المواعيد ، وهكذا أصبحت الممارسة الصيدلانية جزء لا يتجزأ من النظام الصحي السائد ، وعلى هذا الأساس برز مفهوم تسويق الرعاية الصحية الصيدلانية وهو مفهوم يشمل تسويق الأدوية والعقاقير والخدمات بشكل شامل ¹ .

3. حصول تغيرات في فلسفة القائمين على الصيدليات : وهيكلتها وأهدافها ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية بدأت الصيدليات تنمو باتجاه التخصص ، أي أنها صارت لا تتبع إلا الأدوية والعقاقير والأجهزة الطبية ، وتركت أمر بيع السلع غير الدوائية إلى المتاجر والمخازن العامة ، بينما نجد في بلدان أخرى توجهها مختلفا ، حيث صارت الصيدليات توسع نطاق أعمالها من خلال عرض مواد غير صيدلانية لاستقطاب الزبائن.

ومن الملاحظ بهذا الصدد أنه قد طرأ انخفاض كبير في عدد الصيدليات الاستشارية في الـ 1990. ومعظم دول أوروبا ، بينما أصبح معظم الصيدالدة يفكرون بفكر رجال الأعمال في محاولة منهم لمواجهة المنافسة.

4. في الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت عملية صرف الوصفات الطبية عن طريق البريد المباشر عاملا رئيسيا في السوق التنافسي ، ويتوقع أن تزداد أهمية هذه الوسيلة في التأثير على سلوك المستهلك ، مما يفرض على الصيدليات انتهاج إستراتيجيات تسويقية فعالة للحصول على حصة أكبر من سوق الدواء، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

5. حصل في السنوات الأخيرة نتيجة ارتفاع التكاليف والرغبة في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في إدارة الصيدليات ، إن اندمجت الكثير من الصيدليات الصغيرة والمستقلة وشكلت تجمعات صيدلانية ضخمة ، الأمر الذي مكنها من الاستفادة من الخصومات المقدمة من طرف شركات إنتاج الأدوية ، وظهرت كنتيجة لذلك المجمعات الصحية حيث يشمل المجمع الطبي على خدمات الأطباء بمختلف تخصصاتهم بالإضافة إلى المستوصفات والصيدليات والمراكز الصحية والترفيهية.

¹ موسي محمد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 225 .

6. لم تعد الصيدلة المستقلة تعمل في نطاق المنطقة الجغرافية التي توجد فيها ، بل إن ازدياد عدد الصيدليات واتساع أحجامها وتوسع نطاق تعاملاتها أدى إلى حصول منافسة شديدة بينها لاستقطاب العملاء وكان من أبرز نتائج هذا التطور لجوء إدارات كثير من الصيدليات إلى انتهاج إستراتيجيات تسويقية صيدلانية ، تماما كما تفعل منظمات الأعمال من خلال تبني مختلف عناصر المزيج التسويقي بغرض كسب أكبر حصة سوقية ، وذلك عن طريق توصيل الطلبات إلى المنازل ، وتقديم بدائل للدواء الموصوف ، كما صارت كثير من الصيدليات تتعامل مع صناديق الضمان الاجتماعي وشركات التأمين ، أو تدخل شريكا مع الطبيب المعالج.

ويتم النشاط في قطاع الصناعة الصيدلانية تحت ظروف خاصة نظرا للطبيعة الاستثنائية 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 استخدامها أو محاولة احتكارها ، مما يعرض حياة الملايين من البشر للخطر ، دون إغفال القيود المفروضة على الأسعار حيث تعتبر أقل المؤشرات التسويقية مرونة .

ويمكن إيجاز خصائص الصناعة الصيدلانية فيما يلي :¹

أ. 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" (Organisation Mondiale de la Santé)² .

ب. تعتبر الصناعة الصيدلانية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم ، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية.

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

ث. تتمتع الصناعة الصيدلانية 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.

¹ عراقي عادل ، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية " دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008 " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2010 ، ص 122 .
² لحول سامية ، التسويق و المزايا التنافسية " دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2008 ، ص 211 .

- ج. تتميز الصناعة الصيدلانية بالتخصص الشديد والمهارات العالية ، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين ، بينما نجد شركات تتخصص في تصنيع الأدوية عالية الثمن فقط ، وهناك شركات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الصيدلانية.
- ح. تعتبر الصناعة الصيدلانية صناعة تشهد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها ، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المنظمات الصيدلانية على سوق المنتجات التي تصنف بوصفة طبية.
- خ. يتطلب الاستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك.
- د. تدخل الصناعة الصيدلانية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لارتباطها بالصحة العمومية.

المطلب الثاني : هيكل الصناعة الصيدلانية

هيكل الصناعة يتشكل من مجموع الخصائص الاقتصادية و التقنية التي ترتبط بقوى المنافسة ودرجة نمو الصناعة ، لذلك يرتبط تحليل هيكل الصناعة في قطاع ما بحجم السوق ، عدد المؤسسات وحصصها السوقية ، نمو المبيعات و تمييز المنتجات و ما مدى الانفاق في البحث و التطوير ، ومن بين أبعاد هيكل الصناعة : - درجة التركيز الصناعي - مستوى عوائق الدخول - درجة تمييز المنتجات - حواجز الخروج - درجة التكامل العمودي للمؤسسات الصناعية . وسوف نتطرق إلى هذه النقاط بالتفصيل في المطلب الموالي (من أجل التخصيص) .

كما عرف السوق العالمي للأدوية تطورا كبيرا حيث اتجه المنتجون إلى التكتل والاندماج سواء على المستويين الدولي أو المحلي وذلك من أجل إدارة المنافسة القائمة بكفاءة وفعالية من جهة ، ومواجهة التكاليف المرتفعة من جهة أخرى ، وأخذت عمليات الاندماج والتكتل ثلاث إستراتيجيات مختلفة هي :

1. إستراتيجية السيطرة : حيث تقوم الشركة بامتلاك منافستها في نفس السوق من خلال شراء أسهمها في البورصة والهدف من هذه الإستراتيجية هو التكتل ومواجهة المنافسة ، حيث اشترى مجمع **Glaxo** البريطاني نظيره **Walkcome** بـ 15.4 مليار دولار ، كما امتلك مجمع **Roche** السويسري مجمع **Syntex** الأمريكي بغرض الدخول إلى السوق الأمريكي ، كما قام مجمع **Boiron** بشراء منافسه الفرنسي **Doliso** فرع مجمع **Bierre Fabre** ، كما قام المخبر الألماني **Bayes** بشراء **Schering** ، وقام المخبر البلجيكي **Solvay Pharma** بشراء نظيره **Fournier**¹ .

¹ المرجع السابق ، ص 213 .

2. إستراتيجية التكامل الأمامي : وذلك من خلال التوسع في السلسلة الرابطة بين المنتج والمستهلك بامتلاك موزعي المنتجات الصيدلانية ، وذلك بغرض التحكم و السيطرة على شبكة التوزيع من خلال السيطرة على مراكز التوزيع ، أو المنظمات التي تهتم بشؤون المرضى وقد انتشرت هذه الإستراتيجية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

3. إستراتيجية التنويع : لجأت بعض المنشآت 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 الصيدلانية ، كالأدوية التي لا تباع بوصفة طبية حيث قام المخبر الصيدلاني **Smithkline-beecham** الأنجلو- أمريكي بامتلاك **String** المتخصص في الأدوية التي لا تباع بوصفة طبية وذلك بمبلغ 5 مليار دولار.

وقد طالت سياسة الاندماج السوق اليابانية حيث تمت عملية اندماج بين شركتي **Yamanouchi** و **Fujisawa** في 2005/04/10 مشكلتين مجمع **Astellas** ، بالإضافة إلى قيام مؤسستي **Daiichi** و **Sankyo** بالاتحاد مشكلتين **Daiichi-Sankyo** .

وهذا ما يفسر تركز الإنتاج في يد عدد قليل من المخابر والشركات العالمية المتمركزة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان حيث تسيطر على 72 % من السوق العالمي للأدوية أما باقي دول العالم فتتقاسم 28 % المتبقية ، حيث قدر حجم السوق العالمي سنة 2002 م بـ 430,3 مليار دولار ، كما نجد أن مساهمة الدول النامية في السوق الصيدلانية جد ضعيفة ، كما أنها غير نوعية أي أن الدول النامية تنتج الأدوية الجنيسة ، وهي أدوية مطابقة للأدوية الأصلية ولها نفس الفعالية وذلك بعد انتهاء المدة القانونية لحماية براءة ابتكار الدواء المقدره بعشرين سنة ، حيث تكون تكاليف إنتاج الأدوية الجنيسة منخفضة مما يجعلها في متناول شريحة واسعة من السوق ، أو من خلال الشراكة مع المخابر العالمية بشكل مباشر ، إن ما نسبته 15 % من سكان العالم (أمريكا الشمالية ، اليابان ، أوروبا) تمثل 79 % من الطلب العالمي للأدوية والباقي يوزع على دول العالم الممثلة لحوالي 85 % من السكان ، حيث تم تقدير سوق الأدوية في العالم بـ 337 مليار دولار سنة 1999 م ، و 354 مليار دولار سنة 2000 م ، و 430.3 مليار دولار 2003 م .

المطلب الثالث : واقع الصناعة الصيدلانية في الجزائر

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية ، رغم حالة الركود الاقتصادي التي شهدتها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية و العالمية ، وأهمها انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق مما غير من وضعية هذا القطاع ، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية و المغاربية بصفة عامة .

1. السوق الصيدلانية بالجزائر : " تعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق في إفريقيا بعد كل من إفريقيا الجنوبية و مصر ، 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 " 1 .

وحسب معطيات تم الحصول عليها من المجمع فإن الطلب على الأدوية سيتزايد في السنوات القادمة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03) يوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2005-2015

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب (مليون وحدة)	930	950	980	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

المصدر: Etude sur Les prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information : Médicale Groupe saidal, Mai 2003.

هذا الطلب المتزايد يمكن إرجاعه إلى جملة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي والديمغرافي ، وكذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض قيمة الأدوية ، ومجانية العلاج أحيانا...الخ.

ويعود عرض الأدوية في السوق الجزائرية إلى مصدرين : 2

- المصدر الأول " الاستيراد " : حيث يرتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة ، فقد كانت قيمة الاستيراد الادوية في الجزائر لسنة 2005 حوالي 714 مليون دولار بنسبة تفوق 70 % من قيمة السوق الكلية ، وفي سنة 2011 بلغت قيمة 800 مليون دولار بنسبة 64 % من الحجم الكلي للسوق .
و فيما يخص الدول المصدرة للجزائر فهي فرنسا بنسبة 13.49 % و إيطاليا بـ 9.19 % و هذا حسب احصائيات سنة 2009 .

- المصدر الثاني " الانتاج المحلي " : فهو لا يتجاوز نسبة 30 % من مجمل الاستهلاك الكلي للدواء في الجزائر و في معظمه من الادوية الجنيصة ، و مجمع صيدال لوحده ينتج ما يفوق 60 % من الانتاج المحلي الكلي أي ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر .

¹ بوشنافة الصادق ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الادوية " حالة مجمع صيدال " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2007 ، ص 278 .
² منشورات المجمع الصناعي صيدال لسنة 2011 .

فقد كشف ممثل مجمع صيدال عن تخصيص غلاف مالي لفائدة المجمع في اطار التنمية مقدر بـ 86 مليون أورو بهدف تطوير مختلف الفروع خاصة و أن مجمع صيدال يعمل على تحديث 5 وحدات وخلق 5 وحدات أخرى لكي يتضاعف الانتاج مرتين على الأقل لينتقل صيدال من انتاج 145 مليون وحدة بيع إلى 350 مليون وحدة ، و ينتقل عدد العمال من 4500 موظف إلى 10 آلاف موظف بحلول سنة 2014 ، علما أن صيدال يغطي السوق المحلية بنسبة 9 % من حيث الاستهلاك و 35 % يؤهله لتصدير بعض منتجاته .

كما صرح رئيس الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة " نبيل ملاح " بأن هناك صعوبات تواجه المستثمرين في الصناعة الصيدلانية برغم من أن الجزائر تملك الامكانيات لتطويرها ، و ذكر أيضا بأن نسبة الانتاج المحلي لسنة 2011 لا يتجاوز 36 % و أضاف أن قيمة فاتورة الاستيراد بلغت 800 مليون دولار مما يجعل المستوردين في رواق جيد يساعدهم على خلق عراقيل ضد مشاريع الاستثمار ، لذلك دعى رئيس الاتحاد إلى منح الأولوية لمصنعي الادوية من خلال تدخل الدولة ووضع سياسة وطنية و استراتيجية واضحة و دقيقة لتحقيق هذه الاهداف ¹ .

2. تحليل 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.

دراسة التركيز الصناعي : يعتبر التركيز الصناعي أهم أبعاد هيكل الصناعة وأكثرها استخداما 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 ، كمية الانتاج الوطني بلغت سنة 2005 ما قيمته 288 مليون دولار أي بنسبة 22 % من السوق الاجمالي ، أما في سنة 2011 ، فكانت 450 مليون دولار بنسبة 36 % من حجم السوق الاجمالي .

- **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 انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية) . ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز ، وكلما اقتربت

قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز .

$$Z = 1/n$$

¹ رزيقة خرخاش ، جريدة الأحداث الجزائرية ، موقع الانترنت : www.elahdath.net ، تاريخ المقال : 2012/04/25 على الساعة 16:44 .

حيث بلغ عدد منتجي الأدوية في الجزائر إلى 98 منتجا ، وهذا حسب إحصائيات 2012 . ومنه مقلوب

$$Z = 1/n = 1/98 = 0.01020 \quad \text{عدد المؤسسات}$$

نلاحظ أن درجة التركيز ضعيفة جدا هذا يعني أنه لا يوجد مسيطر أو محتكر بارز في سوق الدواء الجزائري ، لكن الحقيقة عكس ذلك فمجمع صيدال لوحده يحتكر ما يزيد عن 65 % من الانتاج المحلي و الباقي للمؤسسات العاملة الاخرى في الصناعة مما يدل على أن هذا المؤشر لا يحقق المطلوب .
- مقياس هيرشمان و هيرفندال " **Herschman et Herfindah** " : ¹ 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 وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما ، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة.

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

الجدول (04) : درجة التركيز حسب **Herschman et Herfindah**

الرقم	اسم 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: عبد السلام مخلوفي ، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة **TRIPS**: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها ؟ وأثرها علي صناعة الدواء في الدوال النامية ، أطروحة دكتوراه ، تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص 226 - 230.

¹ روجر كلارك ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

من خلال الجدول (04) نجد أن درجة التركيز الصناعي حسب مقياس هيرشمان و هيرفندال هو :

$$IHH = 22.1\%$$

و هذا يدل على أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود من 60 إلى 100 مؤسسة التي تتنافس من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء ، ولعل ما يميز المنافسة الاحتكارية 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 ما وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية ، إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة الأنواع المختلفة من الأمراض.

- **مقياس نسبة التركيز** :¹ يعتبر هذا المقياس أيضا من بين أبسط مقاييس التركيز إلا أنه أحسن من مقياس مقلوب عدد المؤسسات ، ويحتاج هذا المقياس في حسابه الحصة السوقية لأكبر مؤسستين أو لأكبر أربع مؤسسات ، وهنا سنأخذ الحصة السوقية لأكبر أربع مؤسسات في صناعة الدواء ، ويظهر هذا المقياس كما يلي:

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 9.77 + 6.5 + 2.88 + .98 = 20.13\%$$

وتظهر قيمة نسبة التركيز بحوالي 20.13% وهذا لا يدل كثيرا على أن معدل التركيز مرتفع ، وذلك بسبب أن حجم الإنتاج المحلي ضعيف مقارنة بحجم الواردات ، إلا أنه إذا ما نظرنا إلى هذه النسبة باستثناء الواردات ، فإن هذه القيمة تعبر عن معدل تركيز كبير ، وهنا سنقوم بحساب نسبة التركيز من خلال الأخذ في الحساب حصة إنتاج أكبر أربع مؤسسات في الإنتاج المحلي ، وليس الحصة السوقية لها ، وبالتالي تظهر نسبة التركيز كما يلي :

$$Ca = \sum_{i=1}^a Pi = 39.26 + 26.11 + 11.65 + 3.92 = 80.94 \%$$

وهذه النتيجة المقدره بحوالي 80.94 % توضح أن معدل تركيز الإنتاج في صناعة الدواء مرتفع كثيرا ، بمعنى أن ما نسبته 80% من الإنتاج المحلي ، تسيطر عليه أربع مؤسسات كبيرة ، والنسبة الباقية والمقدره بحوالي 20% تساهم فيه باقي المؤسسات (حسب الاحصائيات لسنة 2005) .

3. عوائق الدخول إلى صناعة الصيدلانية الجزائرية : من خلال دراستنا للتركز الصناعي لاحظنا أن الصناعة الصيدلانية الجزائرية يتميز سوقها 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 الحر كخيار استراتيجي للمرحلة الراهنة ،

¹ أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

وانفتاحها على الاقتصاد العالمي بعد تحرير التجارة الخارجية واحتدام المنافسة الأجنبية في السوق المحلي، مما يجعل الصناعة الصيدلانية الجزائرية اما عوائق الدخول أي موانع تحول دون دخول مؤسسات أخرى إلى هذه الصناعة ، وتعطى هذه العوائق ميزة للمؤسسات الموجودة في السوق على المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذه السوق ، ويمكن لنا أن نميز بين مجموعة من العوائق التي تتميز بها الصناعة الصيدلانية في الجزائر في ما يلي :¹

أ. اقتصاديات الحجم الكبير : اقتصاديات الحجم الكبير تعنى أن المؤسسات التي تنشط في الصناعة لها ميزة أو أفضلية الحجم عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة ، بمعنى أنه في بعض الصناعات لا بد من توفر حد أدنى من حجم الإنتاج حتى يمكن للمؤسسة أن تنتج عند تكلفة إنتاج تنافس بها المؤسسات الأخرى ، وصناعة الدواء تتميز باعتمادها على أنشطة البحوث والتطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة ، وهذا ما يجعل من صناعة الدواء على أنها صناعة تتميز باقتصاديات الحجم الكبير ، لأن المؤسسة التي يمكن لها أن تستثمر في أنشطة البحوث وكذا اكتساب براءة اختراع الدواء لا بد لها أن يكون رأسمالها كبير ، فمثلا رأسمال مجمع صيدال يقدر بحوالي 2.5 مليار دينار جزائري ، وهذا يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة الدواء في الجزائر برأسمال منخفض ، وعلى المؤسسة الراغبة في الدخول أن يكون رأسمالها كبير من أجل أن تنافس في السوق وتستمر .

ب. الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج : تعتبر الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة ، ويعنى أن المؤسسات القائمة تملك ميزة في التكلفة عن المؤسسة الراغبة في الدخول ، وفي صناعة الدواء نلاحظ أنها صناعة تعتمد على براءات الاختراع التي تكتسبها المؤسسة في اكتشاف الدواء ، وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها براءة الاختراع سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن تلك المؤسسة التي ليس لها براءة الاختراع ، وهذه الميزة تنعكس في تكلفة الإنتاج ، بحيث تكون تكلفة إنتاج المؤسسة القائمة أقل من تكلفة الإنتاج المؤسسة الراغبة في الدخول ، فمثلا يقدر عدد الأدوية التي تنتجها صيدال بـ 400 نوع من الدواء تقريبا ، وللمجمع خبرة في إنتاج هذه الأدوية وبالتالي فإن أي مؤسسة ترغب في الدخول لا يمكن أن تنج هذه الأدوية بنفس التكلفة التي تنتج بها صيدال هذه الأدوية ، وعليه يعتبر هذا من بين عوائق الدخول إلى الصناعة الصيدلانية في الجزائر.²

ت. تمييز المنتجات : في بعض الصناعات يكون تمييز المنتج ظاهرا بحيث يقف عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة ، وذلك بسبب تفضيل المستهلك لمنتجات المؤسسات القائمة عن المؤسسات الجديدة ، وذلك بسبب الثقة التي تم اكتسابها أو منحها من قبل المستهلك لمنتجات المؤسسات الموجود في السوق ، وهنا يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة أن تكسب ثقة المستهلك ، وهذا يقف عائق أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق ، وفي صناعة الدواء في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا ، رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة ، بمعنى أن مؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر ،

¹ لحول سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 213 .

² المرجع السابق ، ص 214 .

وكسب ثقة المستهلك ، وعليه ليس من السهل لمؤسسة جديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر وتكسب ثقة المستهلك مثلما لدى صيدال ، وأيضاً من جهة أخرى فإنه هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة ، وهذا أيضاً عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر .

المطلب الرابع : عرض عام لمجمع صيدال

شهد سوق الدواء في الجزائر منذ الانفتاح منافسة شرسة ، لأن هذه الصناعة تعتمد على الدقة والخبرة و الجودة العالية ، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المستحدثة ومراكز الابحاث المتطورة جدا ، مما وضع السوق الجزائرية مطمعا للشركات العالمية الكبرى ، فلذلك أصبح لزاما على مجمع صيدال الارتقاء لمصاف هذه الشركات من اجل على الأقل الحفاظ على حصته السوقية في السوق المحلية والاقليمية ، و لا يتأتى هذا إلا من خلال انتهاج و تبني استراتيجيات فعالة تمكنه من تمييز و تنويع منتجاته للحصول على أرباح معتبرة تساهم في نموه و توسعه " إستراتيجيته " ومن بين أبرز هذه الاستراتيجيات ، استراتيجية التكامل العمودي التي هي محور دراستنا في هذا المطلب .

أولاً. تقديم مجمع صيدال : لقد شهد مجمع صيدال عدة تطورات قبل أن يصبح كما هو عليه الآن وهذا راجع للمستجدات الحاصلة في الساحة السياسية و الاقتصادية التي مرت بها الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر ، لذلك نلاحظ عدة تغيرات طرأت على مجمع صيدال من أبرزها :¹

في سنة 1977 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية " P.C.A " (Pharmacie Centrale Algérien) لتتم إعادة هيكلتها سنة 1982 و تنبثق منها المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني بعد ضم مركب Antibiotique الكائن بالمدينة ، لتتحول بعد ذلك إلى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي في فيفري 1989 و تأخذ التسمية صيدال سنة 1993 و هي شركة مساهمة ، وذلك بعد تعديل القانون الأساسي حيث أصبح المجمع شركة مساهمة في مختلف العمليات الانتاجية و التجارية بعد تعدد فروعها، و في فيفري 1996 و بموجب إعادة الهيكلة الصناعية اصبحت المؤسسة تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء - صيدلة ، و في العام الموالي تم إعادة هيكلتها من جديد لينبثق عنها المجمع الصناعي صيدال في 02 فيفري 1998 برأس مال اجتماعي 2.5 مليار دينار جزائري موزع على 10 مليون سهم ذو قيمة 250 دج للسهم الواحد ، إلى غاية 15 مارس حين دخل المجمع للبورصة بفتح 20 % من رأس ماله أي 2 مليون سهم بسعر 800 دج للسهم الواحد .

أما في الوقت الراهن فقد أصبح مجمع صيدال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري ، ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث

¹ محبوب فاطمة ، تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية " دراسة حالة : مجمع صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2011 ، ص 121 .

وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي ، ويحترف المجمع الصناعي " صيدال " في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية ، و حيث تتمثل مهمته الأساسية في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري ، وضمان موقع فعال على المستوى المحلي والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية . ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية ، حيث تتمثل المهام الأساسية في : - إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء .

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية .

- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية ، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية .

- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء .

- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية .

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي : - إنتاج منتجات التعبئة والتغليف .

- عبور ونقل السلع .

- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية .

- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل) .

كما يحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال الصناعة الصيدلانية ، و يعتبر الرائد في هذه الصناعة في الجزائر ، حيث يمثل قطبا صناعيا مهما على مستوى السوق الجزائرية ، حيث يغطي نسبة 50 % من الاحتياجات المحلية ، و ذلك باعتماده على سياسة المرونة في الأسعار و كذا إضفاء الطابع الدولي على منتجاته. و لقد سمح له ذلك بالدخول المتدرج في إطار التحولات الاقتصادية العالمية، من تحديد أهم نقاط يسعى في تحقيقها :¹

* البحث عن الإرضاء الكلي للزبون و هذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة .

* تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique) مع إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية.

* تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية ، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكييف (Le façonnage) .

* ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة و الرفع من حصته السوقية ،ثم دخول الأسواق الأجنبية و البحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي و المالي مع اتخاذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للوطن.

¹ لحول سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

بما أن مجمع صيدال يعتبر كمنظمة تنشط في المجال الاقتصادي فهذا يجعلها تسعى دوما لتحقيق اهداف سواء كان ذلك في المدى القصير أو المدى الطويل ، و نذكر أبرز هذه الأهداف على النحو الآتي :

1. تنويع وتوسيع قائمة المنتجات من الأدوية ، خاصة بالتركيز على الأدوية الجنيسة.
2. عرض منتجاته من الأدوية بنوعيات جيدة وأسعار تنافسية.
3. تكثيف تواجدها في السوق الوطني عن طريق تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني.
4. تطوير اتفاقيات الشراكة مع الأجانب و تفعيلها ميدانيا.
5. الارتقاء بالإنتاج إلى مستوى أمثل يتماشى مع الطاقات والإمكانات المتاحة.
6. ترشيد استخدام عنصر العمل من خلال تأهيل العمال من أجل تحسين الإنتاجية.
7. التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتسيير فعال لمختلف المصالح.
8. المحافظة على مناصب الشغل الموجودة والبحث عن فرص أخرى لخلق مناصب شغل جديدة مع أجور مناسبة لذلك ولمصلحة العمال.

ومما سبق يتضح أن مجمع صيدال أصبح في موضع يلزمه تحمل كل مسؤولياته تجاه عماله وزبائنه وتجاه المهام التي أنشئ من أجلها ، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق صناعة الدواء ، مما جعله يواجه فرصا وتهديدات عدة ، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني استراتيجيات طويلة المدى ، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي :¹

1. الفرص : وتتمثل في النقاط التالية :

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها ونثميناها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا.
 - وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر ، يمكن استغلالها استغلالا أمثلا.
 - دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة ، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج.
 - وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية ، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
 - حصول المجمع على شهادات " ISO " لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.
2. التهديدات : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

¹ عبد السلام مخلوفي ، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة *TRIPS*: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها ؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية ، مرجع سبق ذكره ، ص226 - 230.

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب ، والمستوردين الخواص ، تشكل تهديدا لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 20 % من حجمه .
- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية ، خاصة وأن أكثر من 80 % منها تستورد من الخارج.
- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين ، خاصة وأن " صيدال " تنتج أدوية جنيسة ، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها.
- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية " TRIPS " في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثلا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه ، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي اليقظة و المثابرة وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية ، التشريعية و التنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية ، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

ثانيا. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال : من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء ، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات " أنظر الشكل (11) " ، تمثل أساسا فيما يلي : تسعة مديريات مسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع بالإضافة إلى ثلاث فروع إنتاجية ، و جاءت على النحو الآتي :¹

1. **مديرية تسيير الحافظة والإستراتيجية المالية :** تهتم هذه المديرية بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي ، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية قصيرة وطويلة الأجل .
2. **مديرية التطوير الصناعي والشراكة :** تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد تكنولوجيات حديثة ، والاعتماد على الشراكة لدعم النشاط وترقية المنتجات ودخول الأسواق العالمية ، ناهيك عن البحث عن الخبرات في شتى المجالات ، و وضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال إبرام عقود الشراكة .
3. **مديرية ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية :** تسعى هذه المديرية للوصول إلى الجودة الشاملة للمنتجات والنشاطات التنافسية في صناعة الأدوية، لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين ، وقد انطلقت في تبنى نظام الجودة الشاملة في كل الفروع ، وذلك للحصول على شهادة ISO -9002 لنشاط التسويق والبيع .

¹ بوشنافة الصادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 233 .

في هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات ، إضافة إلى تنظيم تدريبات للعمال .

4. مديرية المراجعة والتحليل والتلخيص : تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

5. مديرية التسويق والإعلام الطبي : تتكفل هذه المديرية ببناء قاعدة إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع ، وهي تشمل على 80 مندوبا طبيا ، موزعين على خمسة أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري مهمتهم ترويج 150 صنفا دوائيا لصيدال ، ومن مهام هذه المديرية أيضا ترويج صورة المجمع لدى السوق المحلي والأجنبي ومختلف الجهات المعنية لاسيما الصحافة والمجالات المختصة .

6. الوحدة التجارية المركزية UCC : أنشأت هذه الوحدة في 12 أوت 1995 ، قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو من شركائه ، تشغل هذه الوحدة 160 عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع ، تقدر قيمتها الاستثمارية بـ 70900000 دج ، ولها قدرة تخزين تصل إلى 4000000 وحدة بيع ، ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية ، وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800 م² .

7. الوحدة التجارية للشرق (باتنة) : دشنت هذه الوحدة في 11 نوفمبر 1999 من طرف رئيس المدير العام للمجمع ، ويهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري ، وقد وزعت هذه الوحدة ما يعادل 21692 مليون وحدة مباعة بقيمة 742386 دج خلال سنة 2000 ، علما أن هذه الوحدة تتربع على مساحة 3600 م² .

8. الوحدة التجارية للغرب (وهران) : تم تدشينها سنة 2000 ، من أهم ما حققته توزيع ما يعادل 3323 مليون وحدة مباعة بقيمة 168622 مليون دج.

9. مخبر البحث والتطوير : تأسس هذا المخبر سنة 1975 ، وبعد تطورات مختلفة أخذ شكله النهائي سنة 1998 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير ، وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .

يطور المركز سنويا من 05 إلى 06 منتجات جالينوسية ، لتدرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع ويوظف 156 عاملا منهم 70 % إطارات ، كما يساعد المركز مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتجات الجديدة قيد التصنيع.

يتميز المركز بما يلي :

- معرفة عملية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية ، وعلم التسمم وصيدلية الأدوية .
- يحوز على قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني .

كما يقوم المخبر أيضا بتنظيم عدة ملتقيات وندوات علمية وطنية ودولية ، يتعاون مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب . كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من 27 أستاذ في مختلف الاختصاصات الطبية والصيدلانية .

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية ، تتمثل في : (Biotic – Pharmal – Antibiotic) و يمكن تقديمها كما يلي :¹

1. فرع أنتيبوتيكال " Antibiotic " : يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى " Antibiotic " المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة ، ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دج ، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية ولقد بدأ المركب في العمل منذ أبريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية **Penicillines** وغيرها ، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية . كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج . ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية ، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية ، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية ، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة . ويضم المركب الوحدات التالية :²

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية : ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف التحليل ، حيث تصل سعة التخمر إلى 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية : وتحتوي على بنائتين منفصلتين ، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية ، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50 % من الحقن ، 30 % من الأشكال الجافة (أقراص ، كبسولات ومسحوق للشراب) ، 5 % من الأشربة ، 15 % من المراهم . كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب و المنتج النهائي.

- مطبعة : ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنوية ، حيث تغطي بذلك مطبعة **Antibiotic** ، 100 % من احتياجاتها و 30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى .

2. فرع فارمال " Pharmal " : يقدر رأسمال هذا الفرع بـ 200 مليون دج ، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة . وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع " فارمال " في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتي :

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2009 .
² محبوب فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 132 .

- **مصنع الدار البيضاء** : ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع " فارمال " ، وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة " عقود التصنيع **Les Accords de Façonnage** " .
و ينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص ، أشربة ، كبسولات ، مراهم ، أملاح ، محاليل للشرب وغيرها) ، وتقوم قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

- **مصنع قسنطينة** : ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع .

- **مصنع عنابة** : ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع .

- **مصنع الأنسولين بقسنطينة** : ويتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري ، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين ، و ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين ، هي : الأنسولين السريع ، الأنسولين المركب مزيج 25 ، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن . وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5 مليون وحدة بيع .

3. فرع بيوتيك " Biotic " : يعتبر فرع " بيوتيك " أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج ، مقره الاجتماعي بالمحمدية "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج ، هي : ¹

- **مصنع الحراش** : يتوفر هذا المصنع الذي دشّن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات ، هي :
 - * ورشة الأشربة.
 - * ورشة المحاليل.
 - * ورشة الأقراص والملبسات.
 - * ورشة المراهم.

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع ، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي .

- **مصنع جسر قسنطينة** : تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا . ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية ، وهي :

- * ورشة التحميلات.
- * ورشة الأقراص والملبسات.
- * ورشة الأمبولات.

¹ لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 .

* ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس .

* ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات .

كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم ، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي .

- **مصنع شرشال** : يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال ، ويتربع على مساحة 3120 م² و يتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج ، هي :

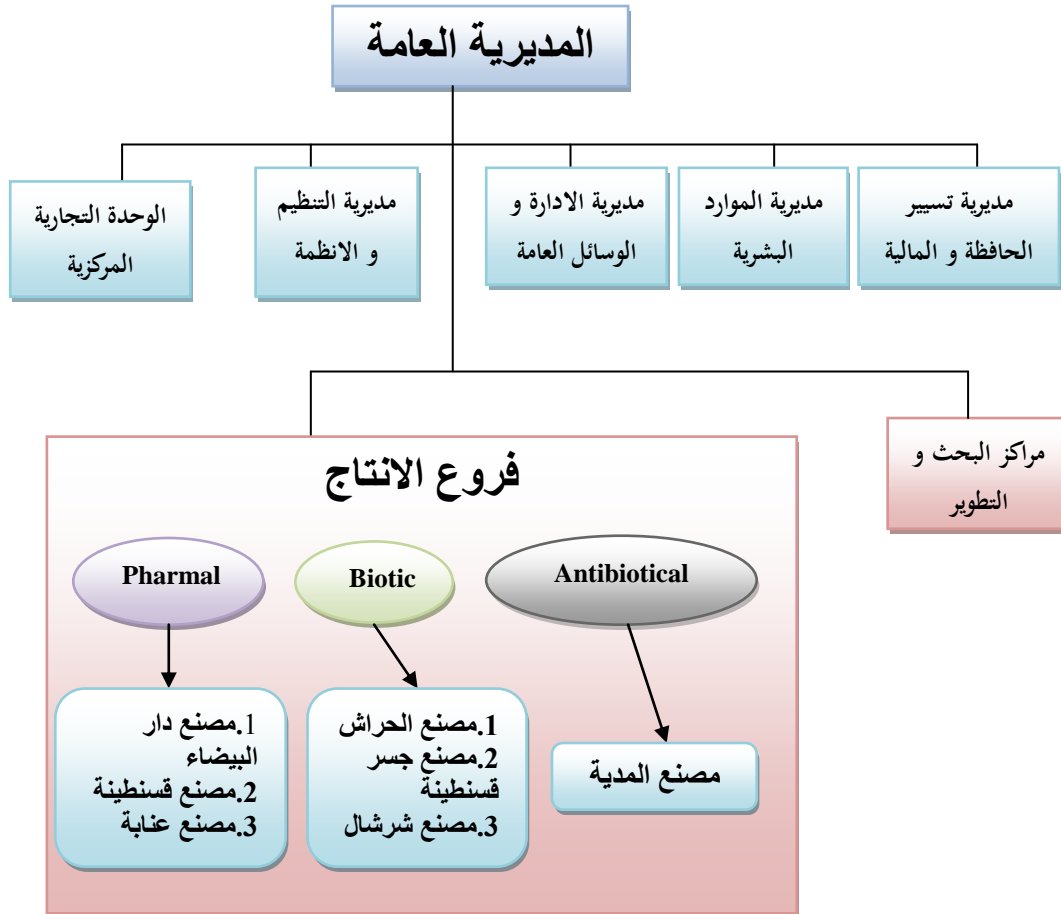
* ورشة الأثرية .

* ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس .

* ورشة المحاليل المكثفة .

يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم .

الشكل (11) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المنشور : le groupe saidal et ses perspectives de développement , 8 juin 2011.

ثالثا. نشاط مجمع صيدال : يعتبر مجمع صيدال رائدا لصناعة الصيدلانية في بلادنا ، لأنه حقق في نهاية سنة 2010 رقم أعمال خارج الرسوم يقدر بـ 12 مليار دينار جزائري ، كما أن حجم الإنتاج بلغ كذلك أكثر من 140 مليون وحدة بيع ، و في المقابل في منتصف التسعينيات تعرض المجمع لوضعية حرجة على غرار المؤسسات العمومية الأخرى ، ولكن الدور الحكومي سواء في تنظيم الإدارة أو تنظيم الأسواق ساعد المجمع في النهوض برقم أعمال جيد و حجم إنتاج لا بأس به من خلال الاستحواذ على حصة تتماشى مع حالته الجيدة ويمكن الكشف عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال النشاطات التالية :

1. الإنتاج : بلغ الإنتاج المحقق في 2012/12/31 حوالي 140 مليون وحدة بيع بقيمة 12 مليار دينار جزائري ، أن الناتج الصافي للمجمع تراجع إلى 1.102 مليار دينار ، أي بانخفاض بنحو 57 % مع الأرباح المحققة سنة 2009 ، على ضوء انهيار العائدات الصافية لأكبر فروع المجمع بيوتيك إلى 617 مليون دينار عام 2010 ، أي بانخفاض نسبته 73 % بالمقارنة مع حصيلة 2009.

وفي المقابل أن ما حدث في سنة 2010 سمح لمجمع صيدال بتصنيف ضعف المبيعات لبعض المنتجات ضمن التهديدات التي يواجهها المجمع في ظل تنامي المنافسة من قبل المخابر الدولية ، معلنة عن شروع إدارة الشركة العمومية في عملية إعادة النظر وتطهير سلة منتجاتها المطروحة في السوق والمقدر عددها بـ 178 صنف دوائي وفق تقديرات عام 2010¹ .

على صعيد آخر ، كشف الرئيس المدير العام لمجمع صيدال ، عن شروع المجمع العمومي عام 2010 في تنفيذ مخطط التطوير الممتد إلى غاية 2015 بميزانية تقدر بـ 16.7 مليار دينار ، وأن مخطط الاستثماري للشركة الذي وافق عليه مجلس مساهمات الدولة رسميا ، يهدف إلى مضاعفة حجم إنتاج المجمع خلال الأربع سنوات المقبلة ، ورفع الطاقة الإنتاجية من 135 مليون إلى 298 مليون وحدة بيع ، وزيادة حصة المجمع من السوق الجزائرية إلى 35 % من حيث المبيعات ومن 8 إلى 20 % من حيث قيمة المبيعات في غضون الأربع سنوات المقبلة.

وأكد الرئيس المدير العام للمجمع² ، أن الدراسة الخاصة بتطوير هياكل صيدال ، التي شرع فيها بعد توقيع مكتب سي.تي.بي سيستام الإيطالي العقد التنفيذي ، سيتم تمويلها بقرض من الصندوق الوطني للاستثمار ، تدوم 11 شهرا تخص إنجاز 6 وحدات جديدة لإنتاج الأدوية تابعة لصيدال أغلبها تقع في الجزائر العاصمة و شرشال و المدية ، و عصرنة 5 مواقع صناعية ناشطة حاليا ، بما يمكن من تعزيز نشاط بعض المصانع ، من ضمنها مصنع قسنطينة المتخصص في إنتاج اللقاحات وإطلاق مخبر للبحث في البيوتكنولوجيا بالشراكة مع مجمع كوبي وإنجاز مركز البحث والتطوير.

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .
² رزيقة خرخاش ، جريدة الأحداث الجزائرية ، موقع الانترنت : www.elahdath.net ، تاريخ المقال : 2012/04/25 على الساعة 16:44 .

ويغطي إنتاج صيدال 6 % من إجمالي الطلب الوطني على الدواء من حيث القيمة ، من مجموع 43 % تشكلها نسبة التغطية للإنتاج الوطني من الأدوية ، في مقابل 14 % من حصة السوق ، و 38 % من إجمالي السوق الوطنية من الدواء الجنيس¹.

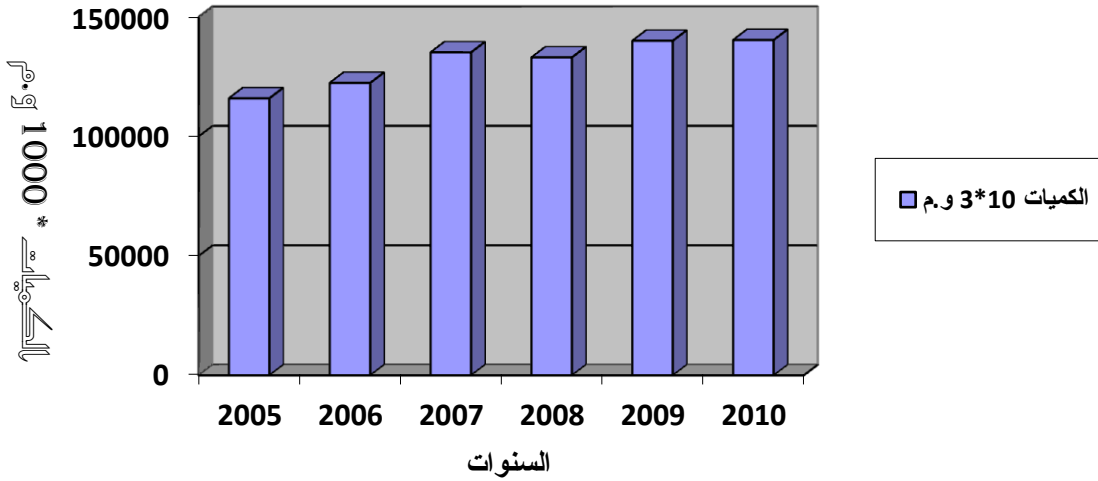
الجدول (05) : تطور إنتاج صيدال بين سنوات 2005 – 2010

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الكمية ³ 10 وحدة	115897	122344	135141	133025	139988	140336
معدل النمو %	-	5.56	10.46	- 1.56	5.23	0.25
القيمة ³ 10 دج	5596274	6096963	6887550	9193809	10167776	11635396
معدل النمو %	-	8.94	12.96	33.48	10.60	14.43

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : les rapports de gestion 2005-2010:

الشكل (12) : تطور إنتاج صيدال بالكميات بين سنوات 2005 – 2010

تطور إنتاج صيدال بالكميات لسنوات 2010-2005



المصدر : من اعداد الطالب

2. المبيعات : بلغ حجم المبيعات بتاريخ 2010/12/31 أكثر من 9.4 مليار دينار جزائري أي أنه انخفض بالمقارنة بسنة 2009 التي شهدت معدل نمو قدر ب 02 % و هذا راجع لقرار منع استيراد الأدوية المنتجة محليا ، مما أدى بالمستوردين إلى طرح مخزوناتهم في الاسواق للحفاظ على حصتهم السوقية .

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010

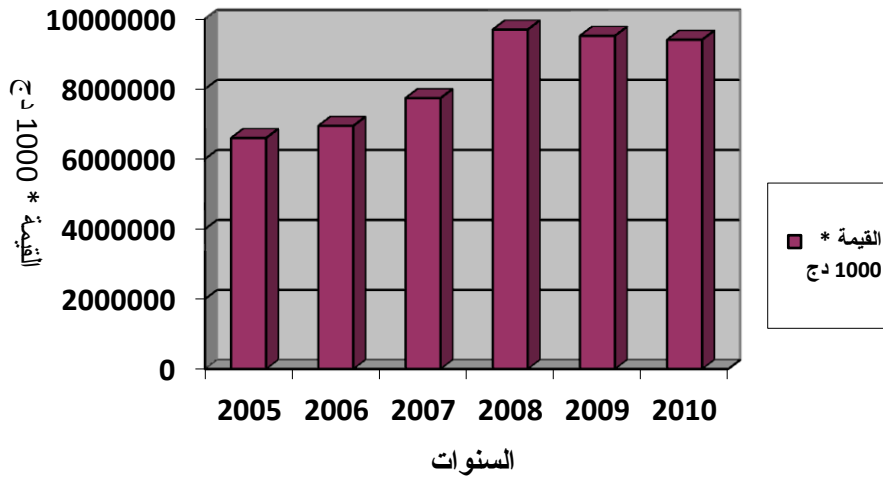
الجدول (06) : تطور مبيعات صيدال خلال الفترة 2005 – 2010

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
القيمة ³ دج	6596275	6942750	7735448	9692772	9513208	9403008
معدل النمو %	-	5.25	11.41	25.30	- 1.85	- 1.15

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : les rapports de gestion 2005-2010

الشكل (13) : تطور مبيعات صيدال خلال الفترة 2005 – 2010

تطور مبيعات صيدال لسنوات 2010-2005



المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ انه قد انخفض في السنوات الاخيرة و ذلك نظرا لارتفاع شدة المنافسة في السوق الجزائرية من جهة و بعض السلوكيات الناجمة عن هيئة التسيير داخل المجمع التي تسببت في وضعية الكساد من خلال مساهمات المجمع في رأسمال شركة خاصة بعد استحواده على حصة من رأسمالها مقابل 700 مليون دينار جزائري .

3. النتائج المالية : يلاحظ تحسن النتائج المالية ابتداء من سنة 2005 التي فاقت 0.3 مليار دينار جزائري كنتيجة صافية¹ إلى غاية سنة 2009 التي قدرت بـ 2.5 مليار دينار جزائري من خلال ارتفاع الانتاج و زيادة النشاط في الفروع ، لكن في سنة 2010 شهد تراجع بسبب ظاهرة الكساد التي عرفها فرع

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .

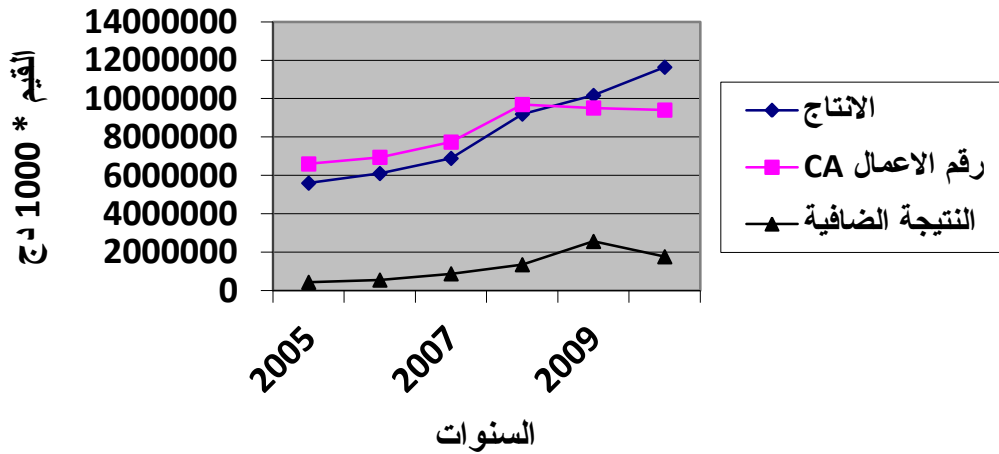
بيوتيك بفعل عجزه عن تسويق صنف زولامبين و رونبريل ، ما أجبر إدارة الشركة على إقرار تخفيضات بنسبة 80 % على أسعار تلك الأدوية ، ما كبدّ المجمع خسارة بقيمة 800 مليون دينار جزائري .

الجدول (07) : النتائج المالية المحققة لمجمع صيدال بين سنوات 2005 – 2010

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الانتاج 10^3 دج	5596274	6096963	6887550	9193809	10167776	11635326
رقم الاعمال 10^3 دج	6596275	6942750	7735448	9692772	9513290	9403008
النتيجة الصافية 10^3 دج	430555	547484	872150	1346638	2560637	1760637
معدل نمو النتيجة %	-	27.15	59.30	54.40	90.15	- 31.24

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : les rapports de gestion 2005-2010

الشكل (14) : النتائج المالية المحققة لمجمع صيدال لسنوات 2010-2005



المصدر : من اعداد الطالب

4. الموارد البشرية : شهد المجمع تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة ، نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية و النوعية ، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف ، إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة ، حيث أكبر تزايد للموارد البشرية يتمثل في الإطارات الذين تفتح لهم ابواب التوظيف على مصراعيه لأن المجمع يعتمد على التقنية

في جميع مراحل الانتاج ، أي يمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الصيدلانية ، التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي.

الجدول (08) : تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 – 2010

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الموارد البشرية	4104	4243	4363	4470	4559	4598
معدل النمو %	-	3.38	2.83	2.45	2	0.85

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : les rapports de gestion 2005-2010

وبرغم هذه السياسة في مجال الموارد البشرية إلا أن المجمع يواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي.

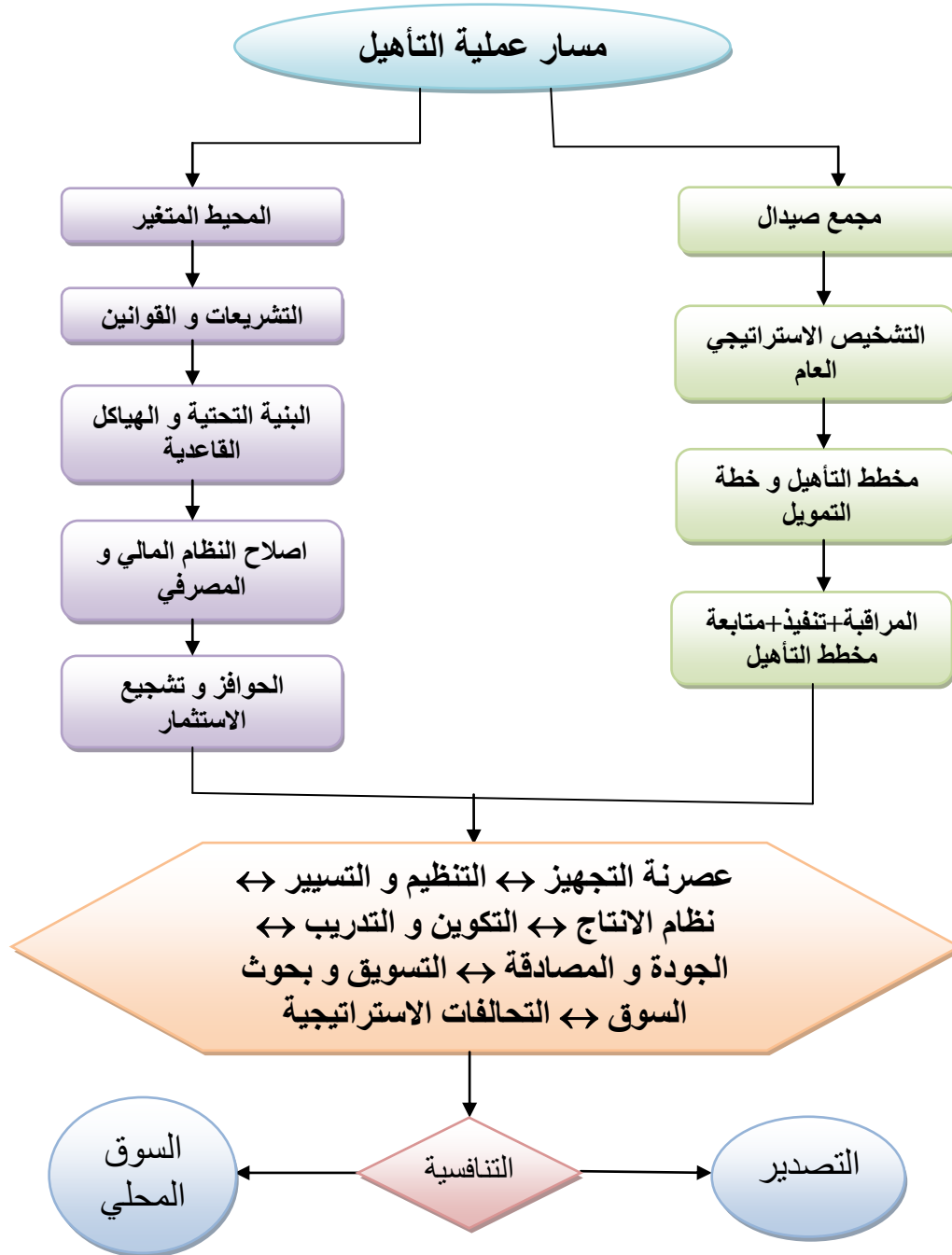
الجدول (09) : يوضح أهم نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في مجمع صيدال

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - إطارات وموارد بشرية شابة - موارد بشرية ذات تجربة في مجال الإنتاج - جو عمل ممتاز 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة الإطارات ضعيفة مثلا غياب متخصصين في مجالات (الصيدلة ، الكيمياء ، التنظيم ، الموارد البشرية ، المالية...) - غياب التكوين في الميدان التسييري للإطارات. - هيكل GRH لا يضع ملفات تحليل المنصب ، وعدم وضوح المهام الموكلة لشاغل الوظيفة. - قدرات تحليل غير كافية - تكوين الأفراد غير كاف. - تنظيم العمل غير مشكل بشكل مهم من خلال الإجراءات. - عدم وجود استخلاف في مناصب الإطارات. - معايير توظيف غير معروفة وغالبا ما تكون لمعايير غير موضوعية. - تكاليف المستخدمين جد مرتفعة. - أجور عمال صيدال تحت المستوى الوطني. - غياب أخصائيين في علم الاجتماع وعلم النفس وغياب تسيير المسارات المهنية. - غياب تقدير العمليات التكوينية. - غياب الاتصال بين هياكل المجمع وأهداف الاتصال غير واضحة.

المصدر : Plan Stratégique a long terme 2002-2011, Groupe Sidal

من الجدول نلاحظ أن مجمع صيدال يتوفر على طاقات بشرية واعدة تتمتع بالتجربة والشباب نظرا لاعتماد المجمع على توظيف المتفوقين من بين خريجي الجامعات تحت تأطير وإشراف عناصر ذات خبرة معتبرة ، رغم تسجيل بعض النقائص كنقص الإطارات في بعض التخصصات الأساسية كالصيدلة وتسيير الموارد البشرية مع غياب تقييم دورات التكوين وغياب سياسة فعالة للاتصال داخل المجمع مما يفرض على المجمع العمل على تجنب تلك النقائص في المستقبل القريب .

الشكل (15) : مسار عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية " مجمع صيدال "



المصدر : **Ministre de l'industrie et de la restructuration , Dispositif de mise a niveau des entreprises , 2009 , p 13.**

رابعاً. **تنافسية مجمع صيدال** : تكتسي الضغوطات التنافسية في أي قطاع صناعي أهمية بالغة من أجل تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة المستهدفة و التي تعطي صورة حية عن الموقع التنافسي لها ، كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة ، وتتوقف شدة الضغوطات لكل قوة من القوى الخمس لبورتر " Porter " على مجموعة خصائص اقتصادية ، تقنية وتكنولوجية وحتى القانونية بكل قطاع ، أما بالنسبة لمجمع صيدال لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل

المنافسة في القطاع الصيدلاني دون تحليل مصادر القوى التنافسية حتى تتفادى أو تقلل من آثارها ، ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس لـ Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه .

1. المنافسون في نفس مجال النشاط : يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة ، فهو يتكون من مستوردين يمثلون حوالي 85 % من قيمة السوق و 55 منتج وطني و 23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف ، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المؤسسات الأجنبية من خلال منتجاتها الذي يدخل إلى الجزائر عبر الواردات التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء في الجزائر حيث بلغت نسبتها تقريبا 80 %.

2. القدرة التفاوضية للموردين : تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد ، ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد ما نسبته 85 % من الخارج¹ ، وقد وصلت فاتورة التموين للمجمع لسنة 2008 بالكمية إلى 4902 طن ، أما بالقيمة فقد بلغت 3.093.223 دينار جزائري ، و تتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات بين المجمع و مورديه ، فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر ، وتتحدد هذه القوة عن طريق :

- الجودة المرتبطة : حيث إن جودة منتجات صيدال تتوقف على جودة موادها الأولية .

- حسن تسيير التموين : حيث إن أي اختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ أو انقطاع في التوزيع و المبيعات، وهذا ما يؤثر سلبا على المجهودات الترويجية لمختلف المنتجات المعينة ، وفي هذا المجال فإن مجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة ، بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة.

- طبيعة مجموعة الموردين : مما يلاحظ أن مجمع صيدال طبيعة توريداته وبنسبة كبيرة مع السوق الأوروبية وكمثال مخبر NovoNordisk الدانمركي و توريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين ، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين .

3. القدرة التفاوضية للزبائن : كما أن معيار الجودة يعتبر من بين المعايير التي يعتمد عليها في التصنيف العالمي للتنافسية ، معناه أن معيار جودة المنتج يعتبر محدد للتنافسية علي المستوى العالمي ، وهذا المعيار يعطي لمنتجات المؤسسة القدرة علي دخول الأسواق الدولية ، وإثبات جودة الأداء للزبون ، وعليه فقد نجحت جميع المؤسسات سواء التابعة للقطاع الخاص أو مؤسسة صيدال التابعة للقطاع العام ، في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9002 .

و يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن ، يمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال ، ويعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة في نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية للزبائن ، في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء)

¹ لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 416 .

للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض ، وعليه تواجه صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية¹.

4. الداخلين الجدد : على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية ، غير أنه يواجه ضغط كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصته السوقية أو زيادتها قيمة معتبرة كما تم توضيحه سابقا ، وتشكل المنظمات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة ، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي و أجنبي) .

5. منتجات الإحلال : إن شدة المنافسة تأتي أولا من تنوع المتنافسين (مستوردين و منتجين) واختلاف إستراتيجيتهم وأهدافهم ، ويبقى الاستيراد أكبر تهديد لمجمع صيدال رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتشجيع الأدوية الجنيسة ، ويعود سبب تخوف المجمع من الاستيراد إلى الأسباب التالية :

- لا يتطلب الاستيراد استثمارات كبيرة على خلاف بناء مخازن الإنتاج .
- معدل المردودية لهذه الاستثمارات المرتفع والذي يشجع المستثمرين للاستيراد .
- امتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة .
- تستورد هذه المنتجات في أقسام علاجية ذات طلب كبير وغياب المجمع في بعض الأقسام العلاجية ذات القيمة المرتفعة كالصنف العلاجي ، أمراض القلب ، الأمراض العصبية ، أمراض السرطان... الخ .
- تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم كمنتجات مصنع **Pfizer, Aventis** والتي لا تحتاج إلى مجهودات بيعية ترويجية كبيرة .
- ارتفاع تكلفة الاستثمار لإنشاء وحدات الإنتاج ، هذا ما أدى بالعديد من المؤسسات بالمرور عبر مرحلة أولية ، بتكوين الأشكال وتعليبها أو التعليب فقط للأدوية .

ولكن يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات **Phytothérapie** و **Alicaments** مثل الياغورت الملين بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة .

6. دور الصدفة : يعتبر دور الصدفة من بين العوامل المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة بحيث هناك في العديد من الأحيان تحدث أمور داخل الصناعة أو خارجها من قبل الصدفة تؤدي إلي تطوير و تحسين الأداء التنافسي للصناعة ، فمثلا في صناعة الدواء يمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة من التكنولوجيا التي تنقلها المؤسسات الأجنبية ، سواء المستثمرة هنا في الجزائر ، لأن صناعة الدواء الجزائرية تعتبر من بين أهم الصناعات النامية ، بحيث لم يستطع الإنتاج المحلي مسايرة التطور الحاصل في نمو هذه الصناعة ، و هذا عامل مشجع للاستثمار من قبل المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الدواء في العالم ، وبالتالي إمكانية نقل التكنولوجيا واستفادة المؤسسات من هذه الميزة ، أو عن طريق الاستيراد لمنتجات هذه المؤسسات ، واحتكاك المؤسسات الناشطة في الجزائر بمنتجات المؤسسات

¹ بن اعمارة نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 166.

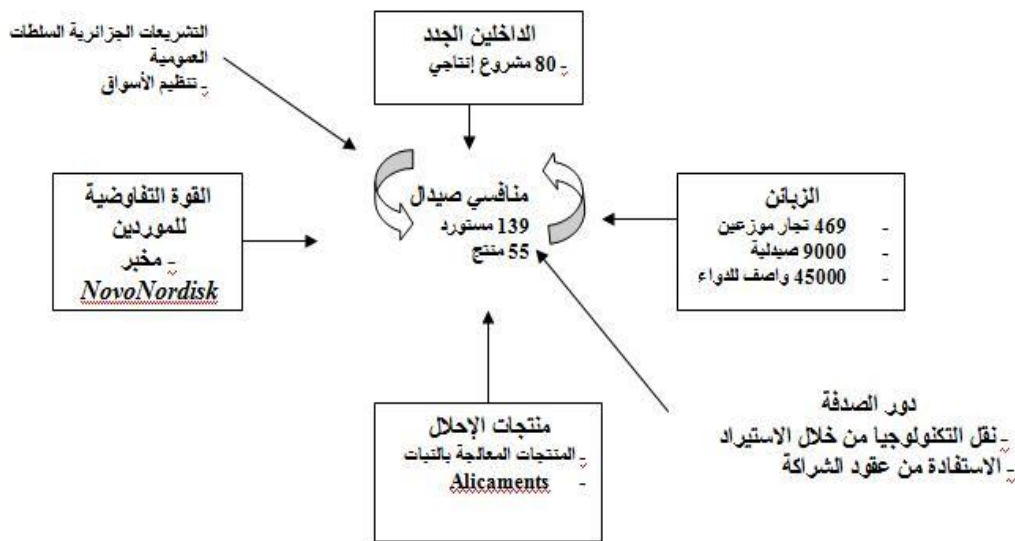
العالمية ، ومن ثم العمل على تطوير منتجاتها من أجل منافسة المنتجات المستوردة ، معني القيام بالعديد من عقود الشراكة مع الشركات الرائدة في صناعة الدواء في العالم ، فمثلا مجمع صيدال قام بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع مخابر دولية (مشاريع مشتركة) .

7. دور الدولة : على الرغم من أن تحليل " Porter " لمحددات الميزة التنافسية ، وضع دور الدولة من بين المحددات المساعدة ، بدلا من وضعه كمحدد أساسي للميزة التنافسية ، إلا أنه يعتبر عامل له دور كبير في التأثير على المحددات الأساسية ، بمعنى أنه بإمكان الدول التأثير بطريقة إيجابية أو سلبية في كل من عوامل الإنتاج ، ظروف الطلب ، الصناعات المساندة ، المنافسة المحلية ، من خلال السياسات التي تتبناها ، كسياسة تدعيم المنتج المحلي ، أو توفير بيئة أعمال تستقطب لها المستثمرين الأجانب ، وذلك من أجل رفع القدرة التنافسية للصناعة المحلية من خلال التكنولوجيا المستوردة ، وهذا كله يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للصناعة الوطنية.

وفي حالة صناعة الدواء في الجزائر ، نلاحظ أن دور الدولة ساهم في مجال تدعيم المنتج المحلي خاصة مجمع صيدال وحمائته من المنافسة غير المشروعة ، من خلال قيام الدولة بفتح السوق للمؤسسات والسماح لها بإقامة شراكات مع مؤسسات رائدة في الصناعة و كذلك المرسوم رقم (92/284 الصادر بتاريخ 06 جويلية 1992)¹ الذي يتعلق بإنتاج الأدوية الجنيصة من طرف المؤسسات.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية لمجمع صيدال ، وذلك من خلال رفع المستوى الفكري والتكنولوجي للرأسمال البشري ، من خلال الاستثمار في مجال برامج التعليم والتدريب وربطها بالواقع الصناعي .

الشكل (16) : القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال



المصدر : زكية مقري ، سامية لحول ، بالاعتماد على ، M. Porter, L'avantage concurrentiel , Paris : Inter édition, P 15, 1986 .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرسوم تنفيذي ، 11 محرم عام 1413 هـ ، العدد 53 ، ص 1465.

أما الآن سنقوم بقياس تنافسية مجمع صيدال و ذلك من خلال قوى القدرة التنافسية ، حيث أنها تعتبر بمثابة النقطة الحساسة في معرفة تنافسية المؤسسة و كذلك مكانتها في السوق . و سوف نقوم بقياس مؤشر الإنتاجية و التكاليف و الربحية بالإضافة للحصة السوقية .

* **مؤشر الإنتاجية الكلية** : يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية : القيمة المضافة /تكاليف عوامل الإنتاج ، ويوضح الجدول التالي تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010 كما يلي : ¹

الجدول (10) : مؤشرات الإنتاجية الكلية لمجمع صيدال 2005 - 2010

السنوات	القيمة المضافة 10 ⁹ دج	تكاليف الإنتاج 10 ⁹	الإنتاجية الكلية	معدل نمو الإنتاجية الكلية	عدد العمال	إنتاجية العمال	معدل نمو إنتاجية العمال
2005	3.7076	5.8712	0.63	-	4104	0.90	-
2006	4.2794	6.1564	0.70	0.11	4243	1.008	0.12
2007	4.8716	6.6739	0.73	0.04	4363	1.11	0.10
2008	6.2205	8.0057	0.78	0.07	4470	1.39	0.25
2009	7.8554	5.3616	1.46	0.87	4559	1.72	0.24
2010	8.0124	7.6423	1.04	-0.28	4598	1.67	-0.03

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال

يلاحظ من خلال الجدول نسبة الإنتاجية الكلية للعوامل في ارتفاع بوتيرة بطيئة نسبيا من 0.63 سنة 2005 إلى 0.78 سنة 2008 ، مما انعكس إيجابا على معدل نمو الإنتاجية الكلية ، و لكنه انخفض في سنة 2010 بمعدل 0.28 و ذلك نظرا للكساد الذي اصاب فرع البيوتيك .

أما بالنسبة للعمال نلاحظ ارتفاع مستوى إنتاجية العامل في مجمع صيدال ، فبعد أن كان يساهم العامل في سنة 2005 في الناتج بقيمة 0.90 دج ، ارتفعت إنتاجيته في سنة 2009 و أصبحت تقدر مساهمة العامل الواحد في الناتج ما قيمته 1.72 دج ، وترجع أسباب الارتفاع في إنتاجية العامل إلى الزيادة في القيمة المضافة مع ارتفاع طفيف في عدد عمال المجمع لسنة 2009 و هو ما ينعكس إيجابا على معدل نمو إنتاجية العمال إلا في سنة 2010 أين تراجعت إنتاجية العمال و سجلت انخفاض قدره 1.67 دج كذلك يبينه معدل نمو إنتاجية العمال بـ -0.03 مما سبب انخفاض في القيمة المضافة لأنها تعتمد على عنصر الشفافية و الأحادية .

* **مؤشر التكاليف** : ويقصد بالتكاليف أساسا المدخلات ، وتمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع أو بإنتاج المنتجات وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .

للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة .

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، تعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية ، واختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو الأساس في تعريف القدرة النسبية وكما أن التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية ويمكن حساب تكلفة الصنع المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010 في الجدول التالي :¹

الجدول (11) : تطور التكاليف لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010

السنوات	تكاليف الصناعة 10 ⁹ دج	كمية الإنتاج 10 ³ دج	تكلفة الصناعة المتوسطة	معدل نمو تكلفة الصناعة المتوسطة
2005	5.8712	115897	50.66 %	-
2006	6.1564	122344	50.32 %	- 0.007
2007	6.6739	135141	49.38 %	- 0.019
2008	8.0057	133025	60.18 %	0.22
2009	5.3616	139988	38.30 %	- 0.36
2010	7.6423	140336	54.45 %	0.42

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال

ويلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع التكلفة الوحديّة لإنتاج الدواء في مجمع صيدال من 50.66 % في سنة 2005 إلى 54.45 % في سنة 2010 وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى إنتاج الأدوية ذات القيمة المرتفعة ومن ثم تطلبها إلى تكاليف أكثر ، أما بالنسبة لسنة 2009 يرجع الانخفاض إلى الكمية المباعة في السوق .

* مؤشر الربحية : يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال في الجدول التالي خلال الفترة 2005 - 2010 و الذي يوضح النسب التالية :

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .

الجدول (12) : نسبة العوائد الربحية لمجمع صيدال خلال الفترة 2005 - 2010

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الأرباح قبل الضرائب 10^3	864953	1219665	1411993	2006878	3559136	2708672
الأرباح بعد الضرائب 10^3	430555	547484	872150	1346638	2560637	1760637
رقم الاعمال 10^3	6596275	6942750	7735448	9692772	9513290	9403008
اجمالي الاصول 10^3 دج	8102905	7888778	7999112	8799940	7627745	8005398
هامش الربح التشغيلي	0.13	0.18	0.18	0.21	0.37	0.28
هامش الربح الصافي	0.07	0.08	0.11	0.14	0.27	0.18
العائد على اجمالي الاصول	0.11	0.15	0.18	0.23	0.47	0.33
سعر الفائدة	0.081	0.069	0.059	0.055	0.048	0.041
حالة المؤسسة	+	+	+	+	+	+

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال

توضح النسب لنا من خلال الجدول ¹ مؤشر ربحية المجمع خلال الفترة 2005 - 2010 في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع الأدوية المستوردة ، وتهدف نسبة هامش الربح التشغيلي (عائد رأس المال) الذي يحسب انطلاقاً من أرباح قبل الفوائد والضرائب مقسومة على رقم الأعمال و تقديم المعلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال ، حيث حقق سنة 2005 حوالي 0.13 من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة و الصافي 0.07 و العائد على إجمالي الأصول 0.11 أما ما نلاحظه عن حالة المؤسسة من خلال مقارنة العائد على إجمالي الأصول للمؤسسة (المردودية الاقتصادية) الذي يحسب انطلاقاً من الأرباح قبل الفوائد و الضرائب مقسومة على إجمالي الأصول ومقارنته مع سعر الفائدة المحسوب من خلال تقسيم الفوائد (مصاريف مالية) على قروض طويلة الأجل و من خلال المقارنة مع سعر الفائدة وجدنا أن المؤسسة في حالة " جيدة " ، وارتفع إلى 0.37 سنة 2009 ، بينما سجلنا في سنة 2010 تراجعاً في هامش الربح التشغيلي الذي قدر بحوالي 0.28 و هذا راجع لانخفاض الأرباح قبل الفوائد و الضرائب التي سجلت في نفس السنة حوالي 800 مليون دج .

ومما سبق يمكن القول أن مجمع صيدال حسب مؤشر الربحية ، له قدرة تنافسية في المدى القصير ، غير أن هذه الوضعية معرضة لخطر التهديدات ونقاط الضعف الداخلية التي يجب التفكير في معالجتها باستغلال الأوضاع الجيدة الحالية.

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .

* مؤشر الحصة السوقية : تمثل صيدال القطاع العام بتحويل المواد الأولية إلى المنتج المنتهي الصنع، كما تقوم بعض الوحدات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص بذلك مع تعبئة وتغليف الدواء ويوضح الجدول التالي الحصة السوقية للمجمع صيدال بالكميات في سوق الدواء الجزائري .

يتضح انخفاض مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء ، حيث كانت تمثل بنسبة 27.1 % خلال سنة 2002 وأصبحت تمثل بنسبة 19.43 % سنة 2007 ويرجع ذلك إلى سياسة الدولة من أجل دخول في المنظمة العالمية للتجارة ، و إلغاء الحماية من قبل الدولة في سنة 2005 و إلغاء المرسوم الخاص بالزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين ، بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة بـ 128 دواء¹ والتي كانت ممنوعة من الاستيراد من أجل حماية المنتج الوطني ، هذا لأن الدولة من خلال إلغاء القرار تريد أن تغطي قيمة الطلب المحلية لأنه منتج جد ضروري ، كما أننا نلاحظ من خلال الجدول أن حصة القطاع الخاص لم تتخفص بنسبة كبيرة لأن هنا من قام بنشاط الاستيراد و بالتالي زاد نشاطه و لم تتخفص الحصة السوقية مثل صيدال .

¹ مقدي أحمد ، النظام المحاسبي و الجباني لمجمع الشركات " دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية فرع التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، سنة 2006 ، ص 87 .

المبحث الثاني : تحليل الاستراتيجيات المنتهجة في مجمع صيدال

إن السعي وراء الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يتطلب عدة التزامات و الموافقة على جملة دفتر شروط ، مما يجعل البلد المنظم حديثا يقع تحت طائل من القيود و الضغوطات التي تحد من القدرة التنافسية لمنتجات هذه الدولة ، و الجزائر إحدى هذه الدول التي أمضت اتفاقيات شراكة مع الاتحاد الأوروبي و وافقت على بعض ما جاء في دفتر الشروط الخاص بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مما شكل تحديات و تأثيرات سلبية على تنافسية مجمع صيدال لأن المنتج الدوائي الوطني أصبح قدرته محدودة في مواجهة المنتج العالمي الذي يفوقه جودة و فعالية ، لذلك وجب على مجمع صيدال من اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع قدراته التنافسية (الجودة - الكفاءة - الابتكار ... إلخ) ، ثم انتهاج استراتيجيات مختلفة تتناسب مع الظروف و التغييرات البيئية و المستجدات الطارئة على سوق الدواء الجزائري ، لأن الاختيار الأنسب للإستراتيجية التي تتماشى مع كل الظروف المذكورة سلفا ، يعزز الموقع التنافسي لمجمع صيدال و يجعله قادرا على المحافظة على حصته السوقية أو تدعيمها .

وفي هذا المبحث سوف نتطرق لدراسة عدة استراتيجيات انتهجها مجمع صيدال خلال مسيرة نشاطه في سوق الدواء (منذ نشأته إلى يومنا هذا) ، و من أهم هذه الاستراتيجيات :

- * استراتيجية الشراكة .
- * استراتيجيات التنافسية .
- * التحالفات الاستراتيجية .
- * استراتيجيات التسويق .

المطلب الأول : استراتيجيات 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 سنتي 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 وتدعو لها بشتى الوسائل و الإمكانيات ، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع ، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية ، من أجل تحقيق بعض الاهداف الآتية :¹

¹ بلعور سليمان ، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية " حالة مجمع صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع ادارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، سنة 2004 ، ص 105 .

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية .
 - مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة .
 - المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة .
 - ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل و أنسب الشركاء .
 - تطوير المعرفة العملية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة المنتوجات .
 - إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية .
- كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية ، وتوسيع الشبكة الإنتاجية ، إضافة إلى توسيع مصادر التموين وتخفيض واردات الدواء . ولايتأتى هذا إلا بتنظيم نشاط الشراكة الصناعية للمجمع من خلال توزيع المهام بطريقة دقيقة و منصفة على جميع المديریات كل حسب اختصاصه أي على النحو الموالي :
- تحديد وإرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي .
 - البحث عن الشركاء واستقطابهم .
 - تحديد مشاريع الشراكة .
 - التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق 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 بالاستثمار (عقد الملكية ، رخصة البناء ... إلخ) .
 - تقوم مديرية الشراكة و التنمية ، إضافة لتلك المهام ، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.
- كما أن مجمع صيدال اعتمد في مسيرته 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 . ويتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكيف ، حيث تقوم صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاج مجمع صيدال ، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء ، حيث تستفيد صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج ، وبالمقابل تدفع إتاوة 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 باقتناء رخص الإنتاج ، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية ، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع .
أبرم المجمع منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية ، وتمثل تلك المشاريع في ما يلي :¹

1. مشروع فايزر - صيدال (" PSM " pfizer - saidal manufacturing) : قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت بـ : PSM ، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر ، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع ، و يبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 % . بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية : مضادات الالتهاب والمضادات الحيوية .

2. مشروع رون بولانك - صيدال (" RPS " Rhone Poulenc (France)- saidal) : تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الاتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا ، وتقدر تكلفة هذا الاستثمار بـ 28 مليون دولار ، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الانطلاقة 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 % .

3. الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوربي - صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal) : تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ سوميديال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار ، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون و.ب ، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج . باشرت شركة سوميديال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة و السائلة و العجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامينية ومضادات الحمل .

4. مشروع نوفونورديسك - بيارفايري - صيدال (NOVO Nordisk-Pierre Fapre-Saidal) : أبرم عقد اتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنمركية ومخابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الاتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو ، وقد

¹ بلعور سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

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 .

5. مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار " (Dar El Ddawa- Saidal) : ينص هذا الاتفاق 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 06 ملايين وحدة منتجة ، كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30% . أبرام هذا الاتفاق في أبريل 1999 ، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002 ، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002¹ .

6. الشركة المشتركة "تافوكو" (Saida - Acdima - Spimaco -JPM-Digromed) : تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم- ديغروماد" في 8 جويلية 2000 وأطلق عليها أسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company وتختصر في اسم "Taphco" ، ولقد اختيرت 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 و 10% ديغروماد الجزائر) . - 55% للجهة غير المقيمة : (25% لأكديما ، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية و 20% لسبيماكو " المملكة العربية السعودية " و 10% لجي بي أم " الاردن ") . حدد موعد انطلاق الانتاج بهذا المشروع في السادسي الرابع من سنة 2004 .

7. المشروع المشترك ميداكتا - صيدال : (Medacta-Saidal) : تم إمضاء بروتوكول اتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر ، وأطلق على هذه الشركة اسم "صامد" Samed ، وتبلغ قيمة هذا الاستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 03 مليون وحدة بيع سنويا . و يقع مقر هذا المشروع في شرشال ، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40% ، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة ، و الرمامات التجريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60% ولم يحدد تاريخ انطلاق هذا المشروع .

¹ محبوب فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة ، أمضت صيدال عدة اتفاقيات للشراكة في شكل عقود امتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة اختصاصات¹. وهذا يعني أن إستراتيجية الشراكة نهج لا مفر منه لأي مؤسسة فقط يجب أن يكون تحت دراسة معمقة واختيار الوقت و الشريك المناسبين .

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

بالنظر للبيئة التي ينشط فيها مجمع صيدال أي البيئة الخارجية لصناعة الدواء في الجزائر ، و عن طريق قوى المنافسة والوقوف على الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية لمجمع صيدال ، فإنه يجب تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع تطبيقها في هذه الصناعة ، في سبيل استغلال الفرص المتاحة ، وتجاوز التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية وتفاعل قوى المنافسة فيها. لذلك هناك نوعين من الإستراتيجيات أمام صيدال لتطبيقها ، وذلك من أجل استغلال أمثل للفرص المتاحة ومواجهة صحيحة للتهديدات الموجودة في بيئتها ، وهاتين الإستراتيجيتين سنوضحها كما يلي :

1. **إستراتيجية التركيز** : يمكن لمجمع صيدال تنفيذ إستراتيجية التركيز على جزء معين من الأسواق ، والتميز فيها من خلال الجودة العالية ، فالقطاع السوقي المتمثل في الأدوية الموجهة لمعالجة الأمراض المزمنة مثل : مرض ارتفاع ضغط الدم ، مرض السكري ، الأمراض التنفسية ، أمراض القلب والشرايين ، مرض الربو ، مرض السرطان ، لا يراعى فيها المستهلك لانخفاض السعر بل يراعى بنسبة كبيرة إلى فعاليته وقدرته على المعالجة ، وعليه يمكن لمجمع صيدال التركيز على هذا النوع من القطاعات السوقية، والاستثمار من أجل استغلال الفرص المتاحة في هذا الجزء من الصناعة².

بالإضافة إلى قدرة صيدال على تنفيذ إستراتيجية التركيز ، من خلال بحثها على أسواق جديدة وذلك خارج الجزائر ، أي في الدول النامية التي تتميز صناعتها الدوائية بالحدثة ، وعلى هذا الأساس يمكن لمجمع صيدال استغلال خبرتها وكفاءتها في مجال صناعة الدواء التي اكتسبتها في الجزائر ، من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول.

2. **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف** : يمكن لمجمع صيدال تنفيذ إستراتيجية القيادة بالتكلفة في مجال الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة و هي : الأدوية المعالجة للأمراض المعدية **Infectiologie** ، أدوية أمراض المعدة و الأمعاء ، الغدد و الهرمونات ، الأدوية المسكنة للأوجاع ، أدوية الأمراض النفسية، الأدوية المضادة للالتهاب ، الأدوية المعالجة لأمراض العيون ، الأدوية الخاصة بالأمراض

¹ بلعور سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 157.

² عرقابي عادل ، مرجع سبق ذكره ، ص 132 .

الجلدية ، حيث فشلت صيدال في تحقيق حصة سوقية جيدة في هذا المجال من الأدوية رغم تميزها بالتزايد المستمر في الطلب عليها ، ولم تستطع منافسة المنتجات المستوردة الخاصة بمعالجة الأمراض غير المزمنة ، بسبب انخفاض أسعارها وتميزها بجودة عالية مقارنة بالأدوية التي تقدمها ، وعليه يمكن أن تستفيد صيدال من ميزة التكلفة المنخفضة في هذا النوع من الأدوية والاستثمار في تحقيق تخفيض أكبر فيها ، من أجل السيطرة على هذا النوع من الأدوية ، لأن منافسيها لا يمكن لهم تخفيض التكاليف أكبر منها وذلك نظرا لأن المنتج الأصلي عادة يتميز بالتكاليف المرتفعة ، مع ضرورة مراعاة الجودة ، ذلك لأن المنتج الجنييس ليس له رغبة كبيرة لدى المستهلك ، بسبب نقص جودته ، وعليه لا بد من محاولة كسب ثقة المستهلك ووصف الدواء في الدواء الجنييس من خلال توضيح مميزاته وفعاليتته التي تتماثل وفعالية الدواء الأصلي ، من خلال التأكيد في الجهود الترويجية الهادفة لتوضيح دور وفعالية الدواء الجنييس ، حيث لدى صيدال قدرات كبيرة في استغلال ميزة التكلفة المنخفضة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ، ومنحنى الخبرة الذي يعتبر عامل مهم لدى صيدال بسبب خبرتها الكبيرة في مجال صناعة الدواء.

ويمكن توضيح الإستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي :

شكل رقم (17) : الإستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال

	تميز يدركه المستهلك	تكلفة أقل
نطاق واسع	تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل على الأدوية المعالجة للأمراض غير المزمنة.
نطاق تنافسي		تطبيق إستراتيجية التركيز على الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة أو تطبيق إستراتيجية التركيز في دخول أسواق جديد في الدول النامية.
نطاق ضيق		

المصدر : من إعداد الطالب بالاقْتباس من الإستراتيجيات الشاملة لـ " Porter " ¹

¹ Michael Porter , L'Avantage Concurrentiel , dunod , Paris ,1999 , p 256 .

من خلال الشكل السابق الذي يوضح الإستراتيجيتين اللتين يمكن للمجمع الصناعي صيدال تبنيهما، نلاحظ أنه أمام المجمع الصناعي صيدال نوعين من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها من أجل تحقيق النجاح و النمو ، عن طريق استغلال المزايا التنافسية المتوفرة في بيئتها.

المطلب الثالث : التحالفات الإستراتيجية لدى مجمع صيدال

يعد التحالف من أبرز القرارات التي تتخذها المؤسسة الصناعية لمواجهة التحديات التي تطرأ على السوق جراء تكتلات محلية أو مختلطة ، لذلك تعتبر التحالفات الاستراتيجية من بين الحلول الناجعة لمجمع صيدال لتعزيز قدرته التنافسية ، و حيث تمكن من إبرام العديد من العقود مع أكبر المخابر العالمية ، نتيجة المكانة الكبيرة التي يتمتع بها على المستوى المحلي و الدولي ، و هذا من أجل بناء قاعدة مشتركة للإنتاج وتبادل المعارف والخبرات .

تعود إستراتيجية التحالفات المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات ، والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة **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 أصبح مجمع صيدال يبحث عن التحالفات الإستراتيجية ويدعو لها بشتى الوسائل و الإمكانيات ، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج تحالفات إستراتيجية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع ، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية.

و يقوم مجمع صيدال بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحدات إنتاجية ، سواء لحسابه أو لحساب الشركاء ، حيث يستفيد من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج ، وبالمقابل يدفع إتاوة للطرف الأجنبي ، وقد يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة ، وفي هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في :¹

1- صيدال - رام فارما (Ram Pharma - Sidal) : تم إمضاء عقد تحالف بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الأردنية "رام فارما" في ديسمبر 1997 ، بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، هذه المنتجات هي امبيريزول (**Omeprazole**) ، تاموكسيفين (**Tamoxifene**) واسبكلوفير (**Aciclovir**) .

* **ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel)**: منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تأسست سنة 1966، تقوم بتقديم مساعدات تقنية واستشارية لصناعات الدول النامية.
¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2009 .

2- صيدال - أنافال وسولوفارم (Infal et Solapharm - Sidal) : في سنة 2004 تم إبرام عقدين مع الشريكين أنافال وسولوفارم ، وبمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها، وذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

3- صيدال- فايزر (Pfizer - Sidal) : 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.

كما أن هناك العديد من التحالفات التي أبرمها المجمع مع العديد من المخابر العالمية في شكل عقود شراكة تم ذكرها في المطالب السابق ، فبالنسبة للنتائج المترتبة عن هذه التحالفات يمكن سردها في النقاط الآتية :

- تنويع الإنتاج ، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62 % .

- الحصول على التكنولوجيا .

- قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية .

- حصوله على شهادات ISO .

- تزايد رقم أعماله .

- التوصل إلى إنتاج الأنسولين ، ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Elililly ، Sanofi ، Novartis ، Aventis وهذا سنة 2007 .

- رفع كفاءة الموارد البشرية .

- إعطاء صورة جيدة لمجمع صيدال لدى الحلفاء الأجانب .

- إعطاء ثقة أكبر للدواء الجزائري .

- زيادة الصادرات حيث بلغت سنة 2009 قيمة 31599000 دج مقارنة بسنة 2000 والمقدرة 105600 دج .

- التحكم الجيد في التكنولوجيا .

- زيادة استغلال الطاقة الإنتاجية .

- زيادة الترويج والتوزيع السريع للمنتجات .

و في المقابل ينجر عن هذه التحالفات الاستراتيجية عدة مخاطر نذكر منها :¹

- بعد انفتاح السوق الجزائرية زاد عدد المستثمرين والحلفاء في هذا القطاع ، حيث فتحت لهم قوانين تسجيل الدواء من طرف وزارة الصحة ، وبعد التأقلم مع بيئة العمل استغنوا عن الحلفاء المحليين وفتحوا

¹ محبوب فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 123 .

فروع خاصة بهم ، لكن الجزائر اعترفت بهذا الخطأ ووضعت قانون جديد ، حيث يشترط عند الدخول في عقد التحالف الإستراتيجي أن تكون نسبة مساهمة الشريك الأجنبي 49 % والجزائري 51 % .

- اشتداد المنافسة في السوق المحلية .

- قيام الشريك الأجنبي بتكوين الأجنبي في المعاهد الوطنية دون العمل داخل المصانع الدوائية الجزائرية.

المطلب الرابع : استراتيجيات التسويق في مجمع صيدال

تبرز إستراتيجية مجمع صيدال في الوظيفة التسويقية من خلال العناصر الأربعة المعروفة بالمزيج التسويقي، حيث تعمل وفق المحور الاستراتيجي جودة/سعر ، فالعصر الأول متعلق بأحد قرارات إستراتيجية المنتج و الثاني " سعر " مرتبط بإستراتيجية التسعير ، وهو أمر مرتبط بطبيعة المنتج الدوائي للمجمع والمتمثل أساسا في الأدوية الجنيسة. 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 .

أولا. إستراتيجية المنتج : يعتبر الدواء منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى ، فلا بد أن يستجيب لمعايير قانونية دقيقة ، ولانجازه يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة ، ومجمع صيدال ينتج أكثر من 150 دواء أغلبها أدوية جنيسة .

1. تعريف المنتج الدوائي و التسمية : 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 الكيفية والكمية للمادة الفعالة ، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني ، وعند الضرورة يجب تحقيق دراسات التكافؤ الحيوي مع الدواء الأصلي " ¹ .

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 موجها لعلاج مرض محدد ويخضع لمواصفات طبية معينة " .

إن مجمع صيدال ينتج نوعين من الأدوية وهي :

¹ عبد السلام مخلوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 246 .

- الأدوية الجنيصة: **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*

2. تشكيلة المنتجات للمجمع : تضم التشكيلة ما يفوق ال 150 منتجا دوائيا على 16 صنف علاجي **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.

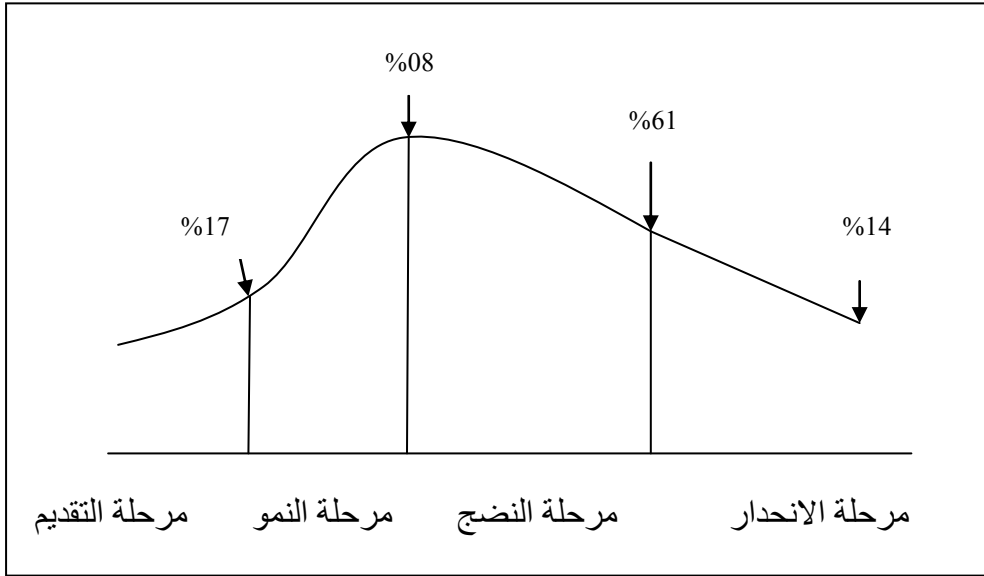
الجدول (13) : يوضح الأصناف العلاجية وعدد الأدوية لمجمع صيدال

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	13- 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.

* Denomination Commune Internationale
¹ لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 422.

الشكل (18) : دورة حياة منتجات تشكييلة مجمع صيدال



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المجمع لسنة 2007 .

مما يلاحظ على تشكييلة المجمع أنها متنوعة وحاضرة بـ 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 وتتوع 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 الإنتاج للأصناف العلاجية المتبقية ما بين 09 منتجات إلى 03 منتجات¹.

ومواكبة للمجال الصناعي للأدوية وما يشهده العالم من تحولات فإن مجمع صيدال يقوم بتوسيع هذه التشكييلة وإضافة خطوط إنتاجية جديدة كل سنة ، لعل آخرها إضافة الصنف العلاجي الخاص بأمراض السكري الذي يضم 03 منتجات خاصة وهي *Diabenil* , *Diaphag* , *Lavida* وهي من بين الأدوية ضد أمراض السكري المطلوبة بكثرة في السوق الجزائري .

والملاحظة الأكثر أهمية هي غياب أو افتقار المجمع في تشكييلته للأصناف العلاجية الحديثة وأمراض الألفية الثالثة كأمراض القلب ، الأمراض العصبية ، الأمراض المزمنة كأمراض السرطان ، أمراض الولادة وهي أصناف تمثل حصصا سوقية هامة ، فإذا لم يقم المجمع بتطويرها فسيفقد هذا النصيب السوقي المعتبر ، و تفادي هذا إما بالتطوير داخليا أو من خلال اتفاقيات شراكة مع مخابر عالمية لإنتاجها.

¹ المرجع السابق ، ص 423.

3. سياسة التعبئة والتبیین : 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 الثلاث :¹

- تعبئة أولية : قارورات زجاجية أو بلاستيكية أو مجموعة أقراص في علب مثلا .
 - 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 تغليب الدواء - تغليب أولي ، تغليب ثانوي - معلومات دنيا كفيلة للاستعمال الجيد للدواء وهو ما يسمى بسياسة التبيين وهذه المعلومات هي كالتالي :
- 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 أن المجمع يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته وما يعرف بـ **Code A Barre** لجميع منتجاته ، وهذا لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.

4. 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 في الصناعة الصيدلانية .
 - + إنتاج منتجات ذات جودة تلبى 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 في :²
- الفعالية ، الامتثالية والتحسين المستمر لكل المسارات .
 - إدخال التكنولوجيات الجديدة .
 - تقدير الكفاءات .
 - إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزبائن .

¹ بشير العلق ، مرجع سبق ذكره ، ص 187.

² لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 422.

- الوقاية من الأخطار البيئية في دور اجتماعي وإنساني.
 - ولذلك يجب على عمال المجمع الالتفاف حول هذه الأهداف إذ يجب عليهم :
 - المعرفة التامة بزبائنهم و برغباتهم ، تصميم المنتجات والالتزامات المتعلقة بها ، والتعرف على هذه المسارات .
 - القيام بتحسينات اللازمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن .
 - استيعاب خطة الجودة الموجهة والإرضاء التام والدائم للزبائن.
 - وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة فيما يلي :
 - قرار إداري لنشر مجال تطبيق شهادة المطابقة " La Certification " عبر كل وحدات المجمع .
 - تفعيل الخطة الاستراتيجية عن طريق استعمال تقنية ميزانية BSC * .
 - تجديد وتطوير المواقع عن طريق إنشاء ورشات إنتاج (كمشروع الأنسولين بقسنطينة) . والحياسة على معدات جديدة للإنتاج ، والمراقبة والقياس .
 - تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة ، الإدارة ، التسويق ، الإعلام الطبي... الخ .
 - تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم.
- وفي سنة 2001 تم حصول المجمع على شهادات ضمان النوعية ISO 9001 و ISO 9002 والتي حصل المجمع ومركز البحث والتطوير CRD على شهادات ISO 9001 ، والفرعين Biotic ، Antibiotic على شهادة ISO 9002¹ . ويسعى المجمع دائما للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار 2001. ويمكن شرح مكونات الشهادات المتحصل عليها في الجدول الآتي.

الجدول (14) : يوضح وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع SAIDAL ISO9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجنيصة، 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 الجنيصة. - 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

المصدر : Rapport de Gestion.2000, Groupe Saidal, p.15 .

Balanced Score Card.:* B.S.C.
¹ بوشناق الصادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

بالإضافة إلى حصول مجمع صيدال 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 المئزر .
- 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.

ثانيا. إستراتيجية السعر والتوزيع : سيتم مناقشة إستراتيجية السعر بفهم أهداف المجمع من خلالها ، والتي تعد محورا إستراتيجيا و تنافسيا ، 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. إستراتيجية السعر: برغم أن هذه الاستراتيجية تشكل عنصرا مهما عند كثير من المؤسسات فإن المجمع 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

* 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 مستعدا لدفع سعر الدواء سواء كان مرتفعا أو منخفضا .

* أسعار المنافسين.

عموما تحديد سعر البيع يتم على أساس أربعة متغيرات:

* دراسة المتغيرات الاجتماعية للفئة المستهدفة .

¹ لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 423.

* 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 وإمكانية زيادته .

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 ، وخصوصا 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 (15) : يوضح سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال

المستورد	الأصل	المخبر	السعر	الدواء
/	الجزائر	SAIDAL	175,50	CARDITAL
LA SANTE	إيطاليا	CROVIS	181,82	ACEBUTOTOL
/	وهران(الجزائر)	SOPHAL	239,30	ACETRAL
BIOPHARM	فرنسا	RPR	276,09	SECTRAL

¹ تقارير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2004 .

الجدول رقم (16) يوضح سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لمجمع صيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CLOFENAL	67,38	SAIDAL	الجزائر	/
INFLA BAN	71,04	APM	الأردن	APM
FLOGOFENAC	78,17	ECOBI	إيطاليا	SAAP MEDIPHARMAL
DICLOFENAC	91,29	LIRNS	إسبانيا	NOVA PHARM VADROPHARM
VOTREX	100,44	HIKMA	الأردن	HIKMA
DICLOFENIL	104,46	LPA	الجزائر	/
VOLTUM	165,16	PHRALLIANCE	الجزائر	/
XENID	173,02	BIOGALENIQUE	فرنسا	ALDAPH
VOLTAREN	230,95	NOVARTIS	سويسرا	BIOPHARM

المصدر: Une Etude sur les produits concurrents de Saidal, Département Etudes de marche, Direction Marketing et l'Information Médical, Groupe Saidal, December 2003.

إن مثل هذه الدراسات حول أسعار المنافسين تتم من خلال مصلحة البحوث ودراسة السوق لمديرية التسويق والإعلام الطبي ، فالدوائيين 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 ، و من الجدولين السابقين حول أسعار المجمع نلاحظ مثلا أن المنتج الدوائي CARDITAL¹ ذو سعر 175.50 دج هو الأقل مقارنة بالمنافسين ، والذين تتراوح أسعارهم بين 181.28 دج إلى 276.06 دج .

كما يلاحظ بأن سعر المنتج الدوائي ACETERAL للمخبر الجزائري SOPHAL يبتعد كثيرا عن سعر منتج صيدال بفارق كبير .

2. إستراتيجية التوزيع : يعتبر التوزيع وسيلة إيصال الدواء من المُنتج 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 محالوا كسب أكبر الفرص ، والتمركز بقوة في نقاط البيع ،

¹ Une Etude sur les produits concurrents de Saidal, Département Etudes de marche, Direction Marketing et l'Information Médical, Groupe Saidal, December 2003.

ولهذه الأسباب كلها فإن المجمع عززّ الوظيفة التجارية بثلاث وحدات مهمتها توزيع وبيع منتجات المجمع وهي :¹

- 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 بوهان 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 : - حداثّة هذه الوحدات التي تم إنشاؤها سنة 1999 .

- كبر المنطقة المغطاة من طرف وحدة الوسط التي تمتد حتى الجنوب.

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 المتوفرة 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 التوالي : - 80% تجار الجملة - 01 % العيادات

الخاصة . - 05 % **PCH** الصيدلة المركزية للمستشفيات. - 08 % مؤسسة التوزيع بالجملة

Digromed . - 01 % الضمان الاجتماعي **CNAS** . - 01 % وزارة الدفاع الوطني .

- 04 % التصدير.

ثالثا. إستراتيجية الترويج : تعتبر إستراتيجية المجمع الترويجية من أكثر إستراتيجيات المزيج وضوحا ،

ويتألف هذا المزيج 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.

¹ بوشنافة الصادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

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 ، ما عدا الحملات الإعلانية الخاصة بمعجون الأسنان الذي كانت صيدال في وقت سابق تقوم بالإعلان عن معجون ناتري بفلور. وكان انطلاق الحملة الإعلانية و الإعلامية الأولى في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجنييس¹.

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 2000 نشرات إعلامية مطوية **Dépliant** لسنة 2003 .

- 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](http://www.saidalgroupe.com) مكونةً بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة المجمع ووحداته².

2. **البيع الشخصي** : هو النشاط الذي يتضمن قيام المندوب الطبي (رجل البيع) التابع لمجمع صيدال بمقابلة المعنى 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 .

وتتمثل مهام مندوب البيع في :

- إعلام الأطباء (الواصفين للدواء) والصيادلة والزبائن (بائعي الجملة) بالأدوية الجديدة المنتجة من طرف المؤسسة .

- تقديم المجمع وإعطاء صورة حسنة . - حذف وتغيير الآراء السلبية المتخذة عن المجمع ومنتجاته .

- تقديم عينات من الأدوية للأطباء و الصيادلة ، مدرء المستشفيات وتجار الجملة .

- توزيع وثائق و مطويات خاصة بالأدوية ومنها المجلات.

3. **تنشيط المبيعات** : وهي أنشطة يقوم بها المجمع لتدعيم الجهود الترويجية السابقة ومنها :

- المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية ، كتتظيم أيام دراسية وعلمية من طرف جمعيات الأطباء .

- تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة .

¹ زكية مقري ، سامية لحول ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

² عبد السلام مخلوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

- منح هدايا في آخر كل سنة لزيائنه ، 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.

4. المعارض التجارية : في أول السنة يقوم مجمع صيدال بإعداد قائمة المعارض التي يشارك فيها (مدة المعرض ، كمية الأدوية المعروضة ، ميزانية هذا المعرض...) ، ومن أبرز المعارض التي شارك فيها المجمع ، الصالون الطبي الدولي من 06 إلى 12 أفريل 2003 بقصر المعارض بالجزائر العاصمة.

5. الدعاية : وهي وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب على الدواء ، وهذا عن طريق نشر أخبار ومعلومات عن صيدال ومنتجاتها ، وعن توسعها ، وسياستها في مختلف وسائل الإعلام المختلفة (صحف ، مجلات ، إذاعة ، تلفزيون) ، وهذا بدون أن تتحمل صيدال أية نفقات ، ومن بينها مشاركة السيد الرئيس المدير العام في منتدى التلفزيون في ديسمبر 2004 و المشاركة في ندوة جريدة المجاهد **.Forum el Moudjahid**

6. العلاقات العامة : وهي سياسة دائمة ومستمرة تحاول من خلالها صيدال التقرب أكثر من زبائنها وعمالها...الخ بهدف بناء صورة ذهنية طيبة عن المجمع.

ومن بين الأعمال التي قامت بها صيدال بهذا الخصوص نذكر ما يلي :

- تقديم الهبات للكشافة الإسلامية ، الهلال الأحمر الجزائري ، الجمعيات الخيرية...الخ .
- المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية .

- تحسين ظروف الاستقبال للشركاء الوطنيين والدوليين (زبائن و زوار) .

- وفي إطار العلاقات العامة فإن المجمع يستضيف وفود دبلوماسية كثيرة ومن عدة دول.

العوامل المحددة للمزيج الترويجي في مجمع صيدال : هناك عدة عوامل تحدد المزيج الترويجي عند صيدال ، والتي يمكن إيجازها فيما يلي :¹

1. طبيعة المنتج : فالمنتج الدوائي يحتاج إلى البيع الشخصي (المندوبين الطبيين) أكثر من الإعلان ، فهو يحتاج معلومات دقيقة ويتطلب من المنسوب الطبي عرض المنافع المختلفة للدواء ، الاستعمال...الخ. بالإضافة إلا أن الإعلان السمعي البصري ممنوع قانونيا في الجزائر.

2. طبيعة السوق : يستهدف المجمع الأطباء ، الصيادلة ، مدراء المستشفيات ، تجار الجملة ، ويتم التأثير عليهم من خلال مزيج ترويجي معين ، فتكثف الزيارات لمعني الشراء أو المؤثرين على القرار الشرائي ، وتدعم ذلك بتنشيط المبيعات بالمشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية...الخ

¹ لحوّل سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 424.

3. **فلسفة وسياسة الإدارة :** إن المجمع يتبنى إستراتيجية الدفع الترويجي ، وفي ظلها يحاول كل طرف من أطراف قنوات التوزيع تشجيع الطرف الذي يليه في الحلقة. فالمجمع يحاول إقناع كل من تاجر الجملة، مدراء المستشفيات ، الأطباء ، الصيادلة ،... الخ ، مستخدمة المندوبين الطبيين ، وبنفس الأسلوب أيضا يؤثر تاجر الجملة على المستهلك واستمالاته للشراء والتأثير على الأطباء لوصف الأدوية.
4. **تأثير قوانين الدولة :** يعتبر الإعلان أكثر العناصر الترويجية تعرضا للتنظيمات الحكومية ، حيث إنه لا يسمح في الجزائر بالإعلان السمعي البصري للأدوية.

المبحث الثالث : استراتيجيات التكامل العمودي في مجمع صيدال

يهدف مجمع صيدال إلى رفع قدراته التنافسية من أجل مواجهة المنافسين الحاليين و المحتملين لأن سوق الدواء الجزائرية شديدة المنافسة ، جراء ابرام الجزائر في الآونة الأخيرة لمجموعة من العقود والشروط الخاصة بالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، كما أن الصناعة الصيدلانية تتميز بالدقة و الجودة العاليتين لاعتمادها على التكنولوجيا المتجددة ، وهذا ما جعل الوسط البيئي الذي ينشط فيه مجمع صيدال متغير باستمرار و يتأثر بكل المستجدات و التطورات الحاصلة في القطاع ككل .

لذلك يتطلب على مجمع صيدال البحث عن الاستراتيجيات التي تستطيع الرفع من قدرته الانتاجية ورفع حصته السوقية ، و بالتالي الحصول على الارباح المرجوة و التي في الاخير تؤدي إلى تعزيز مكانته التنافسية محليا ودوليا .

وفي هذا المبحث سنقدم تفصيلا وافيا عن استراتيجية التكامل العمودي التي انتهجت من طرف مجمع صيدال و ما مدى النتائج المحصل عليها ، سواء كان ذلك ايجابا أو سلبا .

وفي الأخير نتطرق إلى مقارنة معمقة مع بعض الاستراتيجيات الأخرى التي طبقت في المجمع و نتج عنها عدة مزايا التي من خلالها يتم مقارنتها بنتائج استراتيجية التكامل العمودي لتكون الحوصلة الختامية.

المطلب الأول : تطبيق استراتيجية التكامل العمودي في مجمع صيدال

كما يلاحظ أن معظم أهداف عملية التكامل العمودي تهدف أساسا إلى تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال بالرغم من احتمالية أن تظهر بعض المخاطر و خاصة زيادة قوة الاحتكار ، مما يؤثر سلبا على كفاءة استغلال الموارد بشكل عام .

وبالنسبة لقطاع الصيدلاني الذي يتميز بالجوء إلى التحالفات الاستراتيجية دائما و بنسبة أقل إلى الشراكة في بعض الصناعات الدوائية الدقيقة ، و نجد موقع استراتيجية التكامل العمودي فيه ضعيفة نسبيا لأن اتفاقيات المشاريع المشتركة تقيد سلوك المؤسسات العاملة في القطاع التي تنتهج هذا النوع من الاستراتيجيات فعقد الشراكة تلزم المؤسسة المبرمة له عدم انتهاج استراتيجية تمس من السياسة العامة لأنه بكل بساطة التكامل العمودي يؤدي إلى الزيادة في راس المال المستثمر و عدد العاملين و زيادة كذلك في كميات الانتاج و متوسط التكلفة التي تنعكس على أسعار المنتجات و التي بدورها تؤدي إلى التغيير في القدرة التنافسية السعرية .

1. نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات :

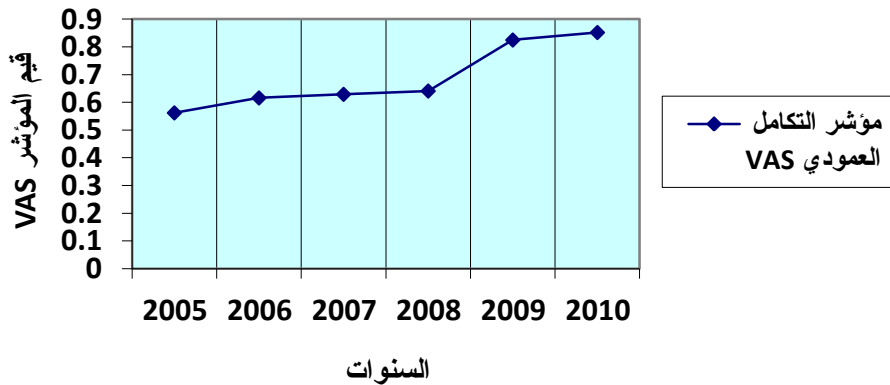
$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{المبيعات}} = \text{ " VAS " مؤشر درجة التكامل العمودي}$$

الجدول (17) : يوضح قياس درجة التكامل العمودي في مجمع صيدال

السنة	القيمة المضافة 10 ³	المبيعات 10 ³	مؤشر درجة التكامل العمودي VAS
2005	3707637	6596275	0.562
2006	4279436	6942750	0.616
2007	4871616	7735448	0.629
2008	6220523	9692772	0.641
2009	7855459	9513208	0.825
2010	8012413	9403008	0.852

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال " 2010 - 2005 "

الشكل (19) : مؤشر درجة التكامل العمودي VAS



المصدر : من إعداد الطالب

لذلك يمكننا عرض تطور المبيعات خلال الفترة من 2005 إلى غاية 2010 التي تشهد نموا يقدر بـ 5.25 % سنة 2006 ، ثم يتطور تدريجيا حيث يصل في سنة 2009 إلى معدل نمو يقدر بـ 25.30 % ، و في سنة 2010 انخفض بمعدل نمو قدر بـ 2 % .

أما بالنسبة للقيمة المضافة لمجمع صيدال خلال نفس الفترة شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا ففي سنة 2005 كانت تقدر بـ 3.7 مليار دج ، ثم تطورت إلى أن وصلت في سنة 2010 إلى 8.01 مليار دج .

و باستخدام مؤشر درجة التكامل العمودي تكون النتيجة الصافية على النحو الآتي :

الجدول (18) : النتيجة الصافية قبل و بعد التكامل العمودي

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
استخدام التكامل العمودي	430555	547484	872150	1346638	2560637	1760637
عدم استخدام التكامل العمودي	188583	210234	323568	483443	448112	260574
الفرق	241972	337250	548552	863195	2112525	1500063

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال " 2005 - 2010 "

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن القيمة الاضافية الناجمة عن استخدام استراتيجية التكامل العمودي تعتبر عالية نسبيا هذا ما يفسر ان هذه الاستراتيجية تستفيد من التقنيات الاخرى أي العمل يكون تكامليا بمعنى استغلال عقود الشراكة و التحالفات الاستراتيجية في دعم قدرة المجمع على الاستغناء على بعض التكاليف الوسيطة المستخدمة في إحدى مراحل الانتاج (الشراكة توفر بعض المواد الاولية بأقل تكلفة مثلا) .

2. **درجة الاعتماد على السوق :** هنا نستخدم معيار واحد لمعرفة ما مدى تأثير استراتيجية التكامل العمودي على نقاط البيع و التوزيع و كيفية استغلالها سواء كان ذلك بالإيجاب أو السلب ، و منه نستخدم المؤشر الخاص بقياس درجة التكامل العمودي للأمام :

قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق

مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام " IVF " = 1 -

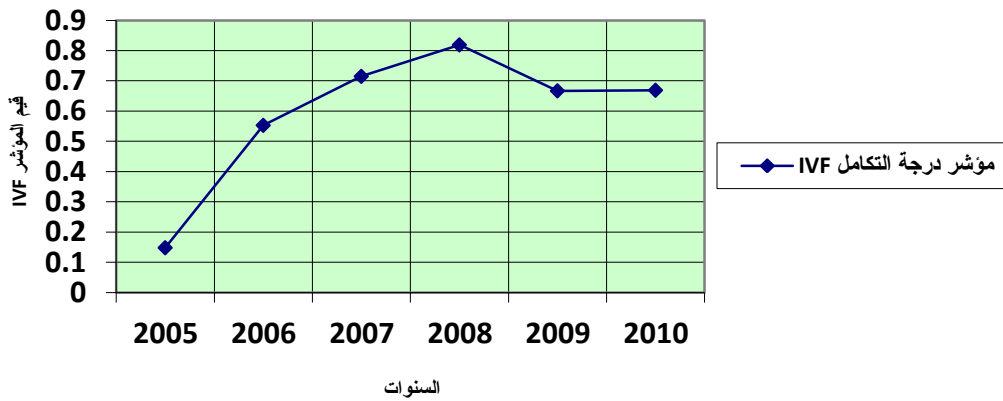
قيمة المبيعات الكلية

الجدول (19) : يوضح قياس مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام في مجمع صيدال

السنة	قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى 10^3	المبيعات الكلية 10^3	مؤشر درجة التكامل العمودي IVF
2005	5618530	6596275	0.148
2006	3100729	6942750	0.553
2007	2197983	7735448	0.715
2008	1750800	9692772	0.819
2009	3159900	9513208	0.667
2010	3111351	9403008	0.669

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مجمع صيدال " 2010 - 2005 "

الشكل (20) : مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام IVF



المصدر : من اعداد الطالب

نلاحظ أن سنة 2005 تحوي مؤشرا لدرجة التكامل العمودي للأمام ضعيفا مقارنة بالسنوات الأخرى بقيمة 0.11 أي أنها كانت تباع معظم انتاجها للأسواق الخارجية دون استخدام مراكز فروعها للتوزيع والبيع مما أدى بصفة مباشرة إلى ارتفاع مؤشر درجة التكامل العمودي الذي يساهم في تعزيز قدرة مجمع صيدال على التحكم الجيد في حصته السوقية .

المطلب الثاني : تقييم استراتيجية التكامل العمودي

من خلال النتائج المتحصل عليها في المطلب الأول نلاحظ أن استراتيجية التكامل العمودي في صناعة الدواء تتحكم فيها عدة عوامل يصعب ضبطها لأن السوق المحلية أو العالمية للمنتجات الصيدلانية تشهد منافسة عالية جدا ، فالجودة و استخدام التكنولوجيا المتجددة هما اللذان الأساسيان في تحديد الأسعار من جهة و تخصيص الحصص السوقية من جهة أخرى .

مما يترك انطبعا سينا في استغلال الأمثل للموارد بالنسبة لمجمع صيدال الذي لجأ إلى الوسيلة السهلة و المتمثلة في ابرام عقود طويلة الأجل مع المخابر الدولية لإنتاج بعض الأدوية في الجزائر ، والتي سوف تكبله مستقبلا في انتهاج استراتيجية أخرى تعزز من قدرته التنافسية و النمو و التوسع أكثر في السوق المحلية أو الإقليمية ، علما أن نسبة الواردات في الجزائر دائما تفوق 65 % من قيمة السوق الاجمالية ، وهذا يوضح أيضا أن مجمع صيدال في منافسة مستمرة مما يدعوه إلى رفع كامل قدراته للحصول على نسب أكبر تفرض عليه تنويع منتجاته من الدواء (حيث كانت حصته السوقية 9.77 % من قيمة السوق الاجمالية المحلية سنة 2005 و انتاجه فاق 39 %) .

كما أن المرسوم الذي أصدرته الحكومة في سنة 2008 و الذي يهدف إلى تنظيم سوق الدواء في الجزائر و ايقاف التنامي الكبير لاستيراد الأدوية من الخارج ، و يرغم بعض المخابر و الشركات المستوردة بإقامة مشاريع انتاج في الجزائر و إقامة شراكة مع المؤسسات المحلية لتعزيز قدرتها على المنافسة .

في الصناعة الصيدلانية نجد دائما أن كفاءة استخدام الطاقة الانتاجية في ارتفاع مستمر لأنه يوجد مخابر عالمية تتميز بالتكنولوجيا العالية التي يصعب على الدول النامية امتلاكها ، مما يجعلها حكرًا لديها أي أنها تصبح محتكرًا للمواد الأولية المستخدمة في انتاج السلع الدوائية و هذا يحتم على مجمع صيدال شرائها بأسعار مرتفعة نسبيًا ، لذلك من الصعب على مجمع صيدال اللجوء إلى السياسة الداعمة للتكامل للخلف لأنه في النهاية يؤدي إلى ارتفاع نسبة التكاليف (تم شرح هذه النقطة بإسهاب في الفصل الثاني) .

أما فيما يخص استراتيجية التكامل العمودي للأمام " **Forward Integration** " (لاحظ الجدول 20)¹ فهذه الاستراتيجية تحقق إيرادات كبيرة للمجمع لأنه بكل بساطة يصبح يتحكم في جميع مراكز البيع و التوزيع مما يسهل له عملية احتكار بعض الأنواع التي لا تستورد من طرف الدولة و منه تكون الحصة السوقية مستقرة و هذا يؤدي إلى تحقيق هامش ربح معتبر لمدى متوسط .

¹ بن اعمار نصر الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 .

الجدول (20) : اهم نقاط القوة و الضعف في مجال البيع و التوزيع لمجمع صيدال

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - افتقار الكثير من المنتجات للتصميم الجيد مع تسجيل رداءة في تغليف تلك المنتجات . - انقطاع متكرر للمخزون الذي يؤدي إلى توقف سلاسل الانتاج و الذي ينتج عنه فقدان حصص سوقية . - انتاج المجمع لمنتجات تشتد حولها المنافسة خاصة المضادات الحيوية من الجيل الحديث . - ضعف السياسة الترويجية . 	<ul style="list-style-type: none"> - حصول الوحدات التجارية و CRD على شهادات الايزو ISO 9001/9002 - تنوع تشكيلة المنتجات . - إمتلاك تشكيلة ثرية من المضادات الحيوية . - امتلاك تشكيلة المعقمات (حقن و محاليل مكثفة) - تشكيلة إنتاج متنوعة و تضم مختلف الأصناف العلاجية .
<ul style="list-style-type: none"> - الانقطاع المتكرر للمنتجات النهائية ذات الطلب المرتفع . - ضعف في تحصيل حقوق المجمع . - ضعف الاهتمام بصورة العلامة من طرف مسؤولي التسويق . 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر المجمع على شبكة توزيع تغطي كامل أنحاء الوطن . - تسليم مباشر للصيدلية المركزية للمستشفيات PCH . - خضوع الوحدات التجارية لتنظيم جيد . - توفر المجمع على إمكانيات التوزيع مهمة .

المصدر : **Plan stratégique a long terme 2002-2011 , Groupe Saidal .**

كما أن الشراكة و التحالفات الاستراتيجية التي أبرمها المجمع مع عدد من المخابر الدولية و شركات الدواء العالمية تجعل مجمع صيدال كمؤسسة واحدة تستغل مراكزها و فروعها لتسويق وبيع هذه المنتجات عبر كامل الوطن ككائن واحد أي يحقق لها التكامل العمودي للأمام و ما ينجر عنه من امتيازات .

المطلب الثالث : دور استراتيجية التكامل العمودي في تعزيز تنافسية صيدال

إن نجاح مجمع صيدال في سوق الدواء المحلي و الدولي يتوقف على قدرته على التكيف مع العوامل البيئية و التي تؤثر على بقائه و استمراره كنظام ، لأن المنتجات الصيدلانية تدخل فيها عناصر كيميائية محددة عالميا بدقة و لا يمكن التلاعب فيها أو تغييرها وتطويرها إلى أنواع أخرى ، لذلك يجعل مجمع صيدال يتعامل مع المستورد بشكل من الاستقلالية أي الولوج إلى الاسواق الاقليمية و الدولية " التصدير " يصير صعب على المجمع مما يدعو إلى إقامة مشاريع مشتركة و تحالفات استراتيجية من جهة و انتهاز استراتيجية مدروسة بدقة تتميز بالمرونة و انخفاض درجة المخاطرة من جهة أخرى .

فإستراتيجية التكامل العمودي للأمام تقود مجمع صيدال إلى ممارسة مهمة التصدير من خلال خلية تابعة للوحدة التجارية التي تشرف على التخطيط و إعداد نهج جديد يختلف عن ما كان معمول به محليا (تعديل مستوى التعبئة - كمية الجرعات - نشرة الاستعمال ... الخ) ، كما أن الاحتكاك مع أكبر المؤسسات العالمية و المخابر الدولية يؤهل مجمع صيدال لكي يرفع من حجم انتاجه و يحسن أدائه لأن

المعركة التنافسية تتطلب مرونة عالية و أساليب مستحدثة تستخدم أثناء العملية الانتاجية أو حتى مراكز البيع و التوزيع .

والاتفاقيات التي ابرمتها الجزائر في ظل انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة (هناك اتفاقيتين من بين 24 اتفاقية¹ تمثل قواعد مرجعية خاصة بتصميم ، تطوير و تطبيق القوانين المطبقة على تنظيم سوق الدواء ، اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة و اتفاقية الإجراءات الخاصة بصحة الانسان و الحيوان و النبات) ، لأن هذه الاتفاقيات تتسم بالصرامة في التعامل مع المنتج الصيدلاني بحيث يجب أن يحقق كل الشروط المسجلة على دفتر الشروط الخاص بالاتفاقيات المبرمة و يمكن أن نلخص الآثار والمخاطر الناجمة من هذه الاتفاقيات على تنافسية مجمع صيدال :

- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية .
- خطر اختفاء او زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا .
- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال .
- احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد .
- حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقيات يؤدي إلى حرمان مجمع صيدال من جزء هام من التصنيع الدوائي و من ثم تقليص الانتاج .

وبما أن التكنولوجيا الصيدلانية تعتبر من بين الأكثر كلفة و الأقل انتشارا لارتباطها بمناهج بحث جد معقدة في البيولوجيا الحيوية و الهندسة الوراثية . لذلك يصبح لزاما على مجمع صيدال التحكم في جميع مفاصل التكنولوجيا و لا يكون هذا إلا بتجهيز المجمع بمخابر و مراكز بحث ذات مواصفات عالمية " عالية الجودة " .

وفي جانب آخر يتحصل مجمع صيدال على عدة مزايا من اختياره لإستراتيجية التكامل العمودي للأمام لأن جميع فروع الانتاجية و التوزيعية تبقى تعمل داخل المجمع الواحد مما يسمح له بتحقيق الاندماج الجبائي أي أنه يمتاز بمعاملات بينية هامة و التي يتم إقصاؤها لحساب النتيجة المجمعة (إنقاص الإخضاع الضريبي) :²

- تطبيق المعدل المخفض بـ 15 % بدلا من المعدل الكامل 30 % .
 - الاستفادة من تخفيض قدره 50 % فيما يتعلق بالملكيات بين فروع المجمع .
 - الاعفاء من حقوق التسجيل لعقود تحويل الفروع .
 - إعفاء القيم المضافة جراء التنازل عن عناصر الأصول بين شركات المجمع .
- و نذكر هنا أن الضريبة على أرباح الشركات المدفوعة من قبل فروع المجمع كل على حده قبل اجراء عملية التجميع المحاسبي تساوي ما قيمته : $IBS = 303821982.59 \text{ DA}$.

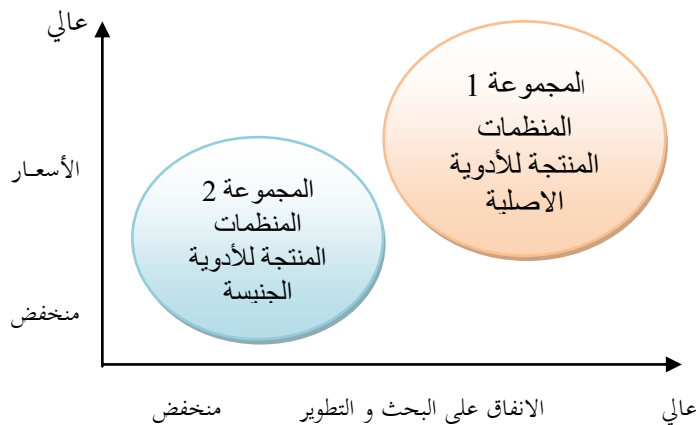
¹ عبد السلام مخلوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 356 .
² مفدي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

و النتيجة بعد المعالجة و تقديم الميزانية الموحدة تساوي قبل الاخضاع للضريبة على أرباح الشركات : هامش الربح = 841343751.54 - 55230871.95 .
 يطبق على مجمع صيدال نسبة ضريبة على أرباح الشركات " IBS " بنسبة مخففة أي بنسبة 15 % وفي هذه الحالة قيمة الضريبة المدفوعة هي 117916931.6 دج و هو ما يمثل اقتصاد جبائي بما قيمته : 303821982.59 - 117916931.6 و يساوي 1854905050.6 دج .
 أي أن تبني هذا النظام الاندماج الجبائي يسمح لمجمع صيدال بأن يكون أكثر تنافسية و يحقق الاهداف المسطرة على المديين المتوسط و الطويل .

المطلب الرابع : التحليل المقارن للإستراتيجيات

إن سوق صناعة الدواء يتميز بتعدد المنافسة و تشعبها بوجود القطاع الخاص الذي يعمل في مجال الأدوية الجنيسة و كذا الواردات من جميع أنواع الأدوية الأصلية ، هذا بالنسبة للمنافسة المحلية أما الخارجية فتكمن في قوة المخابر العالمية و شركات الدواء الدولية التي لها باع طويل في هذه الصناعة مما أكسبها حصانة و سمعة راقية جعلت حصتها السوقية عالية مقارنة بالشركات الفتية ، فذلك مجمع صيدال يتنافس مع هذين النوعين من المنافسين لفرض نفسه و رسم مكانة له داخل هذه المجموعات الاستراتيجية الموجودة في قطاع الصناعة الدوائية ، ويمكن القول أنه توجد عدة مزايا تواجه القطاع و هي : البحث و التطوير " المتجدد " ، التكاليف ، درجة التخصص ، الجودة و التكنولوجيا المستحدثة .

الشكل (21) : خريطة قطاع الدواء حسب نموذج بورتر للمجموعات الاستراتيجية



المصدر : من أعداد الطالب بالاعتماد على Michael Porter , L'Avantage Concurrentiel , dunod , Paris ,1999 .

في الشكل (21) نلاحظ ان المجموعة الأولى تمثل الشركات الكبرى في صناعة الدواء مثل **PFIZER , SANOFI AVENISS , Smith Kline** التي تنفق أموال طائلة على البحث و التطوير لتمتلك حق التصنيع لوحدها لبعض الادوية المكتشفة حديثا ، كما أنها تتبنى استراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية من أجل طرح دواء جديد في الاسواق و الذي يحقق عوائد مرتفعة لمدة 20 سنة بموجب براءة الاختراع ، كما أن هذه المجموعة تحتكر الانتاج من جهة و تتحكم في الاسعار من جهة أخرى لأن مركزها قوي تاريخيا و نسبيا في مواجهة المنافسين في سوق الدواء .

وفي المقابل نلاحظ المجموعة الاستراتيجية الثانية تركز على تصنيع الأدوية الجنيصة (الأدوية التي انتهت صلاحية مدة الحماية لها) ، و تهتم هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحث و التطوير والتركيز على السعر المنافس ، وكما تتبنى شركات هذه المجموعة (منها مجمع صيدال) استراتيجيات قليلة المخاطر و التكلفة و العوائد نظرا لعدم استثمارها في البحث و التطوير .

وبما أن مجمع صيدال ينتمي إلى المجموعة الثانية فإنه يتعامل مع منافسين مباشرين من القطاع الخاص و المؤسسات الاجنبية المنتجة للأدوية الجنيصة ، و ليتصدى لهذه المنافسة يفترض على المجمع الاتجاه نحو البحث عن الصفقات الخارجية في اطار الاتفاقيات مع الدول العربية و الافريقية مستغلة في ذلك ميزة الأسعار المنخفضة التي تؤهلها لكسب حصة سوقية معتبرة في هذه الاسواق . كما أنه يمكنه من رفع مستويات الانتاج إلى حدود الطاقة المتاحة لتعزيز مكانته ، و يمكن التغلب على منافسة الادوية الاصلية أيضا عن طريق التميز بالجودة العالية للأدوية الجنيصة و السعر و أساليب التسويق الأخرى .

بينما تعتبر استراتيجية التحالفات هي الاكثر تناسبا في المدى المتوسط و الطويل لمجمع صيدال لأنها تحد من تواجد المؤسسات الكبرى التي تعمل على تقسيم الاسواق إلى مناطق نفوذ و بما أن بعض هذه الشركات تبرم عقود شراكة أو تحالفات مع مؤسسات محلية فإن الشركات الاخرى تتسحب من هذه السوق مستخدمة استراتيجية التواطؤ أي لكل سوقه ينشط فيه دون التعرض لسوق الآخر .

ومن خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و معرفة كل المتغيرات و المستجدات في سوق الدواء يمكن التوصل إلى الخيارات الاستراتيجية المناسبة لمجمع صيدال من أجل استهداف السوق المحلي والاقليمي و ذلك بتقديم اشكال جالينوسية مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة (حسب العمر ، المرض ، الحالة الصحية.... الخ) ، و من منظور آخر أي عند تحليل حافظة أنشطة المجمع يمكن اقتراح استراتيجية الانكماش و التي تتجه نحو تصفية حافظة الأنشطة من خلال استبعاد بعض الاشكال التي يعتمد عليها صيدال في منتجاته و التي لم تعد مستعملة على مستوى بعض الدول ، و تصفية بعض المنتجات التي تتصف بمرودية منعدمة أو منخفضة في الخدمة الطبية .

ولكي يتمكن مجمع صيدال من بناء الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية فإنه يجب أن يقوم بدوره الاستراتيجي في خلق وضع أو مكانة معينة للمنتج في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا و المنافع المحققة مقارنة بالمؤسسات المنافسة و لا يتحقق إلا بالخطوات الآتية :¹

- تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة في السوق .

- اختيار المزايا التنافسية الملائمة لجميع الأوضاع .

- تحقيق الاتصال و التسليم الفعال لهذه المزايا للسوق المستهدف .

ويستطيع مجمع صيدال أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة (ارتفاع ضغط الدم ، السكري ، الأمراض التنفسية ، القلب و الشرايين) . و يجب اعتماد إستراتيجية التوزيع الجزئي من خلال الإستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير المنتجات الموضحة في الشكل أعلاه ونمو الأسواق للمنتجات الموضحة أيضا ، بالإضافة إلى إستراتيجية التوزيع الكامل أو البحث لمنتجات جديدة ولكنها تخدم قطاعات سوقية جذابة . و تعتبر الإستراتيجية الأخيرة إستراتيجية فرعية لنمو وتوسيع المنظمة من خلال الشراكة أو التحالفات . وتعتبر الشراكة أكثر تلاعما لمجمع صيدال في هذه الحالة لأنها لا تستطيع بدون الشراكة مع المخابر العالمية تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية و غير المتمكن منها من طرف صيدال مثل الأدوية الحيوية ، منتجات التجميل من أصل حيواني ، و الأدوية النباتية ، و تسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير ، كما تعتبر الشراكة أيضا اختيار إستراتيجي دفاعي تسمح لمجمع صيدال مواجهة إزاحة عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والانضمام المنتظر إلى المنظمة العالمية للتجارة . و بذلك ، يمكن لمجمع صيدال تحقيق اتجاهات النمو من خلال طرق النمو والتوسيع سواء من الداخل أو الخارج فيتحقق النمو الداخلي من خلال الاختراق وتطوير المنتجات ، بينما تلجأ إلى أسلوب الاندماج ، الاستحواذ ، الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية لتحقيق النمو الخارجي .

وكذلك عن طريق التميز بالجودة و استغلال استراتيجية التكامل العمودي للأمام لسيطرة على فروع البيع و التوزيع و الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد و الامكانيات المتاحة للمجمع من أجل تحقيق رسالته و أهدافه الرئيسية .

¹ لحول سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 423.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تم تطبيق استراتيجيات التكامل العمودي على مجمع صيدال لصناعة الدوائية سواء كان ذلك للأمام أو للخلف حيث لاحظنا أن استراتيجية التكامل العمودي للأمام هي المطبقة في مجمع صيدال لما عليها من امتيازات و سهولة التطبيق عكس الاستراتيجية الأخرى ، لأن الصناعة الدوائية تتميز بالدقة و ارتفاع التكاليف و سيطرة الشركات العالمية الكبرى على حقوق الملكية للأدوية الاصلية لمدة 20 سنة " براءة الاختراع " مما يجعلها تتحكم في أسعار الدواء و بذلك تحقق إيرادات ضخمة .

كما أكدت النتائج المتحصل عليها أن المزايا التنافسية لمجمع صيدال يمكن تحقيقها حسب قدرات وامكانيات المجمع بانتهاج عدة استراتيجيات ابرزها استراتيجية التركيز و التنوع الجزئي من خلال الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير منتجات مرحلة النضج و الانحدار ، ثم اعتماد استراتيجية التنوع الكامل أو البحث عن منتجات جديدة تخدم قطاعات سوقية جذابة .

وتعتبر استراتيجية الشراكة أكثر تلاءما لمجمع صيدال في حالة سعيه للتوسع و النمو لأنها توفر له نقل التكنولوجيا بأقل التكاليف و تزيح عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المنتظر إلى المنظمة العالمية للتجارة .

وفي المقابل يعتبر اقتراح استراتيجية التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة هي أكثر ملائمة لمجمع صيدال طالما أنها تمثل شريحة كبيرة من السوق و منه تكسبه على المدى المتوسط مكانة تنافسية قوية .

وبالرغم من كل هذه الاستراتيجيات تبقى تنافسية مجمع صيدال ضعيفة نسبيا و ذلك لتشابك عدة عوامل داخلية و خارجية أبرزها اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة و التزامات القوانين و التشريعات الجزائرية لها ، مما يقف في وجه الصادرات و الواردات الدوائية لقوانين تقنية صارمة جدا ، تعيق حركتها محليا و دوليا مما يؤدي في الاخير إلى عدم استكانة المجمع و البحث المستمر على الحلول والاستراتيجيات الناجعة التي تعزز من مكانته التنافسية محليا و اقليميا .

الخاتمة

الخاتمة :

تعتبر الصناعة الدوائية من بين أبرز الصناعات الدقيقة في العالم لما لها من مميزات تميزها عن غيرها من الصناعات الأخرى ، مثل ارتفاع الإنفاق على البحث و التطوير حيث يفوق سنويا ما يقدر بنصف مليار دولار أمريكي ، و هيكل سوق الدواء يتميز باحتكار القلة من جهة و التعقيد و التغيير المستمر من جهة أخرى ، كما أن منتج الدواء في نمو و تنوع دائم مما يقدم خدمة كبيرة للشركات العالمية التي تحتكر براءة اختراعه لمدة 20 سنة حسب الاتفاقيات الدولية ومنه يعود عليها بأرباح طائلة . و من أهم التحديات التي تقف في وجه الصناعة الصيدلانية هي ارتفاع حدة المنافسة و تنوع منابعها ، و التي تفرض على المؤسسة البحث عن استراتيجيات جديدة للتفوق عن المنافسين و تحقيق زيادة في المبيعات و كسب عدد أكبر من الزبائن ، و تنمية حصتها السوقية لذلك نجد استراتيجية التكامل العمودي تحقق بعض ما ذكر سلفا لهذه المؤسسة إذا أجادت تطبيقها و اختارت الظروف المناسب لذلك .

أما فيما يتعلق بمجمع صيدال فنلاحظ أنه يحتل مكانة مرموقة في سوق الدواء الجزائرية لأنه يسيطر على ثلثي الحصة السوقية فيه (القدرة الانتاجية المحلية لا تتجاوز 30 % من حاجيات السوق الجزائرية و الباقي يتم استيراده من الخارج حسب إحصائيات سنة 2010) ، و قد تمكنا من خلال فصول الدراسة الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي تؤكد صحة الفرضيات المقترحة في البداية ، وفي الأخير قدمنا بعض الآفاق للدراسة مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها و التي قد تكون أرضية خصبة لبحوث مستقبلية .

النتائج :

- حقق مجمع صيدال من خلال انتهاجه لاستراتيجيات ناجعة عدة امتيازات جعلته قادرا على التصدير و منافسة بعض الشركات الاجنبية بفضل تنمية و توسيع صناعة الادوية الجنيصة باعتبارها أقل تكلفة انتاج و أن التشريعات تتجه لاعتماد التسعير المرجعي في تعويض الأدوية على أساس سعر الادوية الجنيصة بالنسبة للأدوية المستوردة المشابهة للأدوية المنتجة محليا .
- ارتفاع اسعار المواد الأولية الداخلة في الصناعة الدوائية لأنها حكرا لدى الشركات الكبرى مما يصعب على مجمع صيدال التوجه نحو استراتيجية التكامل العمودي للخلف و هذا ما ينعكس سلبا على تنافسيته .

- و فيما يخص تطبيق استراتيجية التكامل العمودي للأمام فهي تحقق لمجمع صيدال نوع من السيطرة على مراكز البيع و التوزيع عبر كامل التراب الوطني مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات كبيرة أي تنمية الحصة السوقية للمجمع .
- بتغير اوجه المنافسة في الوقت الراهن ، لجأ مجمع صيدال إلى التحالفات الاستراتيجية التي تؤثر بالإيجاب على تنافسيته من خلال نقل التكنولوجيا ، تخفيض التكاليف ، زيادة الانتاج و رفع الحصة السوقية .
- كما تمكن مجمع صيدال من إبرام عقود شراكة مع العديد من المخابر الدولية المتخصصة وبعض الشركات الرائدة في مجال تصنيع الدواء ، من توسيع خطوطه الانتاجية و غزو العديد من الاسواق الاقليمية .

الإقتراحات و التوصيات :

- ❖ وضع استراتيجيات متجددة تؤدي إلى استغلال قدرات الانتاج المتوفرة بشكل تام و تشجيع الاستثمار المباشر و الغير مباشر في مجال الصناعة الصيدلانية المتخصصة .
- ❖ السعي وراء امتلاك صناعة صيدلانية وطنية قوية قادرة على المنافسة محليا و دوليا ، و قدرة على تلبية احتياجات السوق الوطنية لكي تفوق نسبة 75 % من حصة السوق الاجمالية .
- ❖ تدعيم و حماية صناعة الأدوية الجنيسة التي تنتج محليا من خلال فرض قوانين و تشريعات تمنع استيرادها من الخارج مع احترام الآجال من حيث التسجيل و التعويض على اساس السعر المرجعي للأدوية الجنيسة .
- ❖ الدعوة إلى انشاء عناقيد صناعية خاصة بالصناعات الصيدلانية ، تجمع بين الوحدات الإنتاجية، البيع و التسويق ، التكنولوجيا و الصيانة .
- ❖ تفعيل مشاريع الشراكة و التحالفات الاستراتيجية في عدة مجالات ، مجال البحث و التطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة ، و من ثم الاحتكاك مع الشركات العالمية الكبرى لتحقيق مزايا النمو و التوسع و ما ينجر عنها من عوائد و أرباح جديدة .
- ❖ اتباع استراتيجية التسويق المتنوع و المركز من أجل الوصول إلى المزايا التنافسية و كذا التخصص في أدوية بعض الأمراض المزمنة ، و إنشاء فروع جديدة لإنتاج الانسولين بحلول سنة 2015 .
- ❖ الاتجاه نحو إنتاج منتجات جديدة (البيوصيدلانية ، أدوية لأمراض المناعة ... الخ) لخفض نسبة الاستيراد من دول اقليمية لا تتمتع بالجودة العالية .

❖ الاستفادة من الحوافز و الاعفاءات الضريبية التي تمنحها الحكومة للشركات المتكاملة والمندمجة بما يعزز من الوضع المالي للمؤسسة الام و تستفيد من انخفاض التكاليف الكلية و زيادة الحصص السوقية .

آفاق الدراسة :

و ختاماً نطمح أن تكون دراستنا تمهيداً لدراسات أخرى مستقبلية ، تكون أكثر تخصصاً و دقة في معالجة المزايا التنافسية للصناعة الصيدلانية في الجزائر و استخدام استراتيجيات مستحدثة و ملائمة للمستجدات و التغييرات الطارئة على سوق الدواء المحلية و الدولية .
و عليه نقترح الإشكاليات الآتية :

- أثر استخدام التكنولوجيا المتطورة في تعزيز تنافسية مجمع صيدال .
- دور الاستراتيجيات التنافسية في خلق قيمة اضافية للصناعة الصيدلانية الجزائرية .
- استراتيجيات النمو و التوسع في الصناعة الصيدلانية .
- أثر استراتيجية التكامل العمودي على أداء الصناعة التحويلية في الجزائر .

المراجع

المراجع باللغة العربية :1. الكتب و المجلات :

1. أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002 .
2. أحمد سعيد بامخرمة ، اقتصاديات الصناعة ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1994 .
3. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير ، شركة الناس للطباعة ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2001 .
4. إسماعيل علي بسيوني ، رفعت السيد العوضي ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية ، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، سنة 2007 .
5. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2000 .
6. بشير العلاق ، التسويق الصيدلاني ، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية ، الأردن ، سنة 2007 .
7. ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، دار النشر للثقافة ، مصر ، سنة 2006 .
8. درويش سليم ، الاقتصاد الصناعي : تشكيله ، فعاليته و موقع المملكة العربية السعودية من تكنولوجياته ، تهامة ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1985 .
9. دومينيك سالفادور ، نظرية اقتصاديات السوق ، ترجمة الدكتور سعد الدين محمد الشيال ، دار ماكروهيل ، القاهرة ، مصر ، سنة 1983 .
10. رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، سنة 2008 .
11. روجر كلارك ، تعريب : د. فريد بشير طاهر ، اقتصاديات الصناعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 1994 .
12. عادل حرجوش صالح ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، الأردن ، سنة 2006 .

13. عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، نظريات المنظمة ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، سنة 2008 .
14. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2002 .
15. عبد الغفور حسن كنعان المعماري ، اقتصاديات الإنتاج الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2010 .
16. عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، سنة 1997.
17. عماد صفر سلمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندمجات الاقتصادية ، الناشر منشأة المعارف ، الإسكندرية ، سنة 2005 .
18. عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 2001 .
19. عيسى محمد الغزالي ، سياسة التنظيم و المنافسة ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، سنة 2004 .
20. فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية ، ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، سنة 1999.
21. محسن أحمد الخضير ، صناعة المزاي التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ، سنة 2004 .
22. محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة و التصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، سنة 1997 .
23. مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2005 .
24. مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، جامعتي الإسكندرية و بيروت للكتاب ، سنة 1996.
25. مصطفى احمد سيد ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
26. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2003 .
27. موسي محمد إبراهيم ، براءات الاختراع في مجال الأدوية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .

28. نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية ، سنة 2007 .
29. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، سنة 2008 .

2. الأطروحات و الرسائل الجامعية :

30. بلعور سليمان ، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية " حالة مجمع صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، سنة 2004 .
31. بن أعمارة نصر الدين ، دور و أثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية " دراسة حالة : مجمع صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية فرع تسويق ، جامعة الجزائر ، سنة 2007 .
32. بن مويزة أحمد ، التحليل التنافسي و دوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم تسيير فرع تسويق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، سنة 2006 .
33. بوشنافة الصادق ، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية " حالة مجمع صيدال " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2007 .
34. زغدار أحمد ، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2005 .
35. عبد السلام مخلوفي ، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة *TRIPS* : أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها ؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية ، أطروحة دكتوراه ، تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 .
36. عرقابي عادل ، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية " دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008 " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2010 .
37. لحوّل سامية ، التسويق و المزايا التنافسية " دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008 .

38. محبوب فاطمة ، تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية " دراسة حالة : مجمع صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية ، اختصاص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2011 .
39. مقدي أحمد ، النظام المحاسبي و الجبائي لمجمع الشركات " دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال " ، مذكرة ماجستير علوم اقتصادية فرع التحليل الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، سنة 2006 .
40. نوري منير ، التسويق الاستراتيجي و أهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية " اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000 " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، سنة 2005 .

3. المجالات و المدخلات :

41. احمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المنظمات ، ورقلة ، 08-09 مارس 2005 .
42. أمال بوسمينة ، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التحالفات الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 11-12 نوفمبر 2008 .
43. أمال عباري ، رجم نصيب ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 29/30 أكتوبر 2002 .
44. باسم مكحول ، نصر عطياتي ، التكامل العمودي و الأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 12 ، العدد 02 ، ص 1 - 19 ، جوان 2004 .
45. بن عزة محمد الأمين ، يتيم محمد ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، يومي 3-4 ماي 2005 ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، سنة 2005 .
46. بن عشاوي أحمد ، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات في المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، ملتقى دولي ثالث حول تسيير المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 12 و 13 نوفمبر 2005 .

47. حسين بلعجوز ، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي ، الملتنقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 27- 28 نوفمبر 2007 .
48. زكية مقري ، سامية لحول ، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة " ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 27-29 نيسان 2009 .
49. عبد الغني دادان ، تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالانتهاج الأساليب الحديثة لتخفيض التكاليف ، الملتنقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 22/23 أبريل 2003 .
50. عز الدين مدحت ، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 45 ، سنة 1983 .
51. فؤاد أحمد العفيري ، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية ، الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية المنعقد في كلية إدارة الاعمال ، جامعة الملك سعود ، بتاريخ 18-19 مارس 2010 .
52. موريس جرجس ، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي ، مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، الكويت ، ديسمبر 2000 .
53. نصر محمد محمود ، التكامل العمودي في الصناعة الأردنية ، مجلة الدراسات العلوم الإنسانية، المجلد العشرون ، العدد الثالث ، سنة 1993 .

4. التقارير :

54. تقارير التسيير لمجمع صيدال من سنة 2005 إلى غاية سنة 2010 .
55. منشورات المجمع الصناعي صيدال لسنة 2011 .

5. مواقع الانترنت :

56. التكامل العمودي و الأداء الاقتصادي ، تاريخ التحميل جانفي 2012 ، الموقع : www.iugaza.edu.ps/.../volume%2012 .
57. العلاقة المنطقية بين الاستراتيجيات التكامل و الاداء الاقتصادي ، تاريخ التحميل جانفي 2012 ، الموقع : www.minshawi.com/other/unis.htm .

58. تقييم الأداء في المنشآت الصناعية ، تاريخ التحميل 2011 ، الموقع :
www.faculty.yu.edu.jo/ghazo/
59. حاكمي بوحفص ، عنوان المقال : العولمة " الاندماج السريع و المنافع المحددة " ، تاريخ
التحميل 17 فيفري 2012 . www.ulusinasia.net
60. نظرية تكاليف الصفقات و التكامل العمودي ، تاريخ التحميل 2011 ، الموقع :
www.vb.arabsgate.com
61. Le groupe SAIDAL et ses perspectives de développement , 2011 Algeria , US Health
Forum & Expo , 08 Juin 2011 , www.saidalgroupe.dz .

المراجع باللغة الأجنبية :

62. Adelman.M , **Concepts and Statistical Measurement of Vertical Integration In Business Concentration and Price Policy** , Princenton University Press , 1995 .
63. A. Jacquemin , **Économie industrielle européenne structures de marché et stratégies d'entreprise** , seconde édition , édition Dunod , Paris , 1979.
64. Campbell , Andrew , **Vertical Integration : Synergy or seduction** , Long Range Planning , Vol 28 , 1995 .
65. Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff , **économie industrielle** , 2ème édition , de boeck , Paris , 2008.
66. Godefroy Dang Nguyen , **Économie industrielle appliquée** , édition Vuibert , Paris , 1995.
67. G Savard, C Decoste, **L'entreprise vision globale et mondialisation** , 3^{ème} édition , éditeur Gaetan morin , Montréal , 2005 .
68. J.Chuch & R.Ware , **Industrial Organization A Strategic Approach** , McGraw-Hill , United states of America , 2000.
69. Jean-Louis Lévêque , **L'Économie Industrielle en évolution " Les faits face aux théories"** , Economica , Paris , 2004 .
70. Jean-Marie Chevalier , **L'Economie industrielle des stratégies d'entreprises** , Montchrestien , PARIS, 2000.
71. Jean Pierre Angelier , **Economie industrielle -Eléments de méthode** , OPU , Alger , 1993.
72. John Lipczynski ; John Wilson ; John Goddard , **Industrial Organization - competition- strategy-police** , 2ème edition , Pearson Education , Paris , 2005 .
73. Karine Chapelle , **Économie industrielle** , Edition Vuibert , Paris France 2008.
74. K. Huynh , D.Besancenot , **Economie Industrielle** , Bréal , Paris , 2004 .
75. Kim Warren , **Competitive Strategy Dynamics** , John Wiley & Sons Ltd , England , 2002 .

76. Kotler. P , et B. Dubois , **Management** , Paris , public Union édition , 10^{ème} édition , 2000.
77. Michael Porter , **L'Avantage Concurrentiel** , dunod , Paris ,1999 .
78. Michael Porter , **Choix stratégiques et concurrence** , édition ECONOMICA, 1982 .
79. Michael Porter , **La concurrence selon Porter**, Paris, Ed village mondial, 1999.
80. Michael Porter , **The competitive advantage of nations** , New York , free press , 1990.
81. Olivier Sautel , **Dé-Intégration Verticale et Théorie de la firme** , Thèse pour le Doctorat és sciences économiques , Université de Nice – Sophia ANTIPOLIS , 2006 .