

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

هيكل السوق ودوره في تحديد
الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
الصناعية
- صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008 -

إشراف الدكتور:

بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالب:

مياح عادل

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر - بسكرة	غوفي عبد الحميد	أستاذ
مقررا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر - بسكرة	بن بريكة عبد الوهاب	الدكتور
مناقشا	جامعة محمد خيضر - بسكرة	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر - بسكرة	موسي عبد الناصر	الدكتور
مناقشا	جامعة الحاج لخضر - باتنة	أستاذ محاضر	جامعة الحاج لخضر - باتنة	عايشي كمال	الدكتور

الموسم الجامعي 2009 / 2010

الإهداء

إلى والدتي؛ أغلى ما أملك في الوجود.
إلى والدي؛ حفظه الله و رعاه.
σ و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً
الطريق أمامهم. إلى إخوتي، وفقهم الله في دراستهم و عملهم، و أنار
إلى كل قريب إلي؛
إلى زملائي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.
إلى كل مناضل في سبيل العلم و المعرفة
إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

كلمة شكر

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا و مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة
العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الخاص، إلى كل من
مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر :
الأستاذ المشرف الدكتور: **بن بركة عبد الوهاب** الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

كما أشكر كل أعضاء لجنة المناقشة
على كل التوجيهات التي قدموها لي.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز
هذا العمل.

ملخص:

تعالج هذه المذكرة البحثية موضوع هيكل الصناعة وكذا الإستراتيجية التنافسية ، حيث أن الهدف من تحليل هيكل الصناعة هو التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها . وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة ، كون هذه الأخيرة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة.

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

Résumé:

Le présent mémoire de recherche traite l'objet de la structure de l'industrie ainsi que la stratégie de concurrence, car le but de l'analyse de la structure de l'industrie est de connaître les chances de et risques afin d'établir un stratégie d'entreprise suivant la nature de la dite industrie et pour qu'elle prenne ses objectifs en considération.

L'analyse de la nature de l'industrie aide à la compréhension de l'environnement, car celle-ci est de nature dynamique et complexe plus qu'elle n'est immobile, notamment au cours de la décennie passée.

Et en recherchant dans la nature de l'industrie, l'entreprise cherche à entrer effectivement dans le domaine compétitif et ce, par les différentes stratégies de concurrence qu'elle peut suivre afin de d'augmenter ses pouvoirs de concurrence et aussi ses profits.

Parmi les dites stratégies on peut citer : les stratégies générales de concurrence de **PORTER** qui sont des stratégies visant à obtenir une gamme concurrentielle sur un long terme en diminuant de la densité de concurrence.

فهرس المحتويات

I.	الإهداء.....
II.	كلمة الشكر.....
III.	الملخص باللغة العربية.....
III.	الملخص باللغة الفرنسية.....
III.	فهرس المحتويات.....
XI.	قائمة الجداول.....
XII.	قائمة الأشكال.....

المقدمة العامة

أ	المقدمة العامة.....
أ	الإشكالية.....
ب	الفرضيات.....
ب	أهمية الدراسة.....
ب	أهداف الدراسة.....
ج	محددات الدراسة.....
ج	دوافع ومبررات إختيار الموضوع.....
ج	صعوبات البحث.....
ج	منهج المستخدم في البحث.....
د	خطة و هيكل البحث.....

الفصل الأول : تحليل هيكل الصناعة

2	مقدمة الفصل.....
3	1. مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة.....
3	1.1 مفهوم هيكل الصناعة.....
4	2.1. الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة.....
14	2. تحليل نموذج العوامل الخمس لـ Porter.....
15	1.1. التهديد من دخول المنافسين جدد.....
16	2.2. المنافسين الحاليين.....
19	3.2. خطر المنتجات البديلة.....
20	4.2. القوة التفاوضية للموردين.....
21	5.2. القوة التفاوضية للعملاء.....
24	3. المجموعات الإستراتيجية وهيكل الصناعة.....
24	1.3. مفهوم المجموعات الإستراتيجية.....
25	2.3. هيكل الصناعة (خريطة الصناعة).....

4	محددات العوام ل الخمس ونم وذج المجموع
الإستراتيجية	30
1.4	تجديد والإبتكار وهيكل الصناعة
30	30
2.4	هيكل الصناعة والسيماا الخاصة للمؤسسة
31	31
5	الآغيراا الأنااسية أثناء تطور الصناعة
32	32
1.5	البيئة الصناعية الناشئة
33	33
2.5	البيئة الصناعية النامية
33	33
3.5	البيئة الصناعية الطاردة
33	33
4.5	البيئة الصناعية الناضجة
34	34
5.5	البيئة الصناعية المتدهورة
35	35
6	العولمة وهيكل الصناعة
36	36
1.6	عولمة الإنتاج
36	36
2.6	عولمة الأسواق
37	37
39	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : تحليل الإستراتيجيات الأنااسية

42	مقدمة الفصل
43	1. مفهوم الإستراتيجية الأنااسية
43	1.1. المنااسة والأنااسية داخل الصناعة
45	2.1. الإستراتيجية الأنااسية
50	2. الإستراتيجيات الأنااسية العامة
50	1.2. إستراتيجية الأنااسية المنخفضة
53	2.2. إستراتيجية الأنااسية الأنااسية

56.....	3.2. إستراتيجية التركيز
60	3. إختيار إستراتيجية الإستثمار عند مستوى النشاط
60	1.3. المركز التنافسي للمؤسسة
61.....	2.3. آثار دورة حياة الصناعة
62.....	4. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات المجزأة
62.....	1.4. التكامل الأمامي
63	2.4. حق الإمتياز
63	3.4. الإندماج الأفقي
64.....	5. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلتها المهده والنمو
65.....	1.5. تنمية أو تطوير تسويق الإبتكار بنفسها
66	2.5. تسويق الإبتكار من خلال تحالف إستراتيجي
66.....	3.5. الترخيص بالإبتكار للآخرين
68.....	6. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج
68.....	1.6. إستراتيجيات إعاقه الدخول إلى الصناعة الناجحة
71	2.6. إستراتيجيات لتقليل المنافسة داخل المجال الصناعي
73.....	3.6. الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للسيطرة على الموردين والمشتريين
75.....	7. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة التدهور
75.....	1.7. إستراتيجية الريادة
75.....	2.7. إستراتيجية الشريحة
75.....	3.7. إستراتيجية الحصاد
75.....	4.7. إستراتيجية التحرد
76.....	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008

79	مقدمة الفصل
80	1. الصناعة الدوائية العالمية
80	1.1. السوق الدوائية العالمية
83	2.1. مقومات وخصائص الصناعة الدوائية
84	3.1. هيكل الصناعة الدوائية
85	2. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر
85	1.2. التطور التاريخي للصناعة الدوائية في الجزائر
88	2.2. صناعة الأدوية في القطاع العام
92	3.2. صناعة الأدوية في القطاع الخاص
94	4.2. تشخيص الصناعة الدوائية (الإنتاج+الإستراد)
99	3. تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر
99	1.3. دراسة التركز الصناعي
102	2.3. عوائق الدخول إلى الصناعة
104	3.3. تمييز المنتجات الدوائية
	4. تحليل قوى المنافسة في مجمع
105	صيدال
105	1.4. التهديدات الناتجة عن القوة التفاوضية للموردين
105	2.4. التهديدات المتعلقة بالقوة التفاوضية للزبائن
106	3.4. التهديدات المتعلقة بالمنتجات البديلة
106	4.4. تهديدات دخول المنافسين الجدد
107	5.4. تهديد القوة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في السوق
109	5. الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
109	1.5. مفهوم الشراكة
110	2.5. الدوافع المؤدية للشراكة
111	3.5. أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال
114	خلاصة الفصل الثالث

116.....	الخاتمة العامة.....
117.....	نتائج إختبار الفرضيات.....
119.....	توصيات المقترحة.....
119.....	آفاق البحث.....

قائمة المراجع

121	الكتب باللغة العربية.....
122	الكتب باللغة الأجنبية.....
125	المواقع الإلكترونية.....

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C.	1.1
11	إقتصاديات الحجم كعائق للدخول.	2.1
12	المزايا المطلقة للتكاليف.	3.1
14	القوى المنافسة الخمس لPorter.	4.1
17	سلسلة هياكل الصناعة.	5.1
20	تهديد منتجات الإحلال.	6.1
23	إطار تحليل الصناعة للدول النامية- نموذج Austin.	7.1
26	خريطة الصناعة.	8.1
31	التوازن المتقطع وهيكل المنافسة.	9.1
32	مراحل دورة حياة الصناعة.	10.1
34	النمو في الطلب والطاقة الفائضة.	11.1
47	مستويات الإستراتيجية.	1.2
48	الإستراتيجية التنافسية.	2.2
49	مكونات الإستراتيجية التنافسية.	3.2
57	أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط.	4.2
59	الإستراتيجيات العامة للتنافس.	5.2
64	كيفية التنافس حول أرباح المؤسسة المبتكرة.	6.2
70	الطاقة الفائضة كعائق للدخول.	7.2
72	إستراتيجيات التنافسية الغير السعرية الأربعة.	8.2
81	أسواق الأدوية الثمانية الكبرى في العالم لسنة 2008.	1.3
81	الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2008.	2.3
89	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.	3.3
91	تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2008.	4.3
94	تطور إستيراد الأدوية في الجزائر 2000-2005. IX	5.3
96	نسبة واردات الأدوية من الدول لسنة 2005.	6.3

97	تطور الإنتاج الوطني 2006-2000.	7.3
100	السوق الوطنية من الأدوية لسنة 2006.	8.3
108	نموذج التحليل التنافسي لمجمع صيدال.	9.3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.	1.2
61	العلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي والإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة.	2.2
80	أسواق الأدوية الثمانية الكبرى في العالم لسنة 2008.	1.3
82	تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر	2.3
90	كمية الإنتاج لمجمع صيدال لسنة 2007-2008.	3.3
90	تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2008.	4.3
94	تطور إستيراد الدواء خلال: 2000-2005.	5.3
95	قيمة ونسبة الواردات من الأدوية وأهم الدول الموردة لسنة 2005.	6.3
97	تطور الإنتاج الوطني للأدوية 2000-2006.	7.3
99	تطور سوق الدواء من 2004-2006.	8.3
100	نصيب المتعاملين الإقتصاديين من سوق الأدوية (الإنتاج+الإستيراد) لسنة 2005.	9.3
101	درجة التركز حسب Herschman et Herfindah.	10.3
113	اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال.	11.3

المقدمة العامة

أولا/ إشكالية البحث:

تتسم البيئة الصناعية على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على مؤسستنا، وذلك نتيجة لتحديات عديدة، أفرزتها متغيرات عديدة في العالم السريع التغير. ولعل ظاهرة العولمة التي إكتسبت أبعادا عديدة في عولمة للإعلام والثقافة والتجارة والإدارة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها أغلب مؤسساتنا. ولعل أهم هذه التحديات تتبلور في المنافسة التي تزداد حدتها وتعدد منابعها، فهناك منافسة أنشأتها تكتل وتحالف المؤسسات الكبيرة، وتنامي عمليات المؤسسات العالمية ومتعددة الجنسيات؛ ومنافسة تتزايد حدتها مع تزايد عدد التكتلات الإقليمية بين دول متعددة في عديد من بقاع العالم .

ففي هذا الوضع الجديد لدنيا الأعمال وجدت معظم مؤسساتنا تعمل في منافسة صعبة، مع مؤسسات تميزت بالتوافق مع معايير الجودة العالمية (I.S.O). وكل هذا يجري في سوق أصبحت علمية بفعل إتفاقية الجات وتنامي إستخدام التكنولوجيا الإتصالات والمعلومات المتقدمة، التي جعلت أسواقنا مفتوحة للإنترنت وغيره أمام منتجات منافسة، بينما تتوضع قدرات عدد غير قليل من مؤسستنا على ولوج الأسواق العالمية والتنافس الفاعل بها .

إن إحتدام التنارع على الحصص السوقية الوطنية والعالمية هو الدافع الحقيقي للمؤسسة إلى إيجاد الصيغ والحلول التي تناور بها ضد منافسيها لتحفظ إستمراريتها أولا ثم المكانة التي تتوخها في السوق ثانيا. وعليه فإدراك المجال التنافسي أو بالأحرى مجال المناورات الإستراتيجية يمر حتما بفهم السوق والتصورات الإستراتيجية عنها ثم القوى المؤثرة في المنافسة والتي يمكن أن تشكل العناصر الأساسية في الإستراتيجية .

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات الجديدة والمتنامية، برزت لدى المؤسسات اهتمامات عديدة ومتجددة، انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالإستراتيجية التنافسية وهيكل الصناعة وبالتالي تحقيق أهداف من أهمها ميزة تنافسية دائمة ومستمرة .

ويستدعي البحث عن الإستراتيجية التنافسية الإستناد إلى تحليل هيكل الصناعة، كون هذه الأخيرة تؤثر على سلوك المؤسسة، حيث يجب أن نعرف إلى أي مدى يؤثر تطور البيئة الصناعية على مجريات الأمور في السوق الصناعة وبالتالي على إستراتيجيات التنافسية التي سوف تتبناها المؤسسة .

من خلال كل هذا يتضح لنا إذن المشكلة موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

- ما نوع الإستراتيجية التنافسية الواجب إتباعها من طرف المؤسسة الصناعية لمجابهة التنافس في

ظل هيكل الصناعة (السوق) ؟

يمكن بلورة الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماذا نقصد بهيكل الصناعة ، وما هي أبعاده الرئيسية ؟
 2. ماهي القوى التي تؤثر على المؤسسة داخل مجالها الصناعي ؟
 3. ماهية الإستراتيجية التنافسية، وما هي أنواع هذه الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة داخل الصناعة؟
 4. كيف يمكن أن يؤثر هيكل الصناعة على إختيار الإستراتيجية التنافسية من طرف المؤسسة الصناعية ؟
- ثانيا /فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. يقصد بهيكل الصناعة عدد المؤسسات الصناعية وتوزيع حجمها النسبي في الإقتصاد .
2. الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة هي بعدين: التركيز الصناعي، عوائق الدخول إلى الصناعة.
3. المنافسين هم الناشطين في نفس السياق الإستراتيجي ، أي الموجودين في نفس الميدان المجابهة قبلها وبعديا وفي نفس الصناعة والمقيدون بنفس المحيط بمختلف أبعاده القانونية والسياسية والتكنولوجية هؤلاء المنافسين يمارسون المهنة نفسها وينشطون في إطار القواعد لعب متشابهة .
4. تهتم الاستراتيجية التنافسية بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن البيئة الصناعية. ومن ضمن الإستراتيجيات التنافسية: إستراتيجية التمييز، والسيطرة بالتكاليف، والتركيز. كما أنه يمكن تحديد الإستراتيجية التنافسية من خلال مراحل تطور الصناعة.

ثالثا / أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة المصنعة للأدوية، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة ، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميزة بالتغير والحركية المستمرة .

كما تتجلى أهميته كذلك في تسليط الضوء على دور هيكل الصناعة في تحديد المؤسسة الصناعية لإستراتيجياتها التنافسية لمجابهة قوى التنافس.

رابعا/ أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

1. توضيح كل من هيكل الصناعة مع التعرض إلى مختلف أبعاده الرئيسية ؛
2. التعرف على أهم القوى المؤثرة على المؤسسة داخل مجالها الصناعي؛
3. الوقوف عند أهم التغييرات التنافسية التي تحدث عند تطور حياة الصناعة؛
4. معرفة ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها صناعي؛
5. تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل محيطها التنافسي؛
6. توضيح كيفية نجاح المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها ضمن هيكل صناعة معين؛

7. إنجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر إرتباطها بهيكل الصناعة. كما نأمل من خلال تحقيق هذه الأهداف أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في المعرفة العلمية وإثراء المكتبة بمرجع علمي وميداني جديد .

خامسا / محددات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، قمنا بإجراء بحثنا في إطار مجموعة من الحدود كالتالي:
يعتبر التفكير الإستراتيجي واسعا وشاسعا ، لذلك إرتأينا أن نسلط الضوء على الإستراتيجيات التنافسية الممكنة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الصناعية في إطار هيكل الصناعة(السوق) .

سادسا / دوافع ومبررات إختيار هذا الموضوع :

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

سابعا / صعوبات البحث :

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة مع ندرتها باللغة العربية الشيء الذي سوف يكلفنا جهدا ووقتا كبيرا للترجمة .

2. صعوبة تطبيق هذه المعارف النظرية على قطاع بأكمله، خاصة وأننا نتكلم على الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة الصناعية ضمن هيكل صناعة.

ثامنا / المنهج المستخدم في البحث :

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

تاسعا / خطوات البحث :

بناء على طرح الإشكالية وأهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، وفق المحتوى التالي :

المقدمة العامة

الفصل الأول : تحليل هيكل الصناعة

1. مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة.
2. تحليل نموذج القوى الخمس ل Porter .
3. المجموعات الإستراتيجية وهيكل الصناعة.
4. محددات العوامل الخمس ونموذج المجموعة الإستراتيجية.
5. التغييرات التنافسية أثناء تطور الصناعة.
6. العولمة وهيكل الصناعة.

الفصل الثاني : تحليل الإستراتيجيات التنافسية.

1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية.
2. الإستراتيجيات التنافسية العامة.
3. إختيار الإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة.
4. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات الجزأة .
5. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلي المهد والنمو.
6. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج.
7. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة التدهور.

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008.

1. الصناعة الدوائية العالمية.
2. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر.
3. تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر.
4. تحليل قوى المنافسة في مجمع صيدال.
5. الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال.

الخاتمة العامة

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة مقدمة الفصل

إن المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها . وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة ، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . وإن بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة ، وخصوصا في العقد الأخير من القرن العشرين وما أفرزته التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والدولية . فالمؤسسات الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية) ، ومعقدة ، مما يستلزم من المؤسسات التوجه في سبيل إتباع أساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمؤسسات .

وتماشيا مع الموضوع المطروح ، فسوف نتناول في هذا الفصل تأثير البيئة الصناعية التي تتأثر بدورها بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ، والتي تنشط وتنافس المؤسسة فيها اعتمادا على أدائها . أولا: سوف نقوم بتعريف وتحليل هيكل الصناعة ومختلف أبعاده الرئيسية . ثانيا: سنناقش عددا من النماذج التي تساعد المديرين في تحليل تلك البيئة ، وتسهم تلك النماذج في تهيئة إطار عمل للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة المحتملة . وتنشأ الفرص من خلال قدرة المؤسسة على إستغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأرباح . أما التهديدات فتنشأ عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية في تعريض سلامة وربحية المؤسسة للخطر . ثالثا : سوف نتناول تداعيات المنافسة التي تنشأ عن تبني مجموعة من المؤسسات في مجال صناعي واحد لإستراتيجيات متشابهة . رابعا: معرفة أن التجديد و الإبتكار والسيما الخاصة بالمؤسسة محدد من محددات ربحية المؤسسة في الصناعة. خامسا: ما هي القواعد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لإختيار إستراتيجيتها التنافسية داخل مجالها الصناعي. سادسا: سوف نقوم بتحليل أهم المراحل التي تمر بها الصناعات من خلال دورة حياة الصناعة. وأخيرا: سوف نتفحص طبيعة المجال الصناعي ونناقش بالتفصيل كيفية تأثير عولمة الإقتصاد على قوى وعوامل المنافسة في بيئة صناعية معينة .

1 . مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة :

إن تعبير هيكل الصناعة (السوق) قد يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة ، إحتكار تام ، منافسة إحتكارية ، إحتكار القلة) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، والتي يمكن أن يكون

لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق ، وضمن هذا التعريف الموسع سوف نحاول فيما يلي الإحاطة وتحليل هيكل الصناعة (السوق) من خلال مفهومه ومختلف أبعاده الرئيسية ...

1.1. مفهوم هيكل الصناعة :

1.1.1. تعريف الصناعة:

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

من جهة أخرى قد يقصد بـ: " الصناعة " وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي . لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام ، أو نفس طريقة الصنع . ضمن هذا التعريف فإننا نقسم الصناعة بمعناه السابق – أي النشاط الصناعي – إلى عدة صناعات مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية...¹

كما يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستخدمين في أسواق معينة ، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى"². يمكن تعريف الصناعة على أنها: «مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض و هذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك»^{*}. و على سبيل المثال ، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا للآخر. و بالرغم تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس مجال الصناعي مثل مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك³.

2.1.1. تعريف هيكل الصناعة :

¹ باخزمة أحمد سعيد ، إقتصاديات الصناعة ، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، 1994 ، ص.03.

² Hill ,G.W,& Jones ,G.R, "Strategic Management Theory : An Integrated Approach" 5 nd .ed , Houghton Mifflin Company , USA ,1992, P: 72.

^{*} لمعرفة الفرق بين القطاع والسوق نأخذ القطاع الزراعي مثلا، وتحديدًا الحبوب. حيث أن التكنولوجيات المستعملة بين هذه المؤسسات متشابهة نسبيا: نجد جميعهم يستعملون الأرض الصالحة للزراعة كأحد عوامل الإنتاج، و الحبوب للزراعة، و الأسمدة و الآلات الزراعية ، و المياه و الشمس رهنا للطقس، والعمل المبدول، بالإضافة إلى مدة حني المحصول، لذلك فإن لديها من التكنولوجيات ما تجمعها تحت تصنيف واحد. ومع ذلك فإن المزارعين الذين ينتجون منتج واحد، أو عدة منتجات (القمح، الذرة، الشعير،...) فأهم سيحتجون معا في سوق القمح، سوق الذرة، سوق الشعير.

³ شارلز وجارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص.131.

يتخذ تعبير أو إصطلاح "هيكل الصناعة" عدة تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به. فهو قد يعني "خوائص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين". ومن امثلة هذه الخواائص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات).

وأخيرا فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواائص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادا أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة¹.

2.1. الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

1.2.1. التركيز الصناعي

- مفهوم التركيز الصناعي :

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

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

ب) كذلك يجب التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة . فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة ، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية . وتحمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات ، الأمر الذي يضعف من الإعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة²؛

ج) كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركيز ، تركيز البائعين وتركز المشترين . أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة . ويشير تركيز

¹ باخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص.51-52.

² روجر كلارك ، إقتصاديات الصناعة ، ترجمة : فريد بشير طاهر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1994. ص.29-30 .

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الإقتصادية . ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركز المشتريين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه . لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركز البائعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات .¹

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

(1) عدد المؤسسات في الصناعة؛

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

- زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركز، ويحدث ذلك إذا كان: عدد المؤسسات (قليل) وحجم هذه المؤسسات (كبير) مما يؤدي إلى زيادة نسبة اسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي .
- زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.²

- مقاييس التركز :

مؤشر التركز هو ملخص إيضاحي لمدلول منحني التركز . وسنفترض فيما يلي صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها xi وحدة ، حيث (i = 1,2,3.....n) ، وقد رتبنا هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن : $X = \sum xi$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة حيث (Si=xi/X) ، وفيما يلي سوف نقوم بشرح بعض أهم المؤشرات التركز ومقاييس اللامساواة للتعرف على ميزات كل منها³.

أ) مقلوب عدد المؤسسات :

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة ، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد ، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية) .ومنه يمكن القول أنه كلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركز، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركز . ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة⁴.

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

² إقتصاديات الصناعة ، ص.10، على الموقع الإلكتروني :

أطلع عليه في : <http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasrulddin.kau.edu.sa/Files2009/08/13>

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

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

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المعيار :

- 1) يعتبر هذا المؤشر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم ، فدخول مؤسسات كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها .
- 2) لا يأخذ هذا المؤشر في الحسبان أثر تحويل المبيعات من شركة صغيرة إلى شركة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة .

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

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

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

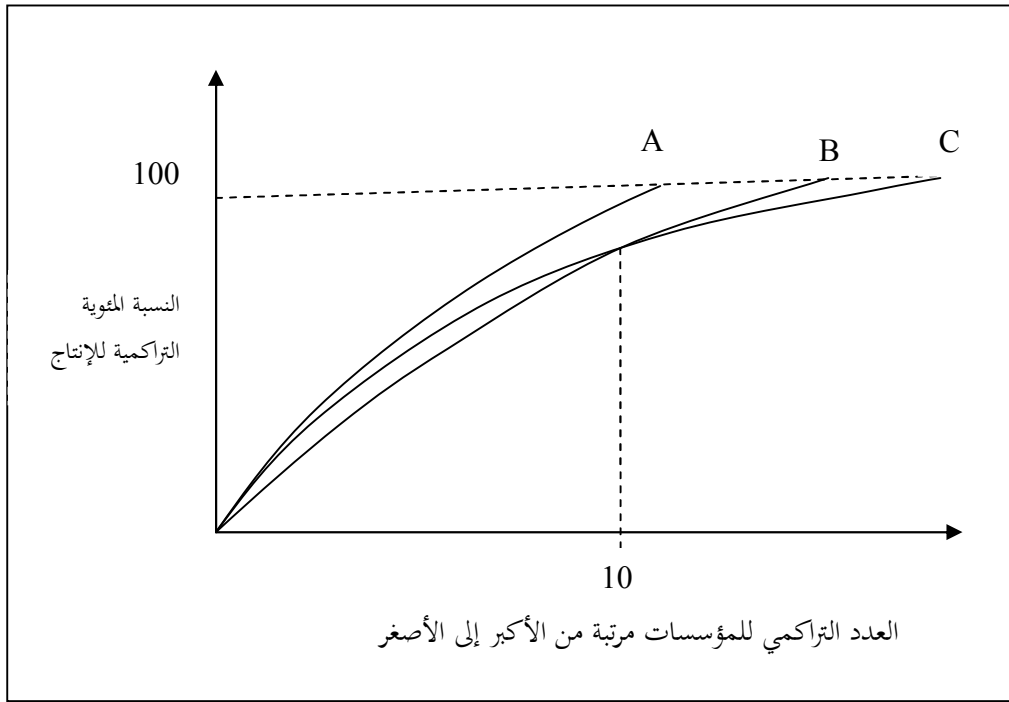
إذا إختارنا $(r5)$ ، فإن $(C5)$ والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة . فإن كانت هذه المؤسسات هي $(15\%, 12\%, 6\%, 4\%, 3\%)$ ، تكون نسبة التركيز للخمس المؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40% . ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه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

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المقياس :

- 1) إن إختيار العدد r (عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة تحكّمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر .
- 2) كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز ، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز ، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع ، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركيزها وفقاً لعدد المؤسسات r المأخوذة في الإعتبار¹. كما في الشكل (1.1):

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

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.35.



المصدر: روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.33.

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

ج) مقياس هيرشمان وهيرفندال : Herschman et Herfindah

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص.36.

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

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

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

د) مؤشرات هانا وكاي: Hannah et Kays

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

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

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

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

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

ه) مؤشر الأنتروبي : Entropie

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

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.39.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

S_i يدل على الحصة السوقية للمؤسسة i ، و (n) عدد المؤسسات في الصناعة، في صناعة تتميز بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنثروبي مساوياً للصفر ($E=0$) (لأن $S_i=1$ ومنه $\ln 1=0$)، وفي صناعة تتميز بالمنافسة يكون مؤشر الأنثروبي كبيراً لأن $E=\ln n$ (لدينا $S_i=1/n$ و $\sum S_i=1$ ومنه $E=\ln n$ أي كلما كان عدد المؤسسات (n) كبيراً كلما كان E كبيراً ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة.¹

- أهمية مقياس التركيز الصناعي:

- 1) معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر لأنه من المعروف أنه في أسواق الاحتكار تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة؛
- 2) ارتفاع درجة التركيز في الصناعة ووجود الاحتكار فيها يمكن أن يؤدي إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المشروعات وهذا يعني عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. ويمكن أن يحدث ذلك إذا كانت المؤسسة الاحتكارية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يحقق لها هذا الهدف أي عند المستوى الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية. وهذا الحجم من الإنتاج قد لا يحقق الاستغلال الأمثل والكامل للطاقة الإنتاجية للمشروع؛
- 3) هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي أن الصناعة متركزة في المؤسسات كبيرة الحجم فإن هذه المؤسسات غالباً ما تميل إلى استخدام الطرق الإنتاجية كثيفة رأس المال التي تعتمد على استخدام الآلات بدرجة أكبر من العمالة وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة لأنه لا يوفر فرص عمالة كثيرة وبالتالي يكون له تأثير سلبي على مستوى العمالة في المجتمع؛
- 4) هناك علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل في المجتمع لأنه لو ارتفعت درجة التركيز وسادت الصناعة المؤسسات الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المؤسسات غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحتكرين؛
- 5) يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود مؤسسات احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المؤسسات من انفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.²

- العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي:

1) حجم السوق في الصناعة:

¹ Angelier .J.P, OP.Cit , P.70.

² إقتصاديات الصناعة: ص 11-12، على الموقع الإلكتروني :

<http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasrulddin.kau.edu.sa/>

أطلع عليه في: 2009/08/13

أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق (أي حجم الطلب الكلي على السلع) لصناعة ما هو: عدد المستهلكين، دخل المستهلكين، أذواقهم، أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة المحلية والمستوردة، واتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

(أ) أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.

(ب) يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

2) اتجاه المؤسسات نحو الاندماج:

إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج مع بعضها يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة. ولكن يجب التمييز بين نوعين من الاندماج:

أ) اندماج رأسي (عمودي):

أي الاندماج بين مؤسسات تقوم بإنتاج سلع مكملة لبعضها مثل: اندماج مؤسسة لصناعة السيارات مع مؤسسة لصناعة قطع غيار السيارات. هذا النوع من الاندماج لا يكون له تأثير على درجة التركيز لأن السلع مختلفة.

اندماج أفقي:

حيث يتم الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثل: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. وهذا النوع من الاندماج يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي.

3) مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محليا):

انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

4) عوائق الدخول إلى الصناعة: إن صعوبة دخول مؤسسات جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.¹

2.2.1. عوائق الدخول إلى الصناعة :

¹ إقتصاديات الصناعة، ص. 10، على الموقع الإلكتروني :

أطلع عليه في: 2009/08/13 http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasulddin.kau.edu.sa/Files

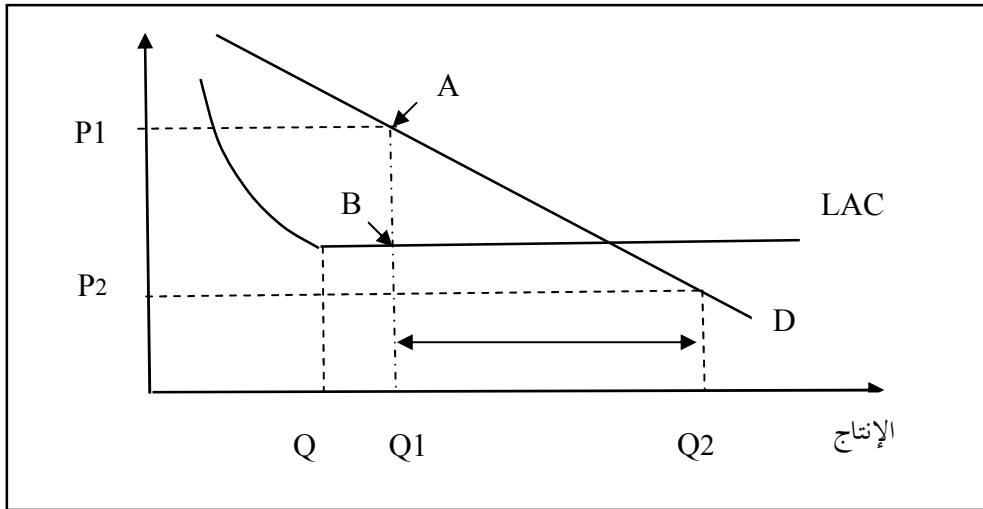
الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

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

- اقتصاديات الحجم: تأتي إقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج أو باستعمال التكنولوجيا عالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، وهذه الوضع يشكل عائقا أمام دخول المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات.¹

يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بأدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة إنتاج لحدها الأدنى ويسمى هذا الحجم «بالحد الأدنى للحجم الأمثل» وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة. ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإن كثيرا ما يكون عائقا للدخول كما ما يتضح من الشكل (2.1):

الشكل (2.1): إقتصاديات الحجم كعائق للدخول.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.60.

D = منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما.

LAC = متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

Q = الحد الأدنى للحجم الأمثل.

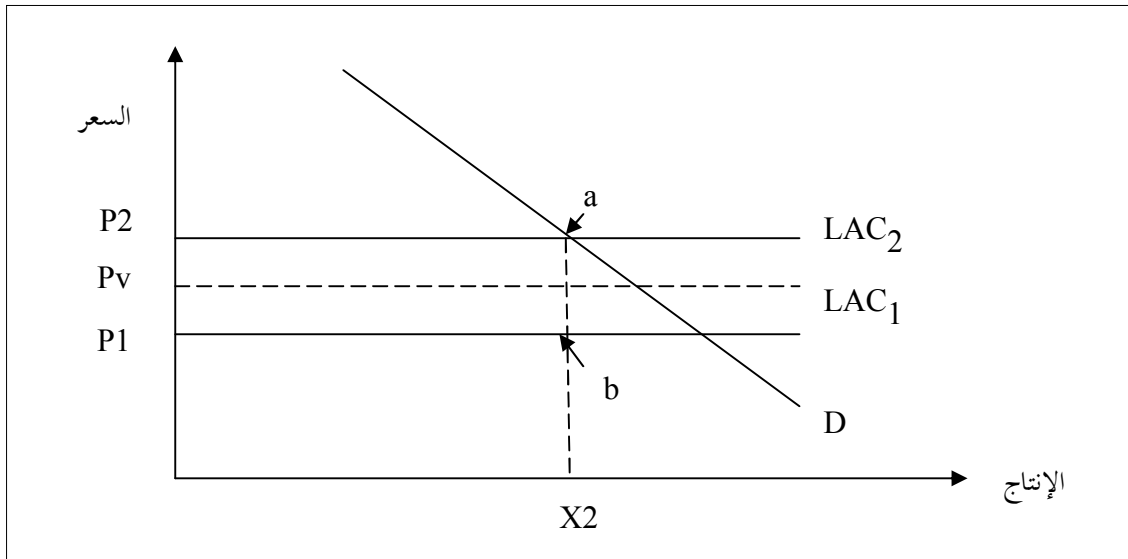
¹ Huynh.K , Besancenot.D ,Économie Industrielle (Repères-Cours-Applications) ,Amphi Économie, Paris, 2004 .P115.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

و بافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي Q على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل $P1$ يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مباعه يساوي B, A ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن Q . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي $Q1$ وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج Q فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من $Q1$ إلى $Q2$ ، ويترتب عن ذلك إنخفاض سعر السوق من $P1$ إلى $P2$ عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q ¹.

- المزايا المطلقة للتكاليف: تتصل العوائق التكاليفية بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة. في الحالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في المدى البعيد، يكون للمؤسسات الداخلة منحنى تكاليف ($LAC2$) الذي يقع أعلى منحنى التكاليف للمؤسسات القائمة ($LAC1$)، كما يبينه الشكل (3.1):

الشكل (3.1): المزايا المطلقة للتكاليف.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص.130.

$LAC2$ = متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة.

$LAC1$ = متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة.

D = منحنى طلب للسلعة ما.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.61.

ويترتب على المزايا التكاليفية السابقة أن يكون منحى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الداخلة وذلك كما يتضح بالشكل (3.1) . ونظرا لإنخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة يمكن للأولى أن تضع سعرا مانعا للدخول PV أعلى من متوسط التكلفة فيها ، وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل . وبالطبع لن تتمكن المؤسسة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر PV ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج .

- **مزايا تمييز المنتجات:** ينشأ النوع الثالث وفقاً لبين Bain بسبب تمييز المنتجات، ففي صناعة يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون المؤسسات القائمة بميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للمنتجات التي تنتجها تلك المؤسسات. و في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول¹.

3.2.1. التمييز في المنتجات:

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الإعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو إستخدامها أو مظهرها أو صيانتها... الخ.

تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلباً خاصاً لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم².

2. تحليل نموذج القوى الخمس لـ Porter

إن تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل قوى التنافس الخمس لـ Porter أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية التنافسية. وتحليل القوى الخمس يتطلب متابعة مستمرة لما

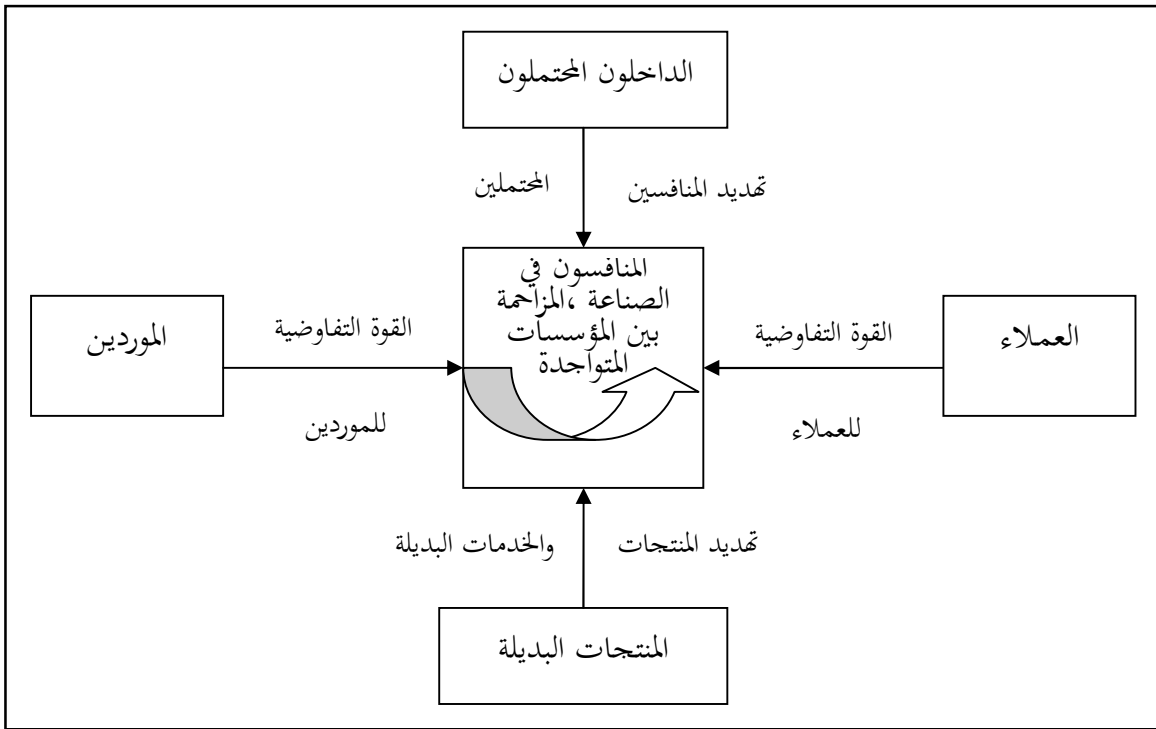
¹ نفس المرجع سابق ، ص.135-137.

² رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص.134.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الصناعية، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيرهم في الصناعة، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الصناعة التي يعملون فيها، وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل بورتر* (Porter)، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة كما في الشكل (4.1) التالي¹:

الشكل (4.1): القوى المنافسة الخمس لـ Porter.



المصدر: Michael Porter, *Les choix stratégiques et concurrence*, France, Ed

Ed

Economica, 1982, P.04

1.2. التهديد من دخول منافسين جدد :

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا. وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على

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

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص. 102-103.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون أن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسين الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لمؤسستهم. وحدد Porter ست عوائق للدخول إلى الصناعة هي¹:

1.1.2. إقتصاديات الحجم:

ويقصد بإقتصاديات الحجم الإنخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو نشاط آخر) كلما زاد الحجم الإنتاج، فالمؤسسات التي تتمتع بإقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد، ولهذا غالبا ما تكون إقتصاديات الحجم عائقا أمام الداخلين الجدد.²

2.1.2. تمييز المنتج :

إن تمييز المنتجات يسمح للمؤسسات بتثبيت صورة جيدة للعلامة، وكسب ثقة ووفاء الزبائن، وتمييز يخلق عائقا أمام الداخلين الجدد.³

3.1.2. متطلبات رأس المال :

إذ يحتاج المنافسين الجدد إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وحتى إذا توفرت الأموال فإن الدخول يشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا ما يعطي إمتياز للمؤسسات القائمة فعلا في هذه الصناعة.

4.1.2. تكاليف التحويل:

التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل إنتقاله من منتج مورد إلى آخر، تخلق عوائق الدخول، تكاليف التحويل يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة الملحقة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر جديد للتموين...

5.1.2. أثر التجربة :

إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من إنخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بالإقتصاديات الحجم. غير أن الدراسات بينت أن المؤسسات التي تحقق حصص كبيرة في السوق قد تستفيد من إنخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة.⁴

¹ Michael .P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p 07.

² كاظم نزار الزكابي، الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص128.

³ Michael .P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p10.

⁴ مزهودة عبد المليك، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مقدمة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص.88.

6.1.2. حواجز قانونية :

وهي الحواجز التي تفرضها الدولة لأغراض محددة كفرض الإحتكار التام أو تحديد عدد المنافسين في الصناعة.¹

2.2. المنافسين الحاليين:

يدعو نموذج القوى التنافس الخمس لـ Porter إلى فهم حقيقة مهمة وهي أن أية حركة إستراتيجية لأي مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلك البيئة . إن معنى ذلك، من وجهة نظر هذا النموذج ، أن أي حركة من أي مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى، وهذا دليل مهم على أن المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض. ويعتقد Porter أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس. و يضيف أن حدة التنافس بين المؤسسات الأعضاء في البيئة التنافسية الواحدة يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من العوامل وهي:²

1.2.2. هيكل المنافسة:

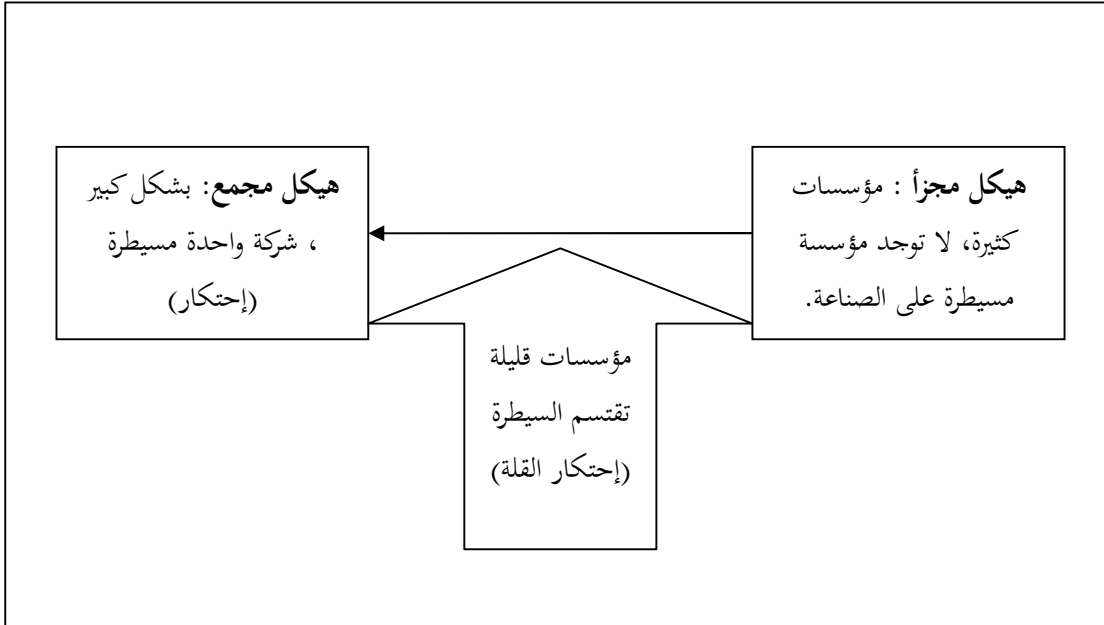
يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما. وتتنوع الهياكل ما بين هيكل مجزأ وهيكل مجمع، مع إختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة. ويحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من المؤسسات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم، و لا يوجد بينها مؤسسة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة. أما الهيكل الصناعي المجمع، فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من المؤسسات الكبرى (بما يعرف بالإحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة شركة واحدة (الإحتكار)، وهذا ما يبينه الشكل (5.1) التالي³:

الشكل (5.1): سلسلة هياكل الصناعة.

¹ حبة نجوى ، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2008،ص.23.

² قطامين أحمد ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن،1996،ص.23.

³ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص.138.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص.139.

يوضح الشكل (5.1) نطاق الهياكل. وتتميز الصناعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، ونمط من المنتجات السلعية يصعب تنويعها، وانخفاض عوائق الدخول يدل ضمناً، على أنه عندما يكون الطلب مرتفعاً والأرباح عالية سيكون هناك عدد كبير من الدخلاء الجدد الآملين في تحقيق أرباح عاجلة في فترة الرواج . وعادة ما يترتب على كثرة الدخلاء إلى مجال صناعي مجزأ يتميز بالازدهار وجود في فوائض الطاقة الإنتاجية. وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبدأ المؤسسات في تخفيض الأسعار في سبيل إستغلال الطاقة الفائضة. كما أن الصعوبة التي تواجهها المؤسسات عند محاولة تنويع منتجاتها بالمقارنة مع منتجات منافسيها يمكن أن تجعل هذا الإتجاه أكثر سوءاً. ونتيجة حرب الأسعار ، يترتب عليها تقلص في أرباح الصناعة بما يجبر بعض المؤسسات على الخروج من الصناعة، ويعوق دخول مؤسسات جديدة محتملة .

و بناء على ما تقدم يمكن القول أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصاً. ومن المتوقع لمعظم حالات الإزهار أن تكون قصيرة الأجل نسبياً، نظراً لسهولة الدخول الجديدة، وما يتبع ذلك من نشوب حرب الأسعار وحالات الإفلاس. وحيث أنه من الصعب غالباً تنويع المنتجات في تلك الصناعات، فإن أفضل الإستراتيجيات التنافسية التي يجب أن تنتهجها المؤسسة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، إذ أن تلك النوعية من الإستراتيجيات التنافسية تتيح للمؤسسة أعلى عوائد ممكنة في فترات الإزدهار تساعد على البقاء و الإستمرار خلال أي فترة ركود التالية.

أما طبيعة وكثافة المنافسة في مجال الصناعات المجمع، فإنه يتسم بصعوبة التنبؤ. إن المؤسسات في هذا المجال عادة ما تكون بينها علاقة تبادلية، بمعنى أن الإجراءات التنافسية لإحدى المؤسسات تؤثر مباشرة على ربحية المؤسسات الأخرى. وهكذا، نجد أن الإجراءات التنافسية لمؤسسة واحدة في مجال صناعي مجمع يؤثر مباشرة على

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

حصص منافسيها في السوق، ويجبرهم على الإستجابة لتلك الإجراءات. ولا شك أن العواقب المترتبة على تلك العلاقة التبادلية في المنافسة يمكن أن تشكل دائرة تنافس خطيرة بين المؤسسات المنافسة التي تحاول كل منها ضرب أسعار أخرى، مما يؤدي إلى إنبهار أرباح تلك الصناعة .

ويمكن أن نقول بوضوح أن المنافسة بين المؤسسات في مجال الصناعة المجمعة واحتمال نشوب حرب أسعار يشكّلان تهديدا كبيرا. وتتجه المؤسسات أحيانا إلى السعي وراء خفض هذا التهديد بمسايرة الأسعار التي تحددها المؤسسة المسيطرة على صناعة معينة. إلا أن المؤسسات يجب أن تتوخى الحرص، نظرا لأن الإتفاقيات الخاصة بتثبيت الأسعار يعد أمرا غير قانونيا، بالرغم من أن الإتفاقيات التكتيكية لا تعتبر كذلك (وهي الإتفاقيات التي يتم التوصل إليها دون إتصال مباشر).¹

وعند تشكل حروب الأسعار تهديدا كبيرا تتجه المؤسسات إلى التنافس في مجالات التي لا ترتبط بالأسعار، مثل مجالات الإعلان والترويج، وجودة الأداء والتصميم المنتج، وتلك النوعية من المنافسة تمثل محاولة لتمييز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع منتجات منافسيها، مما يترتب عليه بناء ولاء للماركة وتقليص إحتمال التورط في حرب أسعار. وتعتمد فاعلية هذه الإستراتيجية على مدى سهولة عملية تمييز المنتجات في مجال صناعي معين.

2.2.2. أحوال الطلب:

إن أحوال الطلب تعتبر محددًا آخر لقوة المنافسة بين المؤسسات القائمة. إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع. إن الطلب المتنامي يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة، نظرا لأن كل المؤسسات يمكن أن تحقق مزيدا من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين، ويترتب عن ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع.²

3.2.2. تمييز المنتج:

إن نجاح أية مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها، يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم. فعندما يتاح للمؤسسة ما تسويق منتج متميز، فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق. أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض، فإن القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر.³

4.2.2. التكاليف الثابتة:

¹ نفس المرجع السابق، ص. 138-140.

² نفس المرجع السابق، ص. 143.

³ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص. 30.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يمارس هذا النوع من التكاليف أثرا كبيرا على سعر السلعة المنتجة، ومن ثم فهو محدد رئيسي لسعر السلعة، أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة. ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المؤسسة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعين عليها أيضا انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة.¹

5.2.2. عوائق الخروج:

تترجع الخصومة بين المتنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة. قد توجد مع ذلك قيود أمام المؤسسات التي ترغب في هذا الخروج. لذلك، تتجه الربحية إلى الإرتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج المؤسسات. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة منها: قد تكون أصول المؤسسة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشتريا لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة بإتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلبا على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة²، كذلك التكاليف العالية الثابتة للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن إعتبارهم فائضين عن الحاجة .

3.2. خطر المنتجات البديلة:

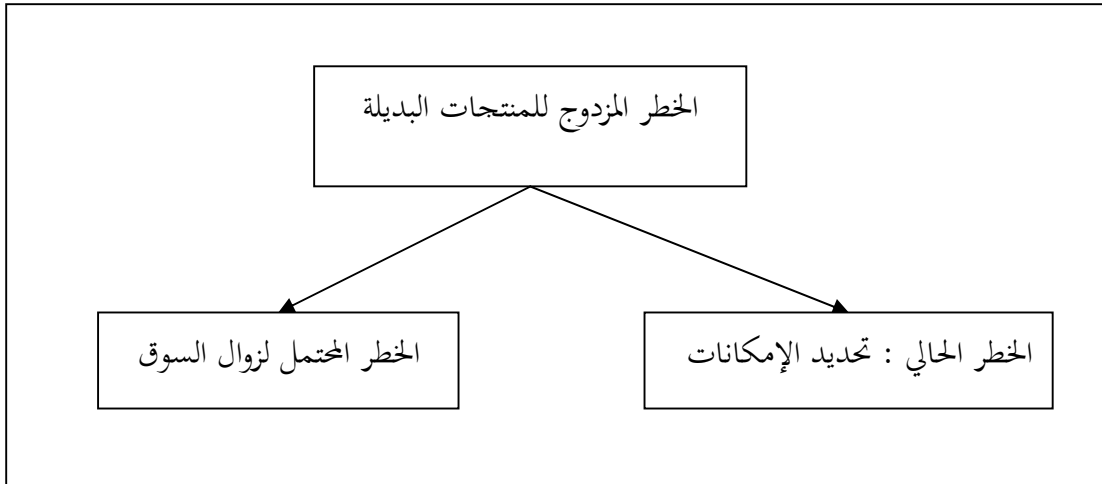
إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي بإحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به المنتجات المؤسسة، وتصدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي على أرباحها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية³. ويتحدد خطر منتجات الإحلال من جانبين مختلفين: فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بإنخفاض معدلات بيعها والتأثير على أسعارها، وإما من جانب الزوال المحتمل للسوق المنتج الأصلي. كما في الشكل (6.1) التالي :

الشكل (6.1): تهديد منتجات الإحلال.

¹ نبيل مرسي خليل؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66.

² روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص.158-159.

³ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.150-151.



المصدر: دراجي زينات، غلاب نعيمة، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص.95.

ولقد لاحظ Porter أن المنتج الذي يضعف تأثير قوة المنتجات الإحلال هو المنتج الذي يتميز بـ:

1.3.2. التجسس السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي إلى إيجاد بدائل جديدة.

2.3.2. الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توجد عناصر كثيرة أخرى قد تؤدي إلى تخفيض تهديد منتجات الإحلال ليست أقل أهمية من عنصرين السابقين منها: ميولات وأذواق المستهلكين، ففي حين يعتبر أن القهوة والشاي بديلين، يرى البعض الآخر أن لكل منهما مميزاته الخاصة لذلك لا يعتبر بديلين، وكذلك إرتباط الزبائن ووفائهم للمنتج، والمستوى الاجتماعي والرفاهية: حيث أن السيارات مثل: HAFAI و MERCEDES تعتبر بديلين إلا أننا نجد أن مستعملي MERCEDES يرون أن سياراتهم لا بديل لها وأنها تعكس مستواهم الاجتماعي والطبقة التي ينتمون إليها.¹

4.2. القوة التفاوضية للموردين:

إن العامل الرابع ضمن عوامل Porter للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين. إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. وطبقا لما قاله Porter فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيرا عندما:

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص.25.

- (1) العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها؛ إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة.
- (2) مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة، فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.
- (3) مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- (4) درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.
- (5) أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى¹.
- (6) إن قوة التفاوضية للموردين تتعاضد إذا استطاع المورد التكامل أماميا، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته. على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر البيع بالجملة أو محلات بيع بالتجزئة.²

5.2. القوة التفاوضية للعملاء:

على الإستراتيجي التعرف على العملاء الحاليين والمحتملين الصناعة، للتمكن من جذبهم إلى المؤسسة، بدل إنجذابهم إلى المؤسسات الأخرى، كما يمكن أن يملك العميل قوة تأثير كبيرة على الصناعة، تمكنه من إرغام مؤسساتها على تخفيض السعر، أو زيادة الخدمات، وذلك على حساب معدل ربحيتها، وتزيد القوة التفاوضية للعملاء إذا ما توافرت بعض العناصر التالية :

- (1) عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة: هنا نلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن. ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم، وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها؛ بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة، قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى؛
- (2) انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة: هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثُر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 70.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2002، ص. 75.

(3) تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين: وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن. فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر؛

(4) مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون؛

(5) ربحية المشتريين: ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.¹

ويمكننا القول أن نموذج Porter للقوى الخمس الموضح في الشكل (4.1) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في البيئة الصناعية واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة

وبالرغم من إتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج Porter لتحليل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن Austin أضاف بعدين آخرين لنموذج Porter حتى يتلاءم مع البيئة الصناعية في البلدان النامية، بما يكفل للمؤسسات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة²:

البعد الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج Porter، فالحكومة هي الحارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن للمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال إستجاباتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية³.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة في هيكل الصناعة⁴. كما في الشكل (7.1):

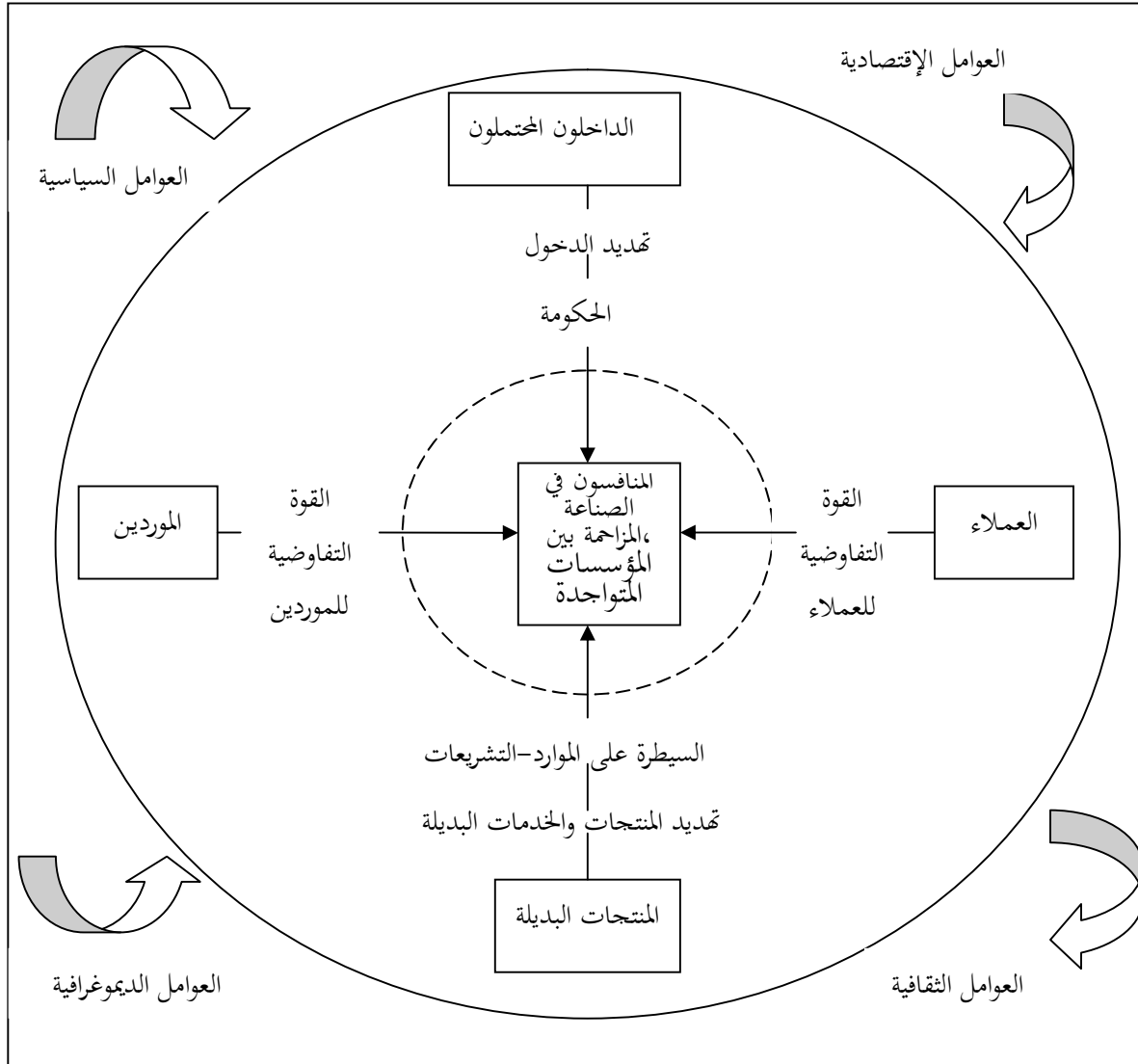
¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص. 32-33.

² كزريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 76.

⁴ كزريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

الشكل (7.1): إطار تحليل الصناعة للدول النامية - نموذج Austin



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

3. المجموعات الإستراتيجية وهيكل الصناعة

لقد كان تركيزنا على تحليل قوى التي تحفز الربحية على مستوى الصناعة ككل. كما رأينا نموذج القوى الخمس لـ Porter حيث له إمكانية ضخمة في مساعدتنا على فهم القوى والظروف الإقتصادية المعينة التي تحدد ربحية الصناعة. ومع ذلك، يحتاج المديرون غالبا مزيدا من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون في إطارها. لوضع إستراتيجيات تنافسية فعالة، يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع إستراتيجية مؤسستهم الذاتية، ببناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة. داخل أي صناعة معينة، كل السلوكيات والإستراتيجيات التنافسية المحددة داخل كل مؤسسة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى المؤسسات المنافسة. بعبارة أخرى، على الرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة، قد تواجه نفس الضغوط من الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة، بصفة خاصة، قد يتصرفون عمليا بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى. قد تكون المؤسسات المنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على جودة المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، نوع المشتري الذي تسعى إليه، وخصائص أخرى. ومن ثم، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضائها نفس الإستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات من المجموعة الأخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى بالمجموعات الإستراتيجية.¹

1.3. مفهوم المجموعات الإستراتيجية:

نعني بالمجموعات الإستراتيجية، تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة.² لذلك فإن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يحتوي على عدد من التطبيقات لتحديد ماهية الفرص والتهديدات في داخل صناعة ما:

- 1) إن أقرب منافسي المؤسسة، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى المجموعات الإستراتيجية الأخرى، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبدايات مباشرة لبعضها البعض. وهكذا، يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛
- 2) إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل القوى الخمس لـ Porter، بمعنى آخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل مجموعة واحدة، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعا أن تتفاوت من حيث الشدة بين المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.

¹ روبرت.أ. بيس وآخرون، مرجع سابق، ص. 163-164.

² Gerry Johnson et autre, *Stratégique*, 2^{ème} ed, Ed Pearson, France, 1983, P.167.

وعلى سبيل المثال، وفي مجال صناعة الدواء، تحتل المؤسسات المالكة لحق التصنيع مركزا قويا تاريخيا في مواجهة المشترين، وذلك لأن منتجاتهم مسجلة ومحمية ببراءة الإختراع. هذا بالإضافة إلى أن المنافسة داخل هذه المجموعة إقتصرت على التنافس على تسجيل عقاقير جديدة (لذلك سمي سباق براءات الإختراع). وبدون منافسة سعرية إستطاعت المؤسسات في هذه المجموعة أن تفرض أسعارا عالية وتحقق أرباحا عالية جدا. و على النقيض من ذلك، نلاحظ أن المؤسسات ضمن المجموعة الشاملة في وضع أضعف أمام المشترين، حيث لا تملك تلك المؤسسات براءات الإختراع لمنتجاتها، حيث أن المشترين يمكنهم الإختيار بين المجموعة من العقاقير والأدوية المتشابهة والمتنافسة، هذا فضلا عن أن المنافسة السعرية بين هذه المؤسسات في تلك المجموعة تنسم بالشدّة، وتعكس بذلك إفتقار المنتج إلى التميز ويترتب عن ذلك تحقيق هذه المؤسسات عوائد أدنى، مقارنة بالمؤسسات في المجموعة الأولى.¹

2.3. هيكل الصناعة (خريطة الصناعة):

إذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمناها على هذا الأساس نقول بأننا رسمنا خريطة الصناعة أو هيكله، لرسم خريطة الصناعة لابد من إختيار بعدين من بين الأبعاد الإستراتيجية الأساسية، التي تختلف تبعا لخصوصية كل صناعة، وهذه جملة من أكثر الأبعاد الإستراتيجية إستعمالا:²

- درجة التخصص، أهمية صورة العلامة، خيارات قنوات التوزيع، مستوى الجودة، مستوى التكنولوجيا، خيارات التكامل العمودي، مستوى الخدمات، سياسة السعر، العلاقة مع المؤسسات الأخرى، العلاقة مع الحكومة

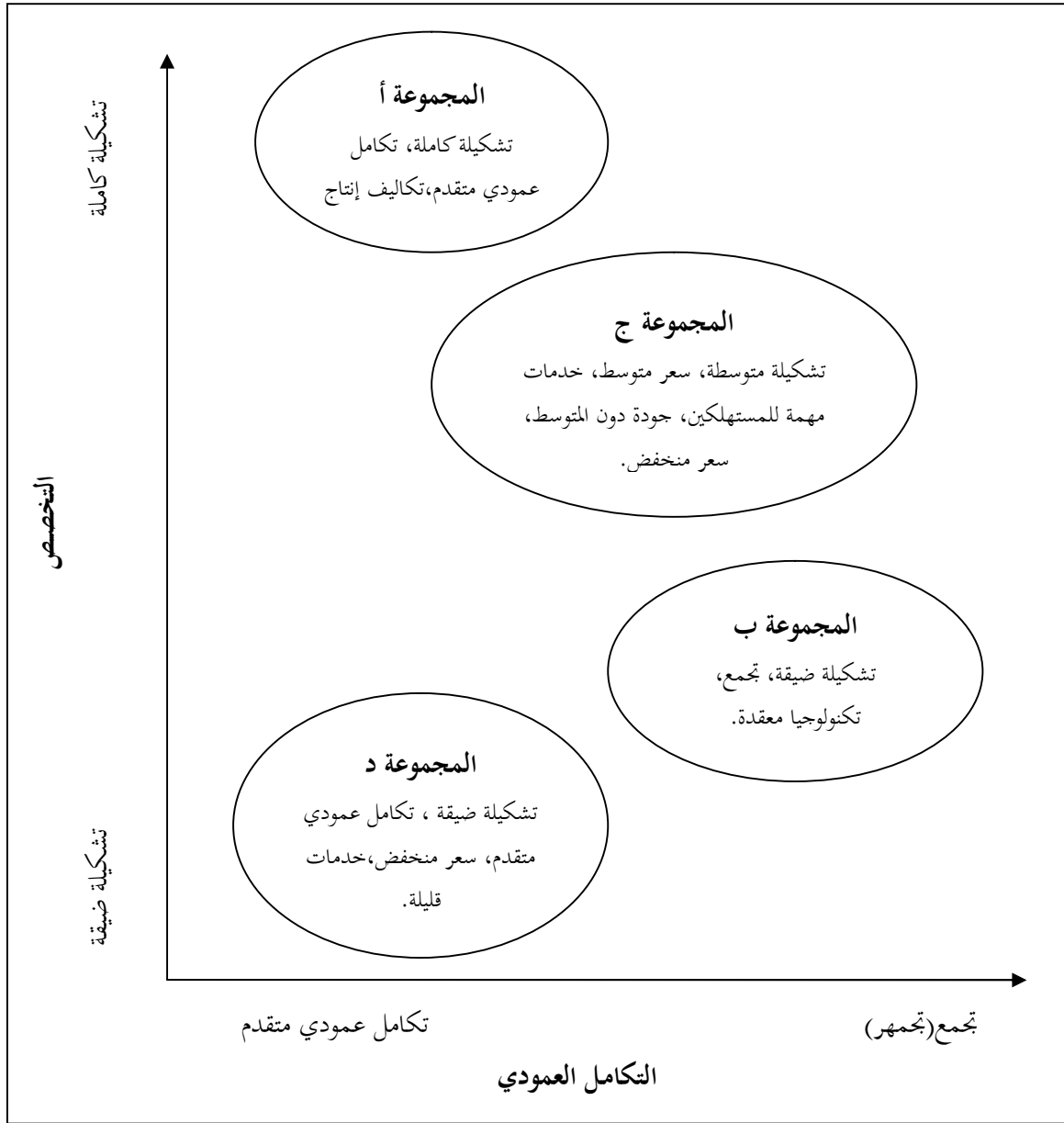
إذا إفترضنا وجود صناعة ما تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يتركز على بعدين إستراتيجيين أساسيين هما :

- البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة.
 - البعد الأفقي: التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظرا للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.
- ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية:

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.157.

² Université de Lille 1, Cours de Stratégie de l'entreprise, 1998.

الشكل (8.1): خريطة الصناعة.



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

وكخلاصة نستطيع أن نقول تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية يسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة

في إطار:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
- التحرك قصد تغيير المجموعة؛
- الخروج من الصناعة أو التنويع إتجاه صناعة أخرى؛¹

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص.25.

- تحديد المنافسين الأكثر قربا والأكثر تأثيرا على المؤسسة من غيرهم، ويتحدد وفقها مستويين من المنافسة:

1.2.3. المنافسة داخل المجموعة:

وهي الأكثر حدة والأكثر تأثيرا على المؤسسة، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة ويواجهون نفس الظروف تقريبا وتحكم بهم نفس العوامل. الأهم من ذلك، أنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء.

2.2.3. المنافسة بين المجموعات:

وهي التي تتبع حركات إستراتيجية تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة الصناعة، أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال إلى مجموعة إستراتيجية أخرى.¹ إذا كان رسم خريطة الصناعة وتحديد المجموعات الإستراتيجية يساعد على تحديد المنافسين الأكثر تأثير على المؤسسة وتسهيل توقع سلوكياتهم واتجاهاتهم الإستراتيجية، فإنه لا بد من الإشارة إلى عنصر آخر ذي أهمية بالغة في التأثير على المنافسين في الصناعة²، وهو تصنيف المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل مؤسسة عن الأخرى وهذه الأنماط هي:

3.2.3. المؤسسة المدافعة:

هذا النمط من المؤسسات يملك خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة ويجعلها هذا التركيز أقل احتمالا للإبداع في مجالات جديدة³. وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية:

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

- أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة؛
- ب- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد إتفاقيات ثنائية ملزمة قانونيا مع المزودين؛
- ج- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية، وذلك لجعل ثمن التغيير من قبل المستهلك عال؛
- د- رفع كلفة إحتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكين الجدد؛

¹ حية نجوى، مرجع سابق، ص.34.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.78-79.

- هـ- البيع بالأسعار المنخفضة وذلك بالاستفادة من إقتصاديات الحجم .
- (2) رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك إتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة. فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المؤسسة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لشعورها بعدم جاذبية تلك المنتجات.
- (3) تخفيض حواجز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ إستراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.¹

4.2.3. المؤسسة الرائدة (القائدة):

وتطلق هذه التسمية الرائد أو المبادر، على المؤسسة التي تسعى لتغطية السوق الكلية حيث تملك أكبر الحصة النسبية، ومن أهم مميزات هذه المؤسسة القدرة على بناء سمعة الريادية في الصناعة وكذلك القدرة تخفيض التكاليف وتغيير الأسعار، كما تعتبر الأولى في إنتاج وتسويق وبيع المنتجات الجديدة في الصناعة وتغيير منافذ التوزيع والتسويق، فتتحقق بذلك أهم هوامش الربح، ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في الصناعة، فإنها تملك إتباع واحدة من الإستراتيجيات التالية:

- (1) توسيع حجم الطلب: تعتمد هذه المؤسسة لتحقيق التقدم و الريادة بتوسيع حجم سوقها الكلية، إما باختراق السوق أو تنمية منتجاتها، أو البحث عن أسواق عالمية، لزيادة حصصها النسبية .
- (2) حماية حصصها الحالية: إذ تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة و دائمة و لحماية حصصها السوقية تتبع إما الأساليب الهجومية (المحافظة على التكاليف المنخفضة، و على تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة و تقديم المزيد من الخدمات).

5.2.3. المؤسسة المتحدية:

تهدف المؤسسة المتحدية إلى قيادة الصناعة و لذلك فهي تخوض عمليات هجومية على مواقع المؤسسات الأقل كفاءة في الصناعة، فالأسلوب الهجومي هو الذي يؤمن الحصول على الحصة جديدة من الصناعة بواسطة عمليات للمؤسسة، ويمكن أن تتلخص هذه العمليات الهجومية في:

- (1) الهجوم من خلال المواجهة المباشرة: ويتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس ، باستخدام كافة الأساليب بدأ من الأسعار حتى الترويج والتوزيع وغيرها، وليكفل هذا الخيار بالنجاح لا يكفي فقط إمتلاك الموارد الهائلة للتمكن من الإستمرار في الهجوم بل يجب الاستعداد للمواجهة القاسية وينطوي هذا الهجوم على تكاليف كبيرة وتضحية عالية؛

¹ قطامين أحمد، مرجع سابق ، ص.118-119.

(2) الهجوم على الأجنحة: وبدل مواجهة المنافس في مركزه، تركز المؤسسة المتحدية الهجوماً على الجوانب الضعيفة للمنافس والتي تكون عارية دون تحصين كافي، مثل مهاجمة سياسته الضعيفة في التغليف أو الجودة، ويتناسب هذا النوع من العمليات المؤسسات ذات الموارد أقل من المنافس؛

(3) الهجوم متعدد الجوانب: ينطوي هذا الخيار على القيام بالهجوم على كل جوانب المؤسسة المنافسة حيث يمتد من المواجهة الأمامية والأجنحة حتى المؤخرة، فيصعب على المنافس التركيز والتصدي، لكن تتطلب هذه الهجمات موارد كبيرة من المؤسسة المتحدية تفوق إمكانيات المنافس؛

(4) هجوم التجنب: ينطوي هذا الخيار على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس، والمؤسسة التي تتبع هذا الخيار يمكنها تجاهل المنافس واستهداف أسواق أسهل بالنسبة لها لتوسيع قاعدة مواردها، ولذلك تملك المؤسسة ثلاثة مداخل وهي التنوع الغير المرتبط بمنتجات المنافس، والتنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والاعتماد على تكنولوجيات جديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية؛

(5) هجوم العصابات: وتنطوي هذه الإستراتيجية على شن هجمات مركزة سريعة ومتقطعة، بغرض إرباك وإزعاج المنافس والحصول على جزء من حصته، وتستخدم لهذه الإستراتيجية كل الطرق لزعزعة مركز المنافس، لكن إتباع هذا الخيار باستمرار مكلف بالنسبة للمؤسسة المتحدية لذا فعلياً أن تتبعه بهجوم قوي في النهاية¹.

6.2.3. المؤسسة المستجيبة (التابعة):

المؤسسات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظراً إلى عدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التنفيذ، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة الصناعة.²

يمكن أن تتواجد مختلف أنماط المنافسة في المجموعة إستراتيجية واحدة، كما يمكن اعتبار كل مجموعة إستراتيجية تابعة لنمط معين أي أن تكون مجموعة رائدة و أخرى متحدية ... و يرجع ذلك لطبيعة الصناعة وإلى عدد المنافسين فيه، من جهة أخرى تحديد سلوك المؤسسات المنافسة من شأنه تسهيل عملية التحليل، فعلى أساسها يمكن توقع سلوك المنافس وردود فعله عن أي تغيير يطرأ على الصناعة، كما أنه يحدد مركز المؤسسة ضمن المجموعة الإستراتيجية و تحديد التهديدات التي تتعرض لها من منافسيها.

4. محددات العوامل الخمس ونموذج المجموعة الإستراتيجية

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 186-187

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يزودنا نموذجي القوى الخمس والمجموعة الإستراتيجية بأساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة في أحد المجالات الصناعية للتعرف على الفرص والتهديدات داخل هذا المجال، حيث يحتاج المديرون إلى إدراك مواطن ضعفهم وكلا النموذجين يبينان:

- 1) يعرض صورة ساكنة للمنافسة تتجاهل دور الابتكار والتجديد؛
- 2) يقلل أو يخفف من التركيز على أهمية الاختلافات الفردية للمؤسسة، بينما يؤكدان بقوة على أهمية المجال الصناعي وهيكل المجموعة الإستراتيجية لمعدلات أرباح المؤسسة.

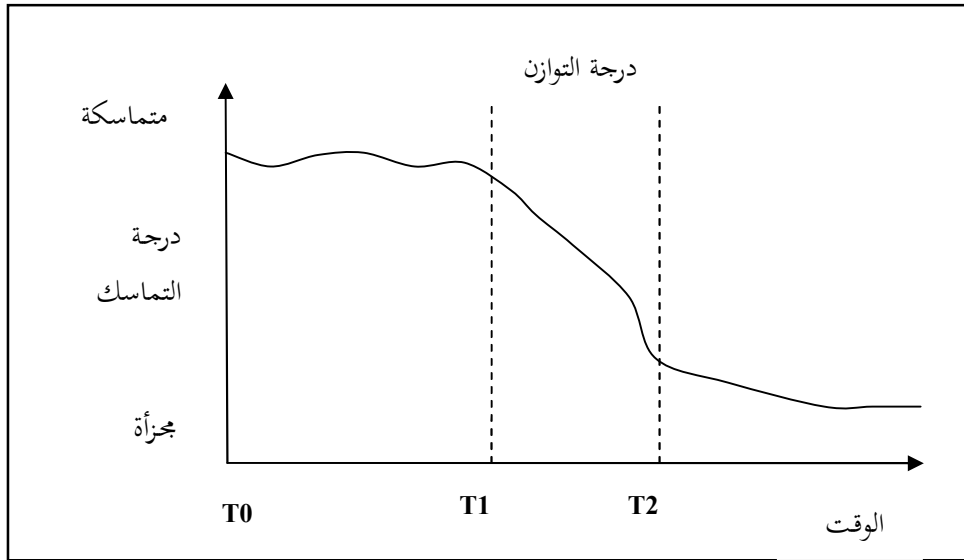
1.4. تجديد والابتكار وهيكل الصناعة :

يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار والتجديد. إن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة ، وعمليات أو إستراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة، حيث نجد أن الابتكار والتجديد الناجح يحدث ثورة في هيكل الصناعة. وفي السنوات الأخيرة شهد أشهر تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة.

وقد أعترف Porter واضع نموذجي القوى الخمس والمجموعة الإستراتيجية، بدور التجديد في إحداث ثورة في هيكل الصناعة، ويتحدث Porter عن التجديد والابتكار كعامل حاسم في إعادة تشكيل وعدم جمود هيكل الصناعة. ويزعم Porter أنه بعد فترة من الإضطرابات التي تحدثه وتفجره عملية التجديد والابتكار، فإن هيكل الصناعة غالباً ما يعود مرة أخرى إلى حالة من الثبات والإستقرار النسبي. وعند هذه الحالة من الإستقرار يمكن تطبيق نموذج القوى الخمس ومفاهيم المجموعة الإستراتيجية مرة أخرى. ويمكن أن نعزز هذه النظرة لتطور هيكل الصناعة إلى ما يعرف بـ«التوازن المتقطع»، وذلك يعني أن فترات التوازن الطويلة، عندما يكون هيكل صناعة ما مستقر، تكون عرضة لأن يقطعها فترات من التغيير السريع، عندما يمر الهيكل الصناعي بثورة نتيجة عمليات التجديد والابتكار.

ويوضح الشكل(9.1) الكيفية التي يبدو عليها التوازن المتقطع كبعد من أبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وهو هيكل المنافسة من الوقت T0 إلى T1 ، حيث يكون هيكل المنافسة للصناعة هو نوع من الإحتكار القلة الدائم والمتوازن، مع وجود عدد قليل من المؤسسات تتقاسم الصناعة. وعند الوقت T1 تبادر إحدى المؤسسات القائمة في الصناعة أو إحدى المؤسسات التي تدخل الصناعة لأول مرة بتقديم أحد الإبتكارات الأساسية. وستحدث حالة من الإضطراب تسود لفترة من الوقت بين T1 و T2 . وبعد فترة من الزمن تستقر الصناعة عند حالة جديدة من التوازن، ولكن هيكل المنافسة الآن يصبح مجزؤاً بشكل أكبر مما كان عليه بسبب دخول المزيد من المؤسسات في تلك الصناعة .

الشكل(9.1): التوازن المتقطع وهيكل المنافسة.



المصدر: شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.162.

ونظرا لأن كل من نموذج القوى الخمس ونموذج المجموعة الإستراتيجية تعد نماذج ساكنة، فإنها لا تستطيع أن ترصد بصورة كافية ما يحدث خلال فترات التغير السريع في البيئة الصناعية، إلا أنها تعتبر ادوات مفيدة لتحليل هيكل الصناعة خلال فترات الإستقرار.

2.4. هيكل الصناعة والسمات الخاصة للمؤسسة:

رأينا أن هيكل الصناعة يفسر الأسباب وراء تحقيق بعض الصناعات لأرباح أكثر من غيرها. إلا أن البناء الهيكلي الصناعي ليس هو العامل الوحيد المؤثر على أرباح المؤسسة، ففي إطار أي صناعة معينة نجد أن بعض المؤسسات أكثر ربحية من غيرها¹، وذلك بسبب إمكانياتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية حيث تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية². حيث أظهرت بعض الدراسات أن الموارد الخاصة لكل مؤسسة وقدراتها تعتبر إلى حد بعيد محددات هامة لربحية المؤسسة في صناعة معينة.³

5. التغييرات التنافسية أثناء تطور الصناعة:

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.190.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

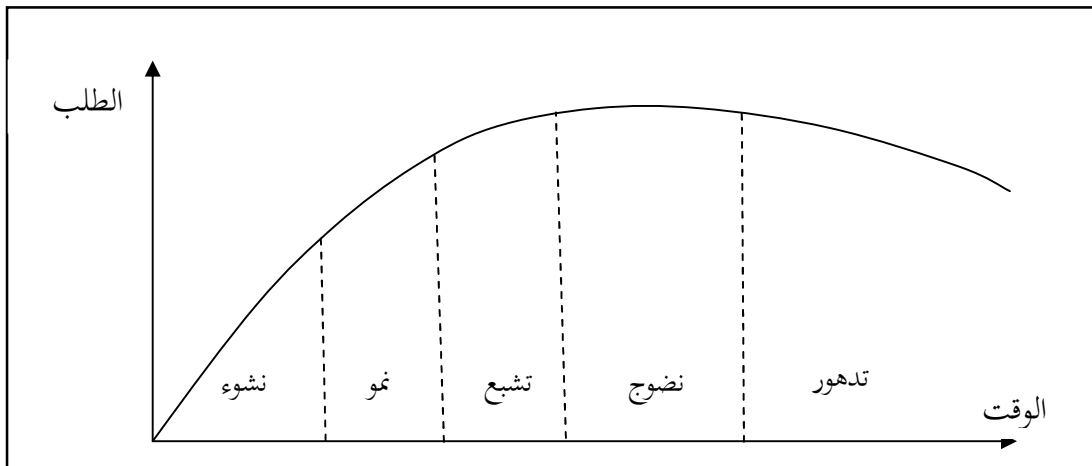
³ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.163.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تمر معظم الصناعات بمضي الوقت بسلسلة من المراحل المحددة، بداية بالنمو مارة بالنضوج وانتهاء بالتدهور والانكماش. وتلك المراحل لها مضامين مختلفة فيما يخص بشكل المنافسة. وتتغير قوة وطبيعة كل عامل من عوامل Porter التنافسية الخمسة مع تطور الصناعة. وهذه حقيقة بالنظر إلى المنافسين المحتملين والحاليين، وسوف نركز على هذين العاملين في معرض نقاشنا. إن التغييرات في قوة وطبيعة هذه العوامل تهيئ الأجواء لبروز فرص وتهديدات مختلفة في كل مرحلة من مراحل تطور الصناعة. و تتجسد المهمة التي تواجه المديرين في التنبؤ بكيفية تغيير قوة كل عامل من هذه العوامل مع مرحلة تطور الصناعة، وكذلك في صياغة إستراتيجيات التنافسية تمكن من الاستفادة من مزايا الفرص الناشئة، فضلا عن مواجهة التهديدات التي يحتمل ظهورها¹.

ويعتبر نموذج دورة حياة الصناعة أداة مفيدة في تحليل آثار تطور الصناعة على العوامل المنافسة الخمس، وباستخدام هذا النموذج نستطيع أن نحدد ونتعرف على البيئات الخمس للصناعة، وينطبق منطق دورة الحياة للصناعة هذا على المنتجات، والمؤسسات، التكنولوجيا، العلامات²... أي أن دورة حياة الصناعة ما هي إلا تجميع لدورات حياة منتجات الصناعة و بالتالي فإنها تكون أطول ولكنها تمر بنفس المراحل. طول فترة حياة الصناعة أو المنتج تختلف من منتج لآخر ومن صناعة إلى أخرى. فبعض المنتجات تتميز بدورة حياة طويلة جدا مثل المنتجات الغذائية، والبعض الآخر يتميز بدورة قصيرة مثل المنتجات المرتبطة بموضة معينة أو المنتجات التي يظهر لها بدائل بشكل سريع لكنها تكون أطول من دورة حياة كل منتج من منتجات هذه الصناعة والشكل البياني (10.1) التالي يبين دورة حياة الصناعة:

الشكل (10.1): مراحل دورة حياة الصناعة.



المصدر: شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق، ص.164.

- (1) بيئة صناعية ناشئة.
- (2) بيئة صناعية نامية.
- (3) بيئة صناعية طاردة للمؤسسات الضعيفة.
- (4) بيئة صناعية ناضجة.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² مزهودة عبد الملوك، مرجع سابق، ص.97.

(5) بيئة صناعية متدهورة¹.

1.5. البيئة الصناعية الناشئة:

وفي هذه المرحلة من تطور الصناعة يتم بيع المنتج عن طريق بذل جهود تسويقية مركزة ومكثفة بهدف تأسيس هوية واضحة وتعزيز الوعي المستهلكين لمنتجات المؤسسة². لذلك يتميز النمو في هذه المرحلة بالبطء نظرا لبعض العوامل، عدم إلمام وتعرف المستهلكين بالمنتج، والأسعار المرتفعة وقنوات التوزيع الهزيلة. وتتجه عوائد الدخول في هذه المرحلة إلى الإرتكاز على المعرفة الفنية التكنولوجية أكثر منها على إقتصاديات التكلفة أو الولاء للماركة.

2.5. البيئة الصناعية النامية:

عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة في التصاعد، تبدأ الصناعة في تطوير واكتساب خصائص الصناعة النامية، حيث تعرف المبيعات نمو كبيرا والمنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين. ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة إزدواج نمو المبيعات و تدنيه التكاليف الإنتاج³. ويمكن القول بأن أهمية التحكم في المعرفة التكنولوجية كعائق الدخول إلى الصناعة عادة ما يتقلص رويدا رويدا كلما دخلت الصناعة في مرحلة نموها. ونظرا لأن القليل من المؤسسات قد وصلت إلى الحجم الاقتصادي معقول، أو استطاعت تمييز وتنويع منتجاتها بشكل كاف لضمان الولاء للماركة، فإن العوائق الأخرى للدخول للصناعة تتجه إلى الانخفاض. لذا نجد أن التهديد الناشئ عن دخول منافسين محتملين يكون أعلى في هذه المرحلة، كما أن المنافسة في هذه المرحلة تميل إلى الانخفاض، كما أن النمو السريع في الطلب يمنح المؤسسات القدرة على زيادة عائداتها وأرباحها دون إقتطاع حصة سوقية من المنافسين، وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الواعية إستراتيجيا تستطيع الإستفادة من ظروف البيئة المواتية في مرحلة النمو لتعد نفسها للمنافسة القوية في مرحلة الخروج أو المقاومة⁴.

3.5. البيئة الصناعية الطاردة:

وتدخل الصناعة في هذه المرحلة وتشتد المنافسة بين المؤسسات. إن المؤسسات التي اعتادت على النمو السريع في مرحلة النمو تستمر في إضافة طاقات إنتاجية وفق معدلات تتماشى معدلات النمو الماضية. ويستخدم المديرون النماذج الإحصائية للتنبؤ بمعدلات النمو المستقبلية، وبالتالي يقومون بإعداد التوسع في الطاقة الإنتاجية وفقا لذلك. وبينما تقترب الصناعة من مرحلة النضوج لا يستمر الطلب في النمو وفق معدلات الماضية. ويترتب عن ذلك ظهور فوائض إنتاجية، كما يبينه الشكل(11.1):

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.164.

² تطور حياة الصناعة، ص.15، على الموقع الإلكتروني:

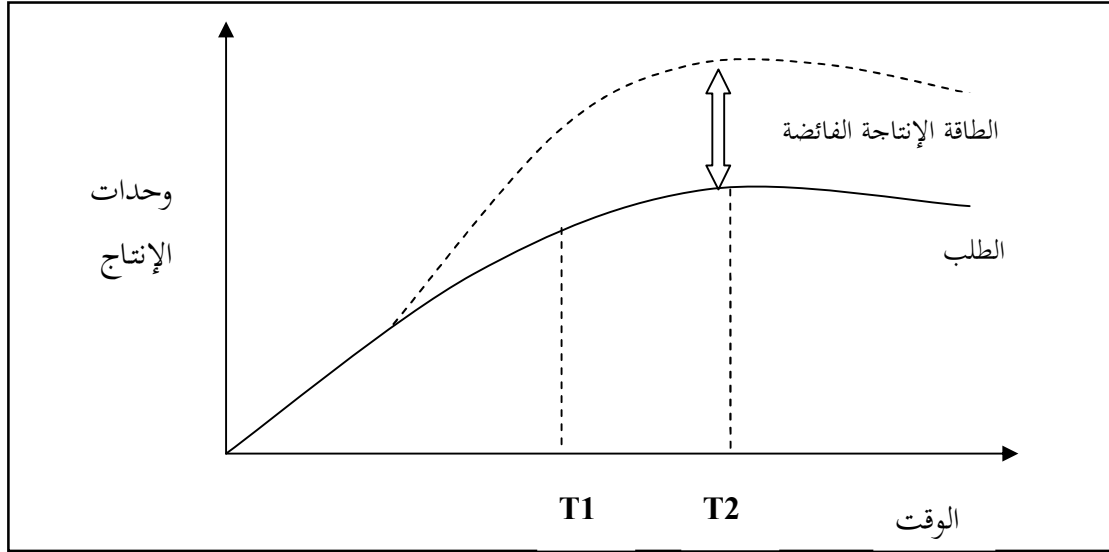
أطلع عليه 2009/09/15:

<http://www.12manage.com/methods>

³ HAMADOUCHÉ.A, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, les Editions Chahab ,Alger,1997,P.71.

⁴ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.165.

الشكل (11.1): النمو في الطلب والطاقة الفائضة.



المصدر: نفس المرجع والصفحة سابقا.

حيث يشير المنحنى المتصل معدل النمو على الطلب على مدار الوقت، بينما يشير المنحنى المتقطع إلى معدل النمو في الطاقة الإنتاجية على مدار الوقت. حيث نلاحظ قبل النقطة T1 يأخذ معدل الطلب في الهبوط كلما دخلت الصناعة في مرحلة النضوج، ومع ذلك تستمر الطاقة الإنتاجية في النمو حتى T2 وتعني الفجوة بين المنحنى المتصل والمنحنى المتقطع الطاقة الفائضة. وفي محاولة لإستغلال هذه الطاقة تلجأ المؤسسات غالباً إلى تخفيض الأسعار، وقد يترتب على ذلك نشوب حرب أسعار، والتي قد تؤدي إلى إفلاس معظم المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءة.

4.5. البيئة الصناعية الناضجة:

في هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة وشدتها وتزداد سرعة التغييرات التكنولوجية وتنخفض حواجز الدخول في مجال الصناعة، وتتسم مرحلة النضوج بالنمو البطيء للصناعة، مما يستدعي للمؤسسات إتباع إستراتيجية تنافسية للمحافظة والدفاع عن المركز التنافسي لها في الصناعة.

5.5. البيئة الصناعية المتدهورة:

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تبدأ مرحلة التدهور لدورة حياة الصناعة عندما يبدأ الطلب على الصناعة بالإنخفاض. وهناك عدة أسباب محتملة لهذا الإنحدار، تتمثل في المنافسة الأجنبية والمنتجات البديلة، التي في ضوءها ربما تفقد المؤسسة بعض جوانب أهليتها ومهاراتها المتميزة مقارنة ما يتمتع به المنافسون الجدد من مؤهلات ومهارات متفوقة¹.

6. العولمة وهيكل الصناعة:

¹مطلق الدوري زكريا، مرجع سابق، ص. 265-266.

أصبحت العولمة الاقتصادية أحد أهم المعالم الرئيسية في النشاطات الاقتصادية العالمي، بل أنها تضع النظام الاقتصادي الدولي في مواجهة تحديات لم يسبق له مواجهتها، تعمل العولمة كل ذلك من أجل تطوير الإنتاج واستثمار، والتجارة على المستوى العالمي، وبالأحرى محاولة صياغة نظام عالمي جديد يسمح بالانتقال الحرّ للسلع والخدمات، ورؤوس الأموال دون حاجز يذكر. أي أن الإقتصاد العالمي يتعرض إلى تغييرات جذرية، و ذلك من خلال عولمة الإنتاج والأسواق.

2.6. عولمة الإنتاج:

إن الشكل الجديد لنظام الإنتاج تجسد من خلال تفكيك العملية الإنتاجية، على المستوى العالمي، الناتج عن التقسيم الدولي الجديد للعمل "في الوقت الذي تتشكل فيه شبكة إنتاج عالمية، تعمل على تحويل كل بلد إلى جزء من النظام الإنتاجي العالمي" يلاحظ أن عولمة الإنتاج تتحقق بدرجة كبيرة من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، وتبلور عولمة الإنتاج من خلال اتجاهين:

أولاً: الاتجاه الخاص بعولمة التجارة الدولية:

يلاحظ أن التجارة الدولية زادت بدرجة كبيرة خلال عقد التسعينات، حيث تطورت التجارة العالمية بمعدلات أسرع من نمو معدلات الناتج المحلي الخام، كما تزايد موقع التجار ضمن مكونات الناتج المحلي الخام، إذ لم تكن تمثل إلا أقل من 30%، لتتجاوز حالياً في الكثير من الدول 40% مع تغير في بنية التجارة الخارجية من خلال النمو المتعاظم لموقع الخدمات من ضمنها¹. وإذا أخذنا الفترة 1990 - 1997، كمثال نجد أن النمو السنوي لحجم التصدير العالمي، بلغ معدله 7% مقابل 3% للناتج المحلي الإجمالي العالمي.

إن عولمة التجارة الدولية تحققت بفضل إزالة الإجراءات الجمركية، والإدارية في المعاملات التجارية الدولية. كان ذلك بفضل اتفاقية التعريف الجمركية للتجارة الدولية GAAT، التي أدت إلى انخفاض الإيرادات الجمركية في الدول الصناعية من 40% إلى 4% بالنسبة للضرائب، فإن حجم التجارة الدولية اليوم تضاعف بشكل كبير عما كان فيه في سنة 1950².

ثانياً: الاتجاه الثاني الخاص بعولمة الاستثمار الأجنبي المباشر:

¹ العولمة الاقتصادية، والنظام الاقتصادي العالمي الجديد على الموقع الإلكتروني:

أطلع عليه في 2009/10/15:

www.web2 ahram .org.eg

² Alen, Nonjon, **la mondialisation des questions du programme traitées sous forme de dissertation**, édition

SEDES, Paris, 1999.P14.

حسب الأمم المتحدة، فإن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، انتقل من 55 مليار دولار سنة 1980، إلى 240 مليار دولار سنة 1990، ثم ارتفع إلى 347 مليار دولار في السنة في 1996، بنسبة ارتفاع في المرحلة 1985-1995 تقدر بـ 200%. كما تواصل زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث بلغ في سنة 1998 حوالي 650 مليار دولار.

كما نلاحظ أن معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر، زاد بمعدل أسرع وأكثر من معدل نمو التجارة العالمية، حيث كان معدل نمو الاستثمار المباشر يصل في المتوسط إلى 12% خلال عقد التسعينات، بينما التجارة العالمية كانت أقل من ذلك¹.

2.6. عولمة الأسواق:

في ظلال العولمة وما أفرزته إتفاقيات GAAT والمشاركة الأوروبية من ضغوط تنافسية على مؤسساتنا، يتطلب الأمر تعزيز مؤسساتنا لقدراتها التنافسية. وعندما تعمل الإدارة الواعية تحت مظلة العولمة، فإنها تهيئ نقاط القوة في المؤسسة لاستغلالها في تنمية الفرص والحصول السوقية خارج حدود بلد المنتج والتكيف الفاعل-تأثيرا وتأثرا- مع متغيرات المحلية والعالمية: التشريعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية. وهذا مع السعي للتفكير من منظور عالمي، وصنع القرارات من منظور محلي يواكب الثوابت والمتغيرات المحلية في كل سوق مستهدفة².

ومن بين مظاهر عولمة الأسواق تعرض العالم في الآونة الأخيرة أي سنة 2008 لأزمة مالية توصف الأسوأ منذ أزمة الكساد الكبير 1929 على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين. فمنذ مطلع العام 2008 تنبأت المؤشرات الاقتصادية المختلفة بمحدود كساد في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي، كان من أهم تلك المؤشرات أزمة الرهن العقاري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية التي أثرت في انخفاض السيولة في البنوك الأمريكية إذ ما لبثت حتى انتشرت هذه الأزمة المالية إلى كافة أنحاء العالم³.

إن الاتجاه نحو عولمة الإنتاج والأسواق له بعض التداعيات الهامة المتعددة بالنسبة للمنافسة داخل الصناعة

ما :

أولا/ أنه من المهم بالنسبة للمؤسسات أن تعترف أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية. و نظرا لأن كثير من الصناعات قد أصبحت عالمية المنظور، فلم يعد المنافسون المحتملون يتواجدون في السوق المحلية للمؤسسة، ولكن أيضا في أسواق دولية أخرى. إن المؤسسات التي تحصر نفسها في الأسواق المحلية، يمكن أن تفاجئ دون أن تكون مستعدة، بدخول منافسين أجاناب يتميزون بالكفاءة. إن عولمة الإنتاج والأسواق تنطوي ضمينا على أن المؤسسات في كل أنحاء العالم ستجد أن أسواقها المحلية تتعرض لهجوم منافسين الأجاناب.

¹ حداد محمد، العولمة وانعكاساتها على إقتصاديات الدول العربية، ملكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص.66.

² سيد مصطفى أحمد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب للنشر، مصر، 2003، ص.34.

³ محمد عبد الغني، الأزمة المالية العالمية 2008، دار البحار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص.13.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

ثانيا/ إن التحول من الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية خلال السنوات الأخيرة المنصرمة قد أدى إلى تكثيف حدة المنافسة في الصناعة بعد الأخرى، لقد تحولت الأسواق الوطنية التي كانت مجمعة وتتسم بالاحتكار القلة، حيث سيطرت ثلاث أو أربع مؤسسات وكانت معرضة لمنافسة أجنبية ضعيف نسبيا، إلى شرائح صناعات عالمية مجزأة تضم عددا كبيرا من المؤسسات تتناحر فيما بينها للفوز بالحصص من السوق من بلد إلى آخر. و تلك المنافسة قد أثرت سلبا على معدلات الأرباح، وجعلت الموقف حرجا لتعظيم كفاءتها، وجودة منتجاتها، ودرجة إستجابة العملاء والقدرة على التجديد.

ثالثا/ أنه كلما زادت كثافة المنافسة زاد معها معدل التجديد والابتكار. وتناضل المؤسسات من أجل تحقيق أفضلية على حساب منافسيهم من خلال المبادرة بتقديم منتجات وعمليات جديدة، وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، ويترب عن ذلك ضغط في دورات حياة المنتج، مما جعل الوضع حرجا للمؤسسات أن تبقى على الحافة الأمامية للتكنولوجيا.

رابعا/ وحتى ما إذا كانت العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التهديدات المرتبطة بدخول مؤسسات جديدة وزيادة حدة المنافسة داخل أسواق وطنية كانت تتمتع فيما سبق بالحماية، إلا إن العولمة قد ساهمت أيضا في خلق فرص ضخمة للمؤسسات العاملة في تلك الأسواق، وقد ساهم التخفيض المستمر للعوائق التجارية في فتح الكثير من الأسواق المحمية أمام المؤسسات الوافدة من خارج تلك الأسواق¹.

خلاصة الفصل الأول:

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.170-171.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تعرضنا في هذا الفصل إطار عمل مفصل يمكن للمديرين أن يستخدموه في تحليل البيئة الصناعية لمؤسستهم، مما يهيئ لهم الفرصة للتعرف على الفرص والتهديدات الكامنة. وقد تم عرض النقاط الرئيسية التالية في هذا الفصل:

- إن تحليل طبيعة الصناعة يمكننا من التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وإن بيئة الصناعة تنسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة.
 - يعتبر نموذج القوى الخمس هو الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل المنافسة في الصناعة. و هذه العوامل هي: (أ) المخاطرة الناتجة عن دخول منافسين محتملين جدد. (ب) مدى قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة. (ج) القوة التفاوضية للعملاء. (د) القوة التفاوضية للموردين. وأخيراً التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. وكلما زادت قوة أي عامل، كلما زادت المنافسة داخل الصناعة، وكلما إنخفض العائد الذي يمكن تحقيقه.
 - تتألف معظم الصناعات من مجموعات إستراتيجية. والتي هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات تنتهج نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متشابهة، والمؤسسات في المجموعات الإستراتيجية المختلفة تنتهج إستراتيجيات مختلفة. إن الأعضاء في المجموعة الإستراتيجية الواحدة يمثلون منافسيها المباشرين. وحيث أن المجموعات الإستراتيجية المختلفة تتميز فرص وتهديدات مختلفة، فإن ذلك قد يدفع المؤسسة إلى التحول إلى مجموعة إستراتيجية أخرى، وجدوى القيام بذلك دالة لإرتفاع عوائق الإنتقال.
 - لن تستطيع أي مؤسسة تحقيق الأرباح بمجرد إنتمائها لمجال صناعي جذاب أو مجموعة إستراتيجية جذابة، فالمطلوب أبعد من ذلك، حيث أن الموارد الخاصة لكل مؤسسة والتجديد والإبتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل الصناعة ومحدد من محددات الربحية المؤسسة عما تمثله الصناعة أو المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة لعضويتها.
 - تمر الصناعات خلال دورة حياة محددة، بدءاً بالمرحلة الناشئة، و مروراً بمرحل النمو والتشبع والنضوج، وأخيراً مرحلة التدهور. وتنطوي كل مرحلة على مضامين مختلفة من الفرص المحتملة والتهديدات الكامنة.
 - يعتري الإقتصاد العالمي تغييرات أساسية تتمثل في: عوامة الإنتاج والأسواق، وتوابع هذه المرحلة تتضمن المزيد من المنافسة القوية وعمليات التجديد والتحديث بمعدلات أسرع ودورات حياة قصيرة للمنتج.
- أما في الفصل الثاني سوف نتطرق إلى كيفية دخول المؤسسة إلى المجال التنافسي بفاعلية وذلك من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن إنتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح، وكذلك تحديد الأنواع الأساسية لتلك الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون الإستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسستهم بالمزايا التنافسية على مستوى الصناعة.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية مقدمة الفصل

إن القوى الخمس لـ Porter التي رأيناها في الفصل السابق تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، و لهذا فعلى هذه الأخيرة تحليله إستراتيجيا لمواجهة قواعد العالم الجديد . فنستطيع القول أنه يمكن النظر للإستراتيجية، باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين.

ولكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل كيفية دخول المؤسسات مجال التنافس بفاعلية، مع التدقيق في الإستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعزيز المزايا التنافسية و الأرباح، ومن بين هذه الإستراتيجيات: إستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية، وإذا ما وفق المديرون الإستراتيجيين إلى تطوير إستراتيجيات عامة ناجحة على مستوى الصناعة، فسوف يجدون أنفسهم في مواجهة موضوع حرج آخر وهو: كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة من أجل ترسيخ مزايا تنافسية على مدار الوقت في بيئات صناعية مختلفة. ومع نهاية هذا الفصل سوف نكون قادرين على تحديد الأنواع الأساسية من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تطبيقها في المجال المؤسسة الصناعي، تلك الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون الإستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسساتهم المزايا التنافسية على حساب منافسيهم .

1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها من صياغة إستراتيجية واضحة و دقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان إستمراريتها . و في هذا السياق، سوف نتطرق إلى توضيح ماهية كل من المنافسة و التنافسية و الإستراتيجية التنافسية داخل مجال الصناعي للمؤسسة.

1.1 . المنافسة والتنافسية داخل الصناعة

1.1.1 . المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها . غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع¹.

إلا أن مجمل المصطلحات التسييرية والإدارية لم تلق إجماعاً لتحديد مفاهيم موحدة حول مفهوم المنافسة والتي تعرف تداخلاً شديداً بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية أو العكس، لذلك سنحاول توضيح الفرق بينهما من خلال إعطاء مفهوم كل منهما. إن لمفهوم المنافسة عدة مستويات: الدولة، الصناعة والمؤسسة، حيث يرى البعض أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضاً من خلال المنتجات، بهذا المعنى المؤسسة تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة، وابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة، على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمولاً للمنافسة.

إن المنافسة فعلاً تظهر بين المنتجين داخل الصناعة، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد صناعات أخرى². أي أن المنافسة داخل الصناعة تتحدد عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، ويشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين خمس قوى مختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة³.

¹ المنافسة لغة معناها "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق". أما أصل إصطلاح «concurrance» مشتق من الإصطلاح اللاتيني «cum-ludere» والتي تعني «jouer ensemble» بمعنى يلعب في جماعة أو "يجري مع...courir avec" أو "يسرع في جماعة accourir ensemble"، لذلك كان يقصد بالمنافسة في بداية شيوعه حالة خصومة ونزاع وعداء مستمر. كما يقصد بالصراع التنافسي "مزاومة المؤسسات بعضها البعض"، وتعني المزاومة لغة "حب القيادة والزعامة"، وتستعمل بمعنى مؤسسة مسيطرة أو مؤسسة لها وزنها في السوق. وهناك معلومات أكثر في:

- محرز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الإقتصادي: الصناعة- التجارة- الخدمات، مصر، بدون جهة نشر، 1994، ص.7-9.

²J.C.Tarondeau, *Stratégie Industrielle*, ed Vuibert, France, 1993, p 29-30.

³ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص.138.

2.1.1. التنافسية:

إن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياسا على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه، كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

و يشير Porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المؤسسات هي القادرة على ذلك. و عند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية. أما Porter فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار. فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي. وهذا ما يعكس اهتمام Porter بالسوق المحلي كمنطلق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار.

ويعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة أكثر شمولاً على مستوى المؤسسة، حيث أنه يشمل ضمنيا مفهوم تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن¹.

2.1. الإستراتيجية التنافسية

1.2.1. الإستراتيجية:

¹ لول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص. 64-65.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

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

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

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

يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتنحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتوجات والأسواق المستهدفة².

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael.Porier ومفهومه الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف "Competitive strategy"، وقد تمثل هذا النموذج في قوى التنافس الخمس التي تحدد هيكل الصناعة ومن ثم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة واستراتيجياتها³.

لقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة (كإعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة المؤسسة، والإدارة الشاملة للنوعية، وغيرها) إلى ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية وتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي، وبذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية اليوم تحتوي على ثلاثة نشاطات، متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الاستجابات، والابتكار أو التجديد.

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

- 1) الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

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

* في هذا الكتاب عرف Andrews الاستراتيجية على انها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).

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

³ علي حسي علي وآخرون، مرجع سابق، ص. 436.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

2) هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف؛

3) تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتحديات¹.

2.2.1. مستويات الإستراتيجية:

وتنوزع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات:

1) مستوى الإستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى². ويتكلف بهذا المستوى من الإستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .

2) مستوى إستراتيجية وحدة النشاط (الصناعة): هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط³. وتتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج .

3) مستوى الإستراتيجية الوظيفية (التشغيلية): حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلاً تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية⁴.

وهذه المستويات الثلاثة مبينة في الشكل (1.2):

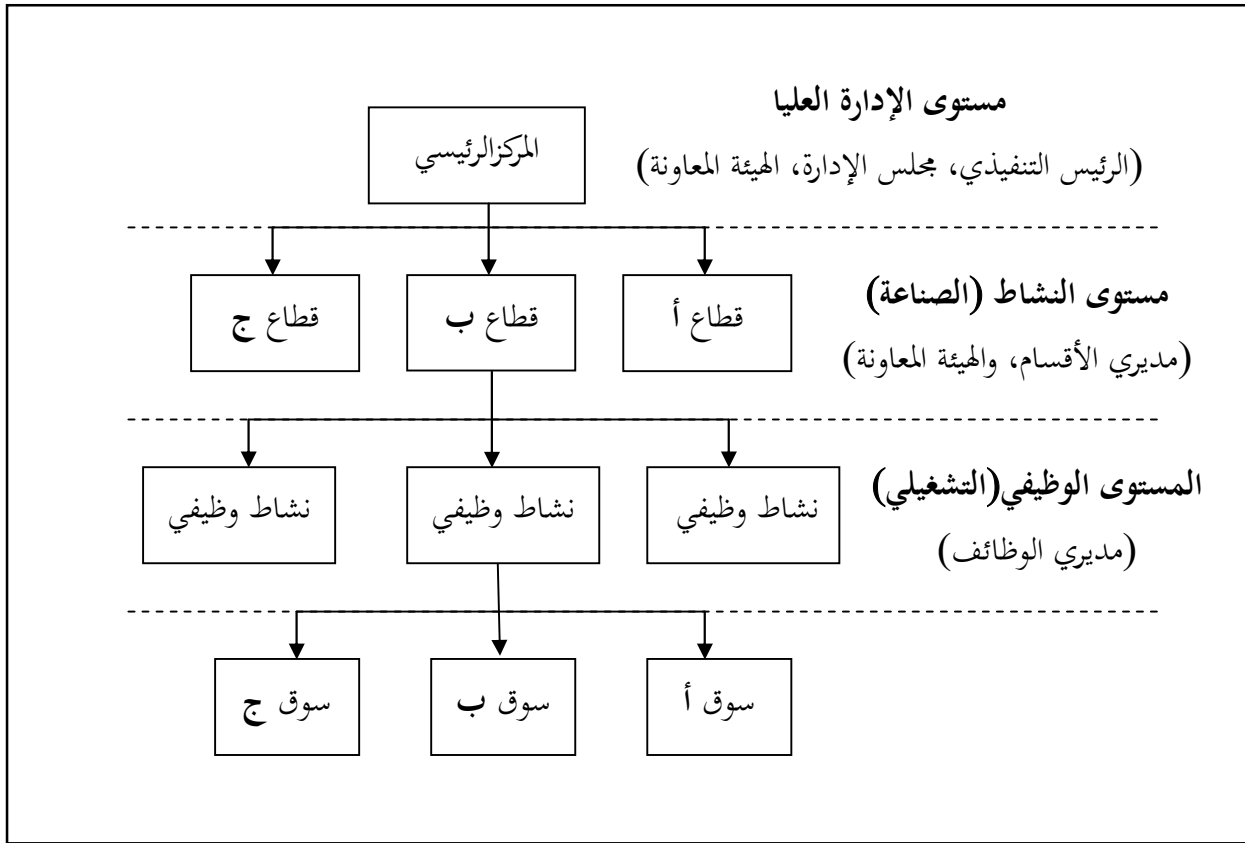
¹ بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص.8-9.

² قطامين أحمد، مرجع سابق، ص.101.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.35.

⁴ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص.11.

الشكل (1.2): مستويات الإستراتيجية.



المصدر: شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص. 37.

3.2.1. الإستراتيجية التنافسية:

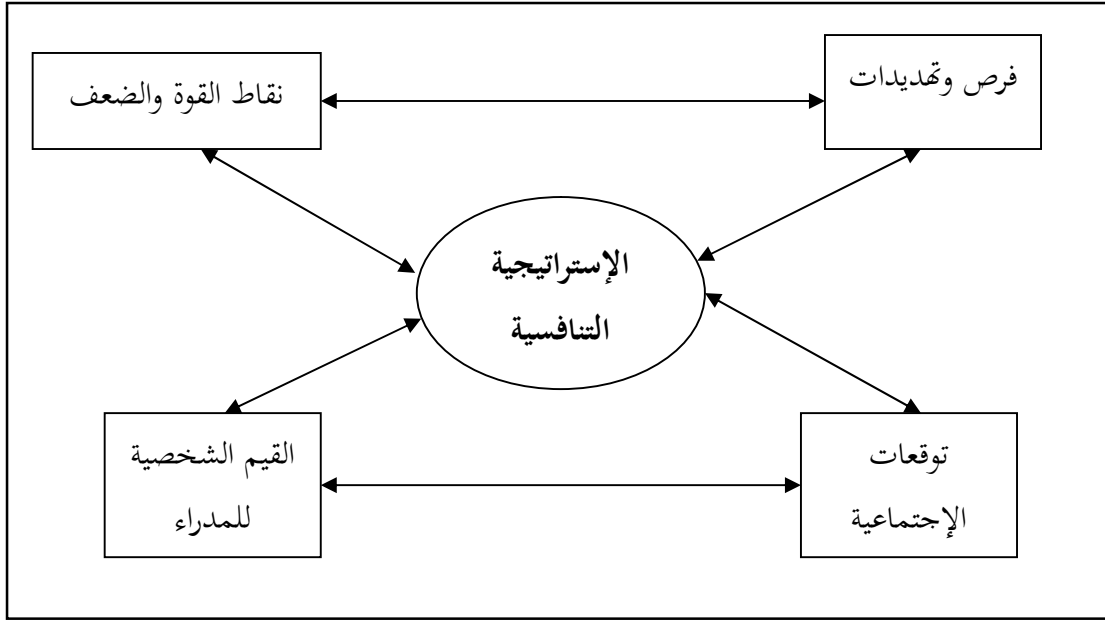
تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف . كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter . وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)¹. والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (2.2): الإستراتيجية التنافسية.



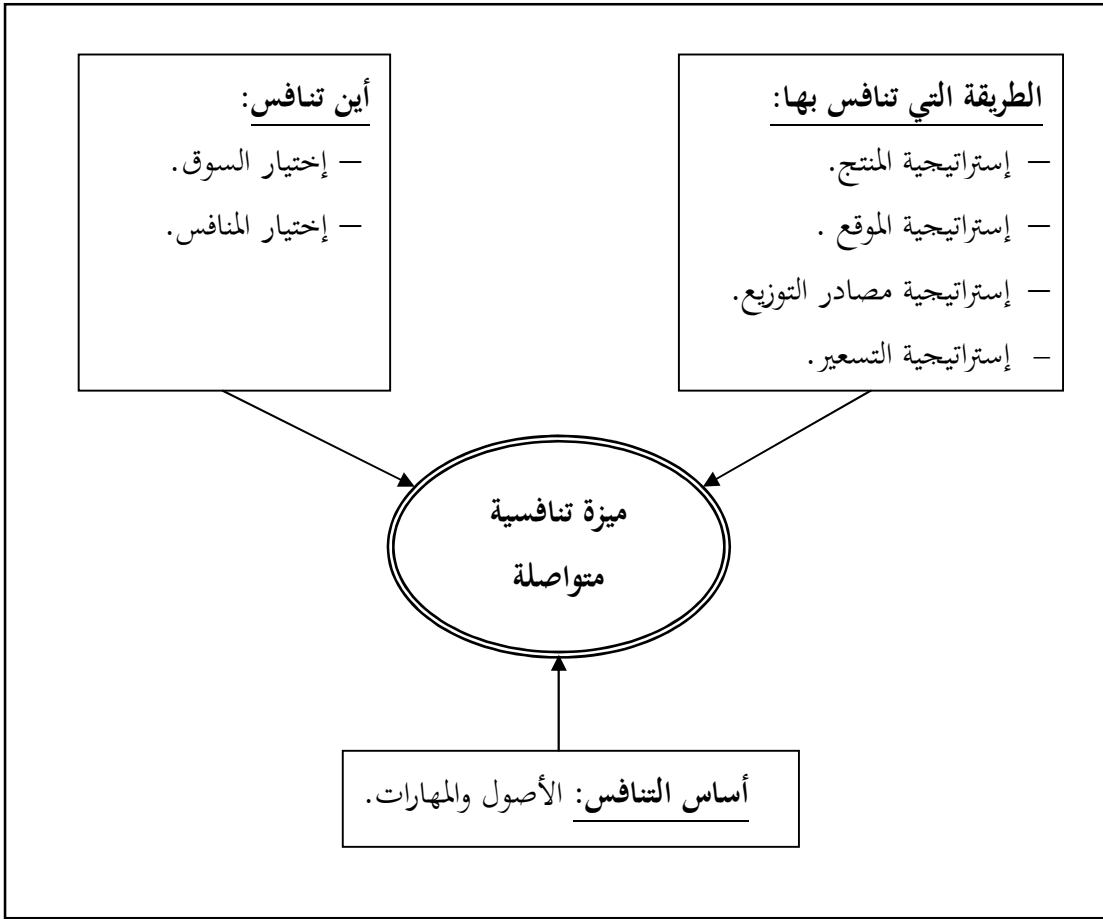
المصدر: نفس المرجع السابق، ص.17.

أما Porter فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف .و على أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس². كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (3.2): مكونات الإستراتيجية التنافسية.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص17-18.

² شيقارة هجيرة، مرجع سابق، 13.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص.14.

ومنه يمكن القول أن الإستراتيجيات التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، إذ تهتم بالردّ على سؤالين "متى؟" و "كيف؟" يتم التنافس، ولما كانت هذه الإستراتيجية قريبة من أن تكون حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما اعتبرت تكتيكات أو سياسات، إذ أنها يمكن أن تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، وتقسم هذه الإستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يختص الأول بالإهتمام بالبعد الزمني والردّ على السؤال متى؟ أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي الرد على السؤال كيف؟

2. الإستراتيجيات التنافسية العامة

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. و لهذا سوف نتطرق إلى

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

ثلاث إستراتيجيات، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية*.

1.2 . إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة.

1.1.2. التفوق عن طريق التكاليف:

تسعى المؤسسة إلى تطبيق الريادة بالتكلفة كإستراتيجية شاملة، بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس منتجات أو الخدمات و بنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعاراً أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، و طرد المنافسة تماماً من الصناعة.

ويكون سعي المؤسسة نحو أن يكون المنتج ذو تكلفة منخفضة في الصناعة فعلاً، عندما تكون الصناعة من الكثير من المستثمرين ومرونة سعرية كبيرة، وعندما تكون طرق التمييز محدودة في الصناعة، ولما لا يهتم العملاء للماركات التجارية أو يكون عددهم كبير ويملكون قوة مساومة كبيرة.

وللحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة، وبذلك فإن كل حلقة من حلقات سلسلة الداخلية للمؤسسة، تشكل إمكانية لتحقيق هذا الهدف، لكن كيف يمكن للمؤسسة إرساء إستراتيجية الريادة بالتكاليف؟

حيث تستطيع المؤسسة بواسطة وسائل متعددة في تجسيد هذه الإستراتيجية في ثلاث خيارات ثلاث

التالية:

(1) المنتج:

تميل المؤسسة عادة إلى إختيار مستوى منخفض من تمييز في المنتج (نمطية وقياسية المنتجات)، أولاً لأن التمييز مكلف فإذا أنفقت المؤسسة موارد إضافية لجعل المنتجات متميزة، ترتفع معدلات تكاليفها، وثانياً لأن نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي تحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من أثر الخبرة، إذ تستلهم هذه الإستراتيجية فكرتها من ظاهرة منحى التعلم- الذي عرف في السنوات العشرينيات من القرن السابق- والذي يقضي بأن تكاليف العمل المكرر تتناقص نسبة مئوية ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم، لذا فإنه من

* تشير هنا إلى أن مايكل بورتر هو ما وضع هذا التمييز ما بين مكونات الإستراتيجية التنافسية العامة .

الملائم أن تنتج المؤسسة كميات كبيرة، وتعتمد على شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف، لتتمكن من تحقيق هوامش ربح تضمن لها السيطرة والريادة بالتكاليف.

(2) السوق:

أما عن خيار السوق، فتجاهل المؤسسة كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق، حيث توجه منتجاتها إلى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فإن السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تبني على إستراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جدا جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها؛

(3) التجديد و الابتكار:

وهما عنصرين مهمين جدا في إستراتيجية الريادة بالتكاليف، فهي لم تعد ترتبط فقط بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل وأيضا برفع الكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجيات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة، مثل تسيير الموارد البشرية وتنميتها بواسطة برامج تدريب الملائمة ونظم مكافآت المناسبة، والتي تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال دعم إنتاجية العمال، ويكون هذا التطوير على مستوى كل وظائف المؤسسة¹.

2.1.2. شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

- تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة للتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين²؛
- إستثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف،
- المنتج التجاري هو منتج الذي يكون مطابق لإحتياجات الطلب؛ ويكون معروفا من طرف الزبون³.

3.1.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص. 176-177.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 109.

³ شيقارة هجرية، مرجع سابق، ص. 65-66.

أ/مزايا:

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:
- الإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- التسويق: أسعار إقتصادية تناسب الميزانية؛
- منتجات نمطية: عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة؛
- إمكانية تخفيض سعر السوق: تحتل موقع أفضل من حيث إستخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي؛
- البقاء في المقدمة من حيث إستخدامها لمنحنى الخبرة: أسعار أقل وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة؛
- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف)؛
- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛
- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة¹.

ب/عيوب:

- والواقع إن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة عند رغبتها في تحقيق هذه القيادة العديد من المشكلات. ومن أهم هذه المشكلات:
- تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة. فقد تعمل المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن ولكن في نفس الوقت ونتيجة لتركيز المؤسسة على تكلفة الإنتاج قد ترتفع تكلفة التسويق والتوزيع عن تلك التي توجد في المؤسسات المنافسة بصورة كبيرة؛
- إغفال قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فعالية. فمعظم المؤسسات لا تكتشف هذا المصدر التكاليفي الهام، لذلك يجب على المؤسسة أن تتعاون مع المورد على خفض التكاليف إنتاجه ومن ثم تمكينها من شراء ما تحتاجه من مستلزمات الإنتاج عند سعر أقل؛
- إهمال بعض جوانب التكاليف من التكلفة الكلية للمؤسسة؛
- عدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة. فمثلا خدمة سوق عالمي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عند خدمة السوق المحلي؛
- عدم الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفر الناشئ عن الحجم الكبير للإنتاج. فمثلا: إضافة عدد متنوع من الأشكال والألوان للمنتج يؤدي إلى التقليل من حجم الإنتاج لكل صنف ومن ثم يقلل من الاستفادة بوفرات الحجم الكبير للإنتاج؛

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص. 107.

- عدم توجه محاولات تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات الحالية والمستخدمه في المؤسسة. ففي ظل هذا التوجه لا تحاول الإدارة البحث عن طرق جديدة، أو عمليات جديدة ولكن تحاول تعديل ما هو موجود فقط؛
 - قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملامح المختلفة للمنتج سعياً وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تمايز المنتج في الصناعة الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة¹.
- إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار . فالتحسن المؤقت يمكن أن تسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة .و تكون الميزة المتحصل عنها عن طريق التكاليف المنخفضة مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، أو صعوبة من إستعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة².

2.2. إستراتيجية التمييز:

فترتكز ثاني إستراتيجية التنافس على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع الصناعة .أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية .ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات³. وفيما يلي نوضح التفوق عن طريق التمييز:

1.2.2. التفوق عن طريق التمييز:

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك. إن مثل هذه الإستراتيجية التنافسية تمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الإستثمار يفوق المستوى المتوسط، وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء والذين يقلل حساسيتهم للسعر. كما أن إرتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحملها المشتري. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز⁴.

¹ سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص.201-202.

² Michael.PORTER ،'L'avantage concurrentiel' Edition Dunod، Paris، 1997، p .143-147.

³ Ibid, P.26.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص.256.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

- التجديد والتحديث:

وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات؛

- الإستجابة للعملاء:

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للإستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الإهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن... في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة ولا نهائية، ولكي يكون هناك تمييز لا بد من وجود إستعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والإختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حدّ ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل¹.

2.2.2. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق المؤسسة على منافسيها في

الصناعة وهذه الشروط، هي كالتالي:

- أن يكون الإختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز؛ ومن ثمّ يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب؛

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنّه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص².

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 180.

² زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 35-36.

3.2.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التمييز:

أ/مزايا:

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى العميل نحو منتجاتها، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الإلتزام والإخلاص، وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي؛
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول المنافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
- تقدم المؤسسة منتجا متميزا قادرا على إشباع رغبات وحاجات العملاء كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي¹.

ب/عيوب:

- إستراتيجية التمييز مكلفة جدا: عندما تكون هناك منافسة على تمايز المنتجات ما بين المؤسسات في الصناعة، والتحكم في التكلفة يعتبر عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة التي تتحكم في تكلفتها في الصناعة²؛
- فقدان أهمية التمييز لدى العملاء، إما لنمطية المنتج أو لتحول أذواق ورغبات المستهلكين وهذا ما يتطلب دراسة ومتابعة لتطور منحنيات الشراء لدى المستهلك؛
- تحول العملاء إلى منتجات المؤسسات المنافسة الرائدة بالتكلفة، خاصة إذا ما أضافت هذه الأخيرة خصائص جديدة لمنتجاتها، فتتمكن بالتدريج من إلغاء عوامل التمييز منتج المؤسسة؛
- أما أخطار تهديد يواجهه هذه الإستراتيجية هو عدم القدرة على تحديد مدى الإحتفاظ بالتمييز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة، والبحث والتحديث؛
- فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، وخاصة ما إذا كان من المؤسسات في البلدان منخفضة تكاليف عوامل الإنتاج، لذا فعلى المؤسسة الإعتماد على مصادر التمييز يتعذر تقليدها في الوقت القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، وتعدد مصادر التمييز على طول سلسلة قيمة المؤسسة يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها³.

3.2. إستراتيجية التركيز:

يجب التفرقة بين التركيز وإستراتيجية التركيز، التركيز هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، أما عن إستراتيجية التركيز هو قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. إن

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 254-255.

² Frédéric.Lery, Les stratégies de l'entreprise, 2^{ème} ed, Ed Dunod, France, 2004.P. 45.

³ بوزيدي دارين، مرجع سابق، 181-182.

المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة¹.

1.3.2. التفوق عن طريق التركيز:

تكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الإعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية؛

وقد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة وإمكاناتها، كما يمكن أن يكون قرار إختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تمنح إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، وعموما فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على تلائم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات للنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا؛

وعقب إختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الإعتقاد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة²:

التركيز بالتكاليف:

إذا إستخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا تكلفة. فمثلا في السوق المحلية للتكتل الخشبية أو أسواق الإسمت تتمتع المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز بتكاليف نقل منخفضة مقارنة بالتكاليف المنخفضة للمؤسسة التي تعمل على المستوى القومي. ومثل هذه المؤسسة قد تستحوذ أيضا على مزايا تكلفة نظرا لأنها تنتج منتجات معقدة لا تهيأ نفسها بسهولة لإقتصاديات الحجم الكبير في عملية الإنتاج، لذلك تمنح القليل من مزايا منحني الخبرة. وتركز المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز على حجم صغير من المنتجات التقليدية، حيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق ذات الحجم الإنتاجي الكبير لرائد الكلفة.

التركيز بالتمييز:

وإذا إتهجت المؤسسة إلى إستخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة

¹ قطامين أحمد، مرجع سابق، ص.118-119.

² Michael.PORTER ،L'avantage concurrentiel, Op.Cit, P.17-28.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. فمثلا تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الإستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة¹.
ويبين الشكل (4.2) هذين النوعين المختلفين من إستراتيجيات التركيز ومقارنتهم بالإستراتيجية التكلفة المنخفضة أو إستراتيجية التمييز:

الشكل (4.2): أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط.

تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين	
التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التكلفة المنخفضة	تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين
التركيز على إستراتيجية التمييز	إستراتيجية التمييز	تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين

المصدر: نفس المرجع السابق، ص. 323.

2.3.2. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

- تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق المختلفة؛
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
 - عندما تشتد حدة عوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها².

3.3.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:

أ/مزايا:

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص. 324.

² نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص. 115.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

- الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع¹؛
- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والإبتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق؛
- كما أنها وبالتقرب أكثر لتلبية إحتياجات العملاء، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق لدخول المنافس².

ب/عيوب:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية إحتياجات شريحة محددة من الزبائن؛
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج؛
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المؤسسة ومنافسيها؛
- إعتقاد المؤسسة على منتج واحد أو خط منتجات واحد وظهر بديل في السوق فإن ذلك يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسة³؛
- تغلغل إدارة المؤسسة في مجال أعمال محدد قد يجعل كل تفكيرها وجهدها منغلقا على هذا النشاط بما لا يتيح لها الفرصة رؤية بعض مجالات الأعمال الأخرى والتي قد تكون مربحة جدا للمؤسسة؛
- قد تظهر مشكلة بصفة خاصة عندما تواجه المؤسسة تهديدا خطيرا في الصناعة (لندرة الموارد، أو لوجود بديل أفضل... الخ) ففي مثل هذا الموقف لا يتوافر للمؤسسة القدرات الإدارية اللازمة لدخول ميادين أعمال جديدة⁴.

ومنه يمكن القول أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال ثلاث إستراتيجيات كما في

الشكل التالي:

الشكل(5.2): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

(الميزة الإستراتيجية)

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة

¹ روبرت.أ.بتس وآخرون، مرجع سابق، ص.349.

² بوزيدي دارين، مرجع سابق، 183-184.

³ منصور رقية، مرجع سابق، ص.89.

⁴ سيد إسماعيل محمد، مرجع سابق، ص.245.

(الهدف الإستراتيجي)

قطاع سوقي معين

التركيز	

المصدر: Michael.Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, P.42.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي، الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية العامة، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى:

الجدول(1.2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، مرجع سابق، ص.37.

3. إختيار الإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة:

إن الإستراتيجية التنافسية تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي ينبغي استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية. والإستراتيجيات العامة للتنافس تقدم مزايا تنافسية عديدة لكنها باهظة التكاليف في مجال التطوير والديمومة. وإن إستراتيجية التمييز هي الأكثر ارتفاعا من بين الإستراتيجيات العامة الثلاث بسبب كونها تتطلب قيام المؤسسة باستثمار مواردها في وظائف عديدة مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض تطوير مواردها ومهارتها المتميزة إزاء المنافسين. وتعد إستراتيجية قيادة بالتكلفة أقل ارتفاعا من حيث تكاليف الاحتفاظ

بالإستراتيجية أما إستراتيجية التركيز فتعتبر هي الأرخص بسبب متطلباتها القليلة للموارد حيث تخدم في قطاع سوقي محدد وليس لخدمة السوق بأكمله.

في ضوء تقرير إستراتيجية التنافسية، يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن تحديد فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة. هناك عاملين أساسيين لإختيار إستراتيجية التنافسية للمؤسسة في الصناعة:

1.3. المركز التنافسي للمؤسسة:

هناك معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي النسبي للمؤسسة هما:

- 1) حجم الحصة السوقية للمؤسسة: فكلما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر فإنها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من جراء تطبيق إستراتيجية تنافسية معينة. و بمعنى آخر تؤدي حصة السوق الكبيرة إلى تحقيق إقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمؤسسة.
 - 2) تفرد المؤسسة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المنافسين الآخرين، في حالة صعوبة تقليد خبرات أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة، و مهارات التسويق والتصنيع لديها ومعرفتها الخاصة بمجموعات من المستهلكين أو سمعتها أو اسم علامتها التجارية، فإن المركز التنافسي النسبي للمؤسسة يصبح أقوى ومن ثم تزداد عوائدها المحتملة من جراء إتباعها إستراتيجية تنافسية معينة. عموماً، كلما زادت حصة السوقية للمؤسسة وامتلاكها مؤهلات التفوق كلما تمكنت من الحصول على موقع أفضل في السوق¹.
- يلاحظ مما تقدم ، أن المعيارين السابقين يدعم كل منهما الآخر، ويوضحان كيف يمكن لبعض المؤسسات المحافظة على قوة مركزها التنافسي وتطويره على مدار الوقت. و أن عامل التفرد في التنافس يقود إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة ونتيجة لذلك تزداد حصتها السوقية، ومن ثم تخصيص مواردها لتبني إستراتيجية تنافسية معينة في تطوير مجال التفرد و التميز لديها، أما المؤسسات ذات الحصة السوقية الضيقة أو المنخفضة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر سلباً على تبني إستراتيجية تنافسية معينة.

2.3. آثار دورة حياة الصناعة:

العامل الثاني المؤثر في جاذبية الإستراتيجية التنافسية هي دورة حياة الصناعة، إن كل مرحلة من مراحل دورة حياة تعبر عن بيئة صناعية معينة تضمن فرصاً وتهديدات مختلفة. إضافة إلى المضامين المختلفة لاستثمار الموارد بغية تحقيق ميزة تنافسية. وكذلك تتغير الإستراتيجية التنافسية من مرحلة إلى مرحلة أخرى من دورة حياة الصناعة. والجدول (2.2) يلخص العلاقة بين مرحلة دورة الحياة والمركز التنافسي والإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة .

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.260-262.

الجدول (2.2): العلاقة بين مرحلة دورة حياة والمركز التنافسي والإستراتيجية التنافسية على مستوى الصناعة .

مركز تنافسي ضعيف	مركز تنافسي قوي	المركز التنافسي
		مرحلة دورة حياة الصناعة
إستراتيجية بناء الحصة	إستراتيجية بناء الحصة	مرحلة النمو الأولي (الناشئة)
إستراتيجية تركز السوق	إستراتيجية النمو	مرحلة النمو
إستراتيجية تركز السوق	إستراتيجية زيادة الحصة	مرحلة الطاردة
إستراتيجية التصفية	إستراتيجية التمسك والإحتفاظ	مرحلة النضوج
إعادة الهيكلة، أو التصفية	تمركز السوق، الحصاد، أو تخفيض الأصول	مرحلة متدهورة

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 263.

يتطلب من المؤسسات توافر كميات كبيرة من رؤوس الأموال لبناء البحث وتطوير المؤهلات ومهارات التمييز. ونظرا لعدم إمكانية المؤسسة من توفير أو توليد القدر المطلوب من رأس المال داخليا، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على قدراتها في إبراز ونشر جوانب التفوق والتفرد من أجل جذب المستثمرين الخارجيين، وكلما استطاعت المؤسسة من توفير الموارد والأموال اللازمة لتطوير جانب التفوق والتفرد، فإنها ستحصل على مركز تنافسي أفضل. وإذا لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد المطلوبة، لن يكون أمامها من خيار سوى الخروج من الصناعة. وكذلك المؤسسات ذات المركز التنافسي الضعيف، فالخيار الأفضل أمامها هو الخروج من الصناعة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من مواردها¹.

4. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات المجزأة:

تتألف الصناعات المجزأة من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة مجزأة جدا، وهناك عدة أسباب وراء إحتواء الصناعة الكثير من المؤسسات الصغيرة بدلا من عدد قليل من المؤسسات الكبيرة. ففي بعض الصناعات هناك القليل من إقتصاديات الحجم الكبيرة، لذلك فإن المؤسسات الكبيرة ليس لها ميزة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة، لأن الصناعات المجزأة تفي باحتياجات العملاء التي تتسم بالتخصص، الأمر الذي يترتب عليه الإقتصار على إنتاج كميات صغيرة من المنتجات، ومن ثم لا توجد فرصة لإنتاج كميات كبيرة للوفاء باحتياجات السوق، وتعد صناعة المطاعم مثلا جيدا على هذا الموقف، إذ أن تكاليف إفتتاح مطعم جديد تعتبر معتدلة جدا ويمكن أن يتحملها صاحب المشروع واحد.

¹ مرجع سابق ذكره، ص. 262-264

وتساهم تلك العوامل في فرض الإستراتيجية التنافسية بالنسبة لبعض الصناعات المجزأة، وتبرز إستراتيجية التركيز كاختيار أساسي. وقد تتخصص المؤسسات في مجال معين وفقا لآجاهات مجموعة العملاء واحتياجاتهم، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة تدير عملياتها داخل شرائح السوق المحلية أو الإقليمية، وتندرج كل أنواع المنتجات المصنعة بناء على طلب العميل، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من النمو وتعزيز صناعاتها، وكى تصبح من الرواد الصناعيين، فإنه يتعين عليها الإلتجاء إلى ثلاث إستراتيجيات تنافسية عامة¹ وهي:

1.4. التكامل الأمامي:

يتمثل في إمتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع²... أي قيام المؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية مثال على ذلك قيام مؤسسة النسيج بالإستحواذ على مراكز لبيع الألبسة الجاهزة في السوق، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك نحو السوق.³ أي أن القوة الشرائية المذهلة التي تمتلكها تلك المؤسسات من خلال سلاسل المتاجر المنتشرة في جميع أنحاء البلاد، تمنح تلك المؤسسات القدرة على التفاوض مع مورديهم من أجل الحصول على تخفيضات كبرى في الأسعار، الأمر الذي يترتب عليه تعزيز المزايا التنافسية، وتتغلب هذه المؤسسات على عوائق تكاليف النقل العالية من خلال إنشاء مراكز توزيع إقليمية، من شأنها أن تساهم في إقتصاد في تكاليف المخزون وتعظم مستوى الإستجابة لاحتياجات المتاجر والعملاء.⁴

2.4. حق الإمتياز:

هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، بحيث تقوم المؤسسة بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة أخرى، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، و في مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز⁵، وإذا ما قام الممنوح له الإمتياز بدور المدير، فإنه يجب في هذه الحالة تحفيزه بقوة لإدارة دفة العمل والتحكم فيه عن كثب والتأكد باستمرار من ضمان جودة العمل حتى يمكن دائما الوفاء باحتياجات العملاء. إن صعوبة استمرار التحكم في الكثير من المنافذ الصغيرة يعد واحد من الأسباب التي تؤدي إلى تجزئة الصناعات، والتي يجب الحرص على إدارتها وفي نفس الوقت الحفاظ على تفردها.

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 355-357.

² مزهودة عبد المليك، مرجع سابق، ص. 152.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص. 74.

⁴ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 357.

⁵ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996، ص. 57.

ولا شك أن الإمتياز يحل هذه المشكلة. بالإضافة إلى ذلك يقلل الإمتياز من الأعباء المالية المرتبطة بالتوسع السريع مما يهيئ الأجواء لتحقيق نمو سريع للمؤسسة¹.

3.4. الإندماج الأفقي:

يتم الاندماج الأفقي بين المؤسسات التي تعمل في نفس المرحلة الإنتاجية أو التسويقية مثل اندماج عدة مؤسسات سوية للمنسوجات و اندماج مؤسسات عديدة لصناعة الألبان أو اندماج مؤسسات عديدة للتسويق، وذلك ضمن مؤسسة واحدة، و يهدف هذا النوع من الاندماج توسيع حجم السوق و تحقيق التخصص بالوفرات الناشئة عنه، أو السيطرة على المؤسسات في فرع معين من الإنتاج و التسويق و تحجيم المنافسة أو تحقيق الاحتكار ، كما يستهدف تحسين النوعية و توفيرها بالشكل الذي يلي حاجات المستهلكين الحاليين أو المرتقبين².

5. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلتها المهد والنمو:

تنشأ الصناعات التي تمر بمرحلة المهد بشكل نموذجي من خلال عمليات التحديث والتطوير التي تقوم بها المؤسسات الرائدة التي تأخذ السبق في الأسواق الجديدة. وفي معظم الحالات تستطيع المؤسسة الرائدة أن تحقق أرباحاً ضخمة في بداية الأمر من وراء عمليات التحديث التي تقوم بها نظراً لأنها تكون في تلك الآونة المؤسسة الوحيدة المالكة لمنتج معين في مجال الصناعات لفترة من الوقت، إلا أن الأرباح العالية التي يحققها المجددون تجذب المقلدون المحتملون ومنتجو الموجة الثانية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تدخل الصناعة فيما بعد. ويدخل منتجوا الموجة الثانية الصناعة أثناء مرور الصناعة بمرحلة النمو، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان المؤسسة الرائدة مركزها التنافسي

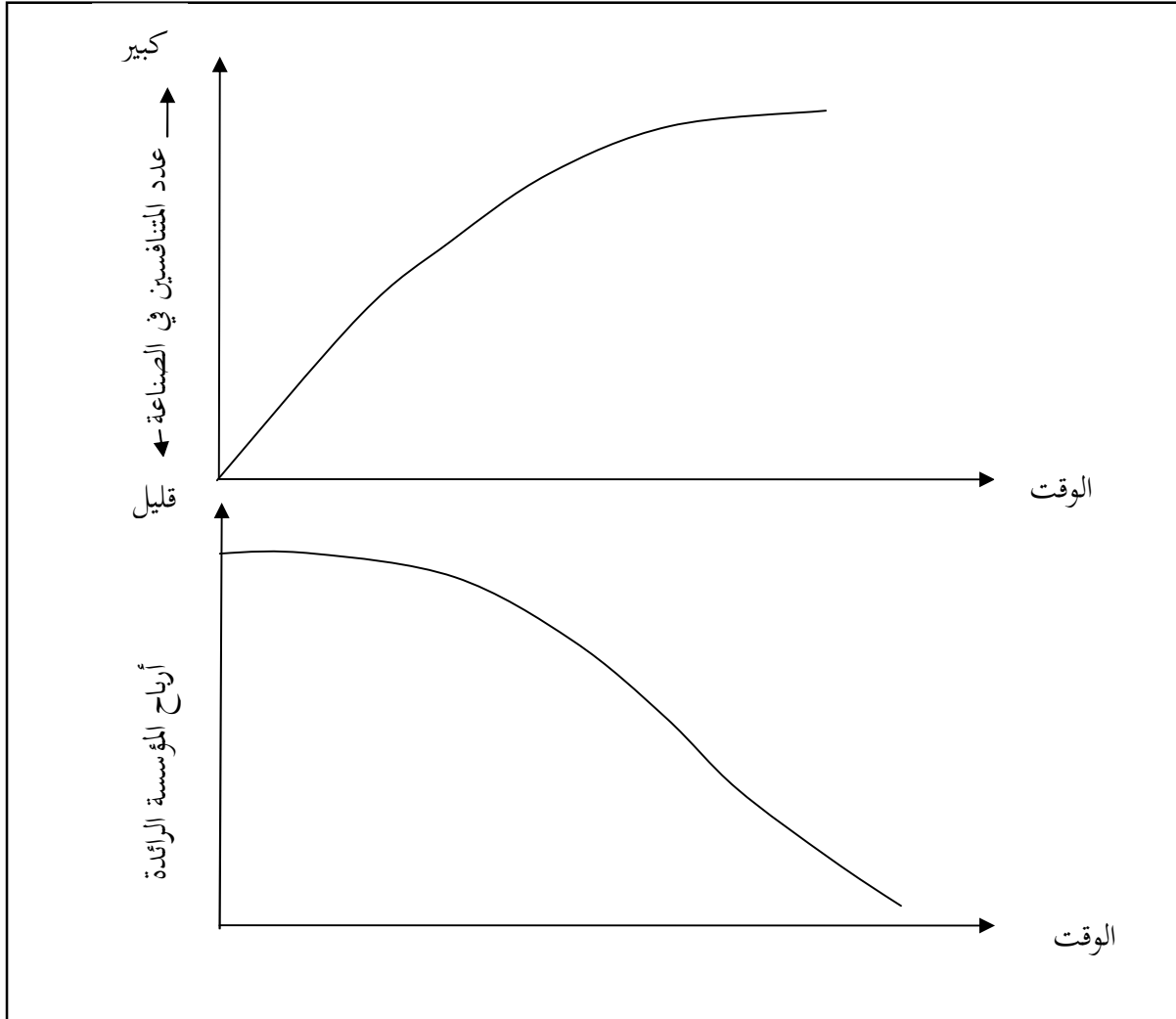
¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.358.

² تحليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2000، ص.397.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

المتقدم، ويوضح الشكل (6.2) كيفية تدهور معدل الأرباح الذي يتمتع به المجدد في مجال صناعي أثناء مرحلة المهده، وذلك عندما يتزاحم ويتهافت المقلدون في الصناعة أثناء مرحلة النمو.

الشكل (6.2): كيفية التنافس حول أرباح المؤسسة المبتكرة.



المصدر: شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص.360.

ومع حتمية حدوث المحاكاة والتقليد، يكون الموضوع الرئيسي بالنسبة للمؤسسة المبتكرة في المجال الصناعي، الذي يمر بمرحلة المهده متجسدا في كيفية إستغلال عمليات التحديث لبناء مزايا تنافسية على المدى الطويل، تركز على التكلفة المنخفضة أو التمييز. ويتوافر لدى المؤسسة ثلاث خيارات من الإستراتيجيات:

1.5. تنمية أو تطوير تسويق الإبتكار بنفسها:

إن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية يجب أن تعتمد على الابتكار الاستراتيجي كأحسن الاستراتيجيات ملائمة. ولقد أشار Drucker إلى أن الحكمة المسيطرة الخاصة

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون من أجل الأحسن، من أجل الأكثر. أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فتكون الحكمة: إلى الجديد، إلى المختلف.

ومن هذا المنطلق، أصبح واضحاً أن تغيير أسلوب النظر إلى الأشياء يستوجب تغيير أسلوب التعامل معها كذلك . وبمقابل اختلاف الحاجات يتوجب على القائمين في المؤسسات التفريق بين ثلاث أنواع من التسويق:

- التسويق المستجيب marketing réactif: ويوجه لتحديد الحاجات المعلنة والعمل على إشباعها.
- التسويق المستقبلي marketing anticipatif: ويهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب.
- التسويق الإبتكاري marketing créatif: وهو الذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك.

وبتسليط الضوء على مفهوم التسويق الإبتكاري فيمكن القول أنه معني بوضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية . وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد . ومعنى آخر فإن هذا النوع من الإبتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة وقد يكون الإبتكار في مجال بحوث التسويق.

وفي نفس السياق، أفسح التفكير التسويقي القديم المجال لطرق جديدة من التفكير، فالمؤسسات الذكية هي التي تطور معرفة العميل وتقنيات الارتباط به وفهم اقتصادياته، فهي تدعو العملاء إلى التعاون في تصميم المنتج وتقديم عروض مرنة في السوق، كما تستعمل وسائل إعلام موجهة بالإضافة إلى توحيد أدوات اتصالاتها التسويقية لتوصيل رسالة ثابتة عن طريق الاتصال بأي عميل. ومما سبق، يمكن القول بأن المؤسسات وجدت وسائل لتوصيل قيمة رفيعة المستوى للعملاء. وبالتالي فإن التسويق الإبتكار يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف إلى حد توليد أو إيجاد الفكرة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي؛
 - يجب أن يستغل التسويق الإبتكاري الأفكار الجديدة بنجاح حتى يكون مفيداً للمؤسسة؛
 - لا يقتصر التسويق الإبتكاري على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية.
- إن القائم بالإبتكار التسويقي هو المبتكر التسويقي ويقصد به ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو على

الأقل يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. و بهذا المعنى يمكن لأي شخص يعمل بالمؤسسة أن يكون مبتكرا تسويقيا¹.

2.5. تسويق الابتكار من خلال تحالف إستراتيجي:

إن الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، و التي كانت محصلة استثمارات ضخمة في التكنولوجيا المتقدمة و البحث و التطوير، تعكس أهمية التحالف خاصة في المجال التكنولوجي بدل التنافس، و لقد استطاعت العديد من الدول من خلال دخولها في تحالفات استراتيجية من نقل التكنولوجيات المناسبة من مثل اليابان ، الهند و ماليزيا و سنغافورة، كما استطاعت العديد من المؤسسات المحلية في هذه الدول من نقل التكنولوجيا من الشركات متعددة الجنسيات خاصة على مستوى صناعة السيارات و الالكترونيات. أما على مستوى البحث و التطوير، فإن التحالفات الاستراتيجية قد أدت بشكل ملفت إلى المشاركة في ميزانيات البحوث و في تبادل الخبرات، و كذا تخفيض المخاطر و تسريع الوصول إلى نتائج.

تمثل التحالفات الإستراتيجية اتفاقيات تعاونية بين المؤسسات المتنافسة و غير المتنافسة ، أي بين المؤسسات التي تبحث عن فرص للاستثمار و التملك في أقاليم أو مناطق معينة. و يكون التحالف في رأس المال، كما قد يكون في التكنولوجيا و أنشطة البحث و التطوير و غيرها. و قد أصبحت التحالفات الإستراتيجية ضرورة ملحة للتغلب على المشكلات الناتجة عن التحولات العالمية في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و لمواجهة التحديات التكنولوجية و المالية².

3.5. الترخيص بالابتكار للآخرين:

تمثل عقود التراخيص بمختلف أشكالها أحد الصيغ التي راج استخدامها في الدول النامية إبان السبعينات ، و التي كانت بمثابة مدخل أساسي في مجال اكتساب التكنولوجيا، و تعتبر تراخيص الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي تمكن المؤسسات من نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية ، دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري، تتعهد بمقتضاه بالترخيص المؤسسة باستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية أو نتائج الأبحاث الإدارية و الهندسية و الصناعية، و التدريب و أساليب الضبط و الرقابة على الجودة و غيرها.

و تشمل عقود التراخيص أيضا على عقود تسليم المفتاح ، المنتج و السوق في اليد.

1) عقد تسليم المفتاح (مفتاح في اليد) : يتم بموجب هذا العقد قيام مؤسسة بإقامة مشروع استثماري و الإشراف عليه حتى بداية الاستغلال، أين يتم تسليمه للطرف المستقبل. و يعد عقد تسليم المفتاح غير كاف، و

¹ لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 234-236.

² علي عباس، إدارة الأعمال الدولية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 193.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

تكمّن عدم كفايته في أنه لا يمثل نقلا للتكنولوجيا بالمعنى المتعارف عليه بقدر ما يمثل نقلا للملكية الوحدة الإنتاجية.

- (2) عقد تسليم المنتج في اليد: يعتبر امتدادا لعقد تسليم المفتاح في اليد، يلتزم بموجبه المنشئ علاوة على إنشاء الوحدات و إعدادها بضمان المساعدة الفنية خلال فترة الاستغلال إلى غاية الحصول على الإنتاج.
- (3) عقد تسليم سوق في اليد: يعتبر هذا العقد صيغة مكملّة لعقد المنتج في اليد، يلتزم فيها المنشئ بإنشاء الوحدة الصناعية و تأمين الإدارة الأولية و كذا تأمين تسويق المنتج¹.

6. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج:

نتيجة لشدة المنافسة في مرحلة الإنتقاء والغريلة يتحول المجال الصناعي إلى مجال مدمج، ولذا تخضع الصناعة التي تمر بمرحلة النضج لسيطرة عدد صغير من المؤسسات الكبرى. ورغم أن الصناعة في مرحلة النضج قد تحتوي على الكثير من المؤسسات متوسطة الحجم، والكثير من المؤسسات الصغيرة المتخصصة، إلا أن المؤسسات الكبرى تحدد طبيعة المنافسة في المجال الصناعي، حيث أن تلك المؤسسات بمقدورها التأثير على العوامل التنافسية

¹ مرجع سبق ذكره، ص.191.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

الخمسة. والحقيقة أن تلك المؤسسات هي تلك التي نجحت في تطوير أفضل الإستراتيجيات العامة على مستوى الصناعة.

وبنهاية مرحلة الإنتقاء والغربة تظهر مجموعة إستراتيجية مكونة من المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات تنافسية عامة متشابهة في نفس المجال الصناعي، وتقوم المؤسسات التي تندرج ضمن مجال صناعي واحد بمتابعة وتحليل إستراتيجيات التنافسية لبعضها البعض، وتعلم أنها إذا إجهت لتغيير إستراتيجياتها، فإن ما تتخذه من إجراءات في هذا الصدد قد يثير إستجابات تنافسية من منافسيها في مجموعتها الإستراتيجية، ومن قبل المؤسسات ضمن مجموعات أخرى، وقد تشعر بنوع من التهديد نتيجة لتغيير الإستراتيجية.

وفي الحقيقة أن الموضوع الرئيسي الذي يواجه المؤسسات في الصناعة التي تمر بمرحلة النضج يتجسد في تبني إستراتيجية منافسة تسمح في نفس الوقت لكل مؤسسة بحماية مزاياها التنافسية مع الحفاظ على مستوى ربحية الصناعة. ولن تولد أي إستراتيجية عامة ربحاً يفوق المعدل المتوسط، إذا ما كانت العوامل التنافسية التي تحكم هذه الصناعة تتميز بالقوة، بحيث تبدو المؤسسات وكأنها تحت رحمة الدخلاء المحتملين، والموردون الأقوياء، والعملاء الأقوياء... ونتيجة لذلك نجد أن الإستراتيجية التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة النضج تتمحور حول تفهم وإدراك كيفية قيام المؤسسات الكبرى بمحاولات جماعية لتقليص قوة العوامل الخمس من أجل الحفاظ على معدلات الربحية لكل مؤسسة والمجال الصناعي ككل¹.

وتستطيع المؤسسات التي تعتمد على بعضها البعض حماية مزاياها التنافسية وأرباحها من خلال تبني تحركات تنافسية، وإستراتيجيات معينة لتقليص حجم التهديد الناتج عن القوى التنافسية الخمس، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

1.6. إستراتيجيات إعاقة الدخول إلى الصناعة الناجحة:

بمقدور المؤسسات إستخدام ثلاث طرق رئيسية لإعاقة الدخول من قبل المنافسين المحتملين، ومن ثم الحفاظ على ربحية الصناعة وزيادتها، وهذه الطرق هي توسيع خط المنتج، وتخفيض السعر، المحافظة على الطاقة إنتاجية إضافية.

1.1.6. توسيع خط الإنتاج:

يمكن تعريف خط المنتوجات بأنه عبارة عن مجموعة من المنتوجات المتشابهة والتي تقدم إلى شرائح مختلفة من السوق، وهناك عدة أنواع من القرارات المتعلقة بتوسيع خط الإنتاج وهي:

1) التوسع النازل:

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص. 367-368.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتجات الحالية، وهذا ضمانا للبيع إلى مختلف شرائح السواق التي تبحث عن الجودة الأقل مقابل السعر الأقل.

(2) التوسع الصاعد:

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتجات المقدمة حاليا في الخط وهذا لجذب فئات السوق التي ترغب في ذلك.

(3) التوسع ذو الإتجاهين:

وهو توسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعرا من المنتجات الحالية وإضافة منتجات أقل جودة وأقل سعرا من المنتجات الحالية لجذب مختلف شرائح السوق الراغبة بكلا النوعين¹. والمهم أن يؤدي قرار المؤسسة في توسيع خط المنتجات في جميع الحالات إلى زيادة المبيعات والأرباح الكلية، وكذلك تغطية مجموعة واسعة من الشرائح السوقية بغرض تكوين عائق أمام دخول منافسون محتملون، بحيث يجد المنافسون المحتملون الأمر أكثر صعوبة لدخول مجال صناعي لا يوجد به شرائح تسويقية غير مغطاة.

2.1.6. تخفيض السعر:

تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق وأن الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل، وكذا بغرض الحيلولة دون دخول المؤسسات الأخرى في هذا المجال الصناعي، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار؛
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق إقتصاديات الحجم؛
- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة².

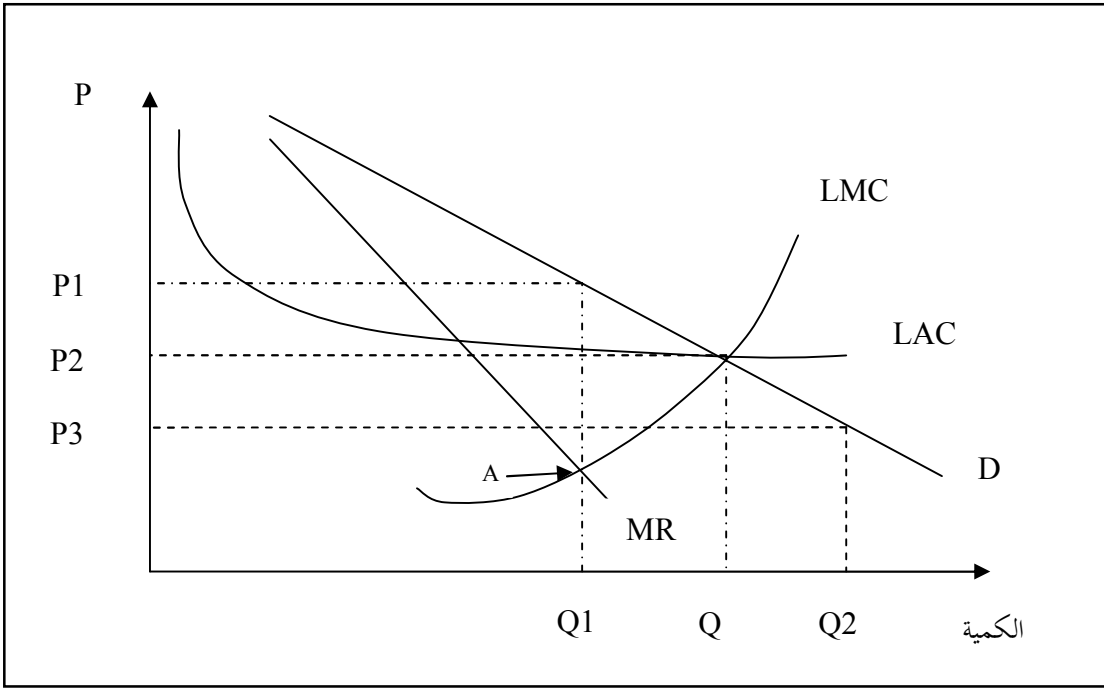
3.1.6. الحفاظ على الطاقة الإنتاجية الإضافية:

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 بإستخدام الشكل التالي :

الشكل(7.2): الطاقة الفائضة كعائق للدخول.

¹ نزار عبد المجيد عبد المجيد البروراي وآخرون، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص.158.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.221.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.62.

$D =$ منحنى الطلب السوق للسلعة ما.

$LAC =$ متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

$Q =$ الحد الأدنى للحجم الأمثل.

$LMC =$ التكلفة الحدية في الأجل الطويل.

$LAC =$ متوسط التكلفة 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 ، ومن 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_1, Q) 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 خسائر¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص.61-63.

2.6. إستراتيجيات لتقليل المنافسة داخل المجال الصناعي:

من وراء السعي للحيلولة دون دخول المنافسين، تتطلع المؤسسات أيضا إلى تطوير الإستراتيجية التنافسية لإدارة اعتمادها التنافسي المتبادل وخفض حدة المنافسة داخل مجالها الصناعي، وهناك تكتيكات تنافسية متعددة ومناورات يمكن للمؤسسات أن تتبناها لإدارة العلاقات الخاصة بالمجال الصناعي. ومن أبرز هذه التكتيكات: الريادة السعرية، المنافسة غير السعرية، التحكم في الطاقة الإنتاجية.

1.2.6. الريادة السعرية:

ومما سبق فإن إستراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين: الطريقة الأولى من خلال التركيز، بحيث تسعى المؤسسة لاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حواجز تحول دون دخول أو وصول المنافسين لتلك الشريحة. وفي مثل هذه الأوضاع يمكننا الحديث على إستراتيجية "ريادة سعرية مركزة" تتحدد فيها درجة أو مستوى الريادة بمدى غياب التنافس في تلك الشريحة السوقية. والطريقة الثانية في تحقيق الريادة السعرية هي أن ننظر إلى المنافسة هنا من خلال إتباع إستراتيجية "التبعية السعرية" بدلا من الريادة السعرية. ويأتي عدم التركيز هنا على تحقيق الريادة بناء على عدم قدرة المؤسسة على أن تتبوأ موقع الريادة. ويمكن تحديد نوعان من المؤسسات التابعة وهما: النوع الأول، وتمثله المؤسسات التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها؛ أما النوع الثاني، فتمثله المؤسسات التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها المرتفعة ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الإستراتيجية¹، وكمثال على ذلك: يحدد صانعو السيارات الأمريكيين أسعارهم، ثم على ضوء ذلك يقوم الصناع اليابانيون بتحديد أسعار سياراتهم، ولاشك أن اليابانيون هم المستفيدون لأن منتجاتهم أقل تكلفة من الأمريكيين².

2.2.6. المنافسة غير السعرية:

حيث يجري الإعتماد عليها لإدارة المنافسة داخل المجال الصناعي. إن إستخدام التكتيكات والمناورات المختلفة للحيلولة دون التخفيض المكلف للأسعار والحيلولة دون نشوب حرب الأسعار لا يعني منع المنافسة والحيلولة دونها من خلال تمييز المنتج. وفي الحقيقة نجد أن عملية تمييز المنتج في الكثير من الصناعات تعد بمثابة التكتيك التنافسي الأساسي الذي يستخدم لمنع المنافسين من الوصول والإستحواذ على عملاء المؤسسة ومهاجمة

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسي، إطار جديد لمفهوم قديم، (محاورة ألقيت في المنتدى الدولي حول: التسويق في الوطن العربي) الواقع وآفاق

التطوير، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص. 10.

² شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص. 376.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

نصيبها من حصص السوق. بمعنى آخر تعتمد المؤسسات على تمييز المنتج لردع المنافسين المحتملين وإدارة المنافسة خلال مجالها الصناعي. وتسمح عملية تمييز المنتج للمنافسين داخل المجال الصناعي بشن حملات تنافس على حصص السوق من خلال طرح منتجات ذات سمات مختلفة أو متفوقة¹.

ويوضح الشكل (8.2) أبعاد المنتج وأقسام السوق المستخدمة في تعريف أربع إستراتيجيات للمنافسة غير السعرية، تركز على تمييز المنتج (يصلح هذا النموذج للتطبيق في شرائح السوق الجديدة، وليس للأسواق الجديدة)

الشكل(8.2): إستراتيجيات التنافسية الغير السعرية الأربعة.

المنتجات

جديدة

حالية

حالية

الشرائح السوقية

جديدة

المصدر:

تطوير المنتج	إختراق السوق
توسيع خط المنتج	تطوير السوق

سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.110.

(1) إستراتيجية إختراق السوق:

إلى زيادة

وهنا يعني سعي المؤسسة

أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرصة تسويقية، ونظرا لوجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في تلك الأسواق².

(2) إستراتيجية تطوير السوق:

¹ نفس المرجع السابق، ص.377.

² بلمختار ياسين، واقع الإبتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص.120.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين. وتحاول المؤسسة تعديل خط المنتج الحالي من خلال تحسين نوعيته أو تطوير الإستخدامات المتعددة له¹.

(3) إستراتيجية تطوير المنتج:

تسعى إستراتيجية تطوير المنتج إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين أو تعديل المنتجات أو الخدمات الحالية. عادة ما يتطلب تنمية وتطوير المنتج تخصيص ميزانية ضخمة للبحوث والتطوير².

(4) إستراتيجية توسيع خط الإنتاج (التنوع):

ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة. وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، فالتنوع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للإختيار أمام العميل وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية³.

3.2.6. التحكم في الطاقة الإنتاجية:

رغم أن المنافسة الغير السعرية تساعد الصناعات التي تمر بمرحلة النضج على تجنب تخفيض الأسعار بشكل كبير الأمر الذي يؤدي إلى تقليص أرباح المؤسسة والمجال الصناعي ككل. إلا أن هذا يحدث بصفة عامة عندما يتراكم حجم كبير من فوائض الإنتاج لدى مجال صناعي معين، ويتحقق ذلك عندما تقوم المؤسسات بشكل جماعي بإنتاج حجم كبير من المخرجات حتى يصبح خفض الأسعار هو الوسيلة الوحيدة للتخلص منها. وإذا ما شرعت إحدى المؤسسات في تخفيض الأسعار فسرعان ما يتبعها بقية المؤسسات خشية تمكن المؤسسة التي خفضت الأسعار من بيع كل مخزونها، وبقوا هم، وبين أيديهم كم كبير من السلع الغير المرغوبة فيها. وتعتبر إستراتيجية التحكم في الطاقة الإنتاجية آخر مجموعة من التكتيكات والمناورات التنافسية لإدارة المنافسة داخل أحد مجالات الصناعة⁴.

3.6. الأساليب التي تتبعها المؤسسة للسيطرة على الموردين والمشتريين:

تستطيع المؤسسة من خلال تحكمها في العلاقات مع المورد والموزع أن تحافظ على قدرتها في تصريف مخرجاتها أو إكتساب مدخلات بطريقة فعالة وموثوق بها وفي توقيتها الصحيح، لذلك تتمتع المؤسسة بخيارات عديدة لإختيار الطريقة المناسبة لتوزيع منتجاتها من أجل إكتساب مزايا تنافسية، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

1.3.6. إستراتيجيات التأثير على المستهلك:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.110.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص.92.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص.199.

⁴ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.382.

1) إستراتيجية الدفع:

باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب وتسمى إستراتيجية الدفع لأن المنتج قد دفع بالمنتوج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء المستهلك بالشراء، تقوم المؤسسة بإغراء الوسيط من خلال منحه: هامش الربح عالي، منح جوائز لتشجيع البيع، المشاركة في نفقات الإعلان... الخ

2) إستراتيجية الجذب:

وفيها يتم التأثير على المستهلك من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان وأساليب الترويج وتنشيط المبيعات كالجوائز، وتشكيل ولاء للمنتوج¹.

2.3.6. إستراتيجية بناء علاقات جيدة مع الموردين:

تعتبر عملية تدعيم العلاقات الحميمة مع الموردين من التكتيكات التي تعزز الإستراتيجية العامة للمؤسسات، ولا شك أن ذلك يحث المؤسسة على تطوير علاقات طويلة الأجل مع الموردين².

7. إستراتيجيات التنافسية في الصناعات التي تمر بمرحلة التدهور:

¹ نزار عبد المجيد عبد الحميد البرواري وآخرون، مرجع سابق، ص.210.

² شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.387.

لابد لكثير من الصناعات من الدخول إلى مرحلة التدهور، إما آجلاً أو عاجلاً، حيث يبدأ حجم السوق في التقلص. وتبدأ الصناعات في التدهور لعدة أسباب بما في ذلك التغييرات التقنية، والنزعات الإجتماعية، والتحويلات السكانية. ويمكن للمؤسسات أن تتبنى أربع إستراتيجيات رئيسية للتعامل مع التدهور:

1.7. إستراتيجية الريادة:

حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى القيام بدور اللاعب الرئيسي في الصناعة المتدهورة. أي إنماء الصناعة المتدهورة من خلال الإستحواذ على الحصة السوق الخاصة بالمؤسسات التي قررت هجر المجال الصناعي، وتكتسب هذه الإستراتيجية بعداً ومعنى أعمق عندما تمتلك المؤسسة مواطن القوة المتميزة التي تسمح لها بالإستحواذ على حصة السوق في الصناعة المتدهورة.

2.7. إستراتيجية الشريحة:

والتي تركز على شريحة الطلب التي تأخذ في التدهور بإيقاع أبطأ مما تتدهور الصناعة ككل، بمعنى آخر تركز هذه الإستراتيجية على جيوب الطلب داخل المجال الصناعي، حيث يتميز الطلب بالإستقرار أو التدهور في شريحة معينة بمعدل أبطأ من معدل التدهور الصناعة ككل. وتكتسب هذه الإستراتيجية بعداً ومعنى أعمق عندما تمتلك المؤسسة بعض النقاط ومواطن القوة المتفردة بالنسبة إلى تلك الشرائح حيث يبقى الطلب قويا بشكل نسبي.

3.7. إستراتيجية الحصاد:

والتي تركز على تصفية المؤسسة لضمان تدفق النقدي، أي تعلن المؤسسة إفلاسها ثم تصفى الأقسام المختلفة للمؤسسة لتوليد رأس مال المطلوب، وتعتبر هذه الإستراتيجية الخيار الأفضل عندما ترغب المؤسسة في الخروج من الصناعة المتدهورة. وتكتسب هذه الإستراتيجية عمقا ومعنى أعمق عندما تستطيع المؤسسة رؤية واستشراف منحدر التدهور والمنافسة المستقبلية الحادة، أو عندما تفتقر المؤسسة إلى مواطن القوة المرتبطة بتواجد جيوب باقية للطلب في المجال الصناعي.

4.7. إستراتيجية التجرد:

ترتكز هذه الإستراتيجية على فكرة قيام المؤسسة بتعظيم مستخلصاتها الإستثمارية من النشاط التجاري بواسطة المبادرة إلى بيع هذا النشاط قبل بلوغ المجال الصناعي مرحلة التدهور، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة عندما يكون لدى المؤسسة بعض نواحي القوة المتعلقة بما إذا كانت جيوب الطلب من المحتمل أن تبقي داخل المجال الصناعي¹.

خلاصة الفصل الثاني:

¹ نفس المرجع السابق، ص. 392-396.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

لقد تناولنا في هذا الفصل الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها في البيئات الصناعية المختلفة لحماية وتعزيز إستراتيجياتها العامة. ويعتبر تطوير إستراتيجية التنافسية عامة وإستراتيجية استثمارية بمثابة الخطوة الأولى على الصعيد إستراتيجية مستوى الصناعة. أما الخطوة الثانية فتتجسد في إختيار التكتيكات التنافسية المناسبة، بالإضافة إلى المناورات. ويتعين على المؤسسات دائماً أن تكون على أهبة الإستعداد للتغيرات التي تطرأ على الظروف داخل مجالاتها الصناعية وكذلك حيال السلوكيات التنافسية لمنافسيها. ويشتمل هذا الفصل على النقاط الرئيسية التالية:

- الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة.
- لإختيار الإستراتيجية التنافسية يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية المتبناة ، مقابل الكلفة لتطوير لهذه الإستراتيجية في هذا الإتجاه. واختيار الإستراتيجية يكون وفق عاملين أساسين هما: المركز التنافسي للمؤسسة، ودورة حياة الصناعة.
- تعتبر الأشكال الرئيسية للإستراتيجية التنافسية في مجال الصناعات المجزأة والتي تتألف من عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي إعتمادها على إستراتيجية التكامل الأمامي وحق الإمتياز والإندماج الأفقي؛
- يعد تطوير الإستراتيجية للإستفادة من التحديتات التقنية في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة المهد ومرحلة النمو جانبا مهما من الإستراتيجية التنافسية. ويمكن للمؤسسة الإختيار بين ثلاث إستراتيجيات رئيسية هي: تنمية أو تطوير تسويق الإبتكار بنفسها، تسويق الإبتكار من خلال تحالف إستراتيجي، الترخيص بالإبتكار للآخرين؛
- يتألف المجال الصناعي الذي يمر بمرحلة النضج من عدد قليل من المؤسسات الكبرى التي تتسم بإجراءاتها وتصرفاتها بالإعتماد المتبادل. حيث يتوقف نجاح إستراتيجية المؤسسة على إستجابات منافسيها؛
- إن التكتيكات والتحركات التنافسية الأساسية التي تستخدمها المؤسسات في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة النضج لإعاقه دخول المنافسين تتجسد في توسيع خط الإنتاج، وتخفيض السعر، والحفاظ على فوائض الطاقة الإنتاجية؛
- إن التكتيكات والمناورات التنافسية الأساسية التي تستخدمها المؤسسات في المجالات الصناعية التي تمر بمرحلة النضج لإدارة المنافسة، تنحصر في الريادة السعريّة، المنافسة الغير السعريّة، التحكم في الطاقة الإنتاجية؛
- في المجالات الصناعية المتدهورة حيث ينهار الطلب على المنتجات في الأسواق، يجب على المؤسسات أن أن تختار بين أربع إستراتيجيات رئيسية عند إنهيار الطلب، إستراتيجية الريادة، والشريحة، والحصاد، والتجرد.

الفصل الثاني: تحليل الإستراتيجيات التنافسية

من خلال الفصل التالي وبعد ان تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم هيكل السوق (الصناعة) ، وكذا التحليل التنافسي وإستراتيجياته. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على صناعة الدواء في الجزائر، حيث يعتبر قطاعا جذابا وذا مردودية ، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، و تعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق ، و الظفر بخص سوقية هامة. وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المؤسسات بما في ذلك مجمع صيدال إلى تبني استراتيجيات معينة للخروج من هذا الزحام التنافسي و الحفاظ على حصته ، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر 2000-2008 مقدمة الفصل

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف وأسرار أنشطة البحوث والتطوير (R&D) وما يتبع ذلك من أرباح هائلة وقيمة مضافة عالية تحققها هذه الصناعة، بحيث أصبحت في الوقت الحالي تقارن بصناعة الأسلحة من حيث أسرارها وأرباحها، وبالرغم من أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر متقدمة نوعا ما مقارنة بغيرها من الصناعات إلا أنها تواجه تحديات كثيرة منها وضعية الدواء على المستوى الدولي والمتغيرات الاقتصادية العالمية والإقليمية وحتى الوطنية الآخذة في البزوغ يوما بعد يوم، ومن أبرز التحديات التي يستوجب على صناعة الدواء الوطنية مجابهتها المنافسة الشرسة من قبل المخابر المحلية العاملة به، و تعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق ، و الظفر بحصص سوقية هامة.

وتعتبر صناعة الأدوية في الجزائر حديثة العهد، كما أنها مازالت في مراحلها الأولى، وتسيطر في هذا المجال مؤسسة صيدال العمومية والمعروفة باسم "مجمع صيدال Saidal"، بمختلف وحداتها الإنتاجية الموزعة عبر بعض الولايات، وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المجمع تبني استراتيجيات معينة للخروج من هذا الزحام التنافسي و الحفاظ على حصته ، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

1. الصناعة الدوائية العالمية

تعتبر الصناعة الصيدلانية وعلى رأسها صناعة الأدوية القطاع الصناعي الذي يختص بتطوير، إنتاج، تعبئة، تسويق الأدوية المتخصصة لوقاية ومعالجة الأمراض سواء ما تعلق بالإنسان أو الحيوان، حيث تُعرف

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر

المنتجات الدوائية على أنها: " المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها المؤسسات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للمؤسسات المنتجة في عبوات مميزة ". وعرفت هذه الصناعة الدوائية نموا مرتفعا ومتزايداً في العالم من ناحية الإنتاج أو الاستهلاك.

1.1. السوق الدوائية العالمية:

عرف سوق الدواء العالمي تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك. ولقد شهد الاستثمار العالمي في سوق الدواء إستثمارات ضخمة حيث وصل إلى 773 مليار دولار سنة 2008. وكان ذلك نتيجة التطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء. يقدر حالياً عدد الشركات العملاقة في مجال صناعة الأدوية بنحو 1000 شركة. هذا وقد توقعت مصادر لشركة (IMS) وهي شركة عابرة للقارات متخصصة في الإحصاءات الدوائية أن تزداد مبيعات الدواء على مستوى العالم بمتوسط سنوي قدره (8.1%) لتبيع نحو 506 مليار دولار سنة 2004. وطبقاً للمصدر فإن الأسواق الثمانية الأولى سنة 2008 كانت وفق الجدول التالي¹:

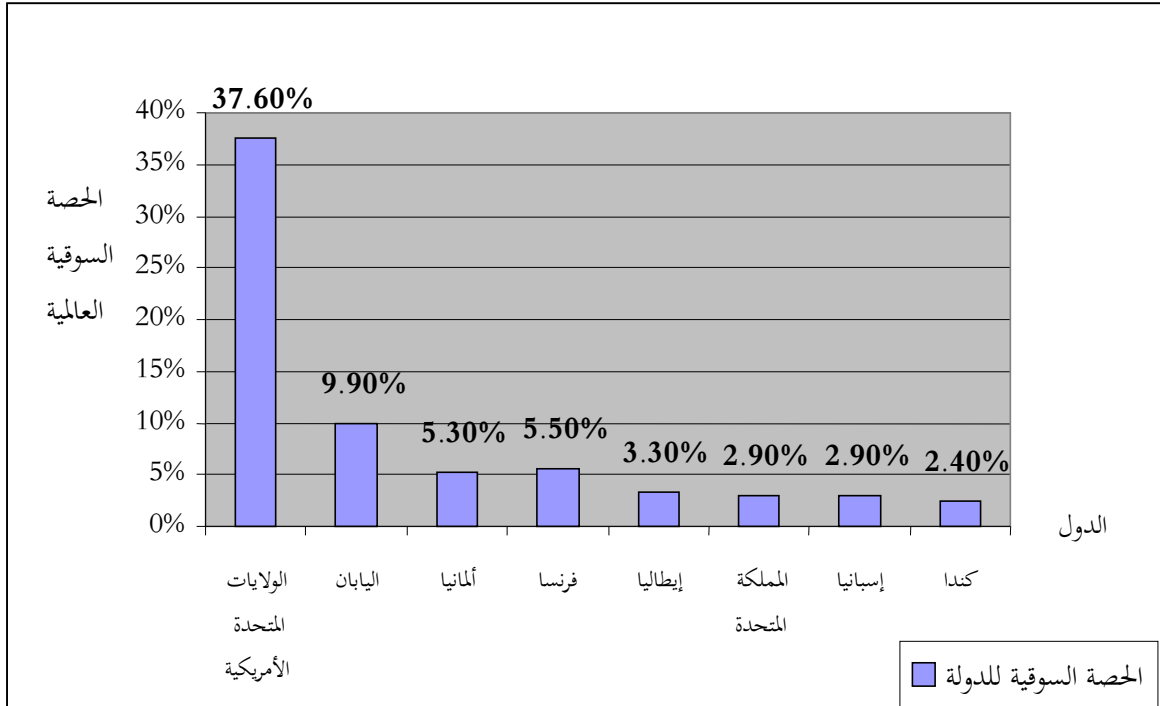
الجدول (1.3) : أسواق الأدوية الثمانية الكبرى في العالم لسنة 2008.

الرقم	البلد	حجم السوق
01	الولايات المتحدة الأمريكية	37.6%
02	اليابان	9.9%
03	ألمانيا	5.3%
04	فرنسا	5.5%
05	إيطاليا	3.3%
06	المملكة المتحدة	2.9%
07	إسبانيا	2.9%
08	كندا	2.4%

المصدر: www.leem.org/medicament

الشكل (1.3): أسواق الأدوية الثمانية الكبرى في العالم لسنة 2008.

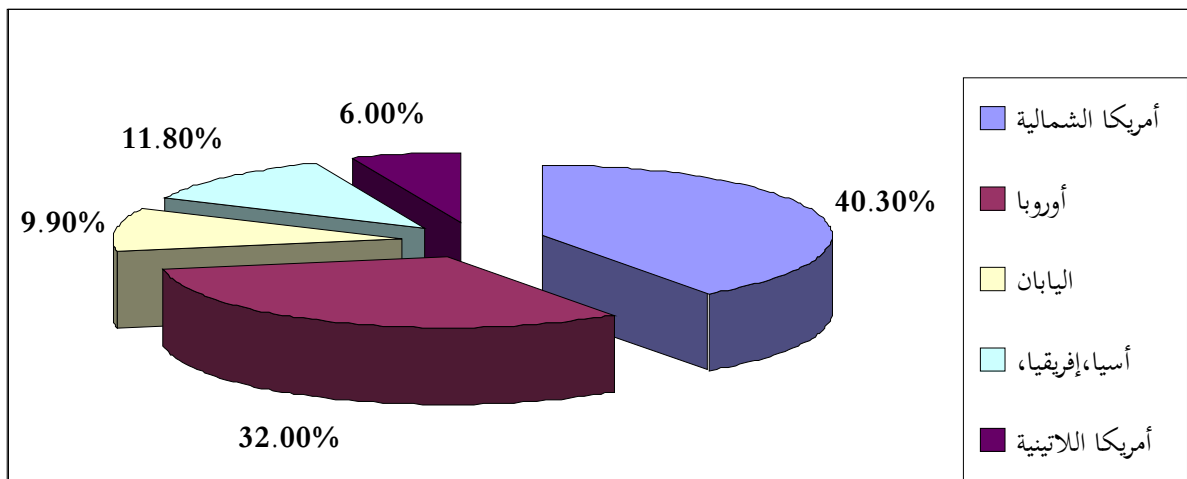
¹ محمد رؤوف حامد، الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية، مجلة مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2005، ص.26.



المصدر: www.leem.org/medicament

مما يلاحظ أن إنتاج الأدوية مستحوذة ونسبة كبيرة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية ، و اليابان ويرجع ذلك إلى امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كمخبر Pfizer الأمريكي والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـ 7 % ومخبر Merck الأمريكي بنسبة 5% من الحصة العالمية. أما بالنسبة للإنتاج العالمي لسنة 2008 فهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل (2.3): الإنتاج العالمي للدواء لسنة 2008.



المصدر: من إعداد الطالب.

فحسب الشكل (2.3)، فإن الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تمثل ما يقارب 40 % من الإنتاج العالمي ، تأتي بعدها أوروبا بنسبة 32 % برغم امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كالدانمارك NovoNordisk، وفرنسا

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر

Aventis. تأتي في المرتبة الثالثة اليابان بنسبة 9.9%، أما في إفريقيا وآسيا بنسبة 11.8% وأخيرا أمريكا اللاتينية بنسبة 6%.

يتضح لنا من الجدول (1.3) والشكل (2.3) بأن الدول المتقدمة تولي أهمية للقطاع الصيدلاني، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تخصص ميزانية ضخمة من الناتج المحلي الخام PIB حيث يكون متوسط نصيب الفرد من هذا الدخل مرتفعا، وما نسبته 11.2% في فرنسا موجه للبحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما انعكس على مؤسساتها ومخبرها العاملة في هذا القطاع، فنجد ما نسبته 15% من رقم الأعمال (CA) مخبر Pfizer الأمريكي يوجه للبحث والتطوير، وما نسبته 17% من رقم أعمال مخبر Aventis الفرنسي موجه للبحث و التطوير.

الجدول (2.3): تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر.

(%CA) حسب المخابر	(%PIB) حسب الدول	
Pfizer 15 % -	فرنسا 11.2 % -	الولايات المتحدة 20.8 % -
Aventis 17 % -	ألمانيا 09.5 % -	السويد 19.9 % -
Schering Plough 13.5 % -	اليابان 8.1 % -	بريطانيا 19.7 % -
Saidal 1.5 % -	إيطاليا 05.3 % -	سويسرا 12.1 % -

المصدر: Plan Startegique a Long terme 2002-2011, Groupe Saidal

هذه الأموال المخصصة للبحث والتطوير من طرف الدول والمخابر العالمية تتوزع على مختلف مجالات

البحث والتطوير المختلفة التي كانت في سنة 1998 مثلا كالآتي:

- 51.6% موجهة لتنمية التجارب Développement expérimentale
 - 33.8% موجهة للبحوث التطبيقية Recherche Appliquée
 - 14.6% موجهة للبحوث الأساسية Recherche Fondamentale
- الأمر الذي أدى إلى ظهور ميادين جديدة للبحوث متمثلة أساسا في الهندسة الوراثية Génie Générique البيوتكنولوجيا Biotechnologies وبيولوجيا الجزئيات Biologie Moléculaires .

2.1. مقومات وخصائص الصناعة الدوائية:

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

ويمكن إيجاز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي:

- تعتبر صناعة كثيفة رأس المال والتكنولوجيا حيث أن الأبحاث في هذا المجال تتطلب ميزانية ضخمة تعجز عن توفيرها كثير من المؤسسات الصيدلانية، لذا فالسمة الأساسية لأغلب هاته المؤسسات هي الضخامة وتعدد الفروع أو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، حيث توفر أموال ضخمة للقيام بعملية البحث والتطوير في مخابر تضم نخبة من الكيميائيين والبيولوجيين أو بالتعاون مع مخابر تتبع الجامعات العريقة في الطب والصيدلة، أو على مستوى المخابر الوطنية التي تكون ميزانيتها ممولة من طرف الدولة في سبيل تطوير البحث العلمي أو منظمات دولية كمنظمة الصحة الدولية OMS؛
- تعتبر الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات تقنيا في العالم، حيث نجد أن الأسعار والتعويضات تحدد بواسطة تشريعات وقوانين تضعها الحكومات والسلطات الصحية؛
- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية نظرا للجمهور الواسع للمستهلكين حيث نجد أن خطوط الإنتاج تقدر وحداتها بمئات الملايين، كما أنها تعتمد على خطط طموحة لتقليص التكاليف؛
- تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، ويشكل نظام التوزيع جزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التسويق الصيدلاني. كما أن الصناعة تعول على العلاقات بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع بشكل أساسي في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية عاليتين؛
- تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد والمهارات العالية، حيث نجد أن بعض المخابر تقوم بإنتاج مواد صيدلانية تتفوق فيها على المنافسين، بينما نجد مؤسسات تتخصص في تصنيع الأدوية غالية الثمن فقط، وهناك مؤسسات أخرى تنتج لشريحة معينة من السوق الدوائية؛
- تعتبر الصناعة الدوائية صناعة تشتد فيها المنافسة بإعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين في الدخول إلى أسواقها، بالرغم من سيطرة عدد قليل من المؤسسات الدوائية على سوق المنتجات التي تصنف بصفة طبية.
- يتطلب الإستثمار في السوق الصيدلاني وكذا طرح الأدوية في السوق الحصول على تراخيص من السلطات المكلفة بذلك؛

- تدخل الصناعة الدوائية ضمن الصناعات الإستراتيجية التي تخضع للأولوية عند تخصيص الميزانيات في الدولة نظرا لإرتباطها بالصحة العمومية¹.

3.1. هيكل الصناعة الدوائية:

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

- إستراتيجية السيطرة:

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

- إستراتيجية التكامل الأمامي:

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

- إستراتيجية التنويع:

لجأت بعض المؤسسات الصيدلانية إلى سياسة التنويع وذلك من خلال القيام بنشاطات جديدة في قطاعات أخرى مكملية 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 لأنجلو- أمريكي بإمتلاك Stering المتخصص في الأدوية التي لا تباع بوصفة طبية وذلك بمبلغ 5مليار دولار.

وقد طالت سياسة الإندماج السوق اليابانية حيث تمت عملية إندماج بين شركتي Yamanouchi مع Fujisawa في 2005/04/10 مشكلتين مجمع Astellas ، بالإضافة إلى قيام مؤسستي Daiichi مع Sankyo بالإتحاد مشكلتين Daiichi-Sankyo².

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

² نصر الدين بن عمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص.12-13.

2. تشخيص الصناعة الدوائية في الجزائر

إذا كانت السيطرة على النفقات العمومية الصحية والاحتفاظ بنظم الأمان والتضامن الاجتماعي من الانشغالات الرئيسية للدول المتقدمة، فإن الدول النامية ومنها الجزائر مازالت تسعى إلى توفير الأدوية لكل المواطنين وتحقيق الخدمة الصحية . وباعتبار الدواء الموجه الرئيسي للعناية الصحية للمرضى، فإن غايته اجتماعية وإنسانية مميزة . وبالإضافة إلى الخصوصية الأكبر كونه من السلع الاستهلاكية الجارية، فإنه يتعرض ككل السلع إلى منطق السوق وقبوه الاقتصادية، التجارية والمالية.

1.2. التطور التاريخي للصناعة الدوائية في الجزائر:

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال بنية تحتية لجودة الخدمات الصحية ولكنها غير كافية، حيث كانت أساسا تغطي حاجات سكان الاستعمار الفرنسي والقليل جدا من السكان الأصليين . وكان الوصول إلى الخدمات الصحية الأساسية من المطالب المتكررة للحركة الوطنية وإحدى سمات السياسة الاستعمارية في الجزائر . ويوضح ذلك تطور البنية التحتية للخدمات الصحية الذي عرف ديناميكية وتقدم لا يقبل الجدل فيه، وهذا تحت تأثير السياسات الاقتصادية العامة المتبعة منذ الاستقلال إلى غاية الآن . ولقد عرفت الحاجات في كمية وجودة الخدمات الصحية نموا نتيجة التزايد السكاني الكبير، والارتفاع في مستوى التعليم وحركة التحضر التي عرفتها الجزائر.

في ظل السياق العام، رافقت صناعة الدواء تطور الخدمات الصحية وتكيفت تدريجيا مع زيادة مستوى الطلب الوطني للدواء، لكنها مرت أيضا بالصعوبات الناجمة عن التسيير الموجه للاقتصاد الوطني إلى غاية 1990. كما واجه سوق الدواء صعوبات ناتجة عن تحرير وانفتاح خارجي سريع وغير متحكم فيه بدرجة كافية . وبذلك لقد عاصر تنظيم هذا السوق أيضا ثلاث مراحل، هي:

1.1.2. مرحلة التسيير المباشر من طرف الإدارة الصحية:

وكانت تحت رعاية الصيدلية المركزية الجزائرية PCA . هذه الأخيرة، وتحت سلطة وزارة الصحة، كانت لها المسؤولية الكاملة لتسيير سوق الدواء من حيث الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. وقد تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية "Pharmacie Centrale Algérienne" PCA سنة 1969 بأمر رئاسي وأُسند لها مهمة احتكار الدولة للاستيراد والتصنيع والتسويق للمنتجات الصيدلانية . وفي إطار تأدية مهمة الإنتاج، تم تأميم سنة 1971 مخبرين لإنتاج الدواء بالجزائر، وهما: مخبر Labaz ويدعى حاليا Pharnal ومخبر Toraude ويدعى حاليا Biotic.

2.1.2. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية:

وفي إطار إعادة الهيكلة التي مست كل المؤسسات الكبرى للقطاع العام خلال الثمانينيات، تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى أربع مؤسسات حكومية، أوكلت لها المهام التالية:

- التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP وهذا بمقتضى المرسوم 161/82 الصادر في أبريل 1982.

- استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جديدة، وهي: مؤسسات استيراد وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر ENCOPHARM وهران، ولشرق الجزائر ENOPHARM قسنطينة، ووسط الجزائر ENAPHARM العاصمة.

- استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية والذي أوكل إلى مؤسسة حكومية ENEMEDI.

ومما سبق يمكن القول أن تموين السوق الوطني للدواء ومن ثم تطبيق السياسة العامة في مجال الأدوية كانت تحت رعاية وزارة الصحة من خلال الصيدلية المركزية الجزائرية ثم المنظمات الجهوية التي ظهرت بعد إعادة الهيكلة. وقد كانت الصعوبات تتمثل في نمط إدارة كل الاقتصاد الوطني في ذلك الوقت، بالإضافة إلى القيود القوية في الوصول إلى العملة والتنظيم الجامد للأسواق والتدخل المكثف للإشراف الإداري على هذه المؤسسات. وقد تمثلت الصعوبة الرئيسية في النقص المزمن في السوق الوطني، الأمر الذي أدى إلى ظهور الاضطرابات الدائمة التي أثرت على كل النظام الصحي.

وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج الوطني للدواء لم يعرف تطورا ملحوظا أثناء تلك الفترة، على الرغم

من الاستثمارات الهامة في مشاريع واسعة النطاق والتي لم تكن نتائجها مرضية.

3.1.2. مرحلة الانفتاح التدريجي للسوق الوطني للدواء :

في البداية تم فتح هذه الفترة بحكم قانون المالية التكميلي لسنة 1990 جويلية (1990) والذي

سمح بإنشاء وكالات أجنبية في عدد من الأنشطة الاقتصادية ومنهم الخاصة بالدواء. وكان هذا الإجراء كتمهيد لانفتاح السوق بدلا من الالتزام بالتصنيع الوطني. وبذلك أنشأت العديد من المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مصالح مخابر الدواء الأجنبية. وكانت هذه المؤسسات الجديدة السبب في عملية الانفتاح التي اصطدمت بثلاث أنواع من العراقيل، هي:

- نظام ضبط الواردات الذي يركز على الرقابة الإدارية والبنكية الصارمة والذي كان موجه أكثر لإدارة صفقات المؤسسات العمومية عن الخاصة. وكان ذلك نتيجة الحالة الاقتصادية والمالية الصعبة التي واجهت البلاد في بداية التسعينيات؛

- التزام التصنيع في قطاع نشاط معقد كالدواء كان مهمة صعبة جدا، حيث لم تكن فقط بيئة المستثمر مليئة بالعراقيل البيروقراطية ولكن كان أيضا الالتزام بالاستثمار بحكم نص مثبت بدون توضيح التفاصيل اللازمة لكيفية التطبيق؛

- عدم تهيئة البيئة القانونية مسبقا قبل السماح لمصالح خاصة للتدخل بكل أمان في مجال ترتبط مخاطره بحماية الصحة العامة.

منذ سنة 1995 وفي إطار مخطط التعديل الهيكلي المفروض من طرف المؤسسات المالية الدولية، شهدت الجزائر تطورا ملحوظا تمثل في الحرية الكاملة للوصول إلى الأسواق الخارجية لكل الأنشطة الاقتصادية . هذا الانفتاح كان على نطاق أوسع تدريجيا وبشكل خاص فيما يلي :

- تخفيضات تدريجية للتعريفات الجمركية الخاصة بالسلع؛

- تسهيل إجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي؛

- توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي .

وفي هذا السياق، عرفت صناعة الدواء تطورات هامة تمثلت في الآتي:

- جهد واضح من طرف الإدارة الصحية لتنظيم الإطار التقني والقانوني لانفتاح سوق الدواء . وقد تمثلت هذه الجهود في تحديد الإجراءات الواضحة للموافقة على الموزعين والمنتجين؛ إنشاء مخبر وطني لمراقبة الأدوية؛ إجراءات تحديد سعر الدواء؛... الخ .

- الارتفاع الهام والسريع لعدد المتعاملين من القطاع الخاص على مستوى استيراد الدواء والتوزيع بالجملة، حيث وصل عدد المستوردين الخواص في سنة 2007 إلى أكثر من 70 مستوردا، بعد أن كانت هذه الأرقام منعدمة في بداية التسعينيات .

- قد تكون سيطرة القطاع الخاص على سوق الدواء سببا في خسارة المؤسسات الحكومية المكلفة الاستيراد والتوزيع ومن ثم اختفاءها، وذلك نتيجة عدم قدرتها لمواجهة المنافسة الجديدة من الناحية الاقتصادية والمالية .

وعلى الرغم من هذه التحولات الجذرية التي عرفها السوق الوطني للدواء، غير أنها لم تكن كافية لترقية الصناعة الوطنية للدواء ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الصحية العامة . وقد تواجه كل الإجراءات المتخذة، والتي تمت بشكل تدريجي، قيودا حتمية فرضتها قواعد وتعليمات المنظمة العالمية للتجارة . وبذلك، يواجه سوق الدواء في الجزائر مرحلة جديدة، إذ يجب من خلالها إعادة صياغة وتوضيح دور مختلف ممثلي هذا السوق¹ .

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص. 301-304.

2.2. صناعة الأدوية في القطاع العام:

لقد شهد القطاع العام لصناعة الأدوية إعادة تنظيم مختلفة كان آخرها سنة 1998، حيث تم حل مؤسسات التوزيع الثلاثة (les 3 PHARMS) وضمها لمؤسسة صيدال، التي أصبحت المنتج الرئيسي للمنتجات الصيدلانية الوطنية، وتم في نفس السنة تحويلها إلى مجمع صناعي¹، ونجد معها كل من معهد باستور وهو مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) الذي ينتج السيروم (Sérums) واللقاحات (Vaccins)، وكذا مؤسسة سوكتويد (Socothyde) التي تنتج المستهلكات الطبية والضمادات.

1.2.2. مجمع صيدال:

مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال 2.5 مليار دينار جزائري تتمثل مهمته الرئيسية في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري.

هدفها ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والجهوي، وكذا اختراق أسواق عالمية، ومن أهدافه

الاستراتيجية ما يلي:

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون، وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا؛
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية؛
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شركات عن طريق عقود مشاريع مشتركة أو عن طريق اتفاقيات التصنيع؛
- الحفاظ على حصص السوق الوطنية والرفع منها لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية.

ويتكون المجمع من ثلاثة فروع إنتاجية كبيرة وهي²:

ANTIBIOTICAL - مركب المضادات الحيوية بالمدينة متخصص في إنتاج ما يلي: (Gélules, Comprimés, Pommades, Sirops, Injectables)، وهي في الغالب أو كلها منتجات جينية (Produits Génériques).

BIOTIC - وتضم وحدة الحراش، وحدة جسر قسنطينة ووحدة شرشال، ومتخصصة في إنتاج: (Solutions, Pommades, Gélules, Sirops, Comprimés) وهي منتجات جينية كذلك.

PHARMAL - وتضم وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة ووحدة عنابة، وتنتج ما يلي: (Solutions, Pommades, Gélules, Sirops, Comprimés) وهي بدورها أيضا منتجات جينية.

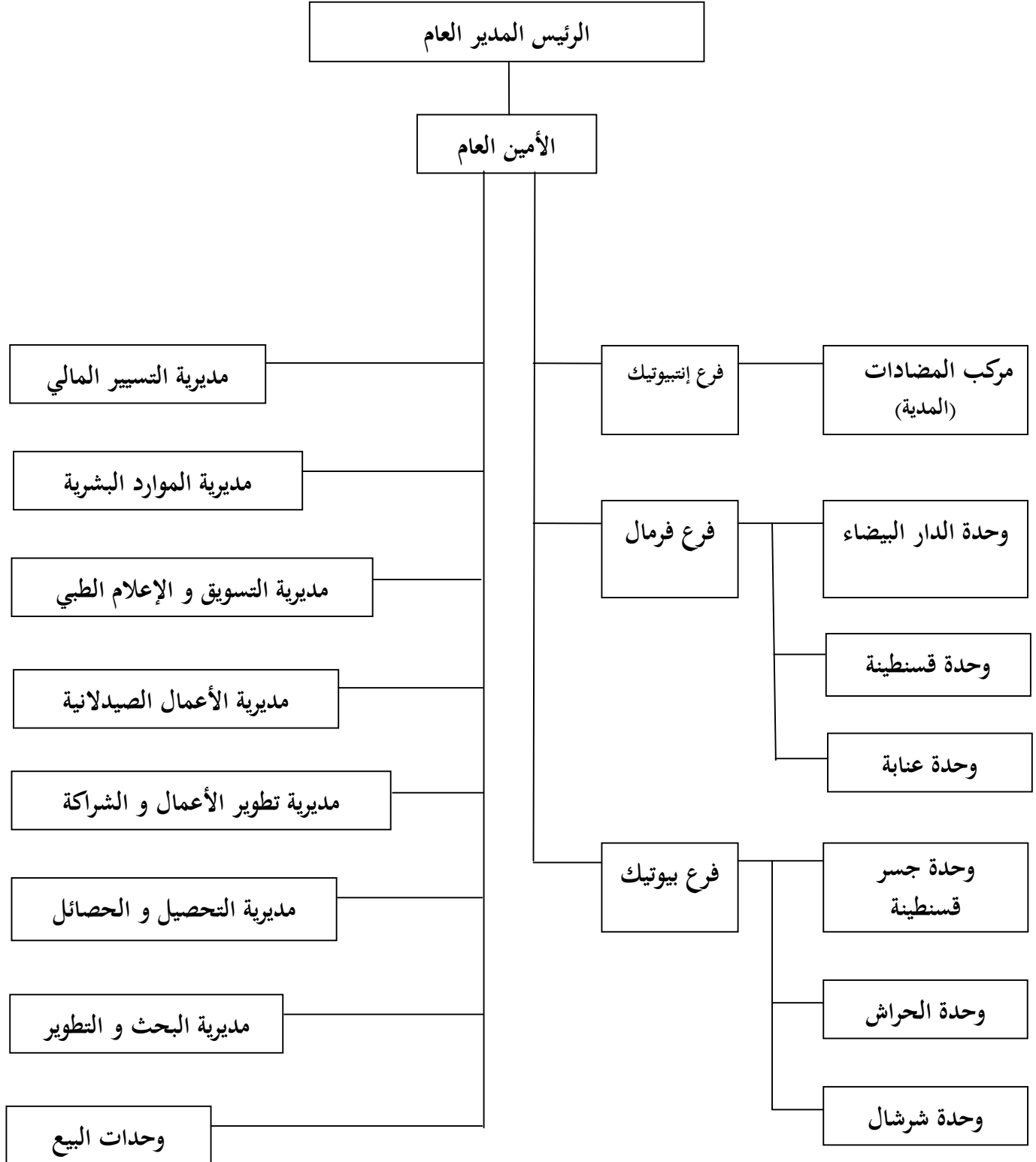
URMTP - وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وهو خاص بالبحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تابع لمجمع صيدال.

¹ / Sidal Infos: publication trimestrielle du Groupe Sidal N°: 7. 4^{ème} trimestre 1998, p. 06.

² / Sidal Infos: Revue trimestrielle du Groupe Sidal, N°: 06, 3^{ème} trimestre, 1998, p.21.

بعد تحويل مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي أصبحت الهيكلية الداخلية لهذه المؤسسة كما يلي :

شكل رقم (3.3): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر

وللتعرف أكثر على مجمع صيدال وجب التطرق إلى بعض النتائج والأرقام لمعرفة مدى التقدم الحاصل بالمجمع والتعليق عليها.

الجدول(3.3): كمية الإنتاج لمجمع صيدال لسنة 2007-2008.

2008 (10 ⁶ وحدة مبيعة)	2007 (10 ⁶ وحدة مبيعة)	الفروع لمجمع صيدال
45.80	50.67	Biotic
47.25	46.73	Pharmal
39.96	37.73	Antibiotical
133.02	135.14	المجموع

المصدر: - Rapport de Gestion du Groupe Saidal 2008, p.21.

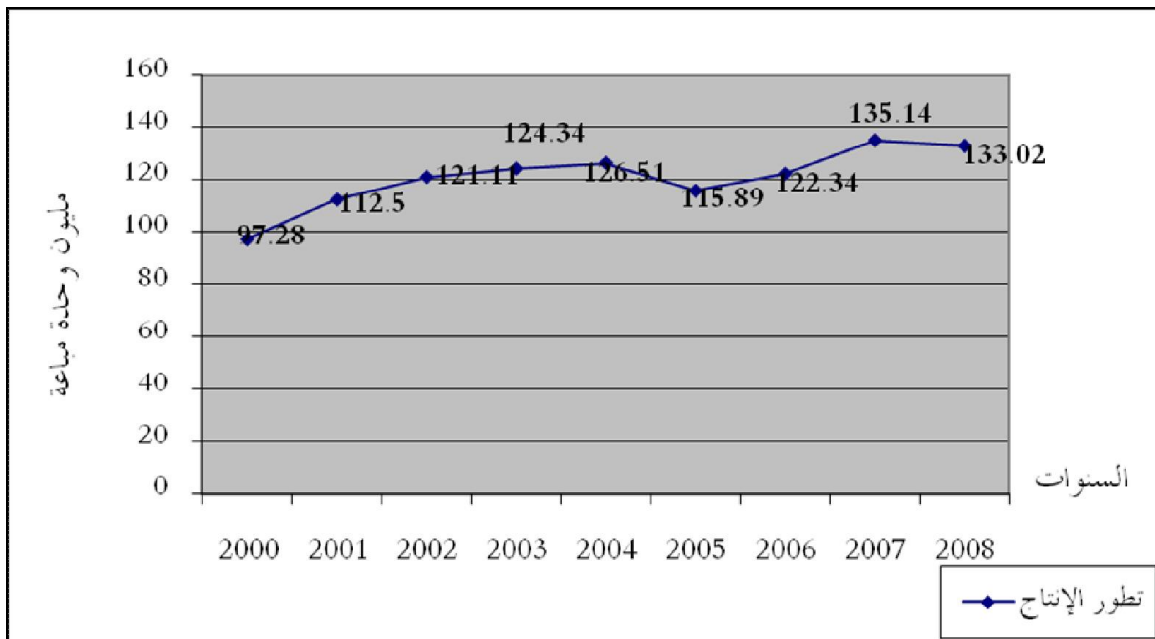
من خلال الجدول(3.3) نلاحظ إنخفاض طفيف في الإنتاج الإجمالي للمجمع خلال الفترة 2007-2008 وهذا راجع إلى اعتماد الدولة على الإستيراد من الدول الأجنبية لتغطية الطلب المتزايد على الدواء . والشكل البياني التالي يبين تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2008:

الجدول(4.3): تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2008.

السنة	الإنتاج (10 ⁶ وحدة مبيعة)	القيمة (10 ⁶ دج)
2000	97.280	3656.50
2001	112.50	4480.91
2002	121.11	4827.11
2003	124.34	5230.65
2004	126.51	6152.46
2005	115.89	5596.27
2006	122.34	6096.96
2007	135.14	6887.55
2008	133.02	9193.80

المصدر: - Rapport de Gestion du Groupe Saidal 2008, p.21.

الشكل (4.3): تطور الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2008.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (4.3) و الشكل (4.3) نلاحظ أن حجم الإنتاج بتاريخ 2008/12/31 بلغ أكثر من 133 مليون وحدة بيع بقيمة تقارب 9.19 مليار دينار جزائري وهذا بمعدل نمو بلغ 36.73% مقارنة بسنة 2000، وترجع هذه الزيادة الكبيرة في المبيعات إلى ظهور متغير آخر كان غير منتشر في الجزائر ألا وهو أمراض العصر كأمراض السرطان والقلب والأعصاب وأنفلونزا الطيور والخنازير، حيث ذكر المشرف الطبي لمجمع صيدال أنه تم إنتاج في سنة 2009 أكثر من 75 ألف علبة دواء "تاميفلو" المضاد لأنفلونزا الخنازير، مشيراً إلى أن هذا الرقم هو حصة مجمع صيدال في إنتاج هذا الدواء على مستوى السوق الجزائرية تطبيقاً لتوصيات المنظمة العالمية للصحة ووزارة الصحة التي تطالب بتغطية 20% من السكان، كما أكدت الشركة أنه تستطيع زيادة الإنتاج في حال تطلب الأمر ذلك، حيث أن زيادة الإنتاج تتعلق برفع درجة خطر انتشار الداء عبر الوطن¹.

2.2.2 . معهد باستور الجزائر (I.P.A):

لقد أنشئ هذا المعهد سنة 1894 بغرض القيام بالتحاليل المخبرية، وفي سنة 1909 أصبح يسمى بمعهد باستور الجزائري (L'institut Pasteur D'Algérie) كملحق للمعهد الأم في باريس وهو بمثابة مخبر للبحث العلمي وفق طرق باستور، وتوقف نشاطه بعد رحيل الإطارات الفرنسيين سنة 1962، ولم يتم تشغيله إلا في سنة 1971 من طرف الدكتور (D^r Robert NEEL) في مجال البحث العلمي والتكوين، وأصبح مؤسسة

¹ www.djazairnews.info

عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب التعليمات الوزارية رقم 71-45 المؤرخة في 21 جوان 1971، ومهامه تتمثل فيما يلي:

- البحث في مجال الميكروبيولوجيا؛
 - إنتاج وتوزيع السيروم (Sérums) واللقاحات ذات الاستعمال البشري والحيواني؛
 - التكوين العلمي والتقني للعمال في المجال الصيدلاني.
- وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-74 أصبح معهد باستور الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وينتج المعهد مواد بيولوجية للاستعمال البشري والحيواني أو بيئي (Vaccins, Sérums et milieux de culture)، ومحاليل مخبرية تقدر بنحو 130 منتج.

3.2.2. SOCOTHYD :

وهي مؤسسة عمومية تم إنشاؤها سنة 1969، وتشغل نحو 700 عامل قدر رقم أعمالها سنة 2000 بنحو 1.5 مليون دينار جزائري، تنتج المستهلكات الطبية والضمادات، وهي تغطي احتياجات السوق الوطني من هذه المواد بنسبة 93%، إلا أن هذه المؤسسة تعاني من صعوبات جمة أهمها تراكم ديونها لدى المستشفيات وعدم قدرتها على تحصيلها، والتي بلغت نحو 273 مليون دينار جزائري سنة 2000، كما أنها قد تحصلت على شهادة (ISO 9002).

3.2. صناعة الأدوية في القطاع الخاص:

تعتبر تجربة القطاع الخاص الجزائري في مجال صناعة الأدوية حديثة جدا، إذ لم يفتح له المجال للإستثمار في إنتاج و استيراد و توزيع المنتوجات الصيدلانية إلا سنة 1991 . حيث أنه حتى سنة 1999 م لم يتجاوز عدد المؤسسات الخاصة 31 مؤسسة، و من بينها 18 متخصصة في صناعة الأدوية، و 13 أخرى متخصصة في إنتاج مواد التعبئة والتغليف، و رغم حداثة هذا القطاع في صناعة الدواء إلا أنه استطاع أن يطور نفسه و يخطو خطوات معتبرة حيث أنه يغطي من الإنتاج الوطني نسبة 38,4% . و من أهم هذه المؤسسات ما يلي:

- **LADPHARMA**: يعتبر أقدم المخابر الخاصة الجزائرية، أنشئ سنة 1985 بولاية البليدة، تحت اسم "مخابر الدكتور جبار"، وينتج هذا المخبر حاليا 34 منتجا دوائيا منها الهرمونات الكظرية، منشطات الأوردة، المضادات الحيوية و الأدوية المضادة للسعال، إلا أن قدرته الإنتاجية التي تصل إلى 15 مليون وحدة بيع سنوي، لا يستغل منها المخبر إلا نسبة 20%.

- شركة **BIOPHARM**: بدأت نشاطها سنة 1994 بولاية قسنطينة تنتج نوعين من الأدوية : البراسيتامول و الأشربة (Sirops/ Paracétamol).

- مخابر ALPHARM: بدأت عملها سنة 1993 بتوزيع المنتجات الصيدلانية، ثم تحولت إلى نشاط الإستيراد . وفي شهر جوان من سنة 1999 ، بدأت هذه المخابر في إنتاج أنواع دوائية مختلفة موزعة على 45 صنفا في أقسام علاجية مختلفة.
- مؤسسة PRODIPHAL: أنشئت الشركة الجزائرية الخاصة PRODIPHAL سنة 1995. تشغل 40 عاملا، وقد حققت رقم أعمال يفوق 100 مليون فرنك فرنسي سنة 1997.
- المخبر الجزائري للأدوية (L.A.M) : تحصل على اعتماد الإنتاج الصيدلاني سنة 1991 ، وفي سنة 1998 أصبح ينتج تسعة أنواع من الشراب، وستة أنواع من قطرات غسل العين، و ثلاثة أنواع من الأقراص والكبسولات، يوزع منتوجاته عن طريق شبكته الخاصة للتوزيع (COPHAB)، و عن طريق المؤسسة العمومية لتوزيع الأدوية (DIGROMED) بموجب عقود موقعة بين الطرفين في هذا المجال.
- المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A): عبارة عن شركة برأسمال اجتماعي قدره 1.1 مليار دينار جزائري ، يشغل نحو ألف عامل . يجمع في نشاطه بين الإنتاج و الإستيراد. حيث يحتوي على أربع وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإجمالية 86 مليون وحدة بيع سنويا، كما يعتبر أكبر شركة جزائرية خاصة مستوردة للأدوية . تتوزع حصص وارداته كالتالي:
- 25% من مخبر التنمية الصيدلانية بفرنسا؛
 - 25% من شركة SANOFI بفرنسا؛
 - 25% من شركة BIOCHIMIE (مجموعة NOVARTIS) بالنمسا؛
 - 25% من شركة SMITHKLINE BEECHAM ، المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية.
- ويصدر المخبر الصيدلاني الجزائري منتجاته نحو دول جنوب شرق آسيا خاصة فيتنام.
- المعهد الطبي الجزائري (I.M.A): تم إنشاؤه سنة 1992 في شكل شركة مختلطة جزائرية فرنسية، ويعمل تحت مراقبة وإشراف مجمع الصناعة الصيدلانية (G.F.P) بنحو 75%، وبنسبة 8% من طرف مكتب توزيع المنتجات الصيدلانية لوهران (C.D.P.P.O)، وقد تحصل هذا المخبر على اعتماد سنة 1991 خاص بتعبئة المنتجات الصيدلانية محليا، ثم قام بإنجاز وحدة إنتاجية بعين البنيان (تيبازة) سنة 1998 ، وبلغ حجم إنتاجه في السنة الأولى 14 مليون وحدة بيع، يشغل المخبر (L.M.A) 125 عاملا، تم تكوينهم بفرنسا في مخابر Synthelabo¹.

¹ عبد السلام مخلوي، أثر اتفاقية TRIPS على الدول النامية في ما يتعلق بمجال نقل التكنولوجيا، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص.213-215.

4.2. تشخيص الصناعة الدوائية (الإنتاج+الإسترداد) :

يعتبر سوق الأدوية في الجزائر صعب الدراسة والتحليل نظرا لعدم وجود إحصائيات دقيقة عنه في مجال الإنتاج والتوزيع وكذا الاستهلاك، كما أنه يشكو من رقابة فعالة وصارمة من طرف الإدارة العمومية رغم كثرة النصوص والتشريعات المنظمة له. ولذلك سوف نحاول دراسة سوق الأدوية من خلال التركيز على الواردات وكذا على الإنتاج اعتمادا على بعض الإحصائيات المتوفرة.

1.4.2. الواردات من الأدوية:

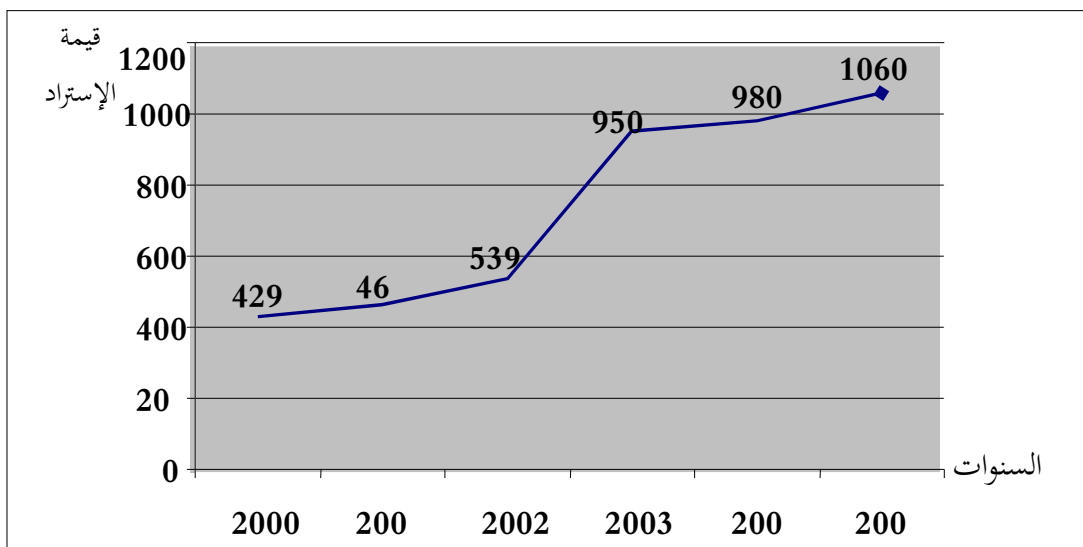
تعتبر الجزائر مثل غيرها من الدول النامية ذات صناعة دوائية ضعيفة وليس بمقدورها تلبية احتياجات السوق الوطني من هذه المادة الحيوية والضرورية لصحة الإنسان، وعليه تعتمد الجزائر بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية هذه الاحتياجات سواء في مجال استهلاك الأدوية أو حتى في مجال تموين الصناعة المحلية بالمواد الأولية. والجدول التالي يبين لنا تطور واردات الأدوية وبعض المنتجات الصيدلانية منذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2005.

الجدول (5.3) : تطور إستيراد الدواء خلال: 2005-2000.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الإسترداد (مليون دولار)	429	462	539	950	980	1060

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

الشكل (5.3): تطور إستيراد الأدوية في الجزائر 2005-2000.



المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول (5.3) والشكل (5.3) أن فاتورة إستيراد الأدوية في زيادة مستمرة في الفترة الممتدة من 2000 إلى سنة 2005 م، نظرا لمجموعة من العوامل منها الزيادة السكانية حيث قدر عدد السكان سنة 2005 م بـ 33 مليون نسمة إضافة إلى تمدد رأس الهرم السكاني ابتداء من الفئات العمرية من 30 سنة فما فوق مع التركيز على فئة الشيوخ الأكثر من 60 سنة، حسب إحصائية وزارة الصحة والسكان دائما.

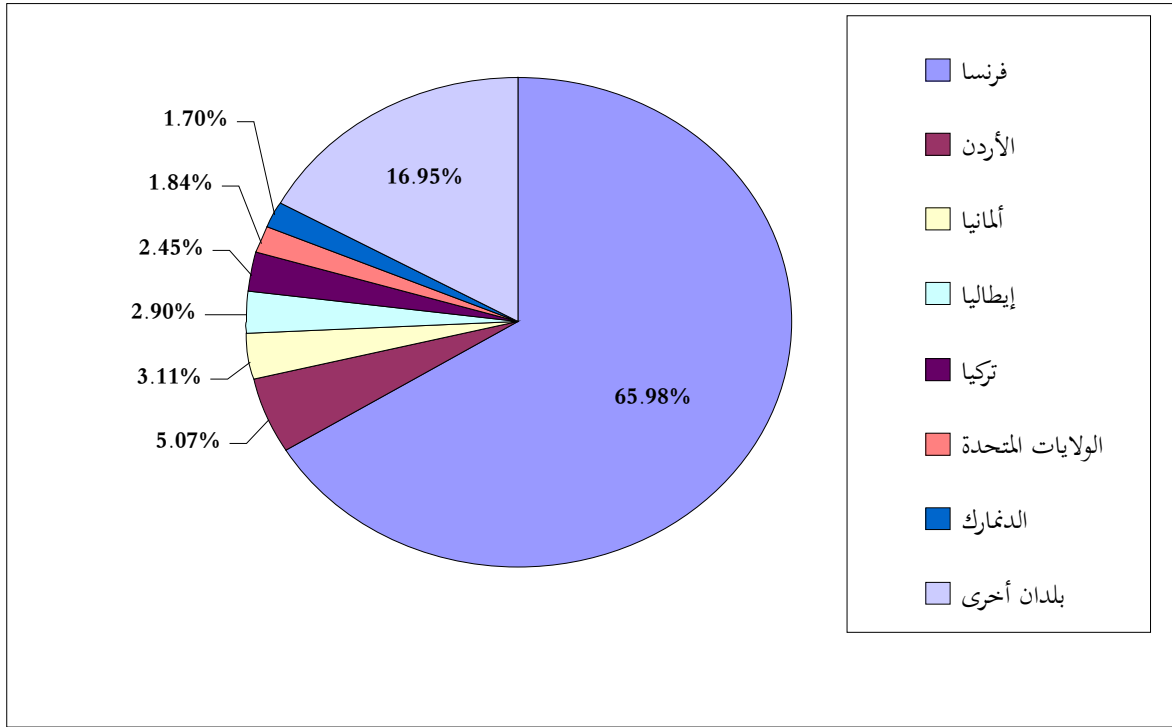
دون أن ننسى المشاكل التي تعترض الإنتاج الوطني، حيث نجد أن القائمة الوطنية للأدوية المعوضة من طرف صندوق الضمان الإجتماعي قد إستثنت الكثير من الأدوية المنتجة محليا مما دفع بالمنتجين المحليين إلى التخلي عن إنتاجها واللجوء إلى إستيراد الأدوية التي تقبل التعويض من الخارج، مثل ما حصل مع الدواء الموجه لمواجهة مرض أنفلونزا الطيور الذي ينتجه مجمع صيدال حيث لم تقبل اللجنة الوطنية إدراجه في قائمة الأدوية المعوضة على عكس الدواء المستورد من الخارج الذي يقبل التعويض، رغم أن سعر دواء صيدال في السوق يقل عن السعر المرجعي مما يرشحه آليا للدخول إلى القائمة الوطنية للأدوية القابلة للتعويض دون المرور على اللجنة المكلفة بإدراج الأدوية في قائمة الأدوية المعوضة، مما دفع المجمع إلى التفكير في التصدير إلى كل من ليبيا واليمن، في إنتظار التوصل إلى حل مع السلطات المعنية.

الجدول رقم (6.3): قيمة ونسبة الواردات من الأدوية وأهم الدول الموردة لسنة 2005.

النسبة المئوية %	القيمة (مليون دولار)	البلدان
65.98 %	699.38	فرنسا
5.07 %	53.74	الأردن
3.11 %	32.96	ألمانيا
2.90 %	30.74	إيطاليا
2.45 %	25.97	تركيا
1.84 %	19.50	الولايات المتحدة الأمريكية
1.70 %	18.02	الدنمارك
16.95 %	179.67	بلدان أخرى
100 %	1060	مجموع

المصدر: وثيقة صادرة عن وزارة الصحة سنة 2006.

الشكل (6.3): نسبة واردات الأدوية من الدول لسنة 2005.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (6.3) والشكل (6.3) نجد أن واردات الجزائر من الأدوية محتكرة من طرف عدد محدود من الدول حيث نجد فرنسا في المرتبة الأولى حيث تمثل المخاير الفرنسية 700 مليون دولار أي بنسبة 65% من قيمة الواردات في سنة 2005 م، حيث تمثل الواردات 30 صنف دوائي مصدر، بينما تبقى أوروبا تتصدر قائمة الموردين بنسبة 90% من الواردات الوطنية ورغم محاولة تنويع مصادر المنتجات الدوائية من خلال الإعتماد على 40 دولة في التعامل نذكر منها الـ.م.أ، اليابان، الهند، كندا، التشيك، سويسرا. إضافة إلى مجموعة من الدول العربية والإسلامية نذكر منها السعودية، الأردن، مصر، المغرب، تونس، إندونيسيا وإيران، إلا أن الكميات تبقى محدودة مقارنة بما نستورده من فرنسا.

2.4.2. الإنتاج من الأدوية:

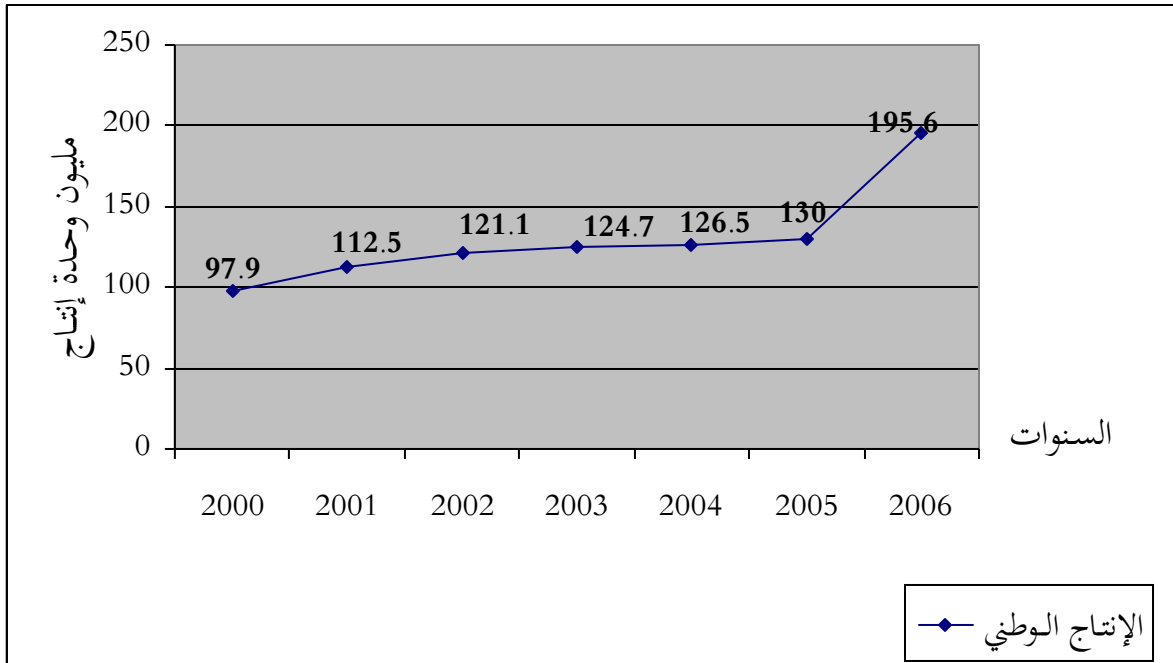
تعتبر التجربة الجزائرية في مجال صناعة الأدوية صغيرة مقارنة بغيرها من الدول كمصر مثلاً، ويعتبر القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة إذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي لم يدخل هذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، بعد تحرير سوق الأدوية وإجبار الدولة للمتعاملين الخواص في سوق الأدوية (الاستيراد) بضرورة إنشاء وحدات صناعية بعد مرور سنتين من بدء عملية الاستيراد للأدوية. وعليه بالنظر إلى الإحصائيات المتوفرة حول الإنتاج الصناعي الدوائي بالجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2006. ومن خلال الجدول التالي:

الجدول (7.3): تطور الإنتاج الوطني للأدوية 2000-2006.

البيانات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الإنتاج (10^6 وحدة إنتاج)	97.9	112.5	121.1	124.7	126.5	130	195.6

المصدر: الوثائق الداخلية لمجمع صيدال.

الشكل (7.3): تطور الإنتاج الوطني 2000-2006.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (7.3) والشكل (7.3) نجد أن إنتاج الدواء في الجزائر شهد تطورا كبيرا خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و 2006، حيث يزداد من سنة إلى أخرى وبنسب معتبرة، ومن أسباب التي أدت إلى زيادة الإنتاج الوطني: منها محاولة مسايرة النمو الديمغرافي حيث بلغ عدد السكان في 2005 م 33 مليون نسمة وفي آخر إحصاء لعام 2008 م 35 مليون نسمة، بالإضافة إلى تطور المستوى الثقافي للسكان ودرجة الوعي الصحي، مع التحسن المستمر للتغطية الصحية وإرتفاع معدل حياة الإنسان في الجزائر إلى حدود 72 سنة وما ترتب عنه من زيادة الفئة العمرية فوق 60 سنة، وهي الفئة الأكثر إستهلاكاً للأدوية، حيث نجد أن أكثر من 59 % من الوصفات الخاصة بمضادات الإلتهاب موجهة لهذه الفئة وذلك حسب إحصائية صادرة عن وزارة الصحة لسنة 2004 م، ودون أن ننسى الإهمال ونقص الرعاية الصحية خاصة في المناطق النائية ومناطق الأحياء القصدية والأحياء الشعبية ذات الكثافة السكانية العالية، مما ترتب عنه عودة أمراض الفقر الدم ونقص النظافة كالتفوييد والتهاب الكبد الفيروسي، مما ساهم في إرتفاع الطلب على المنتجات الدوائية، ووجود نظام للتكفل الصحي حيث يقوم الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بتعويض الأدوية دون أن ننسى رمزية العلاج، مما ساهم في رفع الإستهلاك مع ظهور متغير آخر كان غير منتشر في الجزائر ألا وهو أمراض العصر كأففلونزا الطيور والخنزير، وكذلك أمراض السرطان والقلب والأعصاب وإرتفاع الضغط والسكري والسمنة المفرطة، حيث أحصت وزارة الصحة في نشرة صادرة سنة 2004 م أن أكثر من مليوني مصاب بالسكري، وربع السكان مصابون بإرتفاع ضغط الدم أي واحد من كل أربعة جزائريين مصاب بهذا المرض.

3. تحليل الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر

الفصل الثالث: صناعة الدواء 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.

1.3. دراسة التركيز الصناعي:

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

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

الجدول(8.3): تطور سوق الدواء من 2004-2006.

الوحدة: مليون أورو.

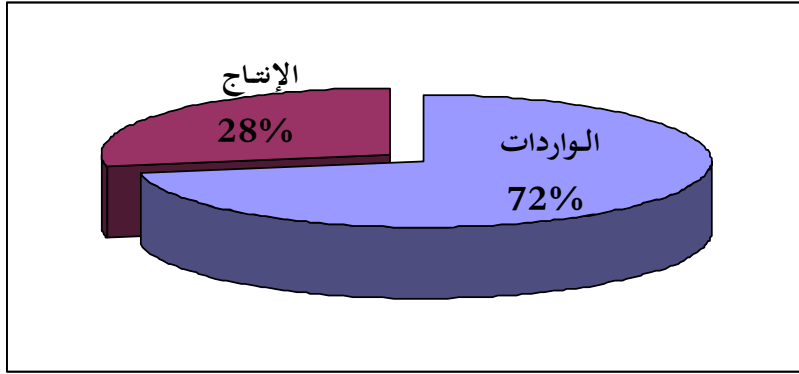
2006		2005		2004		السنة
70%	1137.5	74%	1087.80	79%	987.5	الدواء الأصلي
30%	487.5	26%	382.2	21%	262.5	الدواء الجنييس
72%	1170	78%	1146.6	82%	1025	الواردات
28%	455	22%	323.4	18%	225	الإنتاج
100%	1625	100%	1470	100%	1250	سوق الدواء

المصدر : Mellah Nabil, SEMINAIRE "Quelles perspectives de développement pour l'industrie pharmaceutique algérienne dans le nouveau context international ?" UNOP, Alger, Hotel El aurassi, 22-23 octobre 2007,

يوضح الجدول(8.3) تشكيلة سوق الدواء خلال الفترة 2006-2004 حيث تتضح زيادة مستمرة في الإنتاج الوطني مقابل زيادة منخفضة في الواردات، و هذا ما يبين الجهود المبذولة للرفع من القدرة الإنتاجية الوطنية. كما يبين الجدول توجه الدولة نحو تشجيع الأدوية الجنييس حيث ارتفعت من 21% إلى 30% من سوق الدواء.

كذلك من خلال الجدول (8.3) وفي سنة 2006 نلاحظ أن الإنتاج الوطني يمثل 28% من السوق الدواء في الجزائر أما 72% تمثل واردات الجزائر من الأدوية لتغطية العجز في الطلب، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل (8.3): السوق الوطنية من الأدوية لسنة 2006.



المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول (9.3): نصيب المتعاملين الإقتصاديين من سوق الأدوية (الإنتاج+الإسترداد) لسنة 2005.

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

*
الباقي

100%-23.95%=76.05% مغطاة عن طريق الإسترداد

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

من خلال الجدول (9.3) نلاحظ سيطرة مجمع صيدال بنسبة كبيرة من الإنتاج الوطني 34.86%، وهذا سنة 2005.

1.1.3. مقلوب عدد المؤسسات :

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

$$Z = 1/n$$

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

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

2.1.3. مقياس هيرشمان وهيرفندال :Herschman et Herfindah :

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

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

الجدول (10.3):درجة التركيز حسب Herschman et Herfindah.

الرقم	إسم المؤسسة	xi	(xi/X) ²
01	SAIDAL (الجزائر)	110.32	0.121
02	SANOFI AVENTIS (فرنسا)	73.38	0.057
03	PFIZER (الو.م.أ)	32.49	0.010
04	IMC (الجزائر)	31.11	0.009

¹ تصريح وزير الصحة عمار تو على الموقع الإلكتروني:

أطلع عليه في 2010/01/19

0.001	11.01	LAB.SALEM (الجزائر)	05
0.001	10.01	PHARMAGREB(الجزائر)	06
0.023	48.18	المتعاملون الآخرون	07
0.221	316.50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (10.3) نجد أن درجة التركيز الصناعي حسب مقياس هيرشمان وهيرفندال هو:

$$IHH = 22.1\%$$

نلاحظ أنه من خلال المقياسين مقلوب عدد المؤسسات $Z=18.5\%$ ومؤشر هيرشمان وهيرفندال $IHH=22.1\%$ أن التركيز الصناعي تحت المتوسط، وهذا يدل على أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الاحتكارية نظرا لوجود من 50 إلى 100 المؤسسة التي تتنافس من أجل الإستحواذ 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 ما¹. وهذا ما نلاحظه في الصناعة الدوائية، إنتاج أنواع متعددة من الأدوية لمعالجة الأنواع المختلفة من الأمراض.

2.3. عوائق الدخول إلى الصناعة:

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

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

ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المستثمرين الجدد نجد:

1.2.3. مشكلة العقار الصناعي:

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

2.2.3. ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (Pharmacologie):

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

3.2.3. النظام المصرفي وسياسة القرض:

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

4.2.3. سياسة التسعير:

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

3.3. تمييز المنتجات الدوائية:

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

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

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

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

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

4. تحليل قوى المنافسة في مجمع صيدال

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص. 319.

تبرز أهمية معرفة الضغوطات التنافسية الممارسة في القطاع الدوائي في الجزائر بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للمجمع صيدال، كون هذا الأخير يستحوذ ما نسبته 67% من الإنتاج الوطني (كميا) في سنة 2005 ، وبالتالي يمكن أن يعطي هذا النموذج صورة حية عن الموقع التنافسي لهذا المجمع. كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة، وتتوقف شدة الضغوطات لكل قوة من القوى الخمس ل Porter على مجموعة خصائص اقتصادية، تقنية وتكنولوجية وحتى القانونية بكل قطاع. وسنقوم بدراسة كل قوة على حدة.

1.4. التهديدات الناتجة عن القوة التفاوضية للموردين:

تتوقف هذه التهديدات على جودة العلاقات بين المجمع ومورديه. 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 والمبيعات، وهذا ما يؤثر سلبا على الجهود 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 وتوريداته للمادة الأولية الخاصة بإنتاج مادة الأنسولين، الشيء الذي قد يهدد المجمع في حالة ما إذا قرر هذا المخبر الأوروبي التكامل الأمامي وإنتاج مادة الأنسولين.

2.4. التهديدات المتعلقة بالقوة التفاوضية للزبائن:

- القوة التفاوضية للأطباء والصيدال: فقد تتعدد المنتجات ووجود التمييز بينها. حيث هنا قد يلجأ الأطباء والصيدال إلى المنتجات المستوردة من الدول الأجنبية على أن يعتمدوا على منتجات مجمع صيدال؛
- هوامش الربح المطبقة للصيدال: والتي تؤدي بهم إلى تفضيل بيع الأدوية الأصلية المرتفعة الثمن حيث تحقق له ربحا كبيرا (+20% من سعر الشراء) على بيع الأدوية الجنيسة المنخفضة الأسعار والتي تحقق هوامش ربحية منخفضة؛
- اختلالات التوزيع التي قد تضعف القوة التفاوضية للمجمع وخاصة في مناطق الجنوب وتحول الصيدال إلى شراء المنتجات المنافسة؛
- إمكانيات تكامل خلفي وخاصة بالنسبة لموزعي الأدوية، وهذا شيء مستحيل للمؤسسات ك Digromed، وهو ما يعطي المجمع قوة تفاوضية كبيرة في هذا المجال.

3.4. التهديدات المتعلقة بالمنتجات البديلة:

فكل منتج يمكن استبداله بآخر ليس من نفس النوع لكنه يلي نفس الحاجة أو أكثر في بعض الأحيان هو منتج بديل.

- غالبا ما تكون التكنولوجيا الجديدة والإبداعات هي مصدر ظهور المنتجات البديلة؛
- بالنسبة للأدوية فإن هذه الخطورة تخص المنتجات الجنيصة لمجمع صيدال؛ لكونها تعتمد في إنتاجها على هذا النوع من الأدوية؛ أي سهولة الاستبدال (أي تهديدات أكبر لمنتجات صيدال)؛
- يمكن أن نضرب مثلا بأخذ الدواء المصنع من طرف صيدال Paralgan-Paracétamol الذي يعالج الحمى والوجع ويستعمل خاصة لصداع الرأس مقابل ظهور عصابة الرأس مؤخرًا Remèdes traditionnel التي توقف الصداع، هذا الدواء الذي يعتبر بديلا جديدا قد يطلبه المستهلك، وإن كان لا يمثل خطرا مباشرا على منتج صيدال، لكن يجب أخذه بعين الاعتبار إذ إنه قد يتسبب في تقليص الحصة السوقية؛
- الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية التي يستخدمها المستهلك للتداوي؛ وهي متوفرة كثيرا في الجزائر، والسلوك الاستهلاكي للمواطن الجزائري لهذه الأعشاب والزيوت (زيت حبة السوداء)، قد تؤثر على الحصة السوقية للمجمع صيدال.

4.4. تهديدات دخول المنافسين الجدد:

- إن أي مؤسسة تجد فرصة، فائدة أو منفعة في دخول سوق الدواء الجزائري فهي تمثل تهديدا بالنسبة لمؤسسة صيدال، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تملك المؤهلات التكنولوجية والاستثمارية لذلك.
- نظريا: إن المنافسين الجدد الذين يمكن ارتقايمهم هم المؤسسات المنتجة، هذا نتيجة للقانون الذي يجر المؤسسات المستوردة على إنشاء مشروع وحدات إنتاجية بعد سنتين من بداية الاستيراد. بالإضافة إلى كل الإجراءات الأخرى المتخذة من طرف الدولة للحد من الاستيراد بإنشاء قائمة حددت بـ 129 منتج دوائي ينتج في الجزائر، ممنوعة من الاستيراد (في حالة تغطية الطلب الداخلي).
 - ارتفاع حقوق التسجيل للمنتجات الصيدلانية وخاصة للمخابر الأجنبية؛
 - إن التهديدات الأكثر خطورة على المدى المتوسط والطويل هي تلك الناتجة عن الاتفاقيات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي و التي تشجع دخول مؤسساتها إلى الجزائر، كذلك تلك التي ستظهر عقب إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والبنود التي تنص على الاستثمارات في نطاق التجارة والتي تمنع الدول الأعضاء في المنظمة أن ترفض لمؤسسة أجنبية الاستثمار على ترابها؛
 - زيادة التمييز في المنتجات الصيدلانية بفضل ظهور أدوية ناتجة عن آخر الاكتشافات البيوتكنولوجية التي تكون محمية ببراءة الإختراع لمدة 20 سنة .

5.4. تهديد القوة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في السوق:

الفصل الثالث: صناعة الدواء في الجزائر

إن شدة المنافسة تأتي أولاً من تنوع المنافسين (مستوردين ومنتجين) واختلاف إستراتيجيتهم وأهدافهم، ويبقى الاستيراد أكبر تهديد لصيدال رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتشجيع الأدوية الجنيسة، ويعود سبب تخوف المجمع من المؤسسات المستوردة 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 سرطان... 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.

أما بالنسبة للإنتاج فلا يوجد منافس قوي قد يهدد إنتاج مؤسسة صيدال ما عدا وحدات الإنتاج للمؤسسات المتعددة الجنسية، والتي هي في شراكة مع صيدال، لكن هذا لا يمنع أنها تبقى منافسة لها في السوق كالمهدف الذي تسعى إليه Pfizer وهو الحصول على مركز رائد في السوق الجزائرية للأدوية. أما بالنسبة للمنتجين المحليين، فإنهم ينافسون المؤسسة في البعض من منتجاتها مثل المضادات الحيوية وأهم هؤلاء المنافسين مخبر LPA الذي يطمح للوصول إلى حصص سوقية تنافسية.

مما يلاحظ كذلك أمام هذا الوسط التنافسي أن يحدث في المستقبل ظهور فائض في قدرات الإنتاج المحلية بالنسبة لبعض التخصصات الصيدلانية، هذا ما يؤدي إلى عرقلة في الإنتاج مما يترتب عنها اختلال في الأسعار، وقد تزداد التهديدات شدة لوحدها مخازن الإنتاج. خاصة تلك التي تتعاقد معها صيدال كـ Sanofi ,Pfizer, Aventis, Synthelbo, Claxosmithkline.

الشكل (9.3): نموذج التحليل التنافسي لمجمع صيدال.

تهديدات دخول المنافسين الجدد:

- إن المنافسين الجدد الذين يمكن ارتقايمهم هم المؤسسات المنتجة، وهذا نتيجة للقانون الذي يجبر المؤسسات المستوردة على إنشاء مشروعات إنتاجية بعد سنتين من بداية الاستيراد.
- دخول المنافسين الأجانب، عقب إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي تمنع الدول الأعضاء في المنظمة أن ترفض مؤسسة أجنبية الاستثمار على ترابها.

المنافسة داخل الصناعة (السوق):

المؤسسات المستوردة:

- لا يتطلب الاستيراد استثمارات كبيرة؛
- تتمتع المنتجات المستوردة بشهرة العلامة في العالم؛
- امتياز المنتجات المستوردة بتكنولوجيا متقدمة؛
- معدل المردودية لهذه الاستثمارات المرتفع.

المؤسسات المنتجة:

- مؤسسة Pfizer وتسعى إلى الحصول على مركز رائد في السوق الجزائرية للأدوية؛
- المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A): فإنهم ينافسون المؤسسة في البعض من منتجاتها مثل المضادات الحيوية.

القوة التفاوضية للزبائن:

- تعدد المنتجات: قد يلجأ الأطباء والصيدالة إلى المنتجات المستوردة؛
- هوامش الربح المطبقة للصيدالة؛
- اختلالات التوزيع التي قد تضعف القوة التفاوضية للمجمع؛
- إمكانيات تكامل خلفي وخاصة بالنسبة لموزعي الأدوية.

القوة التفاوضية للموردين:

- جودة مواد الأولية؛
- اعتماد صيدال الكبير في توريداته وبنسبة كبيرة من السوق الأوروبية؛
- حسن تسيير التموين: بالإضافة إلى قدرة التخزين الكبيرة التي تجعل المجمع في موضع قوة.

المنتجات البديلة:

- التكنولوجيا الجديدة والإبداعات هي مصدر ظهور المنتجات البديلة؛
- الأدوية الأصلية قد تؤثر على الحصة السوقية للمجمع لكون هذا الأخير يعتمد على إنتاج الأدوية الجنيصة؛
- الأعشاب الطبية والزيتون الطبيعية التي يستخدمها المستهلك تؤثر على الحصة السوقية للمجمع.

5

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

1.5. مفهوم الشراكة :

تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهوما واسعا يجرى تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، ويمكن تعريف الشراكة على أنها:

- 1) الشراكة هي شكل من أشكال التعاون الدائم بين المؤسسات المستقلة، قد تكون في مجال الأشهار، الاعلام المتواصل، تبادل المهارات والموظفين... إلخ؛
- 2) هي كيان ذهني يتحكم في العلاقة القائمة بين المؤسسات، والتي تتصف بالفوائد المشتركة وبتوزيع المساهمات بين أطراف العمل الجماعي المشترك؛
- 3) هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية
- 4) هي إتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونيا، متنافسة أو غير متنافسة (احتمال تنافسها في المستقبل)، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك ؛
- 5) هي إمكانية طلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، مجتمعات، أشخاص... إلخ)، الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة؛
- 6) مؤسستان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير استراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق المتميز، والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما¹.

¹ سليمان بلعور، مرجع سابق، ص.17-18.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لمعنى الشراكة فهي علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليتها القانونية.

بعد أن وضعنا معنى الشراكة، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها .

2.5. الدوافع المؤدية للشراكة :

أوضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية :

1) ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة⁽¹⁾؛

2) تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات -بما فيها الرائدة - عن إستراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخصاً للتكنولوجيا بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح ؛

3) تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء .

4) إن الاخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج والشراء أصبحت دافعا لتطور الشراكة الاستراتيجية كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدد، مما يساهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره⁽²⁾ .

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة⁽³⁾، كما تحقق الشراكة قدراً كبيراً من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط .

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 58.

(2) - B.Garrette et P.Dussauge,Op-Cit,P62.

(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص 30.

3.5. أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال:

إعتمدت مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر إستراتيجية الشراكة كبديل إستراتيجية لبناء ميزة تنافسية في السوق التي تعرف تكتلات واندماجات واسعة، ومن أمثلة الإندماجات مجمع صيدال الذي عرف ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة أو ما يسمى بالشركات المختلطة، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع.

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

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

1.3.5. عقود المشاريع المشتركة :

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

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

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت ب : PSM ، مقرها الإجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة ب 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الإجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30% . بدأ المشروع عمليات الإنتاج في 23 جوان 2002 ، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة الأدوية الفلاحية التالية: مضادات الإلتهاب والمضادات الحيوية .

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

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

- مشروع دار الدواء - صيدال " صيدار " (Dar El Ddawa- Saidal) :

ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ صيدار بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الإستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30% .
أبرام هذا الإتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 29 ماي 2002 .

2.3.5. عقود التصنيع الإمتيازي Les accords de façonnage :

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في :

- صيدال - فايزر (USA) :

تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقرر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع، مع توفير 110 منصب شغل .

- صيدال - نوفونورديسك :

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنمركي "نوفوتورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز - Danilase" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انثيبوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

- صيدال - دار الدواء :

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الاردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في :

- ازوكار (Isocarde) في شكل أقراص .
- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .
- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .
- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .
- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .
- ديكولوجيك (Diclogesic) في شكل كريم .

3.3.5. اتفاقيات اقتناء الرخص :

في إطار الشراكة التقنية, أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية, ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي:

جدول(11.3): اتفاقيات اقتناء الرخص في صيدال.

موقع الإنتاج	عدد المنتجات	تاريخ إمضاء العقد	الشركاء
الدار البيضاء	02	1994	Solvey Pharm (France) سولفاي فارم
مركب المدية	04	1998	Medi cuba(Cuba) ميدي كوبا
الدار البيضاء	02	1998	Hayat Pharm(Jordanie) حياة فارم
مركب المدية	03	1998	Meheco (Chine) ميهيك و
مركب المدية	02	1999	Ellililly (USA) إيلي ليلي

المصدر: Rapport de gestion 1999 ,p25.

إضافة لما ذكرناه، تم إبرام بروتوكول اتفاق في 24 ماي 2001 بين الشريك الكوبي "فار ماكوبا" ومجمع صيدال، ينص هذا الاتفاق على خلق شركة إنتاج الأدوية المجمع، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض التنفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد.

كما تم التوقيع في 17 مارس 2001 على أربعة عقود شراكة تجارية وصناعية بين مجمع صيدال والشركة الجنوب الإفريقية "بولافارماسوتيكال"، إضافة إلى الاتفاق على تصدير منتجات المجمع باتجاه هذه الشركة. من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعا وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر صناعة الدواء من أهم الصناعات في الجزائر وكل دول العالم لما لها من ثقل اقتصادي ومالي واجتماعي، حيث تشكل أهمية مميزة للسلطات العمومية والسكان أيضا باعتبار الدواء من السلع الإستراتيجية والهامة لسلامة وصحة وأمن المجتمع.

وكخلاصة لهذا الفصل توصلنا إلى بعض نتائج وهي كالتالي:

- أن الصناعة الدواء في الجزائر تتميز بالمنافسة الإحتكارية نظرا لوجود عدد محدود من المؤسسات التي تتنافس من أجل الإستحواذ على أكبر حصة من السوق الدواء ؛
- وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق % 65 من الحصة السوقية لواردات الجزائر وهذا سنة 2007. وكذا قيود خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه هذه الصناعة الحساسة؛
- أصبحت الشراكة البديل الاستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة؛
- تعاظم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها؛
- مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات؛
- توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة.

الخاتمة العامة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية. نشأت أوضاع إقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، و تأكيد أهمية دور القطاع الخاص ، أدى إلى التحول نحو إقتصاديات السوق في كثير من دول العالم . كما أن على الصعيد التقني و العلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يبدو للجميع يقوم على التواصل والإتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية و الأنترنت.

الخلاصة أن العالم يعيش الآن عصرا سمي في مرحلة " بعصر المعلومات " ثم أطلق عليه عصر المعرفة، و في جميع الأحوال و بغض النظر عن التسمية، فإن سمات و ملامح هذا العصر و آلياته و معايير و تختلف جذريا عن كل ما سبقه، و تفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة و المتجددة.

إن بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، بالتالي أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر، لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها داخل هيكلها الصناعي، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، وهنا تتجلى أهمية الإستراتيجية التنافسية.

فقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بهيكل الصناعة

(السوق) و الإستراتيجية التنافسية، و دور هذه الأخيرة في الحياة على الميزة التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة و بقاءها. و قد سلطنا الضوء على أبعاد هيكل الصناعة أي المكونات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على طبيعة الصناعة (السوق) وكيفية تأثير قوى هذه الصناعة أي (قوى الخمس لPorter) على الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها الصناعي، ويتجلى ذلك من خلال مراحل المختلفة لتطور الصناعة وكذا كيفية اختيار التكتيكات التنافسية المناسبة والمناورات المرتبطة بمركز ووضع المؤسسة في بيئات صناعية مختلفة، كما أن الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها Porter تعتبر نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة.

تطرقنا في هذه المذكرة إلى مفهوم هيكل الصناعة و القوى الخمس التي تؤثر على المؤسسة داخل مجال صناعي معين، وأهم الإستراتيجيات التنافسية المثلى لمجابهة هذه القوى. وفي الأخير عملنا على تقديم وضعية الصناعة الدوائية في الجزائر خلال الفترة 2000-2008.

كما تمكنا، عبر فصول البحث المختلفة، الوصول على مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، و التي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات

والتوصيات التي نعتقد أنها هامة و مفيدة، و أخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها، و التي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولا/ نتائج اختبار الفرضيات:

تتلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. يقصد بميكمل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الإحتكار السائد في الصناعة المعينة.

2. إن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى، أبعادا أخرى أهمها: مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة لأنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. وأحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الأفقي حيث أن الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثال: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي وبالتالي تغير الهيكل الصناعي. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.

3. لتحديد المنافسين داخل المجال الصناعي لابد من الاعتماد على مدخل بورتر (Porter) ، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة، حيث بالإضافة إلى المنافسين الموجودين في نفس الميدان والذين ينافسون المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية إلا أن هناك احتمال دخول منافسين جدد الذي يهدد المؤسسة، وإن معرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين يعتبر من أهم منافسين المؤسسة داخل مجالها الصناعي. وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

4. إن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، و في ظل التغيرات البيئية. فإنه لابد على كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية كون أن هذه الأخيرة تعتبر كضرورة في ظل الأوضاع الراهنة؛ لأنها أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة، ومن بين الإستراتيجيات التنافسية المتاحة لدى المؤسسة هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية، تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية. وهذا ما يحقق الفرضية الرابعة.

5. يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند إتباعها، وكيف أن الربحية ستتغير عندما تتغير بيئة التنافس في الصناعة. وهذا ما ينفي الفرضية الخامسة.

6. توصلنا من خلال الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج تؤكد على أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعدمة، خاصة و أنها بدأت تعاني من المنافسة الشرسة ومن أهم هذه النتائج:

- منظومة الأدوية في الجزائر باتت مهددة بخطر انفتاح السوق على المنافسة الأجنبية، وتموقع الجزائر اليوم كسوق مفتوحة على الاستيراد، دون أي إجراء تحفيزي للصناعة المحلية، ولعل ما يبين واقع الأشياء، هو تنامي واردات الجزائر من الأدوية، حيث بلغ حجم الاستثمار في الأدوية في الجزائر، حوالي 70 بالمائة بالنسبة للمنتجات المستوردة من الخارج، في حين لم يتعدى نسبة 30 بالمائة بالنسبة للمنتوج الصيدلاني المحلي وهذا سنة 2008، الأمر الذي خيب آمال المنتجين؛

- عدم حيابة منتجي الأدوية بالجزائر على تقنية صناعة عشرات الأدوية؛
- بسبب المفاوضات حول انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية فإن الصناعة الدوائية المحلية لم تتلق أي دعم منذ 2004 رغم وعود الحكومة. وبالتالي أدى ذلك إلى بطء في الانتاج من قبل مصانع الأدوية التي تعمل بثقل طاقتها؛

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

- دون أن ننسى المشاكل التي تعترض الإنتاج الوطني، حيث نجد أن القائمة الوطنية للأدوية المعوضة من طرف صندوق الضمان الإجتماعي قد إستثنت الكثير من الأدوية المنتجة محليا مما دفع بالمنتجين المحليين إلى التخلي عن إنتاجها واللجوء إلى إستيراد الأدوية التي تقبل التعويض من الخارج، مثل ما حصل مع الدواء الموجه لمواجهة مرض أنفلونزا الطيور الذي ينتجه مجمع صيدال حيث لم تقبل اللجنة الوطنية إدراجه في قائمة الأدوية المعوضة على عكس الدواء المستورد من الخارج الذي يقبل التعويض.

ثانيا/ توصيات المقترحة:

- إنطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات التالية، التي نرى أنها تساهم في التخفيف من السلبيات و النقائص المسجلة:
- العمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها و ترصدها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، و التي يمكن اكتشافها من خلال تحليل و دراسة السوق؛
 - الدراسة المستمرة و الدائمة للبيئة الصناعية لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، و ذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق؛
 - العمل على تطبيق الإستراتيجية التنافسية مع موارد و كفاءات التي تملكها المؤسسة، من أجل تحقيق أحسن أداء في القطاع السوقي؛
 - الاهتمام بتحسين جودة المنتجات وفق للمقاييس العالمية للجودة، وكذلك التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس القدرة التنافسية على المدى الطويل.

ثالثا/ آفاق البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع هيكل السوق (الصناعة) ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، و يرجع ذلك لتوسع مفهومها، و إمكانية دراستها من جوانب عديدة، و بأبعاد مختلفة . و مما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو العملية . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- السلوك التنافسي لصناعة الدواء في الجزائر.
- تأثير المنافسة العالمية على الصناعة الجزائرية.

قائمة المصادر و المراجع

I- الكتب باللغة العربية:

1. باخرمة أحمد سعيد ، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، 1994 .
2. روجر كلارك ، إقتصاديات الصناعة ، ترجمة : فريد بشير طاهر ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 1994 .
3. عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الإقتصاد صناعي (بين النظرية والتطبيق) ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1995 .
4. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) ، دار اليازوري العلمية ،الأردن ، 2005.
5. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، 2004 .
6. قطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1996 .
7. شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2001.
8. نبيل مرسي خليل؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
9. روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية ، ترجمة:عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر ، مصر، 2008.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري النشر، الأردن، 2002.
11. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
12. سيد مصطفى أحمد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب للنشر، مصر ، 2003،
13. محمد عبد الغني، الأزمة المالية العالمية 2008، دار البحار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
14. رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971.
15. محرز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الإقتصادي: الصناعة- التجارة- الخدمات، مصر ، بدون جهة نشر، 1994.

16. علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 1999.
17. سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.
18. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
19. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مجهول دار النشر، مصر، 1996.
20. خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2000.
21. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
22. نزار عبد المجيد عبد المجيد البرواري وآخرون، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
23. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004.
24. بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007 .
25. إدوين مانسفيلد، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة: جورج فهمي رزق، دار النشر: المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1999.
26. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، دار ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999.

II - الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alen, Nonjon, **la mondialisation des questions du programme traitées sous forme de dissertation** , édition SEDES, Paris, 1999.
2. Angelier .J.P, **Economie Industrielle(Eléments de méthode)** ,OPU ,alger ,1993 .
3. Frédéric.Lery, **Les stratégies de l'entreprise**, 2^{ème} ed, Ed Dunod, France, 2004.
4. Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 2^{ème} ed, Ed Pearson, France, 1983.
5. HAMADOUCHE.A, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, les Editions Chahab ,Alger,1997.
6. Hill ,G.W,&Jones,G.R,“**Strategic Management Theory : An Integrated Approach**” 5 nd .ed , Houghton Mifflin Company , USA ,1992.
7. Huynh.K , Besancenot.D ,**Économie Industrielle (Repères-Cours-Applications)** ,Amphi Économie, Paris, 2004 .

8. J.C.Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, Ed Vuibert, France, 1993.
9. Mane-Henri , Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils (Paris :Ed Economica,1998).
10. Michael.PORTER ,**L'avantage concurrentiel**، Edition Dunod، Paris، 1997.
11. Michael.Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, France, Ed Economica,1982.
12. Université de Lille 1, **Cours de Stratégie de l'entreprise**, 1998.

III- مذكرات وأطروحات ومحاضرات :

1. حبة نجوى ، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة بسكرة، الجزائر ، 2008 .
2. زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
3. مزهودة عبد المليك ، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ، مقدمة لطلبة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2005.
4. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
5. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
6. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
7. حداد محمد، العولمة وانعكاساتها على إقتصاديات الدول العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.
8. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
9. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر، 1996.
10. بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

11. بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
12. نصر الدين بن عمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
13. الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراء، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
14. عبد السلام مخلوني، أثر إتفاقية TRIPS على الدول النامية في ما يتعلق بمجال نقل التكنولوجيا، أطروحة دكتوراء، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

VI- الملتقيات و الأيام الدراسية:

1. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون ، دور مقاييس التركيز واللامساواة في قياس التركيز الصناعي والسلطة على الأسواق، الاقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم وقيادة السياسات الصناعية في الاقتصاديات الناشئة ، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة: 2-3 ديسمبر 2008 .
2. دراجي زينات، غلاب نعيمة، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2002.
3. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسي، إطار جديد لمفهوم قديم (محاضرة أقيمت في الملتقى الدولي حول :التسويق في الوطن العربي) الواقع وآفاق التطوير، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة، 2002.
4. محمد رؤوف حامد، الصناعات الدوائية العربية في مواجهة متغيرات البيئة الدولية، مجلة مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2005.

V- وثائق والإصدارات الرسمية:

1. Mellah Nabil, SEMINAIRE “Quelles perspectives de développement pour l’industrie pharmaceutique algérienne dans le nouveau context international .
2. Plan Startegique a Long terme 2002-2011, Groupe Saidal.
3. Plan Stratégique a Long terme 2002-2011, Groupe Saidal.
4. Rapport de gestion 1999.
5. Rapport de Gestion du Groupe Saidal 2008.
6. Saidal Infos: publication trimestrielle du Groupe Saidal N°: 7. 4^{ème} trimestre 1998.
7. Saidal Infos: Revue trimestrielle du Groupe Saidal, N°: 06, 3^{ème} trimestre, 1998

UNOP, Alger, Hotel El aurassi, 22-23 octobre 2007.

IV- مواقع الأتترنت:

1. العولمة الاقتصادية، والنظام الاقتصادي العالمي الجديد
www.web2.ahram.org.eg
2. إقتصاديات الصناعة:
http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasrulddin.kau
3. www.leem.org/medicament
4. www.djazairnews.info
5. تصريح وزير الصحة عمار تو:
www.el-massa.com/ar/content/view/147