

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: الاقتصاد الصناعي

إشراف الدكتور:

بن عيشي بشير

إعداد الطالب:

مفتاح حسن

لجنة المناقشة

د. غالم عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	رئيساً
د. بن عيشي بشير	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	مقررأ
د. خوني رابح	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	مناقشأ
د. نوبيات عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف	المسيلة	مناقشأ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية دراسة حالة: مجمع صيدال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: الاقتصاد الصناعي

إشراف الدكتور:

بن عيشي بشير

إعداد الطالب:

مفتاح حسن

لجنة المناقشة

د. غالم عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	رئيساً
د. بن عيشي بشير	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	مقررأ
د. خوني رابح	أستاذ محاضر	جامعة محمد خيضر	بسكرة	مناقشأ
د. نوبيات عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف	المسيلة	مناقشأ

إهداء

إلى ينبوع الحنان، الغالية أمي رجاء دعواتها
إلى أيقونة دربي، الوالد الكريم أمد الله في عمره
إلى كل الإخوة، القريب منهم و البعيد
إلى الذين وقفوا بجاني وقاموا بمساعدتي
لإنجاز هذا العمل
إلى كل من يمزج بين العلم و الأخلاق

شكر

الحمد والشكر أولا وأخرا لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد لله كثيرا يوافي نعمه و يكافئ مزيده.

ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني وامتناني إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن عيشي بشير، الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

المخلص

تسعى المؤسسة إلى البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل فيها، لذا تقوم بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها وتحليلها من اجل الوقوف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها، لذا تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الإستراتيجية، والمتمثل في مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، على اعتبار أن كل مؤسسة تعمل في ظل بيئة صناعية مستمرة التغير، و عليه يستوجب على المؤسسة تحديد إستراتيجيتها التنافسية من أجل من مواجهة المؤسسات التي تعمل في محيطها.

لذلك تناولنا في الفصل الأول مختلف الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها حسب وضعيتها في السوق الذي تنشط فيه، وتناولنا في الفصل الثاني مختلف التحليل التي تساعد المؤسسة في تحديد إستراتيجيتها التنافسية، ليتم في الفصل الثالث إسقاط هذه الدراسة النظرية على مؤسسة تعتبر من أهم مؤسسات صناعة الدواء في الجزائر ألا وهو مجمع صيدال.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، التحليل التنافسي، الاستراتيجيات التنافسية، صناعة الدواء.

Résumé:

L'entreprise cherche à survivre et stabilité dans l'industrie le quel opère, donc elle suivre et analyser les développements qui a déroulé dans leur environnement pour tenir les opportunités qui s'offrent à eux, si pour ça cette mémoire a traité une question d'enjeux stratégiques, on considère chaque entreprise travaille dans un environnement industriel que toujours change, pour cette cause l'entreprise doit déterminer leur stratégies concurrentielles pour affronter les entreprises qui sont travaillées dans leur environnement.

En suite, Nous avons traité dans le premier chapitre les différentes stratégies que l'entreprise peuvent préférer entre elle selon sa situation au marché auquel active, aussi nous avons traité dans la deuxième chapitre les différents analyses qui aident l'entreprise pour définir les stratégies concurrentielles, enfin nous avons appliqué, à troisième chapitre cette étude théorique sur entreprise qui se considère la plus importante de la domaine de l'industrie pharmaceutique en Algérie : " Le groupe Sidal ".

Mots clés: la compétitivité, stratégies concurrentielles, analyse concurrentielle industrie pharmaceutique.

الفهرس

الفهرس

IV	إهداء
V	شكر
IX	ملخص
IX	الفهرس
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية
03	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية، مبادئها وأبعادها
07	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
10	المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتقسيماتها
12	المبحث الثاني: الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة
12	المطلب الأول: مفهوم الخيارات والبدائل الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: مداخل الإستراتيجية التنافسية
17	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات البديلة
23	المبحث الثالث: الاستراتيجيات الشاملة — porter
24	المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف
29	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
32	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
35	المبحث الرابع: تكوين البدائل الإستراتيجية
35	المطلب الأول: دورة حياة المنتج
37	المطلب الثاني: منحى الخبرة

39	المطلب الثالث:المصفوفات الإستراتيجية
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر
49	تمهيد
50	المبحث الاول:مفاهيم حول المنافسة،التنافسية والميزة التنافسية
50	المطلب الأول:مفاهيم حول المنافسة
55	المطلب الثاني: مفاهيم حول التنافسية
60	المطلب الثالث: الميزة التنافسية
61	المبحث الثاني:تحليل الصناعة الدوائية
61	المطلب الأول:ماهية الصناعة الدوائية
64	المطلب الثاني:تحليل سوق الدواء العالمية
68	المطلب الثالث: واقع صناعة الأدوية في الجزائر
72	المبحث الثالث: اقتصاديات صناعة الدواء في الجزائر
72	المطلب الأول:مدخل إلى الاقتصاد الصناعي
76	المطلب الثاني:نموذج هيكل-سلوك-أداء
79	المطلب الثالث:هيكل صناعة الدواء في الجزائر
84	المبحث الرابع: التحليل التنافسي
84	المطلب الأول:تحديد مستويات المنافسة
87	المطلب الثاني:تحليل قوى المنافسة في الصناعة
92	المطلب الثالث: نموذج الماسة الصناعية لـporter
96	المطلب الرابع:الخيار الاستراتيجي في ظل التحليل التنافسي
98	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال
100	تمهيد
101	المبحث الأول:تقديم مجمع صيدال

101	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صيدال
103	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفروعه
106	المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع
110	المبحث الثاني: تحليل نشاط و تنافسية المجمع
110	المطلب الأول: نشاط المجمع
116	المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية المجمع
121	المطلب الثالث: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسية المجمع
123	المبحث الثالث: محاولة تطبيق نماذج التحليل التنافسي على مجمع صيدال
123	المطلب الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي
127	المطلب الثاني: تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لـ porter على مجمع صيدال
133	المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات
136	المبحث الرابع: الاختيار الاستراتيجي لمجمع صيدال
136	المطلب الأول: استراتيجيات النمو
138	المطلب الثاني: إستراتيجية الشراكة
141	المطلب الثالث: إستراتيجية التنويع والاتجاه نحو العالمية
143	خلاصة الفصل
145	الخاتمة
150	المراجع

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	أنواع هياكل المنافسة	01
65	أسواق الأدوية الثمانية الكبرى في العالم لسنة 2008	02
66	تمويل البحث والتطوير لسلعة الدواء حسب الدول وحسب المخابر	03
67	السكان واستهلاك الدواء في العالم لسنة 2007	04
71	تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006	05
72	تطور واردات الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2002-2006	06
111	تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009	07
113	تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009	08
115	تطور عدد العمال خلال الفترة 2000-2009	09
117	تطور ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009	10
118	تطور التكلفة المتوسطة للمجمع خلال الفترة 2000-2009	11
120	تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية العمل خلال الفترة 2000-2009	12
124	تحليل عام لتشكيلة منتجات صيدال	13
130	مشتريات مجمع صيدال من المواد الأولية، مواد التعبئة وقطع الغيار لسنة 2009	14
131	قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009	15

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الإستراتيجية	06
02	مستويات الإستراتيجية	08
03	الإستراتيجية التنافسية	11
04	الاستراتيجيات الشاملة	24
05	أثر الخبرة على التكلفة	25
06	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة	28
07	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز	32
08	دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المرتبطة بها	36
09	منحنى الخبرة	38
10	مصفوفة BCG	40
11	مصفوفة ماك كينزي	43
12	مصفوفة تحليل تطوير السوق/ المنتج	46
13	نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)	78
14	تحليل قوى المنافسة في الصناعة	88
15	الماسة التنافسية والعناقيد لـ بورتر	92
16	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	104
17	تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009	112
18	تطور رقم أعمال المجمع خلال الفترة 2000-2009	114
19	وضعية مجمع صيدال في السوق الوطنية لسنة 2010	116
20	دورة حياة تشكيلة صيدال	124
21	مصفوفة BCG لمنتجات صيدال	126
22	تحليل هيكل صناعة الدواء	133

المقدمة

تمثل المنافسة مركز الاهتمام في النظريات الاقتصادية ونظريات التسيير، بتقديم عدة مفاهيم و أدوات تتعلق من جهة بتحليل المنافسة من حيث الشكل والهيكل، ومن جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهةها، ومع اعتبار أن كل من حدود المنافسة والمؤسسة معا غير مستقرين فهناك تجديد مستمر ومقاربات متنوعة لكل من المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، حيث يركز الاقتصاد الصناعي على مفاهيم مثل السوق، الصناعة، القطاع، في حين تركز نظرية إستراتيجية المؤسسة على مفاهيم أخرى مثل ميادين النشاط الاستراتيجي، قطاع النشاط، ومحفظه النشاطات.

إن بيئة الأعمال الحديثة تفرض على صانعي القرار البحث عن الاستراتيجيات المناسبة من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانات الموجودة، وهذا تحت تأثير التنافس الحاد على كل المستويات، ومن أجل ذلك كان لابد من دراسة كل الجوانب المحيطة و المؤثرة في الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، القطاع، وعلى المستوى الوطني، حيث يساعد ذلك على صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمرارها.

إن تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية بناء على المزايا التنافسية التي تملكها، وعلى النطاق التنافسي في السوق فإن البدائل الإستراتيجية تتيح لها عدة إمكانيات للتحرك من خلال تفاعل الميزة التنافسية ونطاق السوق. يعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية من أهم القطاعات العالمية، التي تسعى معظم الدول لترقيتها وتنميتها بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق نجد الجزائر من أكثر الدول حرصا على تنمية هذه الصناعات وتحسين قدرتها التنافسية، ورغم التجربة الحديثة للجزائر في هذا المجال فإنها تمكنت من تشكيل قاعدة صناعية تتكون من مجموعة من الوحدات الإنتاجية المحلية، تسعى إلى رفع تغطية السوق المحلي من المنتجات الصيدلانية، لذا سنعمل من خلال هذه الدراسة لمعرفة طبيعة المنافسة داخل هذا القطاع، والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مجمع صيدال وسبل تنميتها.

طرح الإشكالية:

و انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتحليل التنافسي أن يساهم في تحديد الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الصناعية الدوائية ؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإستراتيجية التنافسية وما هي مختلف تقسيماتها؟
- ما المقصود بالتنافسية وما هي أهم التحاليل المتعلقة بها؟، و كيف يمكن للمؤسسة بناء تحليل بيئتها التنافسية؟
- ما هي الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف مجمع صيدال؟ وما هي الخيارات المتاحة أمامه؟

الفرضيات:

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات يمكن صياغتها على النحو التالي:

- تتحدد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة بناء على المزايا التنافسية التي تملكها، وعلى النطاق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه؛
- يساهم التحليل التنافسي في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الاقتصادية، والتهديدات والفرص المتاحة لها؛
- يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها؛
- تعتبر الشراكة البديل الاستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات وللمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

أسباب اختيار الموضوع :

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه دون غيره من المواضيع، و تتمثل هذه الأسباب

في:

- يدخل هذا الموضوع في صلب تخصص الاقتصاد الصناعي، حيث يعالج أحد أهم عناصر النموذج المعروف بـ الهيكل-السلوك-الأداء؛

- الاهتمام المتزايد للمؤسسات بتحليل التنافسي، وذلك لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، واختيار أهم الاستراتيجيات لمواجهتها؛
- الاهتمام المتزايد لدولة الجزائرية بالصناعات الصيدلانية.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع من أهمية قطاع الصناعة الدوائية وموضوع التنافسية في الاقتصاد الجزائري، ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الاهتمام بأهمية الإستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة عامة، وفي بقائه وتطورها بصفة خاصة؛
- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل التنافسية التي تساعد شركات الدواء في الصمود أمام الصناعة الدوائية للشركات العملاقة؛
- الدور التنموي للصناعات الدوائية في الاقتصاد المحلي، حيث تعد من الصناعات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، لما توفره من فرص عمل و مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

أهداف البحث:

- إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، تكمن فيما يلي:
- توضيح لأهم التحاليل المتعلقة بالمنافسة والتنافسية؛
 - تبيان الاستراتيجيات التنافسية للمنشأة الصناعية، وجمع صيدال والخيارات المتاحة أمامه لتطوير هذه الصناعة.

محددات البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار الصناعة الدوائية و لجمع صيدال لما يلعبه هذا القطاع من دور في الاقتصاد الوطني، من خلال تحليل تنافسية هذا القطاع وكذا تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة

الاقتصادية عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة، وقد تم تحديد فترة الدراسة من سنة 2000 إلى 2009 وهي كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

الدراسات السابقة:

1- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة

دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007، توصلت هذه الدراسة إلى أن

التسويق يعتبر كحل أو كأسلوب لمعالجة الإشكال المتمثل في إيجاد حل لتنافسية مجمع صيدال من خلال دوره

في بناء المزايا التنافسية.

2- الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية -

حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، وقد توصلت هذه

الدراسة إلى أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر حديثة العهد ولم ترقى إلى مستوى الصناعات الأجنبية المتطورة،

ونظرا لقصور أنشطة البحث والتطوير فيها ولوجود نوع من التخلف التكنولوجي فإنه ليس بمقدورها

الصمود ومواجهة تحديات تطبيق مختلف اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وبالتحديد اتفاقية حقوق الملكية

الفكرية (TRIPS).

3- عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية

التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه علوم

اقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، توصلت الدراسة إلى أن اتفاقية تريبس سوف تكون لها آثار

سلبية أكثر على صناعة الدواء، خاصة بعد اكتشاف الخريطة الجينية، وبالتالي تحويل طرق العلاج من الأدوية

التقليدية تدريجيا إلى العلاج بالجينات والبيوتكنولوجيا.

4- أمين جابر، تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2004/2003، وكان هدف هذه الدراسة إلقاء نظرة عامة على وضع صناعة الدواء في الأردن والتعرف على مساهمته في الاقتصاد الأردني، ودراسة أثر الاندماج في الوضع التنافسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن صناعة الدواء في الأردن تتمتع بوفرات الحجم الكبير، وأن للاندماج آثار إيجابية على قدرة الشركة في زيادة كمية الإنتاج وتخفيض التكاليف.

ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب معين كدراسة موضوع التسويق في مؤسسات الدواء أو موضوع الاندماج في هذه المؤسسات أو الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية لتجارة على هذه الصناعة أو أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على صناعة الدواء في الجزائر، وحيث أن هذه الدراسة تحاول معرفة كيف يمكن لتحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية الدوائية، وهذا باستخدام أدوات التحليل المعروفة بالإضافة إلى استخدام أسلوب التحليل في الاقتصاد الصناعي .

المنهج المتبع:

لإنجاز هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع المعلومات والحقائق، إضافة إلى ذلك تم إتباع المنهج التحليلي عند تحليل مختلف الجداول، والأشكال البيانية.

تقسيم البحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول أساسية:

الفصل الأول:مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية: وسنتناول في هذا الفصل مفاهيم حول الإستراتيجية في البحث الأول، ونتطرق إلى الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة في البحث الثاني، في حين سنتناول في البحث الثالث الاستراتيجيات الشاملة لـporter، ونخصص البحث الرابع إلى كيفية تكوين البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر: حيث نتناول في هذا الفصل مفاهيم حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية ومختلف المقاربات والتحليل المتعلقة بها، إضافة إلى تحليل الصناعة الدوائية من خلال مقارنة الاقتصاد الصناعي .

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال: سنحاول تطبيق ما جاء في الفصلين السابقين على مجمع صيدال.

الفصل الأول:

مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

تمهيد:

بالنظر إلى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والتي تتميز بعدم الاستقرار والثبات نتيجة التغيرات والتطورات في مختلف الميادين والمجالات، وجب على المؤسسة أن تقوم بتفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولذا أصبحت المؤسسة تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، وعلى هذا الأساس فكل مؤسسة تنشط في قطاع معين إلا وكانت لها إستراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة لمواجهة منافسيها.

إن المؤسسة و في نظرها إلى الأسواق، المنتجات، والمنافسين وكافة عناصر المحيط الذي تعمل فيه يتراءى أمامها مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية، قد تكون أساسية أو كما سماها porter بالاستراتيجيات الشاملة وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز، بالإضافة إلى البدائل الاستراتيجية الأخرى التي يمكن أن تنبثق عن هذه الاستراتيجيات الثلاث، ويتوقف تحديد أي بديل أو خيار أنسب بالنسبة للمؤسسة من بين هذه البدائل على مجموعة من الأدوات والوسائل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الشاملة porter.

المبحث الرابع: تكوين البدائل الإستراتيجية.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول الإستراتيجية

شهد الفكر الإستراتيجي تطوراً متسارعاً، فمنذ بروز بوارده في منتصف الستينيات من القرن الماضي حتى هذا الفكر باهتمام بالغ من قبل الباحثين، وسنحاول في هذا المبحث إبراز مفهوم الإستراتيجية وأهدافها ومستوياتها وكذا التطرق إلى الإستراتيجية التنافسية وتقسيماتها.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية (مبادئها وأبعادها)

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي (Strategi) وتعني فن الحرب، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة آلية على الأقل " فن الإدارة أو القيادة"¹

قد اقترن ظهور الإستراتيجية في علوم التسيير بإسهامات كل من شاندر (Schandler)، وقد سلط (Schandler) في مؤلفته (Strategy and structure) الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة وفي الوقت نفسه تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها، إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية به²، باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة ومدعم بمعطيات حول متلازمات حجم الإنتاج، التكاليف، الأرباح.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف للإستراتيجية، تختلف باختلاف وجهات النظر، وبطبيعة الحال يتوقف معنى الإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، من الناحية اللغوية، يمكن تعريفها على أنها "خطة أو سبيل العمل، والذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"³، غير أن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية، بحيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمؤسسة ككل.

بشكل عام، هناك العديد من التعاريف الإدارية بشأن مفهوم الإستراتيجية ومن أهمها:

أولاً: تعريف (آلفريد تشاندلر 1962 Chandler): "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"⁴.

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 434.

² عبد الملك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسيري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 4، ماي 2003، ص 109.

³ فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مدخلاتها - عملياتها المعاصرة "، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

⁴ نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا " إعداد - تنفيذ - مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 38.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

ثانيا: تعريف (1988 thomas): فقد عرفها على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."¹

ويتضمن هذا التعريف الأبعاد الرئيسية التالية:

- 1- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة، ومعنى ذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية، إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا؛
- 2- إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما:
- خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة، وبين غايتها؛

- خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وبين البيئة التي تعمل بها تلك المؤسسة، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المؤسسة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها.

ثالثا: تعريف (ويلسون وآخرون 1996 Wilson): "الإستراتيجية ليست مرادفا لكلمة- خطة طويلة الأجل- بل تتكون من محولات و جهودات المؤسسة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمؤسسة كلما تغيرت الظروف، فعلى الرغم من أنه قد يتم تخطيط التحركات الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن هذه التحركات قد يتم تعديلها آخذا في الحسبان تصرفات المنافسين".²

إن مبدأ استخدام الإستراتيجية يستند إلى أنه كيف يمكن أن يستخدم موارد المؤسسة المتاحة بأكبر كفاءة في محيط متغير، وفي ضوء ذلك فيإمكان أن نقول أن الإستراتيجية موجهة نحو مشكلات رئيسية مثل ماذا نعمل كمؤسسة؟، وما هي المنتجات التي تطرح في الأسواق؟، وما هي هذه الأسواق؟، وما هي طبيعة المنافسة؟، وما هي قدراتها؟، و ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل كي تحقق أهدافها؟، وللإجابة على هذه الأسئلة يجب العمل على انجاز الإستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة تؤدي إلى نجاح أي إستراتيجية³

¹ فلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 13.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد- تنفيذ- مراجعة"، مرجع سابق، ص 40.

³ محمد جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 19.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للإستراتيجية

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عام لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم (Hart liddel) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي:¹

- 1- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات؛
- 2- إن تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم؛
- 3- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تطورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، مما يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريحة والمربكة؛
- 4- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئة خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه؛
- 5- يبدو مهما أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعه؛
- 6- التأكد من الخطط غير المستهدفة تكون مرنة؛
- 7- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها؛
- 8- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

الفرع الثالث: أبعاد الإستراتيجية

لقد ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المؤسسة والبيئة التي تعمل معها، و عليه يحدد (Tilles) الأبعاد التالية:²

- 1- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛
- 2- الموائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة؛
- 3- درجة القبول بالمخاطر؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 41.

² نفس المرجع السابق، ص 39.

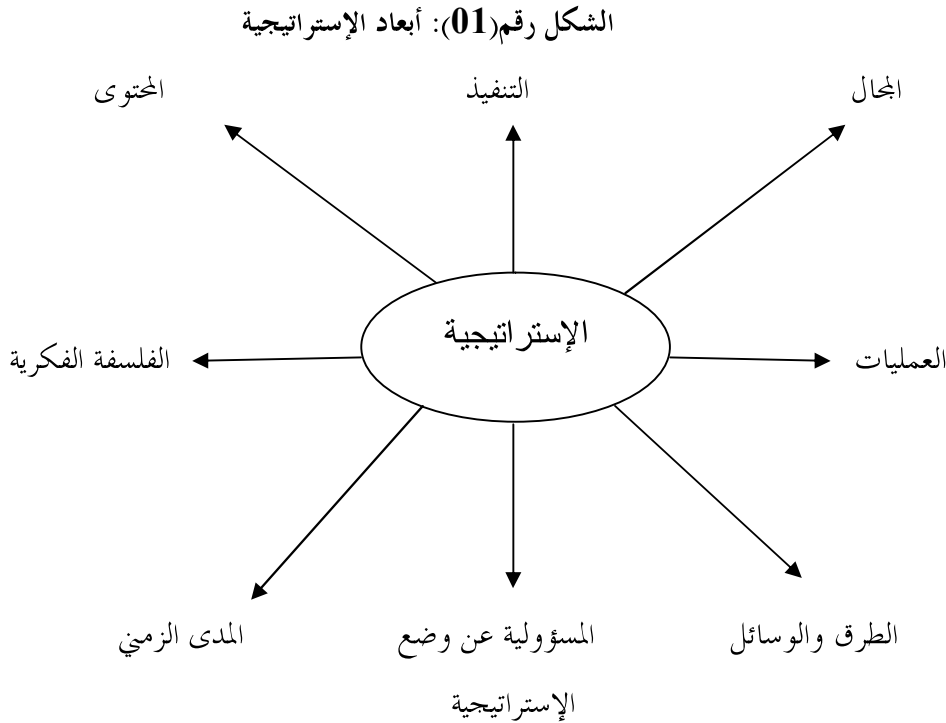
الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

4- توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.

أما الباحث (Potrer) فيرى أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن:¹

- 1- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
- 2- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة؛
- 3- المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس التنافس؛
- 4- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون؛
- 5- الموازنة بين الأنشطة؛
- 6- أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة.

ويمكن تبيان أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وكما صنفها (Feurer and chaharbaghi) ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد من منظور شمولي.



المصدر: نفس المرجع سابق ، ص 41.

وستتناول هذه الأبعاد بقليل من الشرح كما يلي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 40.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

- 1- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- 2- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- 3- الطرق: المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.
- 4- المسؤولية عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- 5- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- 6- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات محتوى شمولي، أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- 7- المحتوى: قد يقع في إطار إستراتيجية التنوع أو تركيز على حقل نشاط أو نمو بطرق محددة ومختارة.
- 8- التنفيذ: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أو معا.

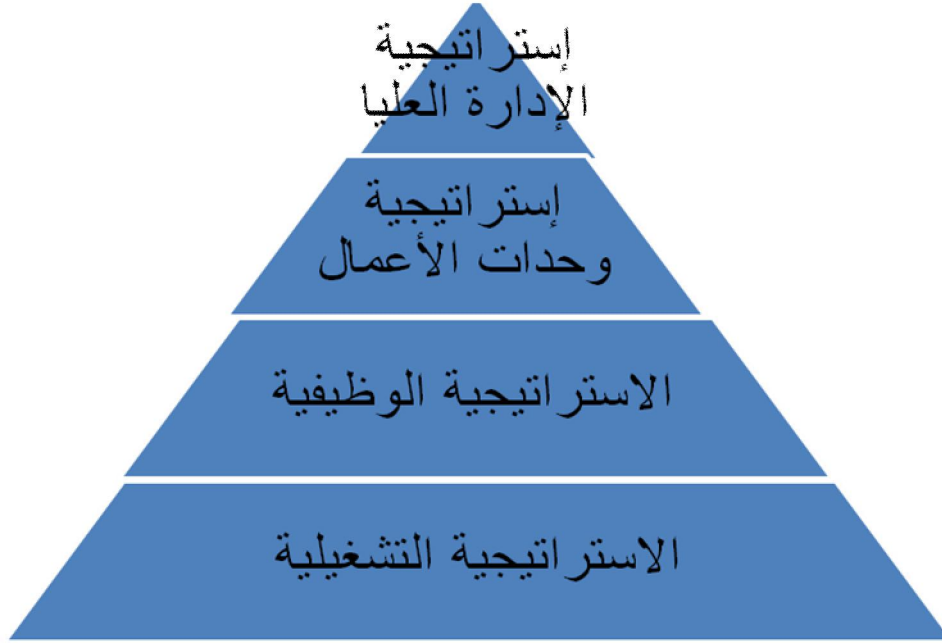
المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في المؤسسات يتوقف على حجم هذه الأخيرة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها وفي عملها وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا،¹ ففي المؤسسات الكبيرة نجد أن مستويات الإستراتيجية تتمثل في أربعة مستويات وهي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 43.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الشكل رقم (02): مستويات الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العلمي للمديرين)،الدار الجامعية،الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007، ص29.

في حين أشار باحثون آخرون إلى أن إستراتيجية المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات ومن بين هؤلاء: (certo and Peter Coulter , Hunger end wheelen الفرع الأول: الإستراتيجية على مستوى المنظمة

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذه الاستراتيجية تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغتها في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر على آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.

وبصفة عامة فإن الإستراتيجيات التي توضع على مستوى المؤسسة عادة ما تهتم بالمجالات التالية:¹

- 1- نطاق العمليات الخاصة: أي تحديد ما هي طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المؤسسة؛
- 2- تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة: وهنا يكون هدف التخصيص وتركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمؤسسة، وتقليل المورد الموجهة إلى ميادين العمال التي من المحتمل أن توقف المؤسسة عن الاستمرار فيها في المستقبل؛

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، طبع- نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 81.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

3- المشاركة: أي كيف يمكن أن تتم خلق عملية التكامل بين أنشطة المنظمة في ميادين الأعمال المختلفة لصالح المؤسسة ككل؟؛

4- الأداء المالي: ويعني تقييم ما إذا كان كل ميدان من ميادين الأعمال التي تعمل بها المؤسسة ساهم في تمويل المؤسسة بالدرجة المتوقعة منه، أو وفقا لقدراته؛

5- الهيكل الخاص بالمؤسسة: أي هل تتكامل وتتوافق كل أجزاء المؤسسة معا لتعمل كنظام واحد؟، وهل توجد عملية اتصال فعالة فيما بين هذه الأجزاء؟

الفرع الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال، توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى، استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحة العمل هذه.

وعادة ما تركز الإستراتيجيات الخاصة بوحدات الأعمال على عدد من المجالات أهمها:¹

1- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنهج ككل؛

2- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات؛

3- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات وتكوين الإستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات؛

4- متابعة القطاع السوقي لكل منتج للتأكد من أن الإستراتيجية الخاصة لكل قطاع تتماشى مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

الفرع الثالث: الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

وهي إستراتيجيات خاصة بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجيات وحدات النشاط، وتتعلق بكيفية تدبير الموارد وتخصيصها وتأهيلها، وكذا عمليتي الإنتاج والتسويق، وفي هذا الصدد نتحدث عن الإستراتيجية المالية، التسويقية، إستراتيجية البحث والتطوير، و إستراتيجية الموارد البشرية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 82.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

وتتمثل المجالات التي تركز عليها الإستراتيجية الوظيفية ما يلي¹:

- 1- الاستخدام الفعال والكفاء للمتخصصين داخل المؤسسة؛
- 2- خلق درجة عالية من التكامل والمشاركة داخل المجالات الوظيفية، فمثلا يمكن خلق التكامل بين الإعلان والترويج وبحوث السوق في المجال التسويقي، أو يمكن خلق التكامل بين الشراء و الرقابة على المخزون والنقل في مجال الإنتاج والعمليات؛
- 3- التأكد من أن الإستراتيجيات الوظيفية تتماشى وتتشابك مع الإستراتيجية التي توجد بها هذه المجالات الوظيفية.

وما يمكن أن نستخلص إليه هو أنه لا يمكن الفصل بين المستويات الثلاث للإستراتيجية، فكل مستوى من هذه المستويات يرتبط بشكل أو بآخر بباقي المستويات.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتقسيماتها

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد فمن الضروري لها تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية وكذا تقسيماتها.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

يعرف (Porter) الإستراتيجية التنافسية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع أين لكل مؤسسة إستراتيجية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف؛ وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الإستراتيجيات تحدد من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس، وكذا أساس التنافس"².

كما تعرف على أنها "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين"³.

¹ ربح حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار هاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

² شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 13.

³ نفس المرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:¹

1- نقاط القوة والضعف؛

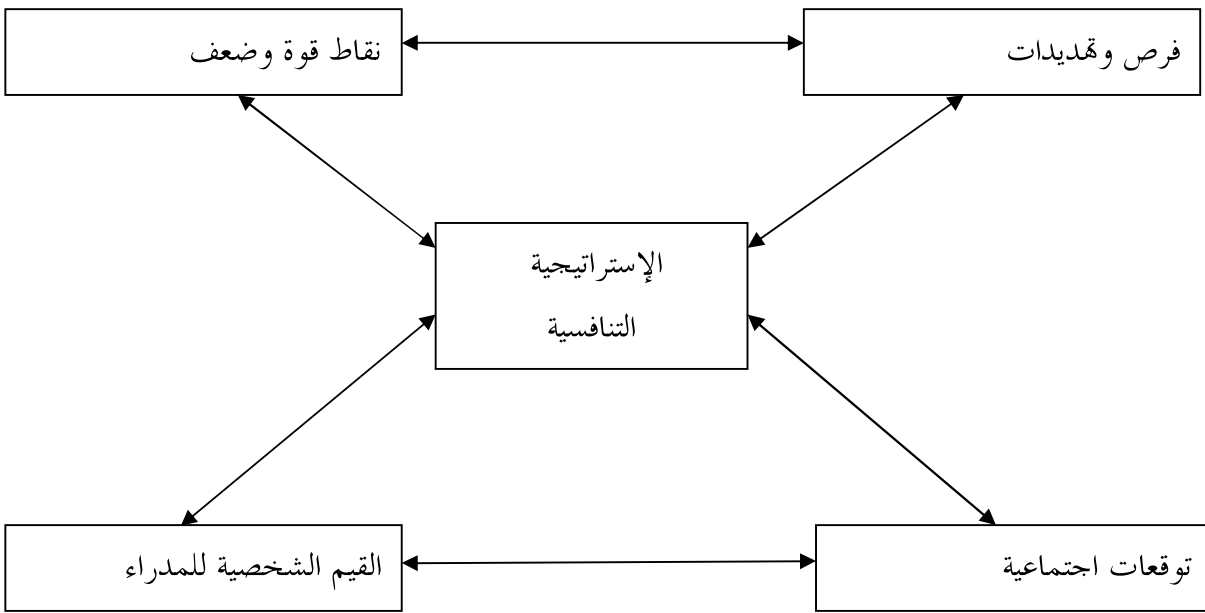
2- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

3- الزمن والتهديدات؛

4- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي) والشكل التالي

يبين ذلك.

الشكل رقم(03): الإستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسين عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الثاني: تقسيمات الإستراتيجية

هناك تصنيفات مختلفة للإستراتيجية وفي هذا تم الاعتماد على التصنيف التالي:

- الإستراتيجية الشاملة (Porter)

- الإستراتيجية القاعدية.

أولاً: الإستراتيجيات الشاملة

هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على خبرة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة

التنافسية وهي ثلاثة خيارات: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

¹ نفس المرجع السابق، ص 17.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

ثانيا: الإستراتيجية القاعدية

وتندرج هذه الاستراتيجيات ضمن الاستراتيجيات الشاملة لبورتر، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام¹:

1- الطرح الكلي للخيارات الإستراتيجية: وتشمل الخيارات التالية: إستراتيجية تدعيم الوضعية الحالية،

الإستراتيجيات الأفقية، الإستراتيجية التوسعية؛

2- الخيارات المرتبطة بمحفظة النشاطات: وتمثل في: إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التخصص، إستراتيجية

التكامل، وإستراتيجيات التدويل والعالمية..... الخ؛

3- الخيارات المرتبطة بتطور المؤسسة: وتمثل في إستراتيجيات النمو وإستراتيجيات المنافسة والتعاون.

و تعتبر الخيارات الإستراتيجية المقدمة من طرف بورتر ثابتة، وهي لا تتجاوز ثلاث خيارات إستراتيجية، وكل ما

قدم من تصنيفات لم يمس بالاستراتيجيات الشاملة بل يندرج ضمنها.

ونظرا لأهمية هذا العنصر في البحث ارتأينا تقديمه بشكل منفصل في المبحثين الثاني والثالث.

المبحث الثاني: الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة

أختلف الكتاب في تقسيم البدائل الإستراتيجية للمؤسسة وفقا لمجموعة من التصنيفات، فمنهم من يقسمها على

أساس ثلاث مستويات وهي الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، و

الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وهناك من يقسمها على أساس مدخل الأهداف، مدخل السلوك، ومدخل

التنافس، وسنقوم في هذا المبحث بتصنيف البدائل الإستراتيجية للمؤسسة وفق التصنيف الثاني.

المطلب الأول: مفهوم الخيارات والبدائل الإستراتيجية

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة هي تحقيق النجاح، لضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية

واضحة لأعمالها، عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة،

وبالتالي فإن الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة نتيجة اعتماد خيار إستراتيجي معين تم اختياره من بين مجموعة البدائل

التي تم توليدها، وفق ظروف ومتغيرات المؤسسة لا يكون إلا عبر تحليل أداء المؤسسة، لمعرفة مدى تحقق رسالة

المؤسسة وأهدافها، عند اعتماد خيار إستراتيجي معين، والسبب هنا قد يعود إلى اعتماد خيار غير مناسب للعوامل

البيئية الداخلية والخارجية أو إخفاق عملية التحليل الإستراتيجي في تشخيص العلاقات بين الأسباب والنتائج، أو وضع

أهداف غير ممكنة التحقيق أو غير ذلك من الأسباب.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 402.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

وترد في أدبيات الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم للخيار الاستراتيجي ومنها:¹

فالخيار الاستراتيجي كما يعرفه (Cluecle, Jauch): "هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال، أو على مستوى الوظائف".

أما (Dimmock) فقد أشار إلى أن الخيار الاستراتيجي "هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة والأيدولوجية والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ومن هذا التفاعل فإنه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة".

ويرى (Sawyer) أن الخيار الاستراتيجي "هو البديل الذي يتم الأخذ به بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة، بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

ويرى (Lant, Mantgamery) "أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات، مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، والقرار هذا يتأثر بمستوى طموح صانع القرار والأهداف السابقة ونتائج تقويم الأداء" ومن وجهة نظر (M Glashan) هو حالة ناتجة عن مقابلة نقاط قوة وضعف المؤسسة مع فرص المؤسسة وتهديدها.

ويقدم (Johnson et scholes) معايير أساسية يجب أن يأخذ بها عند تقييم أي بديل إستراتيجي، وهي على النحو التالي:²

1- أن تكون الإستراتيجية ملائمة، أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المؤسسة، وكيفية

التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية، وإلى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات؛

2- أن تكون الإستراتيجية مقبولة، أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين، و أن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة؛

3- أن تكون الإستراتيجية ممكنة، أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية.

ويتفق أغلب الكتاب والباحثون على أن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي:

- تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية؛

- تقويم البدائل على وفق معايير محددة؛

- اختيار البديل المناسب.

¹ فلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 150.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 404.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الثاني: مداخل الإستراتيجية التنافسية

سنحاول في هذا العنصر تقسيم البدائل الإستراتيجية للمؤسسة وفق ثلاثة مداخل وهي:

الفرع الأول: مدخل السلوك

يدل الخيار الإستراتيجي على توجه معين يعكس سلوك المؤسسة في مواجهة المواقف المختلفة، وهذا السلوك يترجم من خلال استراتيجيات تعنى بجوانب متعددة (المنتجات، أسواق، موارد، بحث وتطوير.....الخ.)، وتندرج اختيارات المؤسسة ضمن إحدى هذه التوجهات أو السلوكيات:

أولاً: المواجهة

يقصد بالمواجهة الدخول في منافسة مع مؤسسات أخرى حول الحصة السوقية¹، وتختلف درجة المنافسة من قطاع إلى آخر (منافسة تامة، منافسة احتكارية، احتكار قلة، احتكار تام). ويتطلب خيار المواجهة من المؤسسة استعداداً خاصاً يكافئ إلى حد ما طاقات المنافسين الآخرين، ذلك أنه في الحالة المغايرة تصبح هذه المواجهة مجرد مغامرة، وفي حالة تجلي انعدام القدرة على المواجهة يصبح أمام المؤسسة خياران، إما التجنب أو الخروج من المنافسة، أو التعاون مع مؤسسات أخرى قصد رفع مستوى الاستعداد.

ثانياً: التجنب

قد تعتمد المؤسسة على تجنب المنافسة في صناعة ما أو في سوق ما، إما بسبب ضعف المواجهة، أو نتيجة توقعاتها حول الصناعة أو حول إمكانياتها، أو بسبب رغبتها في الاستحواذ على السوق كله، يتحقق خيار التجنب من خلال ثلاث أشكال أساسية:²

1- التخلي عن النشاط: وقد يكون نهائياً أي مغادرة نشاط ما بصورة نهائية، سواء تم استبداله بنشاط آخر أم لا أو قد يكون ظرفياً، أي ترك النشاط لفترة ما، مع نية العودة إليه بعد تغير الأوضاع الحالية، كما أن التخلي قد يكون كلياً أي التخلي عن كامل النشاط، وقد يكون جزئياً؛

2- التخلي عن السوق: المقصود أن تتخلى المؤسسة عن بعض المناطق السوقية، أو أنها تنتقل إلى أسواق أخرى تتوقع فيها رواج منتجاتها؛

¹ راجع حسين، مرجع سابق، ص 134.

² نفس المرجع السابق، ص 136.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

3- إتباع أساليب احتكارية: بما يتيح للمؤسسة الاستحواذ المنفرد على السوق أو على أكبر حصة فيه، وهو ما يعني العمل على إزاحة المنافسين الحاليين، أو أكبر عدد منهم، وذلك من خلال إيجاد سيمات منفردة في المنتج تشكل حدودا يصعب اختراقها من طرف المنافسين.

ثالثا: التعاون

لقد أصبحت ظاهرة التعاون ما بين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، وهو ما تأكده الشركات والتكتلات المحلية والإقليمية وحتى الدولية، وهذا التعاون قد يكون عموديا والذي يعبر عن اندماج نشاطات المؤسسة أو أفقيا ويخص ميادين نشاط جديدة. وهناك ثلاثة أبعاد للتمييز بين مختلف أشكال التعاون وهي:¹

- 1- درجة التعاون والتي تتحدد بمساهمة كل طرف في إنجاز أنشطة أو مشاريع والحصول على مخرجات، بالإضافة إلى الاشتراك في إنجاز أنشطة مشتركة بين الطرفين بمساهمة مختلفة من الطرفين؛
- 2- البعد الزمني: للاشتراك ومدى استمرارية الاتفاقيات ومدى تجديدها؛
- 3- نمط التسوية المتعلق بكيفية تنفيذ الاتفاقية أو التكيف مع المتغيرات المستقبلية، هل بالتركيز فقط على بنود الاتفاق لتأخذ طابع بيروقراطي، أو التكيف وإعادة تعديل الاتفاقيات بما يتناسب والظروف الطارئة.

ويمكن إجمال مبررات التعاون ما بين المؤسسات في النقاط التالية:

- التقليل من الآثار السلبية للمنافسة. و تشكيل قوة تنافسية لتحقيق السيطرة في السوق؛
 - الاستفادة من الموارد والخيارات ما بين المؤسسات؛
 - بلوغ هدف معين لا تستطيع المؤسسة بمفردها البلوغ.
- يقوم اختيار الاستراتيجية الموافقة لكل خيار استراتيجي على أساس ثلاث معايير وهي:²

- 1- معيار العائد والمخاطرة: أي المقارنة بين المنافع المتوقعة من تطبيق كل إستراتيجية والمخاطر المرتبط به؛
- 2- معيار القوة والضعف: أي بالاعتماد على علاقات القوة والضعف، حيث أن المؤسسات الكبيرة والتي تتمتع بقوة نسبية أكبر تحاول بسط نفوذها في السوق وفرض منطقتها وأسعارها، في حين تحاول المؤسسات الضعيفة انتهاز أسلوب التعايش والاكتفاء بالدفاع عن حصتها السوقية؛

¹ مداح عرابي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية، حالة قطاع الصناعة الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 12.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص 138.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

3- معيار الخيطة والحذر: بعض المؤسسات تتوخى الحذر في قراراتها الإستراتيجية في حين نجد مؤسسات أخرى تتحلل بروح مخاطرة عالية.

الفرع الثاني: مدخل الأهداف

يمكن التمييز بين ثلاثة أهداف إستراتيجية (هدف النمو، هدف الاستقرار، هدف التعايش) وبالتالي ثلاث خيارات أو بدائل إستراتيجية:

أولاً: إستراتيجيات النمو: تتناسب إستراتيجية النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية ويتم اعتمادها لأسباب كثيرة من بينها:¹

- 1- تحقيق ديمومة وبقاء المؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.
- 2- تحقيق فعالية المؤسسة.
- 3- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل.
- 4- الضغوط الخارجية التي توجهها المؤسسة من أطراف عديدة.
- 5- إشباع حاجات أسرة المؤسسة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أحوالهم وحوافزهم.
- 6- تحقيق اقتصاديات الحجم.
- 7- تقوية العلاقة بين المؤسسة والمجهزين.

ثانياً: إستراتيجيات الاستقرار

تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة والتي تنشط في محيط مستقر، وتجدد الإشارة إلى أن الاستقرار لا يعني السكون والتوقف عن فعل أي شيء بل الاستمرار في بذل الجهود القائمة، والمحافظة على وضع محقق ليس أمراً ميسوراً والمؤسسة مهددة في كل حين بفقدان جزء من حصتها في السوق ومن بين أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية:²

- 1- رضا المؤسسة عن أدائها وبذلك فإنها تسعى إلى عدم تغيير هذا الأداء؛
 - 2- عدم الميل إلى مستوى عالي من المخاطرة؛
 - 3- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة واضحة.
- و من بين شروط نجاح هذه الإستراتيجية :

¹ فلاح حسين عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 163.

² نفس المرجع السابق، ص 171.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

- 1- وجود المؤسسة في صناعة وصلت مرحلة النضج في دورة حياتها؛
- 2- المؤسسة ناجحة حاليا في أدائها؛
- 3- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بطيئة التغير.

ثالثا: استراتيجيات الانكماش

في حالات معينة يصبح تقليص النشاط هدفا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة ويتجسد هذا الهدف من خلال التخلي عن بعض الأنشطة أو المنتجات، الخروج من بعض الأسواق، التنازل عن بعض الاستثمارات، تقليص الطاقات الإنتاجية إلى غير ذلك مما يعني تقليص الحجم الحالي، قد يكون التوجه إلى الانكماش مؤشرا على فشل المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه.

الفرع الثالث: مدخل التنافس

يقوم هذا المدخل على اعتبار الإستراتيجية خطة منافسة في إطار قواعد معروفة و شبه تامة، وهي قواعد اقتصاد السوق، ولذلك فإن الاهتمام هنا ينصب على دراسة الحقل التنافسي للمؤسسة، بما تتجاذبه من قوى ومن أبرز نماذج هذا الاتجاه نموذج بورتر والنماذج المصفوفية، و يتم التمييز وفق هذا المدخل بين نوعين من الخيارات الإستراتيجية: التركيز و التنويع، فكل مؤسسة إما مركزة أو منوعة.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات البديلة

تطرقنا في المطلب السابق إلى مداخل الإستراتيجية وستحاول في هذا المطلب إلى التطرق إلى أهم الاستراتيجيات البديلة التي يمكن للمؤسسة استخدامها.

الفرع الأول: إستراتيجية النمو الذاتي

يتم تحقيق النمو الذاتي عن طريق التطوير الداخلي الذي يقود إلى النمو والانتعاش دون إحداث تغيرات جوهرية في خطوط الإنتاج أو عمليات التمويل أو الأسواق المؤسسة. ويتمثل النمو الذاتي في عدد من الاستراتيجيات الفرعية:¹

- 1- تطوير الأنشطة الحالية؛
- 2- زيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية؛
- 3- زيادة كفاءة الإمكانيات الفنية؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 164.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

4- التمويل الذاتي عن طريق الاحتياطات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوسع المرحلي المكثف

يمكن للمؤسسة أن تعتمد هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على منتجات محددة، أو منافذ توزيع محددة، أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما يمكن لها أن تحقق التوسع المكثف بواسطة إستراتيجية التنوع في منتجاتها وأسواقها وأن أحد الأساليب التي تدعو المؤسسة إلى الأخذ بهذه الإستراتيجية هي الإيمان بأن الأكبر هو الأفضل، حيث تأخذ الإدارة معدل الزيادة في المبيعات كمقياس لجودة الأداء حيث تفترض أن الزيادة إنما تؤدي إلى زيادة الأرباح، و تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية لأنها تحقق الفوائد الآتية:

1- المحافظة على الحصة السوقية في أنشطة بطيئة النمو والتوسع جغرافيا في المجالات الحالية؛

2- الاحتفاظ بحصة السوق العالمية والتوسع عن طريق التنوع؛

3- التوسع عن طريق التنوع في الأسواق العالمية.

الفرع الثالث: إستراتيجية المشاريع المشتركة

المشروع المشترك هو مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق عمل محدد، ومن بين الأسباب التي تدعو إلى المشاريع المشتركة¹:

القيام بأعمال لا يمكن للمنظمة الواحدة القيام بها من حيث الإمكانيات المادية؛

1- الحاجة إلى خبرات في مجالات عديدة؛

2- أسباب قانونية حيث أن العديد من الدول تشترط على المؤسسات الأجنبية إشراك مؤسسات محلية في أعمالها؛

3- هناك مشروعات تتطلب مشاركة المستفيدين منها وذلك لتقليل الكلفة مثل مشاريع الخدمات كالمرافق ومراكز المعلومات ومراكز الخدمة؛

4- بعض المؤسسات لا تحقق النجاح المطلوب إلا من خلال المشاريع المشتركة مثل منشآت الاستثمار والبنوك، حيث الاستثمار المشترك هو أساسها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 166.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الرابع: إستراتيجية التكامل العمودي

تشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والتي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، وتتراوح هذه الأنشطة بين السيطرة على الموارد الأولية، وتسويق المنتجات ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض نفقات وتحسين التنسيق والرقابة وينقسم إلى:

أولاً: التكامل الخلفي: يحدث التكامل الخلفي عندما تتجه مؤسسة ما، تعمل في مرحلة معينة من الإنتاج نحو إنتاج ما تحتاجه من مواد خام وأي مدخلات أخرى تحتاجها لعملية الإنتاج، بمعنى التكامل لأعلى اتجاه مصدر المدخلات اللازمة لعمليات التشغيل.

ثانياً: التكامل الأمامي: يتحقق عندما تتجه شركة ما تعمل في مرحلة معينة أو أكثر من مراحل الإنتاج، نحو مرحلة لاحقة من عمليات التشغيل، بمعنى التكامل لأسفل تجاه المراحل النهائية للمنتج.

يعد التكامل الرأسي بمثابة ضربة لزيادة هوامش القيمة المضافة للشركة بالنسبة للتشغيل، بدأ من الحصول على المواد الخام وانتهاء المستهلك النهائي، ويتعرف هذا المفهوم الجديد أو المصطلح إلى أن تقوم الشركات بالممارسات التالية:¹

- 1- السيطرة والتحكم في العلاقات الرأسية دون امتلاك وحدات إنتاج إضافية؛
- 2- قد تحقق المؤسسة منافع التكامل الرأسي بدون تحويل كل مخرجاتها داخلياً؛
- 3- قد تقوم أولاً تقوم بأداء العديد من الأنشطة المتكاملة في مرحلة معينة من التشغيل؛
- 4- قد تقوم بالعديد أو قليل من مراحل التشغيل في حلقة الإنتاج من الحصول على المواد الخام حتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

يمكن القول أن هناك أربع استراتيجيات عامة للتكامل الرأسي وتمثل كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة درجة متفاوتة من درجات التكامل الرأسي وهذه الاستراتيجيات هي: التكامل الكلي، التكامل الجزئي، شبه التكامل، والتعاقدات²،

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإنتاج والعمليات "مدخل استراتيجي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص. 390.

² نفس المرجع السابق، ص 395.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

واختيار أحد هذه البدائل يتوقف على العوامل التالية:¹

- 1- **مرحلة تطور الصناعة:** فعندما تكون الظروف مستقرة فإنه لا يمكن الدخول في عمليات التكامل الرأسي بسهولة أكبر عما لو كانت الأسواق متغيرة بسرعة.
- 2- **مدى تغير وعدم استقرار هيكل الصناعة:** ففي ظل اضطراب ظروف الصناعة يمكن للمنافسين تغير تصرفاتهم بسرعة، وبالتالي لا يحقق التكامل للشركة ولا يساعدها على سرعة مواجهة منافسيها القائمين أو المحتملين.
- 3- **الأهداف المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة ككل:** يتطلب الأمر مراجعة الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتوجه نحو التكامل.

الفرع الخامس: إستراتيجية التخفيض

- تقوم هذه الإستراتيجية على أساس المحافظة على حجم الأعمال أو تخفيضه حتى تستطيع المؤسسة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الظروف التالية:
- 1- إذا كان مستوى الأهداف المحقق أقل مما تحقق في السنوات السابقة،
 - 2- تسعى الإدارة إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقق التحسن الوظيفي وتخفيض الوحدات ذات معدل التدفق النقدي،
 - 3- تسعى الإدارة إلى خدمة المستهلك في نفس خطوط المنتج أو الخدمات المقدمة ولكنها ترى انه من الضروري تخفيض عدد خطوط المنتجات أو الخدمات.

الفرع السادس: إستراتيجية التخصص

يقصد بالتخصص تركيز المؤسسة لمواردها على مهمة معينة، أو بمنطلق آخر، هو التركيز على سوق واحدة ومنتج معين وغالبا ما يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة، ويمكن أن تعتبر هذه الإستراتيجية منطقية بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي تكون بصدد البحث عن مكان لها في السوق، وتمثل عوامل نجاح التخصص:

- 1- وجود المهارات المتخصصة في ميدان النشاط؛
- 2- مائة النشاط بالبراءات أو المعارف المتميزة أو الخبرة الطويلة؛
- 3- الصورة القوية للمؤسسة في مجال الصناعة؛

¹ نفس المرجع السابق ، ص 398.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

4- العلامة والصورة الواسعة تساعد تفادي التذبذبات في القطاع؛

5- التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج؛

6- الإدارة الكفؤة على جميع المستويات؛

7- توافر القدرات التسويقية على أعلى مستويات لضمان تصريف المنتج المركز عليه أو حتى دراسة السوق المستهدفة.

الفرع السابع: إستراتيجية التنويع

تعني إستراتيجية التنويع أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية.¹

والهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حالياً، وعندما يكون مجال الأعمال مترابط استراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مترابط استراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة حالياً فإنه يدعى التنويع الغير مترابط.

كما يمكن للمنظمة أن تتبنى القيام بإستراتيجية التنويع باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المؤسسة، مثل الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء و حيازة مؤسسة أخرى.

الفرع الثامن: مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة ومجالات أعمال في داخل المؤسسة أو بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس ميدان الصناعة أو التي تعمل في نفس السوق.²

ويترب الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، أو ارتباطاتها كانت من نمط ونوع مختلف عن السابق.

أما الأثر الناتج عن ارتباط مؤسستين بغرض توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف أو الاندماج فيسمى بالتعاضدية الخارجية.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص، 246.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 123.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

إن القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد)، بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ (شراء وحدات مستقلة)، أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة، أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، وعليه فالتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية أكبر من مجموع إيرادات الأجراء بالضرورة.

الفرع التاسع: استراتيجيات العولمة

قد توحى الظروف الخاصة بالاستجابة لاحتياجات الأسواق المحلية، بأن من الصعب على الشركات الدولية أن تحصل على المزايا الكاملة من منحى الخبرة أو من المتوقع الأفضل، فعلى سبيل المثال فإن الشركة قد لا تستطيع خدمة السوق العالمي كله من موقع واحد يتميز بانخفاض التكاليف عن باقي المواقع، وفي الواقع فإن الحاجة إلى تعديل المنتجات لتلائم الطلب المحلي قد تحول بين الشركة وبين إتباع هذه الإستراتيجية.¹

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الضغوط للاستجابة إلى الطلب المحلي تعني أنه قد لا يكون بإمكان الشركة الاستفادة من المهارات والمنتجات المرتبطة بقدرات الشركة المتميزة في مجال تجارة الجملة وذلك لعدم القدرة على نقلها من دولة إلى أخرى، فمن الواجب دائما أخذ الظروف المحلية في الاعتبار أولا وقبل كل شيء، وعلى الرغم من النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها النموذج الذي سيتم إتباعه في السوق الدولي أي النموذج الأولي الذي سيتم تنسيقه في مرحلة لاحقة لخدمة السوق العالمي، فإن الكثير من الشركات وجدت أنها بحاجة إلى تعديل منتجاتها لتلائم الطلب المحلي.

أولا: الإستراتيجية الدولية

تحاول الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تنمي نفسها عن طريق نقل قدراتها التنافسية ومنتجاتها إلى الأسواق الأجنبية التي تتوفر لدى المنافسين فيها تلك المنتجات أو القدرات بمعنى يكون لهذه الإستراتيجية معنى إذا كانت الشركة تمتلك مزايا تنافسية لا يملكها المنتجون المحليون، وإذا كانت تتعرض لضغوط محدودة لتعديل منتجاتها استجابة لطلب السوق المحلي، وإذا كانت تواجه ضغوطا محدودة لتخفيض تكاليفها.

ثانيا: الإستراتيجية متعددة المحليات

تنمي الشركات التي تتبنى تعدد الاستراتيجيات في كل سوق من أسواقها نموذج إدارة يسمح لها بالاستجابة القصوى لاحتياجات السوق المحلي ونظرا لانخفاض أهمية التكاليف بالنسبة لهذه الشركات فإن هناك عدد محدود من

¹ شارل لرهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 607.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الشركات يستطيع إتباع هذه الإستراتيجية في جو المنافس القوية، ويكون لهذه الإستراتيجية معنى عندما تكون الضغوط للاستجابة للسوق المحلي عالية، وعندما تكون الضغوط لتخفيض التكاليف محدودة .

ثالثا: الإستراتيجية العالمية

تركز الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية على زيادة أرباحها عن طريق الحصول على مزايا منحني الخبرة في شكل تخفيض تكاليف الإنتاج والحصول على مزايا الموقع الاقتصادي، ويكون لهذه الإستراتيجية معنى عندما تكون الضغوط السعرية عالية، وعندما تكون الضغوط للاستجابة للاختلافات المحلية محدودة، غير أنه من عيوبها عدم القدرة على الاستجابة إلى الاحتياجات الأسواق المحلية.

رابعا: الإستراتيجية عابرة الدول

تحاول الشركات التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تستخدم النموذج الإداري الذي يمكنها من خفض التكاليف، ومن التميز في نفس الوقت للاستفادة من مزاياها والمزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية:

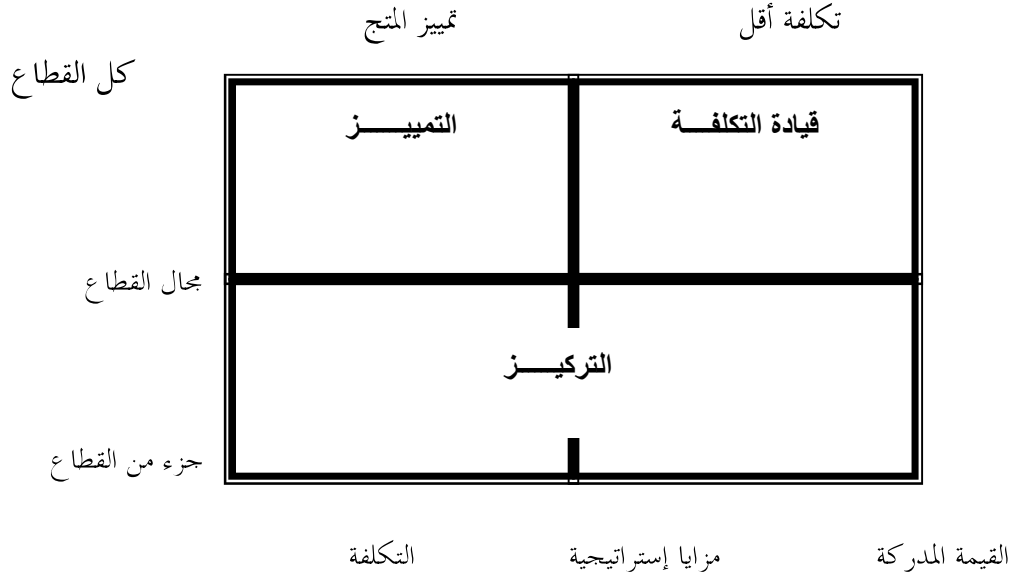
- 1- القدرة على الاستفادة من تأثير منحني الخبرة؛
- 2- القدرة على الاستفادة من اقتصاديات الموقع المفضل؛
- 3- القدرة على تعديل المنتجات واستراتيجيات التسويق لتلائم مع السوق المحلي؛
- 4- الحصول على مزايا التعليم العالي.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات الشاملة Porter

يتفق الباحثون بأن نموذج (Porter) للإستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال المفضل، حيث حدد تلك الإستراتيجيات بالكلفة الأدنى (قيادة شاملة للكلفة)، التمايز، التركيز، وتحدد هذه الإستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن المزاجية بين هذه الإستراتيجيات بطرق مختلفة، وترتب كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات العامة نتيجة لتبني المؤسسة لخيارات مناسبة تتعلق بتميز المنتج، وتجزئة السوق وتحديد أي الكفاءات المتميزة.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الشكل رقم (04): الاستراتيجيات الشاملة



Source: Michael. Porter, Les choix stratégiques et concurrence, édition economica, France, 1982, P 42.

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يتجسد هدف المؤسسة في السعي وراء هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، وللحصول على وضعية تنافسية ملائمة تركز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون، أو تقديم نفس المستوى من الخدمات بأسعار أقل، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف، وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج.¹

الفرع الأول: دوافع تشجيع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل

هناك عدة دوافع أو حوافز تشجيع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي:²

أولاً: أثر الخبرة:

ويعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة معوية ثابتة

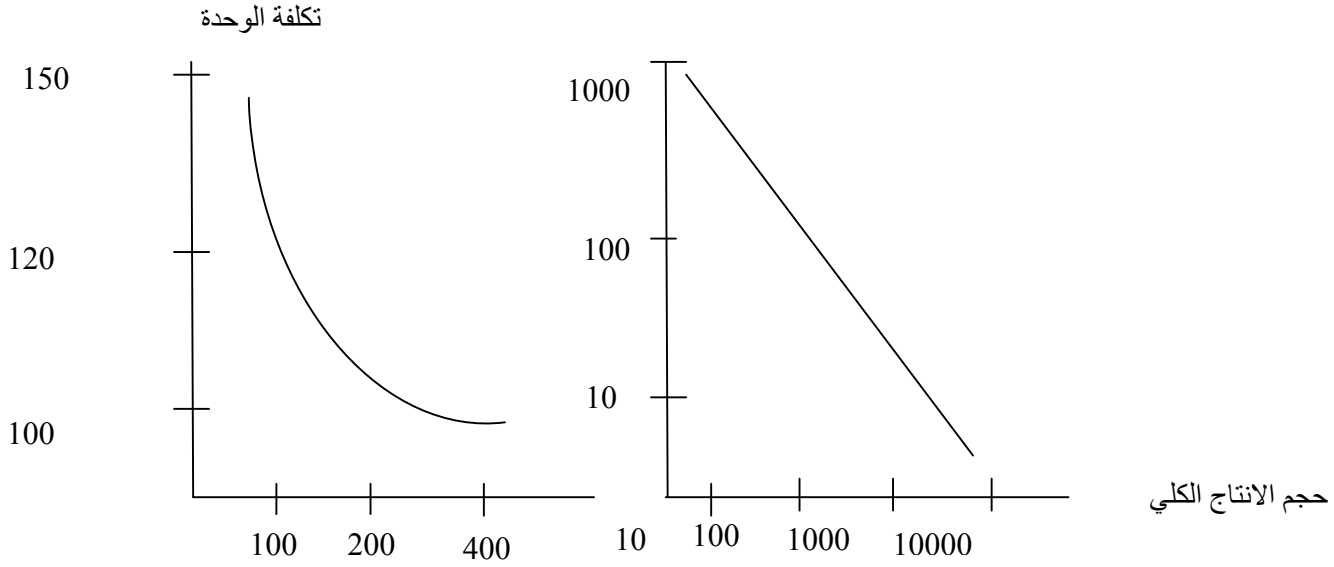
¹ Jean jacques lamba, Ruben chumpitaz, Chntal de moerbose, Marketing stratégique et opérationnel, 6eme édition, Dunod, France, 2005, P 304.

² نبيل محمد مرسي, استراتيجيات الإدارة العليا" إعداد- تنفيذ -مراجعة", مرجع سابق, ص 252.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

ومتوقعة كلما تضاعفت حجم الإنتاج.¹

الشكل رقم(05): أثر الخبرة على التكلفة



source: Frédéric Leroy, les stratégies d'entreprise, Volume production cumulée Dunod, Parise, France, 2001, P31

يعبر ميل المنحنى عن كثافة أثر الخبرة ، فإن منحنى ذو 75% يعني أن كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، كلما كانت التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض من 100 إلى 75 أي 25%، ومفهوم الخبرة يعني:²

- 1 مصطلح الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات التي يصنع فيها المنتج؛
- 2 الخبرة تزداد حتى ولو كان الإنتاج مستقرا ومتناقصا؛
- 3 قانون الخبرة ليس قانون طبيعي فهو نتيجة الملاحظة ومبرهن عليه في بعض الحالات وليست كلها؛
- 4 التكلفة تقاس بوحدات نقدية ثابتة؛
- 5 أثر الخبرة يكون دائما له الأثر الأكبر في مرحلة الانطلاق والنمو ثم يتناقص في مرحلة النضج والتدهور؛
- 6 أثر الخبرة يكون بشكل أساسي على تكاليف القيمة المضافة بمعنى تكاليف التحويل والتجميع والتوزيع والخدمات.

¹Jean pierre helfer, Michal kali kA, Jacques orsoni, Management stratégiques et organisation, 6eme édition, France, 2006, P 156.

²Ibid, P156.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

ثانيا: أثر التعلم

التكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من مستوى التحكم فيها والتقليص من الأخطاء المرتكبة، وبذلك فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل في حين تبقى التكاليف ثابتة، كما أن عملية التخصص في العمل تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة لأداء المهمة.

ثالثا: المزايا المطلقة لتكاليف

ويقصد بذلك تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذه الموارد قد تكون على شكل مواد خام، مواد نصف مصنعة، عمالة منخفضة التكلفة، غير أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه المواد تعتبر ثابتة نسبيا وبمقدرة المؤسسات المنافسة الوصول إليها.

رابعا: اقتصاديات الحجم:

تعرف اقتصاديات الحجم بأنها العلاقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في عوامل الإنتاج¹

ويتم قياس أثر اقتصاديات الحجم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي، وهذا الانخفاض يعود إلى تأثير توزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة وبالتالي انخفاض في التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة.

خامسا: أثر التجديد والتطور التكنولوجي

تكسب وظيفة البحث والتطوير أهمية كبيرة داخل المؤسسة خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل، فالاكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة، بإحداث تغييرات في طرق الإنتاج والوسائل المستعملة.

الفرع الثاني: مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بتكاليف

أولاً: المزايا: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:²

- 1- فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- 2- فيما يتعلق بالمشتريين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على

¹Ibid. P 157.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد- تنفيذ- مراجعة"، مرجع سابق، ص 252.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

تخفيض الأسعار؛

- 3- فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتج بتكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- 4- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- 5- أما فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ثانيا: المخاطر: وفي ما يخص المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من جراء استخدام هذه الإستراتيجية هي:¹

- 1- الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط؛
- 2- ظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية ذلك يؤدي إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار وبالتالي انخفاض المردودية وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار وبالتالي الخروج من الصناعة؛
- 3- تبني هذه الإستراتيجية يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط؛
- 4- ظهور منتجات بديلة ذات تكنولوجيا جديدة فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة.
- 5- هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات والتي التي تعرض أدنى الأسعار.

الفرع الثالث: شروط الواجب توافرها لتطبيق هذه الإستراتيجية

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط أهمها:²

1- وجود طلب مرن للسعر؛

2- نمطية السلع المقدمة؛

¹ برعي فطيمة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد الميزج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009/2008، ص. 26.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا "إعداد-تنفيذ-مراجعة"، مرجع سابق، ص 254.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

- 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المجتمع؛
- 4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- 5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

الفرع الرابع: مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة

ويمكن تمثيل سلسلة القيمة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة

الهامش	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة	
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		إدارة الموارد البشرية		
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في حجم كبير		تطوير التكنولوجيا		
	الشراء من مصادر متعددة، قوة تساوميه كبيرة من الموردين		التدبير		
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية
خدمات إقليمية	توزيع واسع إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات الحجم تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة تخزين واسع	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 419.

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطها إلى ما هو أبعد مع مرور الوقت، ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المنخفضة وهي تحتاج إلى تحسين المستمر وقيام ببحوث متواصلة.¹

¹ روبرت. أ. بتس، ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الحزامي، الإدارة الإستراتيجية " بناء ميزة تنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 304.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

تعرف إستراتيجية التميز على أنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين, وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم"¹

من خلال التعريف يمكن أن نستنتج أهم مجالات التميز والتي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- 1- التميز على أساس التفوق التقني؛
- 2- التميز على أساس الجودة؛
- 3- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- 4- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك.

الفرع الأول: عوامل استمرارية التميز

ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي:²

- 1- **المقاييس التقديرية للأنشطة:** وهي عبارة عن المقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة من نوعها، مثلا الخدمة المقدمة للزبون، نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات؛
- 2- **العلاقات:** إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيم، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛
- 3- **الرزنامة:** إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ انطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين؛
- 4- **التموضع:** وهو يساعد خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية؛
- 5- **الوصول:** أي الوصول بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيم؛
- 6- **أثر التوزيع:** خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسيره عن طريق التمهين؛

¹ وعيل ميلود، مدخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج الحروفات، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 17.

² M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, paris, France, 1999, p p, 159, 161.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

7- الاندماج: حيث أن اندماج أنشطة جديدة خالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في

التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة؛

8- العوامل التأسيسية: تلعب دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين، وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.

الفرع الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجية التميز

تعطي هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة أهمها:¹

1- تجنب المنافسة إستراتيجية **Niche**: عندما يحدث التميز في قطاعات خاصة من السوق، عندها تتكلم عن إستراتيجية **Niche** أو التخصص، فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي التميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم عليهم استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة للتميز.

2- علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنئة التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للموردين.

3- المردودية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق، وبالتالي هذا الأخير قابل على دفع سعر باهظ مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر. أما مخاطر إستراتيجية التميز: إن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة لعل أهمها:

1- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف الناتجة عن التميز، فإذا كانت الإستراتيجية مكلفة جدا، فيمكن أن يعرض العملاء عن الدفع مقابل المنتج المميز، لعدم اقتناعهم بالسعر العالي²؛

2- لا تستطيع المؤسسة الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين؛

3- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى؛

4- عدم القدرة على تحديد مدى الاحتفاظ بالتميز، ما يستلزم اليقظة الدائمة في المؤسسة المتميزة والبحث والتحديد وإلا فإن إغفال ذلك يعني عدم التنبه لتهديد التقليد من المنافسين، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على مصادر تميز يتعذر

¹F. Leroy, Op cit, p.43, 44.

² بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004، ص 181.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

تقليدها في وقت قصير وبتكلفة منخفضة من قبل المنافسة.¹

الفرع الثالث: شروط تطبيق إستراتيجية التميز

يمكن تناول شروط تطبيق هذه الإستراتيجية من جانبين:

أولاً: من حيث الكفاءات والموارد²

- 1- الخدس والإبداع: من الأحسن أن تكون لدى المؤسسة القدرة على فهم الحاجات والرغبات التي لم يتم إشباعها بعد وبالتالي إيجاد الوسيلة الجيدة لإشباع هذه الحاجيات.
- 2- القدرة على البحث: للحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية ، فلا بد من الاعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق، لإيجاد جماعات المستهلكين، الذين حاجياتهم ورغباتهم لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.
- 3- تكنولوجيا المنتج: على المؤسسة التركيز على محاور تطوير المنتج.
- 4- القدرات التجارية: يستحسن توافر قدرات كقدرات التوزيع وقدرات الترويج من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.
- 5- التوزيع: على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع وعلى قوة البيع، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف المستهلكين.

ثانياً: من حيث طريقة التنظيم³

- 1- التنسيق بين البحث والتطوير: فالسوق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء... أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التميز كثيرة وبالتالي يجد المنافسين عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التميز.
- 2- الرقابة من حيث الكم والنوع: فعلى المؤسسة أن تدرس بشكل جيد قيمة التميز والتحكم فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كان سعرها باهظاً، فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية من جهة السعر

¹ نفس المرجع السابق، ص 182.

² شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 81.

³ نفس المرجع السابق، ص 82.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

ونوعية المنتج من جهة أخرى.

الفرع الرابع: مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التميز

ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية لإستراتيجية التميز ضمن مفهوم سلسلة القيمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (07): سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

الهامش	القرارات الإستراتيجية		محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية		
	إدارة الموارد البشرية		معاملة العاملين كونهم أعضاء مع التركيز على القيمة الترويجية للنوعية الأفضل		
	تطوير التكنولوجيا		نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		
	التدبير		الشراء من مصادر عالميا		
النشاطات الأساسية		التوزيع الداخلي	العمليات	التوزيع الخارجي	الخدمة
استخدام أفضل الموارد		نوعية عالية	استلام سريع	اعلانات متميزة, بيع معرفي	معاملات خاصة للعملاء

المصدر: طاهر محسن منصور غالي، مرجع سابق، ص 420.

يتضح من الشكل أن تحليل التميز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة ويكون من صالح المؤسسة القيام بتجميع الأنشطة التي لا تساهم كثيرا في خلق التميز.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي للمؤسسة في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.¹

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

أي تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو تركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة، كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.¹

ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية:²

1- قابلية الصمود في وجه المقلدين؛

2- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة؛

3- قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر.

الفرع الأول: أبعاد إستراتيجية التركيز

تأخذ هذه الإستراتيجية بعدان و هما:

أولاً: إستراتيجية التركيز مع التمايز: بما أن السوق المستهدف سوق صغير ومحدود، فعلى المؤسسة أن تبحث عن تلك الشريحة النافذة المحدودة في السوق، وتقوم المؤسسة بخدمات أفضل من باقي المنافسين وعدم الدخول في أسواق لا تستطيع التمايز فيها المؤسسة بشكل فريد³، وعلى المؤسسة أن توصل معلومات تسويقية للمستهلكين تفيد أنها قادرة على إرضاء الاحتياجات الفريدة والمختلفة للمستهلكين، وقد يتم إرضاء المستهلك من خلال توصيل المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجاتهم.

ثانياً: إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة: تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محددة أو سلعة معينة، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي لا يكون المنافسون أقل في التكلفة في سلع أخرى، وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة.⁴

¹ كياب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص، 136.

² M. Porter, Op cit, p 320.

³ دريس رشيد، صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في مؤسسات الصناعة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 09/08 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص 04.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الثاني: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

تكمن أهم مزايا هذه الإستراتيجية في:

- 1- تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛
- 2- تمنح هذه الإستراتيجية المؤسسة القدرة على الاستجابة لأحسن متطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق؛
- 3- التقرب أكثر لتلبية احتياجات العملاء، وتكسب الولاء لديهم من خلال خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من مصدر آخر، وتنشئ بذلك عوائق الدخول للمنافسة؛
- 4- تمكن إستراتيجية التركيز في تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التميز¹؛
- 5- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.

ومن أبرز مخاطر هذه الإستراتيجية :

- 1- القطاع المستهدف ضيق وبالتالي لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة؛
- 2- قد لا تستطيع المؤسسة مواكبة التكنولوجيا المتطورة، أو يكون هناك تغير في أذواق المستهلكين، مما يؤدي إلى إمكانية اختفاء لشريحتها السوقية فيصعب على المؤسسة التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها؛
- 3- في هذا النوع من الإستراتيجيات تكون المؤسسة أمام خياران (التركيز بالتكلفة، التركيز مع التميز)، فإن اختيار التركيز بالتكلفة فإنها تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف، نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه وإذا اختارت التركيز بالتميز فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التميز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا لا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها؛
- 4- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

¹ روبرت.أ.بتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 345.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الثالث: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

تحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

- 1- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- 2- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها؛
- 3- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- 4- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛
- 5- عندما لا يحاول أي منافس آخر لتخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

المبحث الرابع: تكوين البدائل الإستراتيجية

يمكن للمؤسسات على اختلافها أن تستخدم في تكوين البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، ونظرا لكثرتها فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، ولعل أهم هذه النماذج: دورة حياة المنتج، منحني الخبرة، والمصفوفات الإستراتيجية.

المطلب الأول: دورة حياة المنتج

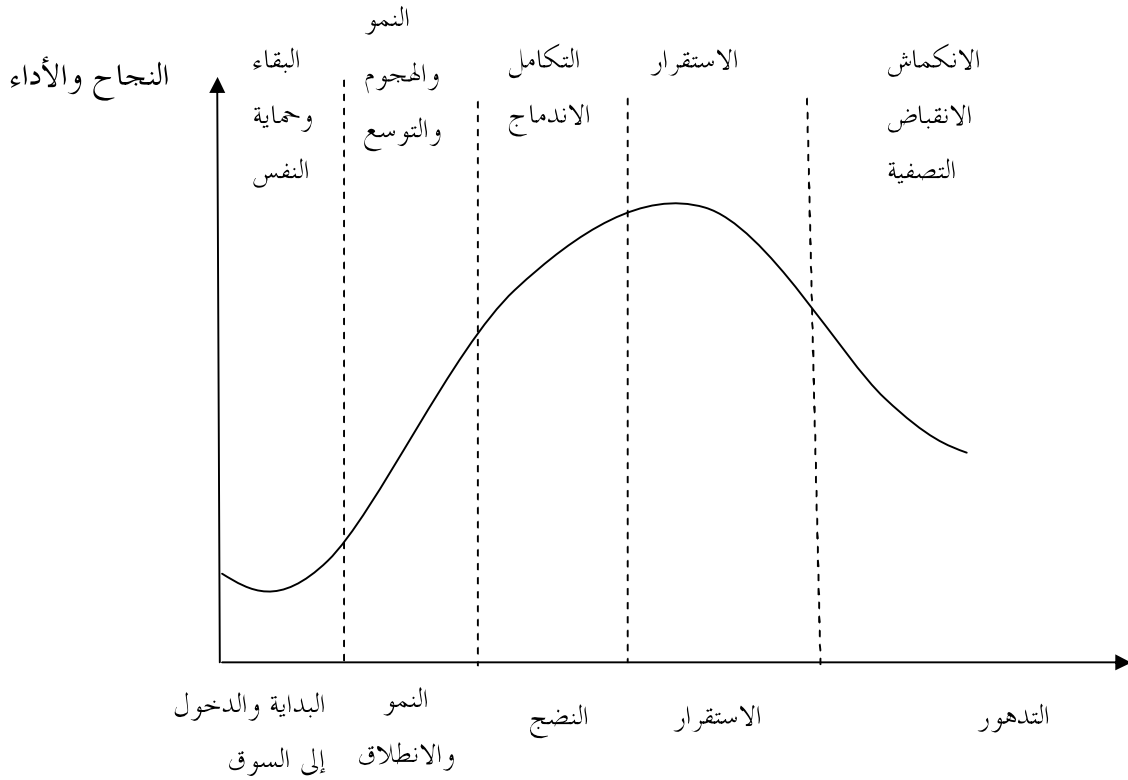
لقد أصبحت دورة حياة المنتج وسيلة مهمة لتحليل الاستراتيجي، حيث يلاحظ أن الاستراتيجيات المختارة تختلف باختلاف وجود المنتج، ويرجع هذا إلى اختلاف الأهداف باختلاف مراحل دورة الحياة.

إن دورة الحياة المنتج قائمة على عدد كبير من الافتراضات التي تم تسجيلها من واقع الخبرة الميدانية، فهي توضح أسلوب تبني المؤسسات للتجديد والإبداع، وتعطي طبيعة تطور مبيعات منتج معين، منذ دخوله إلى السوق وحتى لحظة انحداره.

ويعرض الشكل خلاصة موجزة عن دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المناسبة لها:

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتج و الإستراتيجيات المرتبطة بها



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 276.

تؤثر دورة حياة المنتج على شكل الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المؤسسة، ففي بداية حياة المؤسسة تركز الإستراتيجية على تأكيد بقاء المؤسسة في سوق الأعمال، بينما يختلف الأمر حينما يتأكد هذا، حيث تركز المؤسسة على النمو والتوسع.

تبدأ المؤسسة بدخول السوق وتبدأ بالقلق حول ما إذا كانت سوف تستمر أم لا وذلك لأنها تواجه مشاكل كبيرة في السيولة المالية، وفي تحقيق إيرادات، وفي العلاقة بين الشركاء الذين يودون تأكيد دورهم في السوق، وهم يديرون مؤسستهم بأنفسهم، وبإستراتيجية أساسية تركز على البقاء في السوق وحماية النفس.

أما المرحلة الثانية من دورة حياة المؤسسة، تعني أن المؤسسة نجحت في المرور عبر المرحلة الأولى، بمعنى أن السوق قد قبلها، وان المؤسسة استطاعت التعامل مع المنافسين وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالانطلاق مثل إستراتيجيات الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، إستراتيجيات التوسع.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

أما في مرحلة النضج فيعني أن المؤسسة أصبحت ذات قدرة نسبية على معرفة المشروعات المحيطة بها، وسيطرة جديدة على البيئة التي تعمل فيها، وبناء على ذلك تنكشف أمام المؤسسة فرص لإتباع إستراتيجيات التكامل في السلع والمنتجات والخدمات، وأيضا إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة.

أما في مرحلة الاستقرار: ووفقا لطبيعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويأتي للمؤسسة الفرصة للتركيز على بعض المنتجات والأسواق القوية أو تجميع أنشطة المؤسسة وهو ما يطلق عليه بـ "التوحيد والتمركز"، أو إعادة توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة وهو ما يطلق علي بالتجديد والإنعاش.¹

وفي حالة فشل المؤسسة في أي مرحلة من الراحل السابقة فإنها تصل إلى آخر مرحلة وهي مرحلة التدهور، وفي هذه المرحلة تعاني المؤسسة من عدد كبير من الأزمات، ويكون على المؤسسة أن تتبع بعض استراتيجيات الانكماش، كما يمكن إتباع استراتيجيات التصفية الجزئية أو التدريجية.²

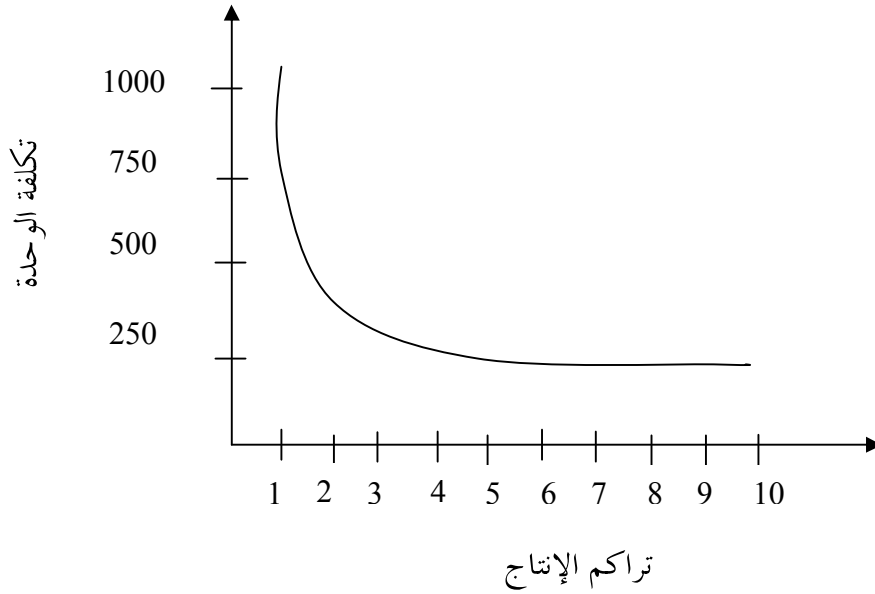
المطلب الثاني: منحنى الخبرة

يعبر منحنى الخبرة عن العلاقة بين حجم الإنتاج وتكلفة الوحدة المنتجة ، وتشمل التكلفة المقصودة تكاليف الإنتاج والتوزيع ، وبالتالي يعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة للمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج كما يبينه الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 278.

² نفس المرجع السابق، ص 279.

الشكل رقم (09): منحنى الخبرة



Source: Jean-Pierre Helfer, Ob cit, p 156.

يعرض الشكل العلاقة بين حجم الإنتاج وتكلفة الوحدة الواحدة من المنتج، وقد تم تسمية هذه العلاقة بمنحنى الخبرة، ويعرض الشكل منحنى خبرة 70% بمعنى كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض التكاليف بنسبة 30% ويمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية:¹

$$علاقة\ منحنى\ الخبرة = C_t + C_0(V_t/V_0) - E$$

حيث أن:

V_t : الخبرة الحالية (حجم الإنتاج المجمع لغاية الزمن t)

V_0 : الخبرة السابقة (حجم الإنتاج المجمعة في زمن سابق)

C_t : كلفة الإنتاج لزمن t

C_0 : كلفة الإنتاج لزمن 0

E : نسبة الخبرة.

¹ طاهر محسن منصور غالي، مرجع سابق، ص 91.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

وتجدر الإشارة إلا هذا الانخفاض والذي يتعلق بالتكلفة الكلية للوحدة لا يحدث تلقائياً، وإنما هو نتيجة جهود تحسين تقوم بها المؤسسة، تحسين الأداء لدى العاملين، تطويرات المنتج والعملية الإنتاجية، وتحقيق وفورات الحجم، ولذلك يمكن تجزئة أثر الخبرة إلى:¹

- أثر التأهيل؛
- أثر الاستثمار؛
- أثر وفورات الحجم.

إن وراء تأثير الخبرة العديد من العوامل في مقدمتها سرعة نمو العمليات للإنتاج وتحقيق الكمية المطلوبة، حيث أن تكرار نفس العمل يجعل منه سهل التحقق في إطار زيادة الخبرة وبالتالي ينخفض الوقت اللازم للإنجاز، أما العمل الثاني فهو تحسين إجراءات الإنتاج بفضل تكرار إنجاز العمل، أما العامل الثالث والأخير فيتمثل في إعادة تعريف المنتج بطريقة تجعل من عملية صنعه أكثر وضوح وسهولة.

إن مجمل هذه العوامل تساهم في زيادة خبرة المؤسسات وتجعل منها مختلفة في إطار هذه الخبرة، يولد تطبيقات إستراتيجية مختلفة.

إن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، وعلى هذا الأساس يمكن أن تبني المؤسسة إستراتيجية قائمة على قيادة التكلفة وبالتالي فإن الأنشطة التي تكتسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة.

المطلب الثالث: المصفوفات الإستراتيجية

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل محفظة الأعمال والتي تهدف إلى توفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة المؤسسات، وذلك فيما يتعلق بتكوين البدائل الإستراتيجية، وتصلح نماذج تحليل المحافظ في الاستخدام على مستوى المؤسسة، أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ولعل أهم هذه المصفوفات ما يلي:

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 361.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الأول: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)*:

وهو أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال، قدم لأول مرة من قبل جماعة Boston الاستشارية.

يقوم هذا النموذج على بعدين أساسيين: معدل نمو السوق و الحصة السوقية حيث أن البعد الأول يقيس حاذبية الصناعة، في حين يقيس البعد الثاني المركز التنافسي للمؤسسة، ويتم تقييم البعدين من خلال تقديرين قوي وضعيف.

مثل الحصة السوقية لمجال النشاط الإستراتيجي بالمقارنة مع أكبر منافس له، وبالمقابل يمثل معدل نمو السوق، والذي يرتكز على نظرية دورة حياة المنتج، على المحور العمودي، وهو يعبر على نمو إجمالي للمبيعات في قطاع الصناعة ما بين سنتين متتاليتين.¹ وتتضمن المصفوفة أربع أنشطة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): مصفوفة BCG

	← +	← العوائد والموارد المالية	-
معدل نمو السوق	قوي	<p>أنشطة النجوم</p> <p>مردودية مرتفعة</p> <p>احتياجات مالية مرتفعة</p> <p>تدفق الأموال معدوم</p> <p>حالة توازن</p>	<p>أنشطة المأزق</p> <p>مردودية ضعيفة</p> <p>احتياجات مالية ضخمة</p> <p>تدفق الأموال سالب</p> <p>حالة عجز</p>
	ضعيف	<p>أنشطة البقرة الحلوب</p> <p>مردودية مرتفعة</p> <p>احتياجات مالية قليلة</p> <p>تدفق الأموال موجب</p> <p>فائض في السيولة</p>	<p>أنشطة الأوزان الميتة</p> <p>مردودية ضعيفة</p> <p>احتياجات مالية قليلة</p> <p>تدفق الأموال معدوم</p> <p>حالة توازن</p>

المصدر: - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2002، ص154.

- رحيم حسين، مرجع سابق، ص113.

¹ نفس المرجع السابق، ص 111.

*BCG: Boston consulting group.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

1- علامات الاستفهام: وهي أنشطة ذات حصة سوقية ضعيفة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، وهي منتجات تكون في بداية دورة الحياة أحيانا، لذلك يشير الاستفهام إلى التطور أو الترك، أي إما الدخول في السوق ذات النمو العالي، أو العمل كواحدة من العديد من المؤسسات المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة، وهي تحتاج عموما إلى الكثير من الأعمال.

وأفضل الاستراتيجيات للمؤسسة هنا هو أن تقوم بإتباع إستراتيجية التركيز لما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق، كما يمكنها إتباع استراتيجيات النمو والتوسع وأخيرا فقد لا تتيح إمكانات المؤسسة إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.¹

2- النجوم: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، فالنجمة تعني قائد السوق العالي النمو، غير أنها ليست بالضرورة أن توفر نقدا كثيرا،² وهنا على المؤسسة أن تنفق قدرا من الأموال تماشيا مع معدل نمو السوق، والوقوف بوجه هجمات المنافسين، وفي ظل هذه الظروف فعلى المؤسسة إتباع استراتيجيات النمو والتوسع، بأي شكل من أشكالها.

3- أنشطة البقرة الحلوب: تكون حصة المؤسسة في السوق عالية، ودرجة النمو في النشاط منخفضة، إن الأعمال في هذه الخانة تولد الكثير من الأموال للمؤسسة وهنا على المؤسسة التفكير بإتباع إستراتيجية تكون فيها الاستثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المترابط وغير المترابط، ومن المحتمل أن يتم تمويل المنتجات أو الأنشطة في خانة علامات الاستفهام من الأموال المتولدة من المنتجات أو الأنشطة في خانة الوحدات المدرة للنقدية.

4- أنشطة الأوزان الميتة: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، وضعيفة غير جيدة في السوق، وهي تمثل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال.³

إن المؤسسة في مثل هذه الظروف، عادة ما تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأي من أشكاله المتعددة، وقد تتحول المؤسسة إلى أنشطة أخرى، وقد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية وبيع الموجودات أفضل لها من الاستمرار في السوق.

إن الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة BCG، هو معرفة الإستراتيجية الملائمة للأعمال المنظمة وكذلك تشغيل أفضل حقيبة استثمار متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال، إن توازن الحقيبة يعني توزيع ملائم أو مناسب

¹ طاهر محسن منصور غالي، مرجع سابق، ص 369،

² نفس المرجع السابق، ص 369،

³ Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, chihab, Alger, 1997, P 57.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

للمنتجات أو وحدات الأعمال على خانات المصفوفة وبشكل يعطي أفضل النتائج المالية وغير مالية، وفي منظمات الأعمال الكبيرة تساعد المصفوفة على توضيح الدور المرتقب لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتشكل منها منظمات الأعمال.

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من مرحلة الانطلاق حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة على الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وهكذا بالنسبة لباقي المراحل والخانات الموجودة في المصفوفة.

بهذا الشكل عرفت المصفوفة انتشارا واسعا من قبل المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلا عن:

- 1- ميزة إدماج الجوانب الإستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية؛
- 2- القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة المحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال المحافظة؛
- 3- السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى. ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا النموذج ما يلي:¹
 - 1- إن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه، إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل الإستراتيجية أو المنتج على بعدين هما: معدل السوق والحصة السوقية النسبية يعد أمرا مضللا، إذ يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان؛
 - 2- أغفلت مصفوفة بوسطن الأسواق ذات النمو المتوسط، ووحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحصة المتوسطة في السوق؛
 - 3- إن النشاط الذي يستحوذ على نصيب متدن من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكن أن يكون مربحا، ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق، ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن بالكلب؛
 - 4- وعلى ضوء هذه الانتقادات ظهرت المصفوفة الاستشارية الثانية لبوسطن، والتي تأخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من المحيطات، ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل محيط ومعدل مردودية الاستثمار؛ أي تقسيم المصفوفة إلى محيط التخصص، المحيط الجزأ، محيط المأزق، محيط الحجم.

¹ سوميا علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2006/2007، ص 58.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الثاني: مصفوفة ماك كينزي MC KINSEY

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة منفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات التوزيع المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية. يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، أفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات، ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استناداً إلى:

- قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.
- الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي

والشكل التالي يوضح أبعاد مصفوفة ماك كينزي

الشكل رقم (11): مصفوفة ماك كينزي

قوة الأعمال

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية	الفائزة	الفائزة	المبهما
متوسطة	الفائزة	المقبولة	الخاسرة
ضعيفة	الرابحة	الخاسرة	الخاسرة

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 139.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

إن هذه المصفوفة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية القطاع، ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي يمكن تقسيم المصفوفة إلى ثلاث مناطق رئيسية:

أولاً: المنطقة الأولى: نجد تموضع الأنشطة الجاذبة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط على الأقل، في جاذبية الصناعة، أو الوضعية التنافسية، وتعد الاستراتيجيات التي تتناسب مع هذا القطاع هي: ¹ استراتيجيات النمو و البناء، ويكون ذلك بالاستراتيجيات المكثفة مثل الاختراق، تنمية المنتج وتنمية السوق، أو بالاستراتيجيات التكاملية، الخلفي، الأمامي والأفقي.

ثانياً: المنطقة الثانية: فهي تمثل الخانات القطرية الثلاث، (ضعيفة، قوية)، (متوسطة، متوسطة)، (قوية، ضعيفة)، وهذه الوحدات تقع في نفس الوحدات أو الأنشطة التي تقع في مربع علامات الاستفهام في مصفوفة BCG²، وهذه الخلايا تتوافق مع استراتيجيات المحافظة والحصاد، فتقوم المؤسسة بإستراتيجيات توسعية باختراق السوق وتنميتها وتنمية المنتجات.

ثالثاً: المنطقة الثالثة: أما المنطقة المتبقية فهي المنطقة التي تتحضر المؤسسة فيها للانسحاب من السوق، أو الحد من الاستثمار و البحث عن أجزاء إستراتيجية أقل خطورة أو البحث عن الشراكة، أيضا تفكر في الانسحاب التدريجي والتصفية.³

وعلى الرغم من أن نموذج مصفوفة ما كترتي يمثل تحسنا وتطوير لنموذج BCG، إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها في ما يلي:⁴

- 1- تعطي التقديرات الخاصة ببعدي جاذبية الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأن هذه الأرقام موضوعية، بينما أنها في الحقيقة أنها تعتمد أصلا على تقديرات شخصية للمستخدمين؛
- 2- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحد من قدرة مستخدميها على استعمالها؛
- 3- تخفف الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصة بالمنتجات الجديدة، وخاصة إذا كانت الصناعة نفسها جديدة.

¹ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 140.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 135.

³ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 140.

⁴ سوميا علي سليمان، مرجع سابق، ص 61، 62.

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الفرع الثالث: مصفوفة Arthur.D.Little

اعتمدت مصفوفة **ADL** في بنائها (تحليلها) على المفهوم الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات وقد اعتبر **ADL** بأن كل صناعة تمر بأربعة مراحل:

المرحلة الأولى: هي مرحلة الانطلاق، وتتميز هذه المرحلة بظهور تكنولوجيا جديدة قادرة على تلبية حاجات الزبائن وذلك بتقديم منتجات جديدة في السوق، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة عدم التأكد لحاجات الزبائن، معطيات الصناعة (المنافسة)، مدى نجاح وتقبل الزبائن للمنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.

المرحلة الثانية: تليها مرحلة "النمو" والتي تعرف من خلال ارتفاع معدلات الطلب، ما تتميز بتحديد ووضوح حاجات الزبائن، كما أن الغاية من استخدام التكنولوجيا محددة.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج هي المرحلة التي يستقر فيها نسبيًا طلب السوق، كما تتميز هذه المرحلة بتزايد خطر منتجات الإحلال.

المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور وفي هذه المرحلة ينهار فيها مستوى الطلب في السوق، والذي يترجم من خلال انخفاض مستوى المبيعات.

وبناء على مفهوم دورة حياة الصناعة الذي يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقد قدم **R.A.Thiéart** يجمع فيها بين مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الإستراتيجية الوظيفية للمؤسسة:

الفصل الأول: مدخل عام إلى الاستراتيجيات التنافسية

الشكل رقم(12): مصفوفة تحليل تطوير السوق/ المنتج

	التدهور	النضج	النمو	النشوء
مهيمن	الدفاع عن المركز الحالي، التركيز، التجديد، النمو مع الصناعة.	الدفاع عن المركز الحالي، المحافضة على قيادة التكاليف، التجديد، النمو السريع	نمو سريع، قيادة قلة التكاليف، التجديد الدفاع عن المركز	نمو سريع
قوي	الحصاد، التخلي أو تعليق بعض الأنشطة النمو مع الصناعة،	قيادة قلة التكاليف، التركيز التجديد، التميز النمو مع الصناعة	نمو سريع، قيادة قلة التكاليف، التميز	الانطلاق، التميز، التركيز، نمو سريع
مفضل	التحول، تخفيض النفقات.	الحصاد الدفاع، وإيجاد موقع ملائم، التجديد، التحول، التميز، النمو مع الصناعة، التركيز	التركيز على التميز، اللحاق، نمو مع الصناعة	الانطلاق، نمو مع الصناعة، التركيز
يمكن الدفاع عنه	التجديد، الانكماش، تخفيض النفقات.	الحصاد، التشذيب، إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات	اللاحق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم، التركيز، نمو مع الصناعة	الانطلاق نمو مع الصناعة، التركيز
ضعيف	الانسحاب	الانسحاب؛ التجريد.	التحول، تخفيض النفقات، الانكماش	إيجاد بيئة ملائمة لللاحق، نمو مع الصناعة

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 143.

من الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما إلى تبسيط عملية الاختيار الاستراتيجي، وإذا أخذنا بعين الاعتبار المدى الواسع للبدائل والخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، وتنوع وتباين هذه الخيارات، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موائمة بين الاستراتيجيات من جهة، ومرحلة نضج الصناعة والمركز التنافسي للمؤسسة من جهة أخرى.

خلاصة الفصل

من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، وكذا من خلال التطرق إلى أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بأن لعملية إعداد الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه. وعليه فالمؤسسة تقوم بتنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، والتي تتحول فيما بعد إلى استراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، إذا فالخيار الاستراتيجي يعبر عن أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي الى موقع تنافسي أفضل.

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز)، هي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة.

يساعد كل من منحى الخبرة، وكذا منحى دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى تحليل محفظة النشاطات من خلل المصفوفات الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة حسب كل وضعية تكون عليها المؤسسة، (نمو، نضج، استقرار، تدهور).

الفصل الثاني:

تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

تمهيد:

إن بيئة الأعمال الحديثة تفرض على صانعي القرار البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانات الموجودة، وهذا تحت تأثير المنافسة الحادة على كل المستويات، ومن أجل ذلك كان لابد من دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة في الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع حيث يساعد ذلك على صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها.

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة وذات مردودية، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية وكذا المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى السوق الوطنية، والظفر بحصص سوقية هامة، كل هذه الأسباب أدت باشتداد المنافسة بالسوق الوطنية للأدوية، ومنه سنحاول في هذا الفصل تحليل هذه الصناعة معتمدين على نماذج التحليل التنافسي كنموذج القوى التنافسية الخمس، نموذج الماسة والعناقيد، ونموذج هيكل-سلوك-أداء.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة، التنافسية، والميزة التنافسية

المبحث الثاني: تحليل الصناعة الدوائية.

المبحث الثالث: اقتصاديات صناعة الدواء في الجزائر.

المبحث الرابع: التحليل التنافسي.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة، التنافسية و الميزة التنافسية

نظرا لتقارب المفاهيم الخاصة بالمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه المفاهيم بشيء من التفصيل موضحين علاقة هذه المفاهيم ببعضها البعض.

المطلب الأول: مفاهيم حول المنافسة

تعددت تعاريف و أشكال الخاصة بالمنافسة وسنحاول في هذا المطلب التعرض إلى هذه التعاريف والتطرق الأشكال المختلفة للمنافسة.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

تمثل المنافسة مركز اهتمام مختلف النظريات الاقتصادية، بتقديم عدة مفاهيم وأدوات تتعلق بتحليل المنافسة من حيث الشكل و الهيكل، ومع اعتبار حدود كل من المنافسة و المؤسسة غير مستقرين فإن هناك تحديد مستمر ومقاربات متنوعة للمنافسة .

فأصل مصطلح "concurrency" المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني "cum-ludere"، والذي يعني "jouer-ensemble". بمعنى يلعب في الجماعة، أو يجري مع الجماعة "courir-avec" أو يسرع في الجماعة "accourir ensemble"، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة وتنافي وصراع وحالة عداء مستمرة وهذا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقة تربط بين أعضاء.

فتعرف المنافسة على أنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشترين و البائعين، و كلا منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ لبرحه إلى الحد الأقصى، نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، و هذه هي قوى العرض و الطلب أما بالنسبة للفرد، المنافسة تتضمن إما ما ينتجه من سلع معينة لا يكون إلا اليسير جدا من الكمية المعروضة في السوق إلى حد أنه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسيع في إنتاجه أو الحد منه. ومعنى آخر تمثل مختلف العمليات والتحركات التي تقوم بها المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها على حساب المؤسسات الأخرى، والتي تهدف بها إلى زيادة خياراتها السوقية في مقابل تقليص تحركات المؤسسات المزاوجة"¹.

¹ طالب مريم، تحليل محددات و مكونات و هيكل و شكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09-2010، ص02.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

وبصفة تدقيقية أكثر هي العملية التي تقيس درجة المزاومة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها، لأخذ موقع معتبر في السوق وتنمية حصتها السوقية عن طريق التوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين، والقيام بإشباع نفس الحاجات لديهم وذلك بإتباع إستراتيجيات وتنظيمات خاصة¹

أما في إطار الاقتصاد الصناعي فيمكن أن نميز بين منظورين فكريين في دراسة المنافسة بين المؤسسات، يتعلق المنظور الأول بدراسة هيكل المنافسة، والثاني بدراسة سلوك المؤسسة²، فكانت الانطلاقة بالولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي من خلال التساؤل حول محددات السوق الملائم ومعرفة طبيعة المنافسة وشدها في هذا القسم من السوق، حيث حدد (E.Mason) في دراسته حول العلاقة بين السوق وسلوك المؤسسة وأعتبر أنه يتم القيام بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية انطلاقا من هيكل الأسواق ومقارنة أداؤها ومعرفة ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه، ويعتبر هذا النموذج الأساس العلمي للدراسات وأعمال البحث في مجال الاقتصاد الصناعي من 1940 إلى 1980، لينتقل الاهتمام فيما بعد من هيكل السوق إلى أهمية السلوك الاستراتيجي للمؤسسات مع تخفيض دور المراقبة الحكومية، مما جعل الاقتصاد الصناعي في خدمة أدوات الفكر الاستراتيجي³.

من خلال التعريفات الخاصة بالمنافسة يمكن إبراز أهم ما جاء فيها في العناصر التالية:

- تستخدم المؤسسة عددا من الاستراتيجيات والوسائل في سبيل مواجهة المؤسسات المنافسة؛
- المنافسة ظاهرة تحدد بقاء المؤسسات في السوق؛
- يتميز المناخ الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها بالتغير، وعدم شفافية وإتاحة المعلومات الخاصة بالمنافسين.

الفرع الثاني: أشكال المنافسة

هناك دراسات عدة دلت على وجود أنواع مختلفة من الأسواق، وأن سلوك المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في هذه الأسواق لا يتغير إلى إذا تغير هيكل السوق، وهي على الترتيب حسي درجة المنافسة:

أولا: المنافسة التامة

تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، ويكون إنتاج أي مؤسسة في نظر المشتريين معوض تام لإنتاج باقي المؤسسات الأخرى، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزءا صغيرا جدا من الإنتاج

¹ نفس المرجع السابق، ص 03.

² مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص 02.

³ نفس المرجع السابق، ص 03.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الكلية في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق وعليه فإن المؤسسة في ظل المنافسة التامة آخذة للسعر وليست محددة له، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما تتوفر بشكل تام معلومات حول السوق وحرية انتقال الموارد، وعليه لا يمكن اعتبار المنافسة الكاملة أمرا حقيقيا، فكلمة كاملة عبارة عن افتراض مبسط يؤخذ به من أجل معالجة المشاكل العقدية¹.

ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال التحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الإنتاج وفي التوزيع.

يتميز سوق المنافسة التامة بالخصائص التالية²:

- 1- تشابه كبير في السلع التي تنتج وتباع في هذا السوق؛
- 2- وجود عدد كبير من المستهلكين والمنتجين، وهذا يعني أن بائعا واحدا أو مشتريا واحدا ليس بمقدوره التأثير على سعر هذه السلعة لأن دوره وتأثيره في هذا السوق صغيرا جدا؛
- 3- لمعرفة التامة بأحوال السوق؛ فكل منتج ومستهلك له علم كامل بمستوى السعر في السوق، وبالتالي لا يستطيع أي منتج البيع بسعر أعلى والمستهلك بالشراء بسعر أقل لأن هذا ليس من مصلحة البائعين والمستهلكين؛
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق، أي عدم وجود عوائق الدخول أو الخروج من السوق، وقرار الدخول والخروج يعكس و بالدرجة الأولى إمكانية وجود أرباح عالية أو خسارة عالية، فعند وجود أرباح عالية سيحفز على دخول منتجين جدد إلى السوق، أما إذا كان هناك خسارة عالية فإن بعض المنتجين يفضلون الخروج من السوق وتقليل خسائرهم.

¹ ضياء مجيد الموسوي، نظرية السعر واستخداماتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

² هجعت محمد أحمد إتييم، وآخرون، الاقتصاد الجزائري، الجزء الثاني، مركز المناهج، الطبعة الأولى، 2006، ص 38، 39.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ثانيا: المنافسة الاحتكارية

في هذا النوع من تنظيمات السوق يمتاز بوجود الكثير من المنافسين لهم القدرة على تمييز منتجاتهم بصفة كلية أو جزئية، حيث تتحدد الأسعار حسب النوعية والخدمة و القيام بالحملات الدعائية، وهذا النوع هو الأقرب من المنافسة التامة، وهذه هي سمات المنافسة الاحتكارية التي تمثل استخداماتها وسيلة لتوفير نماذج معينة من المنافسة¹، وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها تداخل عنصرى المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة تنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين².

ويتصف هذا السوق بالخصائص التالية³:

- 1- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، مما يعكس عدم قدرة أي مؤسسة على التأثير على سعر السوق، حيث أن حصة كل مؤسسة من إنتاج السوق تكون صغيرة نسبيا؛
- 2- جميع المؤسسات في هذه السوق تنتج سلعا متشابهة ولا كنها ليست متجانسة، وبالتالي فإن إنتاج أية مؤسسة قد تكون بديلا جيدا لإنتاج المؤسسات الأخرى ولكنه ليس بديلا تاما، وهذا يعطي للمؤسسة تلك القدرة على رفع سعر منتجها بمستوى بسيط دون فقدانها لربائتها؛
- 3- سهولة الدخول والخروج من السوق، أي أنه لا وجود لعوائق قانونية أو طبيعية في هذا السوق؛
- 4- وجود منافسة غير سعرية في هذا السوق، حيث أن جذب الزبائن يتم بأسلوب آخر وهو التمييز السلعي، لذا تعتمد المؤسسات في هذا السوق على الدعاية والإعلان لترويج وبيع منتجاتها.

ثالثا: احتكار القلة

يسود هذا السوق عدد محدود من المؤسسات تستحوذ على معظم السوق، يتيح هذا السوق الاتفاق على أسعار البيع، وبالتالي إجبار بقية المحتكرين على تعديل أسعارهم لتكون في نفس المستوى وإلا اضطروا إلى الخروج من السوق وغالبا ما تميل إلى الثبات أو إلى التغير البطيء، كما تتميز المنتجات بالتشابه ويترتب على ذلك استخدام وسائل عديدة للتنافس كالسعر و الإعلان ويتم فرض عوائق كثيرة تحد من دخول مؤسسات جديدة إليه⁴.

¹ ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص 143.

² حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص 458.

³ هجعت محمد أحمد إتييم، وآخرون، مرجع سابق، ص 53.

⁴ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السابعة، 2006، ص 114.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من احتكار القلة¹:

1- احتكار القلة البحت: الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع في السوق، بما أنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانس، ومن ثم يمكن أن يقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل الصناعة.

2- احتكار القلة مع تنوع المنتج: الذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، ما يجعل من المتعذر معرفة وضع توازن القطاع في السوق وما يتبعه ذلك من تقرير أسعار مختلف المنتجات المتنوع في الصناعة.

رابعاً: الاحتكار التام:

هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي "وجود بائع بمفرده"²، بمعنى هو ذلك السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، كذلك وجود عوائق كبيرة تمنع دخول بائعين آخرين لهذا السوق، والمنتج الواحد أو البائع الواحد في هذا النوع من الأسواق أي المحتكر هو الذي يمثل الصناعة ككل، وهو الذي يقرر ثمن السلعة أو الخدمة، لأنه لا يوجد بديل أو إمكانية إحلال كامل بسلع أخرى لسلعته، فإن المستهلك لا يجد بدائل أخرى عنها لكي يتحول طلبه عنها فهو في أحيان كثيرة يكون مضطر لشرائها، إضافة إلى ذلك فإن درجة الإحلال تعتمد أيضاً على مقدار الإشباع الذي يتوقعه المستهلك في السلعة بالمقارنة إلى السلعة المحتكرة، وكذلك تعتمد أيضاً على قناعة المستهلك في كون السلعة البديلة تحقق له نفس الغرض.³

يمكن تلخيص أنواع هياكل المنافسة من خلال الجدول التالي:

¹ حسين عمر، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 1999، ص 143.

² فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.

³ عقيل حاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999، ص 260.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

جدول رقم (01): أنواع هياكل المنافسة

الاحتكار المطلق	المنافسة غير الكاملة		المنافسة الكاملة	البيانات
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية		
مشروع واحد يحتل الإنتاج أو التسويق.	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير جدا من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع، وصغر نصيب كل منها في السوق.	عدد المشروعات
السلعة ليس لها بديل قريب.	السلع قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	غير متجانسة.	متجانسة.	تجانس السلعة
	يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان.	صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة.	سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق، وسهولة الخروج من هذا الميدان.	الدخول إلى ميدان المنافسة
التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	عدم قدرة أي مشروع على التحكم في السعر.	التحكم في السعر

المصدر: - يجه عيسى، وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 95.

- محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المطلب الثاني: مفاهيم حول التنافسية

تتمحور تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التنافسية، مستوياتها، أنواعها، ومؤشرات حسابها.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية بقي غير محدد بشكل واضح ودقيق، فمفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة. وبالتالي سنعرف التنافسية حسب المستويات الثلاث لها المؤسسة، القطاع، الدولة.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

أولاً: التنافسية على مستوى المؤسسة

حسب مكتب الاستشارات "BCG": "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية أقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعالة للتخفيض التكاليف المحددة لمستوى الأسعار"¹

المؤسسة التنافسية هي " المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا"²

تمثل تنافسية المؤسسة: "قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظ المؤسسة بخصتها من السوق وزيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع"³

يلاحظ من التعاريف السابقة أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل في امتلاك خاصية من الخصائص التالية: الربحية، التميز، المساهمة في النمو المتواصل، التفوق وزيادة المؤسسة لخصتها في السوق العالمي.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"⁴

وتعني التنافسية على مستوى القطاع "مدى نمو القطاع من حيث رقم الأعمال، الفوائض الاقتصادية التي يحققها، نسبة التراكم، المساهمة في التوظيف،... وهي كلها عوامل تتوقف بالدرجة الأولى على ما تنجزه المؤسسات القطاعية، لذلك فهذه الأخيرة هي النواة الأساسية لتحليل التنافسية وتقييمها"⁵.

¹ بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس-باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 04.

² تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص 63.

³ محمد قويدري، وصاف سعدي، مركاتر تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 09، جامعة باتنة، الجزائر، جانفي 2004، ص 118.

⁴ برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية سداسية محكمة، العدد 03، بسكرة، 2008، ص 142.

⁵ زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 03.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ثالثا: التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التنافسية على مستوى الدولة بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".¹

بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، وفي نص آخر "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد"²

وبالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية "التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"³

ويمكن تلخيص تعاريف التنافسية من خلال تعريف (Emmanuel okamba)، فتنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، تعني "القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي"⁴.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين أنواع متعددة من التنافسية أهمها:⁵

أولاً: تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية، كما تتمثل في قدرة المؤسسة على عرض السلع والخدمات بسعر أقل وتكاليف إنتاج أقل من المنافسين.

ثانياً: التنافسية غير السعرية: ويقصد بها العوامل الغير تقنية والغير سعريه التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية، مثل الموقع، العادات، المناخ، التقاليد... الخ، والتميز بالخدمات المرافقة رغم ارتفاع السعر.

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص، 05.

² نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة الشلف، الجزائر، ص 3.

³ نفس المرجع السابق، ص 3.

⁴ Emmanuel okamba. Mondialisation concurrence et compétitivité dans araibe. Site: www.publila

book.comc/libraries/publibook/images/2201prev.pdf. consultée le 10/10/2011.

⁵ زكية بوسعد، مرجع سابق، ص ص 6، 7.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ثالثا: التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى نوعية المنتجات و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلعة منافسة.

رابعا: التنافسية التقنية: حيث لا يتم التنافس هنا على أساس السعر والتكلفة إنما على أساس المنتجات نفسها، وهذا يعود إلى البحث، الابتكار، تراكم المعارف التقنية، أي التنافس يكون على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيدا.

الفرع الثالث: مؤشرات التنافسية

هناك عدة مؤشرات لقياس التنافسية، وفي ما يلي أهم مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة الصناعية:

أولاً: الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المؤسسات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق الاستثمارات و استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية هناك أربع طرق مستخدمة وهي:¹

1- هامش الربح:

ويحسب هامش الربح بقسمة الأرباح بعد الضرائب على المبيعات، و تفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

2- العائد على الأصول: ويعبر عنه بالعلاقة التالية

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى الكفاءة التشغيلية في المؤسسة، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على اثنين.

¹ مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص ص 51، 52.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

3- العائد على حقوق الملكية: ويعبر عنه بالعلاقة التالية

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

4- العائد على الاستثمار: ويحسب بالعلاقة التالية

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية وقياس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال.

ثانيا: الحصة السوقية:

يستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، بمعنى يوضح هذا المؤشر وضعية المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلعة المؤسسة و سلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة يتعين حلها، ويمكن قياس هذا المؤشر باستخدام ثلاث طرق:

- 1- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات في السوق؛
- 2- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين في السوق؛
- 3- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الجمالية للسوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه.

ثالثا: النمو السنوي في المبيعات:

يعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

المطلب الثالث: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للإستراتيجية، ومن هنا يمكننا القول بأن بناء الإستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المؤسسة من ميزة تنافسية تختلف بها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وبناءً على هذا سنتطرق إلى تعريف الميزة التنافسية موضحين أنواعها ومحدداتها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات للمستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج".¹

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"²

وحسب porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.³

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتج معين، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:⁴

أولاً: **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال امتلاك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل لطاقت الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة عمليات النقل والتخزين.

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

² نفس المرجع السابق، ص 37.

³ M. porter. l'avantage concurrentiel des nation. Inter-édition. Paris. 1993. P48.

⁴ سملاي بخضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003، ص 173.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ثانيا: ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتحقق من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان و في أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

المبحث الثاني: تحليل الصناعة الدوائية

تعتبر صناعة الدواء من بين أهم الصناعات على المستوى العالمي، حيث تعرف هذه الصناعة تطورا ملحوظا سواء تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول المتقدمة لامتلاكها مخابر عالمية، ولتمويلها الكبير للبحث والتطوير.

المطلب الأول: ماهية الصناعة الدوائية

فبالرغم من حالات التداخل والتشابك التي تتسم بها الصناعة الدوائية، فقد جرت عدت محاولات لإيجاد مفهوم واضح للصناعة الدوائية يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الصناعة تؤثر بشكل مباشر على رفاهية الإنسان، وسنحاول تعريف هذه الصناعة موضحين أهم خصائصها، والبيئة المحيطة بالمؤسسة التي تعمل في هذه الصناعة.

الفرع الأول: التعريف والخصائص

فالصناعة الدوائية هي صناعة تقنية، طبية، تشخيصية، علاجية، و وقائية تستهدف في المقام الأول تزويد المجتمع بسلع وخدمات أساسية لضمان أعلى مستويات الارتقاء بالمجتمع صحيا.¹

الصناعة الدوائية هي تلك الصناعة التي تختص بتطوير، إنتاج، تعبئة، تسويق الأدوية المخصصة لوقاية ومعالجة الأمراض سواء ما تعلق بالإنسان أو الحيوان، حيث تعرف المنتجات الدوائية على أنها المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها الشركات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للشركات المنتجة في عبوات مميزة

يمكن إبراز أهم خواص صناعة الدواء:²

1- أنها صناعة كثيفة رأس المال، وكثيفة المعرفة وأيضاً كثيفة التكنولوجيا، وعليه فإن الشركات الدوائية العملاقة تحتكر التكنولوجيا من خلال الابتكارات والاختراعات وحقوق الامتياز، ولديها رأس مال ضخمة؛

¹ بشير عباس محمود العلاق، إدارة التسويق الصيدلاني، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 05.
² بشير العلاق، أساسيات التسويق الدوائي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 16,17.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

- 2- صناعة تعتمد على التخصص والمهارات العالية والخبرات المتراكمة فبعض الشركات تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع شركات أخرى منافستها عليها، بينما توجد شركات تنتج لقطاع معين من السوق، كما أن هناك شركات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن؛
- 3- صناعة تشتد فيها المنافسة أيضا باعتبارها صناعة مربحة تثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها، وإن كان أن هذه السوق مسيطر عليها من قبل عدد قليل من الشركات الدوائية؛
- 4- تمتلك الصناعة الدوائية أنظمة توزيع ديناميكية و يشكل نظام التوزيع جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق الدوائي، كما أن صناعة الدواء تعول كثيرا على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث تساهم قنوات التوزيع في إيصال المنتجات إلى المتفجع النهائي بفعالية وكفاءة عاليتين؛
- 5- تتمتع صناعة الأدوية بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف، وتمتلك استراتيجيات هجومية.

الفرع الثاني: البيئة الخاصة

وهي عبارة عن المتغيرات والقوى الأكثر التصاقا لعمل المؤسسة بصناعة الأدوية وتشمل هذه البيئة المتغيرات الرئيسية التالية:¹

أولاً: المستهلكين النهائيين: المستفيدين من استخدام الدواء ليسو فئة معينة بل جميع الناس كبار أو صغار لديهم حاجة لاستخدام الدواء لمعالجة أمراضهم المختلفة، إذن هؤلاء يمثلون سوقا مستهدفا لشركات صناعة الدواء.

ثانياً: المنافسة: سوق الدواء يشمل عدد لا بأس به من الشركات المتخصصة بصناعة الدواء وعمل الرغم من قلة هذه الشركات، وهذا راجع إلى التخصص العالمي في صناعة الدواء، الاستثمار العالمي، التكنولوجيا العالية، الخبرة الفنية، ووسائل البحث والتطوير....، إلا أن هناك تنافس حاد فيما بينها حيث تحاول كل شركة السيطرة على السوق أو الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

ثالثاً: واصفو الدواء: في مثل هذه السلع لا يكون المستهلك النهائي أي دخل فيها و غالباً ما يكون الطبيب المعالج هو من يحدد نوعية وكمية وتركيبه الدواء.

¹ رشاد محمد الساعد، وآخرون، التسويق الدوائي "مدخل استراتيجي تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 45.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

رابعا:المجهزون: وهم عبارة عن مؤسسات وأفراد ترتبط معهم شركات صناعة الدواء بعقود محددة تتضمن تجهيز هذه الشركات بكل ما تحتاجه من مواد أولية، أو مواد نصف مصنعة، المواد المخبرية.

خامسا:الموزعين: إن هؤلاء يمثلون حلقة الوصل مؤسسات صناعة الدواء وأسواقها، والذين يقيمون بدور كبير وحيوي في إيصال وتوزيع المنتجات الدوائية في مختلف الأسواق.

سادسا:الدولة: تلعب الدولة دورا مهما في المجال الصحي، فالدولة تقدم الدعم للشركات المختصة في صناعة الدواء وخاصة في الدول النامية، كما لها تأثير في توجهات مؤسسات صناعة الدواء.

الفرع الثالث:البيئة الخارجية للصناعة الدوائية

ويقصد بها كافة ما يحيط بالمؤسسة من عوامل وظروف لا يمكن السيطرة عليها بل لا بد من التكيف معها و تتضمن هذه البيئة المجالات الرئيسية التالية:

أولا:البيئة التكنولوجية: يعود الفضل الكبير لنمو وازدهار الصناعات الدوائية إلى النجاحات التكنولوجية المحققة في مجال العلاج، سواء في تقنيات تصنيع الأدوية، أو في العلمية العالية التي تتسم بها دراسات الدواء و ففي مجال تصنيع الدواء نجد أن صناعة الدواء تتطلب كثافة تكنولوجية عالية، بالإضافة إلى كثافة رأس المال،¹ فالتكنولوجيا تتمتع بقدرة فريدة على تغير طبيعة وتوجه أي صناعة و وصناعة الدواء ليست استثناء، ففي مجال تكنولوجيا الدواء تتواجد اليوم عدة إمكانات تكنولوجية مهمة و لعل أبرزها:

1- تصنيع الأدوية في الفضاء الخارجي؛

2- التقدم الهائل في مضمار فهم المناعة وخصوصا في الأبحاث المتعلقة بمرض نقص المناعة؛

3- الأدوية العالية التكنولوجية الخاصة بمعالجة المركبات الطبيعية في الجهاز العصبي؛

4- الجيل الثالث والرابع من الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة والمستعصية.

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات نقلة نوعية عالية بصناعة الدواء، وصارت هذه الصناعة رائدة في مجال التقنيات الدوائية.

¹ بشير العلاق, أساسيات التسويق الدوائي, مرجع سابق, ص 64.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ثانيا: البيئة السياسية: إن العامل السياسي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسة مهما كانت خاصة مؤسسات صناعة الدواء، ويمثل هذا العامل الاستقرار السياسي، وكذا علاقتها التجارية الخارجية، كذلك علاقة الدولة ببعض الصناعات والشركات تؤدي إلى أن يتم تسهيل الإجراءات وتخفيف القوانين على مثل هذه الصناعات، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات داخل الدولة.

ثالثا: البيئة الاقتصادية: بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الصناعة الدوائية في الاقتصاد العالمي، فإن الضرورة تقتضي من المؤسسات العاملة في هذه الصناعة أن تكون دائمة الاستعداد لمواجهة البيئة الاقتصادية، وثمة عوامل اقتصادية أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل وضع أي إستراتيجية، وهذه العوامل هي:¹

1- الحجم المتوقع لسوق الدواء، وطبيعة المستهلكين أنفسهم؛

2- حجم ودور وتوجهات مساهمة الدولة في النظام الصحي،

3- المستوى المعيشي السائد ودخل الفرد؛

4- درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على الصناعة الدوائية؛

5- سياسات الاستيراد والتصدير والترخيص في الدولة، ودرجة الانفتاح على الاقتصاديات الأخرى..... الخ.

رابعا: البيئة الاجتماعية: إن للبيئة الاجتماعية تأثيراتها على صناعة الدواء، فهي تؤثر في سلوك المستهلك الدوائي، فالتبذير في استخدام الدواء أو سوء استخدامه هو صفة من صفات المجتمعات المتخلفة، بينما الترشيد الدوائي تتسم به المجتمعات المتطورة، إن سوء استخدام الدواء يؤدي ليس فقط إلى إلحاق الضرر بالمرضى نفسه بل إن الضرر يلحق بسمعة الصناعة الدوائية أيضا، فمن واجب أن يكون النظام الصحي قادر على تثقيف المستهلك، وان يزود بالمعلومات والإحصاءات والإرشادات المتعلقة بالخدمات والمنتجات الدوائية.

المطلب الثاني: تحليل سوق الدواء العالمية

يعتبر الدواء سلعة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، وللدواء خواص مختلفة عن أي سلعة أخرى، باستهلاكه غير مرتبط بقاعدة العرض والطلب كباقي السلع الأخرى، كما لا يرتبط بمرونة سعرية أو دخلية، فلا يمكننا تحديد

¹ بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 70، 71.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الطلب عليه عند مستوى أسعار معينة، بل على العكس من ذلك فإن الطلب على الدواء غير قابل للإرجاع، فالمرضى بحاجة إلى الدواء وفق جرعات محددة وفعالية ثابتة، مهما اختلفت إشكالاته و تنوعت¹.

أما الدواء كمنتج فيخضع لمرونة العرض والطلب و استهلاكه عرضة للتأثر بالمرونة السعرية و الدخلية، وذلك بسبب تعدد البدائل المتاحة من الأدوية ذات الأثر العلاجي الواحد وتباين أسعار تلك الأدوية وخصوصا الأدوية الأصلية والجنسية²

الفرع الأول: الإنتاج والاستهلاك العالمي للدواء

عرف سوق الدواء العالمي تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة سواء من حيث الإنتاج أو الاستهلاك، وكان ذلك نتيجة للتطور التكنولوجي الذي ساهم بشكل كبير في تحديث الصناعة الدوائية، بالإضافة إلى النمو السكاني الذي كان من أهم أسباب تزايد استهلاك الدواء.

والجدول التالي يمثل أسواق الثمانية الأولى في الصناعة الدوائية لسنة 2008:

الجدول رقم (02) : 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%

Source: www.leem.org/medicament، consultée le 10/09/2011.

¹ ديماء علي محمد محافظة، أثر اتفاقيات التجارة الحرة على الصناعات الدوائية والغذائية في الاقتصاد الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص

51.

² نفس المرجع السابق، ص 51.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

يلاحظ من خلال الجدول أن الولايات المتحدة الأمريكية تسيطر وحدها على 37.6% من السوق العالمية لدواء في سنة 2008، تليها اليابان بنسبة 9.9%، ثم تأتي الدول الأوروبية فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة، من خلال هذه النسب نلاحظ أن الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة لهذا القطاع، حيث تخصص هذه الدول ميزانيات ضخمة لتمويل البحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما ينعكس على مؤسستها ومخبرها العاملة في هذا القطاع، والجدول التالي يمثل نسب تمويل البحث والتطوير حسب الدول والمخابر:

الجدول رقم (03): تمويل البحث والتطوير لسلسلة الدواء حسب الدول وحسب المخابر.

(%CA) حسب المخابر		(%PIB) حسب الدول
Pfizer 15 % -	- فرنسا 11.2 %	- الوم.أ 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 %

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

من خلال الجدول نلاحظ أن كل من الولايات المتحدة الأمريكية والسويد والمملكة المتحدة تخصص كلمنها حوالي 20% من ميزانياتها لتمويل البحث والتطوير وتعتبر هذه النسب كبيرة، وهذا يعكس الأهمية التي توليها هذه الدول لصناعة الدواء، وحسب المخابر نلاحظ أن مخبر Aventis الفرنسي يخصص حوالي 17% من رقم أعماله للبحث والتطوير، ثم يليه المخبر الأمريكي Pfizer بنسبة 15%، و ما يلاحظ أيضا عند دراسة سوق الدواء العالمية أن نسب الاستهلاك العالمي لدواء وكذا حصة الفرد من الدواء تكون مرتفعة في الدول المتقدمة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الجدول رقم(04): السكان واستهلاك الدواء في العالم لسنة 2007

المنطقة	السكان مليون نسمة	قيمة الاستهلاك بليون دولار	% الاستهلاك العالمي	حصة الفرد من الدواء دولار ²
أمريكا الشمالية	362	330	36.5%	911
أوروبا الغربية	444	200	22.1%	450
اليابان	125	101	11.1%	808
الشرق الأوسط	458	30	3.3%	65
أوروبا الوسطى والشرقية	455	52	5.7%	114
الصين وجنوب شرق آسيا	2060	80	8.9%	38
شبه الجزيرة الهندية	1440	28	3.1%	360
مناطق أخرى	1758	84	9.3%	360
المجموع	7102	905	100%	127

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص33،

يلاحظ من خلال الجدول أن استهلاك كل من الدول الصناعية (أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية واليابان) تستهلك ما نسبته 69.7% من الاستهلاك العالمي للأدوية في سنة 2007، مع العلم أن نسبة هذه الدول من سكان العالم هي 13.1%¹، وأن متوسط حصة الفرد من الأدوية يبلغ 677 دولار لكل فرد مقابل 127 دولار كمتوسط لباقي دول العالم مما يدل على حالة الرفاهية والتقدم والعناية الصحية الكبيرة في تلك البلدان مع دخل

¹ نفس المرجع السابق، ص34.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

مرتفع، في حين ان الدول العربية والتي تشكل ما نسبته 5% من سكان العالم تستهلك فقط ما نسبته 1.4% من الاستهلاك العالمي لدواء.

المطلب الثالث: واقع صناعة الأدوية في الجزائر

تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة حديثة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مراحل تطورها وتحليل السوق الدواء في الجزائر.

الفرع الأول: خلفية تاريخية عن صناعة الدواء في الجزائر

مرت صناعة الدواء في الجزائر بعدة مراحل هامة عند تطورها وهذه المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أولاً: مرحلة ما قبل الاستقلال: خلال الفترة الاستعمارية كانت شركة واحد تنشط في مجال صناعة الدواء وهي BIOTIC، والتي أنشأت سنة 1952، ومع الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد شركة جديدة وهي PHARMAL حيث رأت النور سنة 1962.

ثانياً: المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى سنة 1982: خلال هذه المرحلة تم إنشاء في البداية سنة 1963 الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية وكذا كل من مؤسستي (BIOTIC و PHARMAL) لصناعة الأدوية منذ العام 1965، ثم لحقت بهما وحدة الحراش الصناعية منذ العام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية تحتكر كذلك استيراد الأدوية، وقامت حينئذ مؤسسة (P.C.A) بمجهودات جبارة في سبيل ترقية وتأهيل اليد العاملة وكذا تطوير وتحديث وسائل الإنتاج، وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج، البيع والتوزيع.

وخلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير وتحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد كبير من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوربية، وعملت كذلك على الشروع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة، حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (S.N.I.C) على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، كما تم إنشاء خلال هذه المرحلة مؤسسة (SOCOTHYD) سنة 1969، كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور (PASTEUR)، إلا أن كل من مشروع المضادات الحيوية بالمدينة والذي كان من المنتظر أن

¹ الصادق بوشافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد الخامس، جويلية 2011، جامعة المدينة، الجزائر، ص 235. 236.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج، لم يتحقق ذلك إلا في سنة 1988، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

ثالثا: المرحلة الثالثة: من سنة 1982 إلى سنة 1987: هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الاقتصاد الجزائري وهو مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، والتي كانت تهدف إلى:

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج؛

- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.

وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات وهي:

1- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع هي: (ENAPHARM بالوسط، ENCOPHARM بالشرق الجزائري و ENOPHARM بغرب البلاد)، كما قامت كل من مؤسسة (ENAPHARM وENCOPHARM) بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية هي: وحدة شرشال لإنتاج (le concentré d'Hymodialyse) والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل (Sirops)، ووحدة عناية لإنتاج الأقراص (comprimés)؛

2- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية (ENEMEDI)؛

3- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال (SAIDAL) والتي استحوذت على كل من مؤسسات (BIOTIC, PHARMAL) ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة (la SNIC).

رابعا: المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى اليوم: وقد شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين كلها تسمح بتدخل القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الاستيراد، التوزيع بالجملة وكذا إنتاج الأدوية.

حيث أن قانون النقد والقرض يستعمل مفهوم وكلاء "concessionnaire" أي متعاملون خواص وبمقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة (L.P.A) أي المخبر الصيدلاني الجزائري.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992، و تم تعويضه بـ"رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية". بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية 1992.

وبموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية، وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب لهذا القطاع، كما أنه خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام يعاني كثيرا بفعل الوضعية الاقتصادية والمالية الصعبة التي يعيشها، حيث أصبحت مؤسسات التوزيع الثلاثة (les 3 PHARMS) تعاني من منافسة شديدة وصعوبات مالية كبيرة، حيث تم حلها سنة 1997، ونفس الحالة عاشتها مؤسسة (ENEMEDI).

كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على إثرها المؤسسات الثلاثة (les PHARMS) وعوضت بمؤسسات جديدة وهي: (SIMEDAL) متخصصة في مجال الاستيراد، (DIGROMED) متخصصة في مجال التموين بالجملة ومؤسسة (ENDIMED) للتموين بالتجزئة.

إضافة لذلك نجد مؤسسة (ENIE) لإنتاج الأجهزة الكهربائية تنتج كذلك التجهيزات الطبية (كأجهزة الأشعة) ومؤسسة ENAVA لإنتاج الزجاج وفرعها NOVER (إنتاج كراسي طب الأسنان).

الفرع الثاني: الإنتاج المحلي من الصناعات الدوائية

يمثل الإنتاج المحلي جزء مهم في تغطية السوق الوطنية من استهلاك الدواء خاصة بعد فتح السوق الوطنية نحو التجارة الخارجية، حيث تمثل نسبة الصناعة الوطنية لحجم الاستهلاك من الدواء 40% في سنة 2007¹، وهي تعتبر نسبة لأبأس بما رغم حداثة هذه الصناعة، و الجدول التالي يمثل تطور سوق الدواء في الجزائر خلال الفترة من 2002 إلى 2006.

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 33.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الجدول رقم (05): تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006

2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
566.4	489.54	484.08	494.96	454.43	السوق الإجمالية (مليون وحدة بيع)
102597.75	84655.99	75968.98	70103.64	59320.47	السوق الإجمالية (مليون دج)
71818.43	56211.58	51666.50	43043.63	35592.28	قيمة الأدوية الأصلية (مليون دج)
% 65	66.40 %	68.01 %	61.40 %	% 60	نسبة الأدوية الأصلية إلى قيمة السوق الإجمالية (%)
+ 27.8 %	+ 08.8 %	+ 20 %	+ 20.9 %	---	معدل نمو الأدوية الأصلية*
30779.33	28444.41	24302.48	27060.01	23728.19	قيمة الأدوية الجنيسة (مليون دج)
%35	33.60 %	31.99 %	38.66%	%40	نسبة الأدوية الجنيسة إلى قيمة السوق الإجمالية (%)*
+ 08.2 %	+ 17 %	- 10.2 %	+ 14 %	-----	معدل نمو الأدوية الجنيسة*

المصدر: زكية مقري و آخرون، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر

العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29

نيسان 2009، ص 04،

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم عرض الأدوية في الجزائر في تطور مستمر حيث قدر متوسط النمو في الفترة الممتدة

من 2002 إلى 2006 بـ 24.6% بالرغم من النقص الذي شهده حجم العرض في سنتي 2004 و 2005

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الثالث: الواردات من الصناعات الدوائية

تعتبر الجزائر مثل غيرها من الدول النامية ذات صناعة دوائية ضعيفة وليس بمقدورها تلبية احتياجات السوق الوطنية، وعليه تعتمد الجزائر بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية هذه الاحتياجات سواء في مجال استهلاك الدواء أو حتى في مجال تموين الصناعة المحلية بالمواد الأولية، والجدول التالي يوضح تطور واردات الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2006-2002:

الجدول رقم (06): تطور واردات الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2006-2002

الوحدة: 10⁶ دج

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
الواردات	47258.2	57376.17	62174.79	70299.09	87750

Source: plan stratégique a long terme 2002-20011.groupe saidal. P10

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا التطور في واردات الأدوية ما بين سنوات 2006-2002، حيث نلاحظ تطور مستمر لإجمالي الواردات حيث بلغت الزيادة من سنة 2002 إلى سنة 2006 حوالي 405 مليون دولار، وهذا راجع إلى ارتفاع عدد سكان الجزائر وإلى اكتشاف أمراض جديدة، وعدم قدرة الإنتاج المحلي مواكبة الطلب.

المبحث الثالث: اقتصاديات صناعة الدواء في الجزائر

تمثل اقتصاديات الصناعة اليوم محور اهتمام الدول الصناعية من خلال تحليل هيكل وسلوك وأداء المؤسسات في صناعة معينة، وسنحاول تطبيق هذا النموذج على الصناعة الدوائية في الجزائر من خلال هذا المبحث، وقبل هذا سنتطرق في المطلب الأول إلى مفاهيم حول الاقتصاد الصناعي.

المطلب الأول: مدخل إلى الاقتصاد الصناعي

يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة هيكل أو شكل السوق الموجود في الصناعة من حيث المنافسة أو الاحتكار ودراسة سلوك المؤسسات أو المنشآت الصناعية من حيث حجم الإنتاج والسعر الذي يتأثر بطبيعة السوق الموجودة، وهل هي سوق احتكار أو منافسة، كما يدرس مستويات الأداء من حيث معدل الربحية والكفاءة والتطور التقني، إضافة إلى السياسات الصناعية التي تتبعها الحكومة والتي تؤثر على هيكل السوق وعلى سلوك المؤسسات الصناعية وأدائها.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الأول: تعريف الاقتصاد الصناعي

هناك مجموعة من التعاريف التي ترمز لموضوع الاقتصاد الصناعي، حيث يندرج هذا الأخير ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي (La méso économie)، الذي جاء كبديل للتحليل الوحدوي النيوكلاسيكي (La micro économie) والتحليل الكلي (la macro économie)¹، فوفقاً لـ (1993. Tirole)، و (Carlton. 1999)؛ الاقتصاد الصناعي هو امتداد للاقتصاد الجزئي النمطي. وأكد هذا المنطلق (Stigler) حيث اعتبر أن الاقتصاد الصناعي هو امتداد للاقتصاد الجزئي، ذلك أن مجال بحثه هو نظرية السعر وتخصيص الموارد.²

لقد عرف باخرمة علم اقتصاديات الصناعة بأنه "علم يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت. ثم السياسات الصناعية (الحكومية) المناسبة إزاء ذلك".³

أما (Cabral) فيرى أنه يوجد فرق بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الصناعي، حيث أن الاقتصاد الصناعي في تحليله على سوق احتكار القلة، بمعنى أن الاقتصاد الصناعي هو اقتصاد المنافسة الغير تامة، في حين يركز الاقتصاد الجزئي على سوق المنافسة التامة وسوق احتكار القلة.⁴

الفرع الثاني: الجذور التاريخية للاقتصاد الصناعي

يتفق أغلب الكتاب على أن (A. MARSALL) هو أب الاقتصاد الصناعي، بمعنى أن الأفكار الأولى تعود إليه، حيث بدأت كتاباته في نفس الفترة، التي بدأت الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، ألف مع زوجته كتاب اسمه الاقتصاد الصناعي. و عرض أيضا التحليل الخاص بالتفصيل للظواهر في الأمد البعيد من سلوكيات و شرح هياكل الأسواق.

في كتابه مبادئ الاقتصاد سنة 1890، نفى مارشال قانون تناقص الغلة في المجال الصناعي، الذي تحدث عنه في المجال الزراعي "ريكاردو"، و تم إثبات فهم الأفضلية في سيطرة مؤسسات على أخرى، عن

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 51.

² Jean louis Levet, L'économie industrielle en évolution, Edition Economica, Paris, 2004, p 24.

³ احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994. ص 39.

⁴ Jean louis Levet, op cit, p25

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

طريق الغلة المتزايدة غير المحدودة، الذي يمكن فهمه من خلال الاقتصاديات الداخلية وكذا الخارجية، و الوصول بميكال الصناعة أخيرا إلى حالة الاحتكار، وهذا هو التناقض الذي وقع فيه مارشال.

ولقد أخذ مارشال بعين الاعتبار دور الهياكل الإنتاجية في عملية النمو، وحدد مفاهيم المرونة وقدم مجموعة من الأدوات التي تسمح بفهم جيد للوقائع الصناعية، كما شدد على أهمية إستراتيجيات الشركات المبتكرة، وطور اقتصاديات الحجم، وكذلك قام بتعميق التحليل فيما يخص فكرة تناقص الغلة، كما أشار إلى مفاهيم حواجز الدخول¹.

وحاول بعض الاقتصاديين الذين جاؤوا بعد مارشال ومن بينهم (Bain، E.mason) إيجاد إطار يسمح بتفسير الوقائع المشاهدة في ميدان الصناعة حيث أخذت في البداية طابع ميداني ثم تحولت إلى دراسات تجريبية، انطلاقا من فكرة أن النظرية تحدد المتغيرات التي تشكل الظاهرة والتحليل التجريبي يبين العلاقة بين هذه المتغيرات ويختبرها، وكذلك فرضية أن سلوكيات المنشآت الناشطة في صناعة ما لها علاقة مع هياكل تلك الصناعة، حاول (E.Mason) وضع المبادئ الأولى لمنهج جديد يسمح بتفسير العلاقة بين هياكل الصناعة وسلوك المنشآت داخلها، كما اقترح إمكانية وجود علاقة لهما مع أداء المنشآت داخل الصناعة .

وبعد سنوات من أعمال (Mason) و بعد ملاحظات إحصائية أجراها (Bain)، تمكن هذا الأخير من استنتاج وجود علاقات سببية في اتجاه واحد، حيث يؤثر هيكل السوق على سلوك المنشآت و أخرى يؤثر من خلالها سلوك المنشآت على أدائها داخل السوق ، حيث اكتشف (Bain) وجود ارتباط إحصائي بين معدل الربح في الصناعة و درجة التركيز داخلها ، وكذلك الحال مع قوة عوائق الدخول، و بذلك استنتج (Bain) وجود علاقة غير مباشرة بين أداء المنشآت و هيكل السوق الذي تنشط به مرورا بسلوكها داخل السوق ومن هنا برز النموذج الثلاثي المعروف في الاقتصاد الصناعي وهو نموذج SCP والذي يعني النموذج الذي يضم هيكل الصناعة ، سلوك المنشآت و أدائها²

منذ منتصف السبعينات ظهر في الوم أ .مقاربتين نظريتين جديدتين حيث تظم الأولى مفاهيم جديدة ، كظهور الأسواق غير المستقرة، اقتصاديات الصفقات و العقود، اقتصاديات الوفرة، نظرية الوكالة، تطور نظرية الألعاب...، و هكذا يظهر تدريجيا الاقتصاد الصناعي الجديد أكثر عالمية، يعني انتقل الاهتمام بالمؤسسة بأن فعالية المؤسسة أو عدمها راجع لأدائها، و ليس للعلاقة السببية (هيكل - سلوك - أداء)، أما المجموعة الثانية و التي سعى

¹ Yves Morvan, Fondement d'économie industrielle, 2^{ème} édition, édition economica, paris, 1991.p 4.

² John lipczynski, john wilson, john Goddard, industrial organization, competition, strategy, policy, 2nd edition, Pearson Education, 2005, p06

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

أفرادها إلى إيجاد طرح جديد يغير طريقة التحليل في الاقتصاد الصناعي، حيث تمثلت إسهامات هذه المجموعة في نظريات السلوكيات الإستراتيجية، و التي ضمت مجموعة من النظريات مثل سلطة المحتكر ونظريات احتكار القلة، ونظرية الألعاب و التي وفرت أدوات مهمة لدراسة التفاعل الاستراتيجي بين المتعاملين خاصة في ظل الديناميكية و نقص المعلومات، إلى جانب نظرية الأسواق التنافسية و نظرية تكاليف المعاملات و تدويل أنشطة المنشآت و تطوير المنافسة الغير سعرية و تجديد السياسة الصناعية.

الفرع الثالث: أسلوب التحليل في الاقتصاد الصناعي¹

تعددت مقاربات التحليل للاقتصاد الصناعي بتعدد الأفكار، غير أن المنطلق يبقى واحد، حيث انطلقت كل التحليلات من عدم فاعلية و عملية المنافسة التامة .

أولاً: التحليل المعارض للنظرية الاقتصادية الجزئية

وفقا لـ (Levet 2004) فإن الاقتصاد الصناعي تطور وفقا للنظرية الاقتصادية الجزئية، كتيار لتحليل الاقتصاد السائد خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين.

في الواقع فإن النظرية النيوكلاسيكية الفالاريسية للسوق تقوم على افتراض محض هو أن المنافسة الكاملة التي تسمح بالحصول على توازن متزامن في آن واحد لثلاث أسواق (سوق السلع و الخدمات، و سوق العمل، و سوق رأس المال)، فهو يعمل على تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية العامة، لكن في المقابل هناك هياكل احتكارية في هذا النهج.

الاقتصاديون الصناعيين بذلوا الكثير لدراسة الكيفية التي ينبغي أن يكون عليها السوق، بل و كيف تنصرف في الواقع، لأن الفرضيات المذكورة لا يمكن تحقيقها عمليا، و حاول (Gaffard) رفع الفرضيات التي يمكن أن تعكس على نحو أفضل للواقع الاقتصادي، و التشكيك في هذه النظرة الساذجة للمثالية المفرطة.

ثانياً: التيار الناجم عن أعمال مارشال (1879/1890)

حيث نصت هذه الأعمال على أن المؤسسة الاحتكارية تلبى الطلب للحصول على ربح و استغلال القوة السوقية أكثر من الوضعية التنافسية، فسوق المنافسة التامة و الاحتكار المطلق غير فعالين في وصف تنوع السلوك التنافسي للمؤسسات (تمايز المنتجات، الإغراق، الإعلانات)، فالنهج الجديد أتى لاختصار

¹ <http://esraa-2009.ahlamountada.com/t4758-topic> consultée le 10/10/ 2011

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الهياكل السوقية المتنوعة في الحالات الوسطية للسوق، يبدو أن هناك على الأقل انحراف واحد أو عدة انحرافات للمنافسة التامة أو الاحتكار التام.

نظرية المنافسة الاحتكارية اقترحت عن طريق (Chamberlin 1933)، أما نظرية أسواق احتكار القلة

فكانت عن طريق أعمال (Bertrand و Cournot) ،، إذ انطلقا من هنا هناك أربعة

هياكل للصناعة هي؛ المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار المطلق.

ثالثا: تيار المدرسة النمساوية

هذا التيار له طابع قطاعي، طور نظرة أكثر ديناميكية، فبالنسبة :— (Shumpeter) ، و الاقتصاديين النمساويين

، المحتكر يحصل على أرباح مرتفعة ، نتيجة للجهود المستمرة في تطوير البحوث، او عن طريق الحماية (خصوصية

المنتج)، غير أن هذا الربح يمكن أن يدوم فترة قصيرة ، و الواقع أن وجود ربح فوق العادي يؤدي بالشركات الأخرى

إلى التقليد ، مما يؤدي إلى نقص في الأرباح الاحتكارية .

من رواد المدرسة النمساوية فون ميس و فون هايك — حسبهم — الربح ليس مؤشرا لإمكانية وجود قوة

احتكارية، بل هو سمة مكملة للتنافس، و يعارضان بشدة التدخل الحكومي في الصناعة إلا حالات محدودة.

المطلب الثاني: نموذج هيكل سلوك أداء

يعالج هذا النموذج الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وأهمها التركيز الصناعي وظروف الدخول إلى الصناعة ودرجة

التمييز في المنتجات، وعلاقة هذه الأبعاد بأنماط سلوك المؤسسات في الصناعة، مما يندرج ما بين المنافسة التامة

والاحتكار التام، ثم تأثير هذه الأنماط على مستويات أداء المؤسسات في الصناعة مثل الربحية والكفاءة الإنتاجية

ومستوى التطور التقني.

يشمل هذا النموذج العناصر الرئيسية التالية:

1- الظروف الأساسية للصناعة: هي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض

والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.¹

2- هيكل الصناعة: يعبر عنه الاقتصادي (Bain) بأنه "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا

استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة."²

¹ Godefroy Dang Nguyen, Economie industrielle appliquée, édition Vuibert, Paris, 1995, p 4.

² مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 27.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

3- سلوك المنشآت: يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.¹

4- الأداء: ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات، والتي تمثل بعضا من معايير أداء المؤسسات وأداء السوق ككل.

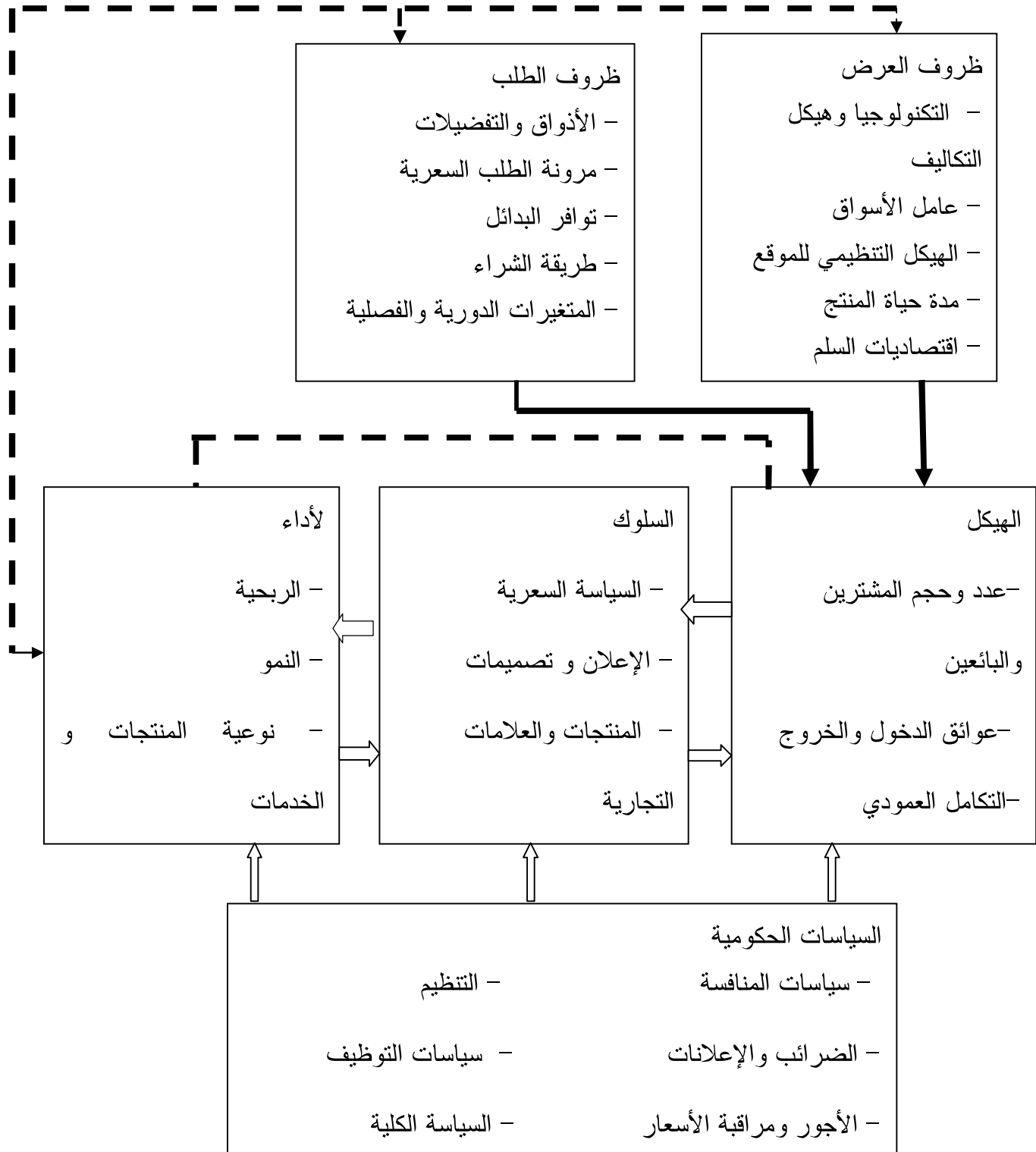
وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (تشريعات، ضرائب، السياسات الاقتصادية،... الخ).

يوضح الشكل اللاحق منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

¹ Godefroy Dang Nguyen, op cit, p 4.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الشكل رقم(13): نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على John lipczynski, john wilson, john goddard, op cit, p07.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ويقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي على العلاقة بين هيكل السوق والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال، وأثرهما على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة، وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E..Masson) في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخراً بواسطة بين (Bain) في الخمسينيات والستينيات.

حيث يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل هذه الصناعة، ففي صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز نتوقع أن يميل سلوك المؤسسات في هذه الصناعة نحو المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة، وفي حالة أن درجة التركيز تساوي الواحد فإن هذه الصناعة تتميز بالاحتكار التام، بينما أن صناعة تتصف بدرجة تركيز منخفضة تساوي الصفر أو قريب منه يتجه سلوك المؤسسات نحو المنافسة التامة، وباعتبار أن عوائق الدخول تعتبر في حد ذاتها أحد العوامل المسببة للتركيز، نتوقع أن يتسم سلوك المؤسسات في الصناعة التي توجد فيها عوائق دخول ضخمة بالتواطؤ والاتفاق الضمني أو العلني، أو استخدام سياسة التمييز في المنتجات عن طريق الدعاية و الإعلان لكسب ولاء مشتري منتجاتها وبالتالي جعل مهمة الدخول إلى السوق من قبل المؤسسات الجديدة صعبة¹، ويكتسب سلوك المؤسسات في صناعة معينة أهميته من خلال تأثيره على عدة مؤشرات الأداء ومن أهمها معدل ربحية المؤسسات ومستوى الكفاءة الإنتاجية وحجم التطور التقني و معدل النمو في الصناعة.

ومن جهة أخرى فإن مختلف السلوكيات التي تقوم بها المؤسسات في الصناعة مثل سياسة تخفيض أسعار المنتجات للمؤسسات القائمة في الصناعة، ولو مؤقتاً، عندما تتوقع هذه المؤسسات هجوماً من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة هي إحدى أشكال السلوك المؤدية للحفاظ على عوائق الدخول إلى الصناعة قوية و فعالة و بالتالي استمرارية الوضع التركيبي فيها، كما إن مستوى أداء المؤسسات في الصناعة قد يؤثر على هيكل الصناعة ومن ثمة سلوك المؤسسات في هذا الهيكل، حيث قد تؤدي المستويات العليا من الربحية و الكفاءة الإنتاجية أو التطور التقني إلى تدعيم الاتجاهات التركيزية في الصناعة.

المطلب الثالث: هيكل صناعة الدواء في الجزائر

إن تعبير هيكل الصناعة يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، و التي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق.

¹ أحمد سعيد باخزومة، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

ويقترح بين الخصائص الرئيسية التالية لهيكل السوق¹:

1- درجة تركيز البائعين و المشترين، أي عددهم وتوزيعهم النسبي؛

2- درجة الاختلاف والتنوع في السلع؛

3- شروط الدخول إلى السوق

الفرع الأول: تركيز السوق

المقصود بتركيز السوق هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات ، لذا عند قياس تركيز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد و الحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، و بافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز فإن السوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين أنصبتها في السوق²

و عند قياس التركيز الصناعي يجب التفريق بين نوعين من المقاييس: مقاييس التركيز المطلق التي تعتمد على عدد المؤسسات وأنصبتها السوقية ومنها: معكوس عدد المؤسسات، نسبة التركيز، مؤشر هيرشمان وهيرفندال، مؤشرات هانا وكاي، ومؤشر أنتروبي، ومقاييس عدم المساواة التي تعتمد على قياس تشتت الأنصبة السوقية وتغلغل عدد المؤسسات.³

ومن بين مؤشرات التركيز الصناعي ما يلي:

أولاً: مقلوب عدد المؤسسات: وهو أبسط مؤشرات التركيز، ولا يهتم هذا المؤشر بالأحجام النسبية للمؤسسات ويأخذها المؤشر العلاقة التالية:

$$R = 1/n$$

حيث R هي قيمة المؤشر، و n هي عدد المؤسسات

ويأخذ هذا المؤشر القيمة التالية في قطاع الصناعة الدوائية لسنة 2010، حيث بلغ عدد المؤسسات 60 مؤسسة⁴

¹ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص28.

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 81.

³ ممدوح الخطيب الكسواني، محددات التركيز الصناعي في المملكة العربية السعودية، ص10، أنظر الموقع الإلكتروني، تاريخ الزيارة 2012/01/4

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

مقلوب عدد المؤسسات = 60/1 = 0.016

وتعتبر هذه النسبة ضعيفة بمعنى أن صناعة الدواء في الجزائر تميز بمعدل تركيز ضعيف، ولكن إذا نظرنا إلى واقع سوق الدواء لوجدنا أن صيدال في سنة 2005 مثلاً تسيطر تقريباً على 9.77% من سوق الدواء، ومؤسسة SANOFI AVENTIS تسيطر بنسبة 6.5%، ومؤسسة PFIZER تسيطر بنسبة 2.88%، ومؤسسة LAB.SALEM تملك حصة سوقية تقدر بحوالي 0.98%، ومؤسسة PHARMAGREB تملك حصة سوقية تقدر بحوالي 0.89%، بينما باقي المؤسسات الأخرى لا تغطي سوى 3.89% من السوق، وهذا ما يدل على وجود تركيز في السوق.¹

ثانياً: نسبة التركيز:

نسبة التركيز هل أكثر المؤشرات استخداماً وتعرف بالنسبة المتوية لنصيب أكبر Γ من المؤسسات في الناتج الإجمالي للصناعة، حيث أن Γ هي رقم اختياري يحدده الباحث، وتحسب نسبة التركيز Cr وفقاً للعلاقة التالية:²

$$Cr = \sum_{i=1}^{\alpha} P_i$$

مؤشر هيرشمان وهيرفندال:

لهذا المؤشر أهمية خاصة في تحليل الأسعار في أسواق احتكار القلة، ويأخذ هذا المؤشر في الحسبان جميع النقاط المكونة لمنحنى التركيز، ويمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة بإحدى الصناعات، ويحسب بالعلاقة التالية:³

$$H = \sum_{i=1}^n P_i^2$$

فترتيب أنصبة المؤسسات يعطي وزناً أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، كما أن المبيعات المحولة تؤدي إلى زيادة التركيز في السوق، وكذلك الحال بالنسبة لاندماج المؤسسات والتي تتضمن بالإضافة إلى ذلك نقصاً في عدد

¹ مخلوفي عبد السلام، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 226

² عبد الغفور حسن كنعان المعماري، مرجع سابق، ص 86.

³ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 36.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

المؤسسات، غي أنه لا يتأثر بدخول المؤسسات صغيرة الحجم. وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر في حالة المنافسة التامة، والواحد الصحيح في حالة الاحتكار التام¹

ونظرا لعدم حصولنا على المعلومات الخاصة بالأنشطة السوقية للمؤسسات العاملة في الصناعة الدوائية في الجزائر فإننا قمنا بحساب مقلوب عدد المؤسسات فقط.

الفرع الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

عرف (Bain) عوائق الدخول على ب: " إلى أي حد وفي المدى الطويل يمكن للمنشأة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة الإنتاج وتوزيع الوحدة دون أن تغري منشآت جديدة بالدخول إلى الصناعة"²، وأهم هذه العوائق هي:

أولاً: اقتصاديات الحجم

تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمؤسسة هو من الضخامة بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيجرب عنه زيادة ملموسة في تكلفة الإنتاج المتوسطة، فإنها الوضع سيشكل عائقاً أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، والسبب في ذلك هو ضخامة حجم رأس المال المطلوب توفيره للمحافظة على المستوى حجم الإنتاج الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية، وبالنسبة لصناعة الدواء في الجزائر 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 في مجال الاستيراد بضرورة إنشاء وحدات صناعية بعد مرور سنتين من بدء عملية الاستيراد للأدوية، وعلية فإن المؤسسات القائمة بما تملكه من رؤوس أموال كبيرة، بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه لها الدولة يصبح لديها القدرة على إعاقه دخول مؤسسات جديدة.

ثانياً: المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج

تتصل عوائق التكاليف المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة، وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة، فمثلاً قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على

¹ نفس المرجع السابق، ص 37.

² نفس المرجع السابق ، ص 127.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، وان تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، كما قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للمورد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة

ثالثا: الطاقة الإنتاجية الفائضة

تعرف الطاقة الإنتاجية الفائضة على أنها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي للمؤسسة وحجم الإنتاج الذي تحقق المؤسسة عنده الحد الأدنى من الكفاءة الإنتاجية¹، يمكن أن تشكل الطاقة الإنتاجية الفائضة في الصناعة رادعا للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، ذلك أن هذه المؤسسات عندما يترسخ لديها الاعتقاد بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات القائمة بالنتيجة في الصناعة بحيث يمكن استخدامه في حالة دخول مؤسسات جديدة في زيادة الإنتاج ومن ثم تخفيض الأسعار فإن هذه المؤسسات قد تتحجم عن الدخول إلى الصناعة. وفي الجزائر فإن تشكيلة المنتجات المصنعة تقدر بحوالي 310 منتج منها 60% أدوية أساسية ضمن مجموع القائمة الوطنية المقدرة بـ 1400 دواء أي ما نسبته 22.10% منها، وتجدر الإشارة أن في المغرب نجد 28 مصنع لا تشغل إلا بنسبة 40% من طاقتها الإنتاجية وتغطي سوقها الوطني بنسبة 80%.²

رابعا: القيود القانونية والنظامية

إن من أهم القيود القانونية والنظامية التي يمكن أن تشكل عائق أمام دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة نظام وإجراءات التراخيص الصناعية، وكذلك التنظيمات الخاصة بحقوق الملكية الصناعية كبراءات الاختراع والعلامات التجارية، وتشمل القيود القانونية أيضا الامتيازات التي تعطيها الدولة لمنتج معين لاستغلال مورد معين أو سوق معينة... الخ، مثلا في الجزائر وجود هوامش محددة من طرف الدولة طبقا 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 محليا، حيث نجد أن المنتجات النهائية المستوردة لا تتحمل سوى نسبة 7.4% من الرسوم والحقوق الجمركية، في حين نجد مدخلات العملية الإنتاجية تتحمل نحو 68.4% من تكلفتها.³

¹ احمد سعيد بالخرمة، مرجع سابق، ص 101.

² بوشنافة الصادق، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية - حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 235.

³ بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 276، 277.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الثالث: تمييز المنتجات

يعتبر التمييز في المنتجات احد أبعاد هيكل الصناعة كما انه في نفس الوقت هو أحد ركائز الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة ما لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين، ففي سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد تحدث هذه التفضيلات في بعض الأحيان بسبب ما تملكه هذه المؤسسات من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، و بالتالي تستطيع المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا سلعهم بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة فقد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

أما بالنسبة للصناعة الدوائية فغن المؤسسة التي تكون قادرة على كسب ولاء زبائنها من خلال تمييزها لمنتجاتها من خلال الجودة، أو نوعية الأدوية التي تقدمها، تبقى محافظة على مركزها في السوق، وفي صناعة الدواء في الجزائر هذا لا يظهر كثيرا رغم أنه موجود بنسبة ضعيفة، بمعنى أن مؤسسة صيدال سمعة جيدة في صناعة الدواء في الجزائر، وكسب ثقة المستهلك، وعليه ليس من السهل للمؤسسة الجديدة أن تدخل صناعة الدواء في الجزائر وتكسب ثقة المستهلك مثلما لدى صيدال، وأيضا من جهة أخرى فإنه هناك تمييز كبير بين الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة، وهذا أيضا عائق من عوائق الدخول إلى صناعة الدواء في الجزائر.

المبحث الرابع: التحليل التنافسي

سنتطرق في هذا المبحث إلى التحليل التنافسي مستخدمين في ذلك نموذج القوى التنافسية الخمس وكذا أسلوب الماسة والعناقيد لـporter.

المطلب الأول: تحديد مستويات المنافسة

قد يظهر من السهل للمؤسسة تحديد منافسيها، غير إن المنافسة الحقيقية أعمق وأوسع من ذلك، إذ يجب على المؤسسة عدم تجاهل منافسيها المحتملين حتى لا تتواجد في وضعية حرجة داخل الصناعة، كما يوجد من مستويات المنافسة التي يمكن تحليلها وهذا على مستوى البنية الصناعية، القطاع أو على مستوى السوق.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الأول: تحليل المحيط الصناعي

وتقاس حدة المنافسة في المحيط الصناعي باستخدام المعايير التالية¹:

1- عدد المنافسين: تزداد حدة المنافسة بزيادة عدد المنافسين بمعنى انخفاض معامل التركيز، وتزداد حدة المنافسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.

2- العلامات التجارية: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لا تحمل علامات تجارية، والتي تمثل ما تقدمه كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة، وذلك لأنه من السهل على الزبون أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى.

3- تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف على التعامل مع مؤسسة ما، و التحول للتعامل مع مؤسسة أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار.

4- حجم مؤسسات الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قواها النسبية، وفي حالة وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة ويجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة، حيث تفرض المؤسسات الكبيرة أسعارها وشروطها على السوق كله.

5- هامش الربح: كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية واستراتيجيات هجومية، والقيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة، وبطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة.

6- مرونة الإنتاج: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة عندما لا تستطيع هذه المؤسسات التحكم في الكميات المنتجة، وبالتالي يكون هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب، في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن للمؤسسات التحكم في حجم العرض من السلع والخدمات، وبالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب.

¹ محمد أحمد عوض، الدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، صص 110- 112.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

7- تكلفة الخروج من الصناعة: تزداد حدة المنافسة إذ لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع استراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار، وعادة ما يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة نسبيا إتباع استراتيجيات هجومية تعمل من خلالها على إخراج المؤسسات الضعيفة كمحاولة لتخفيض الكمية المعروضة من السلع والخدمات.

الفرع الثاني: المنافسة على مستوى القطاع

يتكون القطاع من مجموعة من المؤسسات التي تعرض منتجات قابلة للإحلال فيما بينها ويمكن تصنيف قطاعات النشاط حسب:¹

أولاً: عدد الموردين ودرجة اختلاف المنتج: بمعنى أنه قد يكون هناك مورد وحيد في الصناعة، أو هناك مجموعة من الموردين، في حين قد يكون المنتج متميز وغير متميز

ثانياً: عوائق الدخول والخروج: فإذا كان للمؤسسة عوائق دخول فإن عند خروجها تتعرض لمجموعة من العراقيل أهمها القيمة المنخفضة للأصول المهلكة، المستوى العالي من التكامل العمودي، بالإضافة إلى القوانين الحكومية

ثالثاً: هيكل التكاليف: كل قطاع يتميز بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الاستراتيجيات المنتهجة، ويعتبر ضرورياً تحديد مراكز التكاليف الأكثر حساسية لأجل السيطرة عليها.

رابعاً: التكامل العمودي: في بعض القطاعات يكون من الأفضل للمؤسسة أن تحقق تكاملاً عمودياً لنشاطاتها من الأعلى أو من الأسفل.

خامساً: مستوى الشمولية: حيث أن هناك صناعات كالإعلام الآلي والإعلام والاتصال تعتبر صناعات عالمية بالتالي يجب على هذه المؤسسات أن تتصور استراتيجيات شاملة قادرة على الحفاظ على تقدمها التكنولوجي وتحكمها في التكاليف.

¹ Kotler, et dubois, marketing management, 7^{ème} édition p 251 ;252.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الثالث: المنافسة على مستوى السوق

إن تحديد حقل التنافس على أساس منتج/سوق، تعتبر أساسية لأن المؤسسة التي تسعل للتوغل الى أجزاء أخرى من السوق يجب أن تقدر العناصر التالية:¹

1- السوق؛

2- الحصة السوقية لكل منافس ومدى رد فعله؛

3- أهداف واستراتيجيات المنافسين.

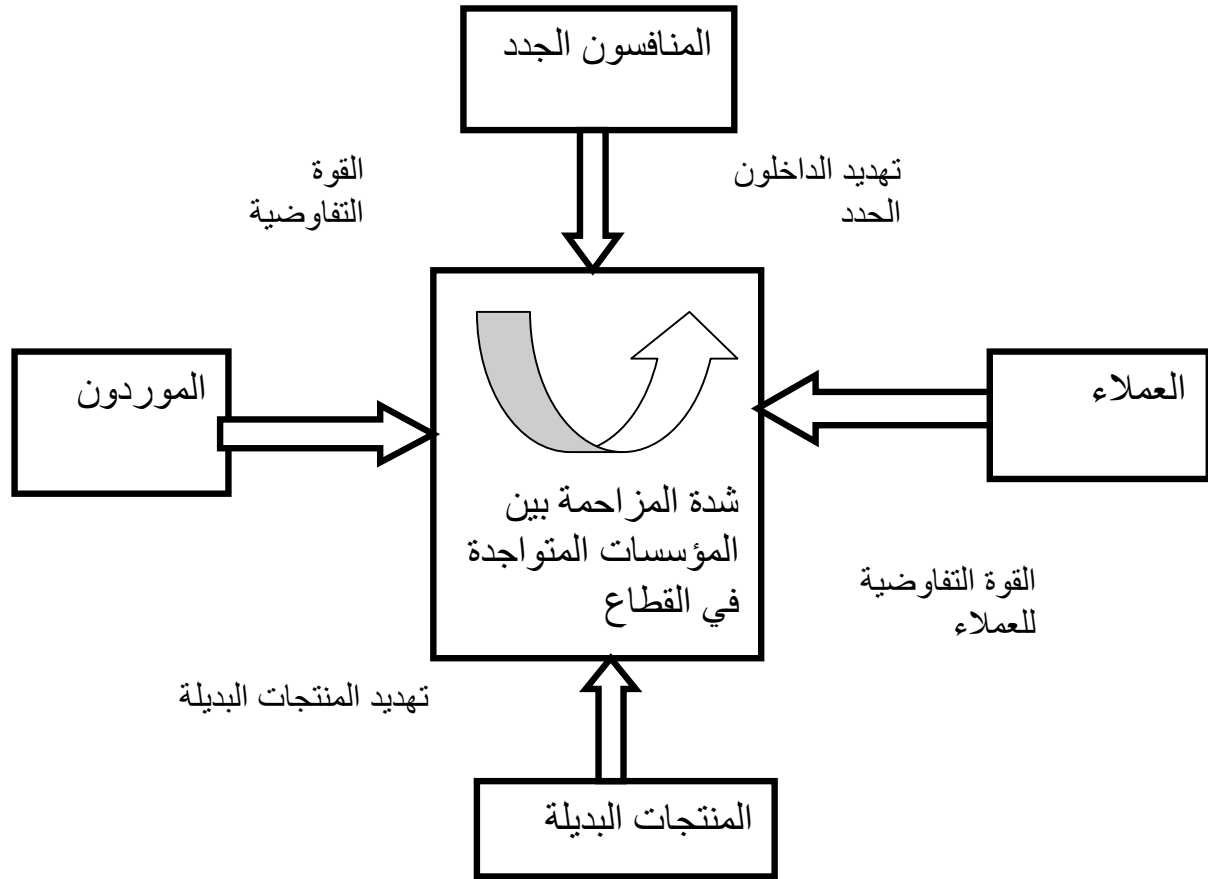
المطلب الثاني: تحليل قوى المنافسة في الصناعة

يعتبر نموذج (porter) من أهم نماذج تحليل قوى المنافسة، و عموماً استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً وفي الخدمات، ومن وجهة نظر (porter) فإن المؤسسات يجب أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة، وقد جسدت هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

¹ ibid. , p253.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الشكل رقم(14): تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Porter Michael: Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, the free presse 1980, p.04

الفرع الأول: تهديد الداخلون الجدد في الصناعة

يشكل الداخلون الجدد إلى صناعة جاذبة وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديدا للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فعادة الداخلون الجدد يأتون بقدرات جديدة وهذا رغبة منهم في الحصول على حصة سوقية، مما ينتج ذلك عن تأثيرهم على مردودية القطاع النشاط كتخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع، الشيء الذي ينجم عنه انخفاض في الإنتاج¹.

أن حدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المؤسسات الموجودة حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخليين جدد، وهكذا قد يمكن أن تشكل المؤسسات القائمة عاملا يحد من دخول مؤسسات جديدة قد

¹Porter Michael: Choix Stratégique et Concurrence, op cit, p. 7.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة اقل وتميز منتجاتها ومعرفة ، وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت حواجز الدخول كبيرة، ولا تستطيع المؤسسات الأخرى تجاوزها

ففي حالة شركات الأدوية وخاصة الكبرى فإن أساليب إعاقة دخول منافسين جدد إلى الصناعة، تتمثل في قدرة هذه الشركات على تمييز منتجاتها بالمحتوى التكنولوجي العالي وبالعلامات التجارية وبالسمة العالمية التي تتمتع بها هذه الشركات، كما تعمل هذه الشركات كثيفة رأس المال والتكنولوجيا على أساس اقتصاديات الحجم، وبالتالي فإن هذه الحالة تحول دون دخول منافسين جدد غير قادرين على مجاراة هذه الإمكانيات الكبيرة¹.

الفرع الثاني: شدة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة

إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى حاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه، وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة يشمل أوجه عديدة، وهذه الأوجه تعطي طبيعة المحددات والتسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل مؤسسة بذاتها دون غيرها، ومن بين هذه المحددات ما يلي²:

- 1- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلاً؛
- 2- القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- 3- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن؛
- 4- الاختلاف في المنتجات والخدمات ودرجة التنوع لدى المنافسين؛
- 5- موانع الخروج من الخروج من الصناعة وتكاليف التحول باتجاهات مختلفة؛
- 6- طبيعة التركيز في الصناعة.

الفرع الثالث: تهديد المنتجات البديلة

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها، فإذا كانت السلع والخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجات بأسعار و نوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديدا لمنتجات وخدمات المؤسسة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت البدائل عديدة في بعض إن من اتجاهات

¹ بشير عباس محمود العلق، أساسيات التسويق الدوائي، مرجع سابق، ص 137.

² طاهر محس منصور الغالي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص، 99.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

تطورها أو أنها غير معروفة الا في حالة ظهورها ووضوح تهديدها، لذلك المؤسسة أن تتابع بجديّة تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه، إن تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:¹

- 1- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- 2- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي زادت خطورتها؛
- 3- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بأن هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للموردين

إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للموردين يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة و الموردين، لذلك يهتم واضعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد خاصة من حيث الكلفة و النوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، أثر التغيرات التكنولوجية الاقتصادية و السياسية على استمرار عمليات التوريد في المستقبل القريب والبعيد، وقد قدم (porter) اتجاه عام لتوظيف العلاقة بين الموردين والمؤسسة من خلال الإشارة إلى ما هو مهم من بين هذه العوامل:

- 1- كلما ابتعد التوريد عن نموذج المنافسة الحرة كلما زادت قوة المورد على رفع الأسعار اتجاه المؤسسة المشترية، بمعنى أن احتكار المورد لسلع معينة تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة، إن هذا الأمر يجعل المؤسسة تبحث باستمرار على مصادر التوريد لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار واستمرارية التوريد؛
- 2- إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التفاوضية اتجاه المورد بسبب تركيزه على مؤسسات أخرى؛
- 3- يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

وفي المقابل فإن المؤسسة تستطيع زيادة ضغطها على الموردين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الإجراءات من بينها :

¹ نفس المرجع السابق، ص 105.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

1- يكون في صالح المؤسسة البحث عن مصادر توريد عديدة تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمؤسسة المشترية؛

2- تركيز مشتريات المؤسسة بموردين معروفين يضعها في موضع المحتكر لتوريد هؤلاء وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها؛

3- قيام المؤسسة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، وتطوير الإمداد بالاعتماد على ذاتها.

الفرع الخامس: القوة التفاوضية للزبائن

إن لدى العملاء قوة تفاوضي كبيرة في الوقت الحالي بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المتنافسة، وبالتالي فإن العملاء الصناعيين وقنوات التوزيع الكبيرة تتفاوض للحصول على أقل الأسعار في إطار نوعيات محددة للسلعة و المنتج، وبالتالي معرفة العملاء الكاملة بالسلع يعطيهم القدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة، وفي حالة كون المشتريين أعداد كبيرة من الأفراد والمجموعات، فإن المؤسسة تتابع تتطور حالة الاستهلاك والسلوك الخاص هؤلاء المشتريين لغرض تلبيتها بشكل كفؤ وفعال وخاصة أن المؤسسة ليست محتكرة بل تتنافس مع آخرين في تقديم السلع والخدمات، وفي بعض الحالات يصادف أن يكون المشتري ذو أهمية كبيرة للمؤسسة بسبب شرائه بكميات كبيرة وباستمرار، وفي هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا.

وبصفة عامة يعتبر العملاء أقوياء إذا توفرت لديهم الشروط التالية¹

- 1- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبير كانت مشترياتهم كبيرة؛
- 2- إذا كانت المشتريات تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ؛
- 3- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
- 4- إذا كان إنتاج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- 5- إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
- 6- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و الإنتاج بنفسه؛
- 7- إذا كانت تكاليف التحويل التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
- 8- إذا كان الزبون يملك معلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحقيقية وتكاليف الموردين.

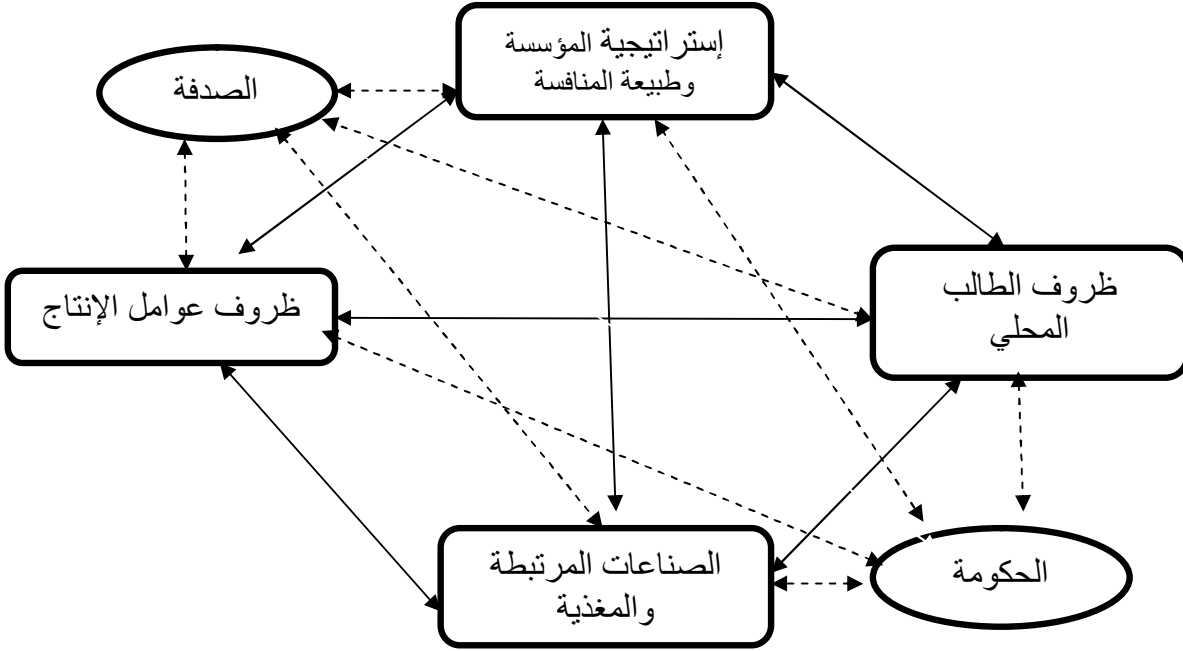
¹ M. porter ,choix stratégiques et concurrence, op cit,p 27.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

المطلب الثالث: نموذج الماسة الصناعية لـporter

اقترح بورتر إطارا تحليليا لفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي، حيث يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في أربع فئات رئيسية بالإضافة إلى دور الدولة والصدفة، والتي يمكن رسمها تخطيطيا لتشكّل الماسة أحد أهم التحليلات المرجعية لتحليل التنافسية، ويمكن رسمها على النحو التالي:

الشكل رقم(15): الماسة التنافسية والعناقيد لـ بورتر



Source: M. porter. l'avantage concurrentiel des nation, op-cit, p:127.

الفرع الأول: ظروف الطلب

يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق المحلي، حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمية، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقرنة بالمنافسين الآخرين

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الطلب هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث سيتم التطرق إليه على ثلاثة مستويات:¹

تركيبية الطلب الداخلي، حجم ونوع النمو، الآليات التي يتم بوساطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

أولاً- تركيبية الطلب الداخلي :

تحدد تركيبية الطلب الداخلي الطريقة التي بوساطتها تُفهم، تترجم وتُلبى المؤسسات حاجات المستهلكين.

ومن خصائص الطلب الداخلي:

1- تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكّلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجرية معتبرة.

2- درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.

3- التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجنب، فهذا يحد ذاته مصدرا للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

ثانيا: حجم الطلب وطريقة نموه

1- حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.

تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهيمنين تولّد جمودا على مستوى الإبداع.

¹ بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص، 67.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

2- معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحث هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكرا. وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدرج، وبشكل بطيء، فبتباعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، بخاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.

التشجيع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشجيع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُزغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشجيع أيضا مجموعة من المنافسين أقل عددا وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاحتراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

الفرع الثاني: ظروف عوامل الإنتاج

وهو العنصر الثاني ويشير إلى توفر عناصر الإنتاج الضرورية اللازمة للعملية الإنتاجية، أو مصادر وأساليب الإنتاج المتوفرة أو المطلوبة، ومدى ملائمة خدمات البنية التحتية وكفايتها

إن الموارد الأساسية لأي عمل من الأعمال والمستخدم لإنتاج السلع والخدمات تسمى عوامل الإنتاج وتتضمن الموارد الطبيعية، العمل، رأس المال، والمنظم، وتشمل الموارد الطبيعية المواد المستخدمة بواسطة العمال مثل الأرض، المعادن، المواد الأولية

ويمثل الأفراد العامل الثاني من عوامل الإنتاج وهو العمل ويطلق عليه المواد البشرية، ويشمل هذا العنصر على كافة العمالة المطلوبة لدى المؤسسة سواء الذهنية العقلية أو الجسمانية.

ويأتي العامل الأخير من عوامل الإنتاج وهو المنظم وهم الأفراد الذين يستفيدون من الفرص، ويتقبلون تحمل المخاطر المرتبطة بالأعمال الجديدة، ويقع على عاتق هؤلاء الأفراد تنمية وابتكار الأفكار والأساليب اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية بأفضل كفاءة

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الثالث: الصناعات الغذائية والمكملة

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

وقد أوضح (porter) أن الميزة التنافسية في بعض الصناعات التزويدية ظهر من خلال وجود صناعات ترتبط بالصناعة الأصلية أو الداعمة، بحيث تتمتع الصناعة المرتبطة بسمعة جيدة على المستوى الدولي، الأمر الذي يعني تمتع الصناعة الداعمة بميزات تنافسية من خلال ما توفره الصناعات المكملة من مواد تدخل في إنتاج الصناعات الأصلية، ولأن هذه الصناعة المكملة لها سمعة تنافسية دولية فإنها تنتج سلعا بتكاليف قليلة باستخدام كفاء للموارد

وعند الحديث عن الصناعات الغذائية والمكملة لا بد من الحديث على مفهوم العنقود، وكان مارشال من أوائل من أشار إلى فوائد التجمع الصناعي، وبرر ذلك بأن التجمعات الصناعية تمتاز بخفض التكاليف من خلال تجمع عدد كبير من العاملين المهرة، وسهولة الحصول والتعرف على المزودين المتخصصين بمستلزمات الإنتاج والسلع الوسيطة، وسرعة انتشار الأفكار والتطبيقات المعرفية التقنية، وتكاد الأبحاث والدراسات تجمع على أهمية ومركزية منهج العنقود والشبكات لتحقيق مقدره تنافسية عالية وذلك لما توفره العناقيد الصناعية من فوائد جمة للمؤسسات المكونة للعنقود¹.

الفرع الرابع: إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة

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

فعندما تكزن المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون إلزاما على المؤسسات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة يضاف إليهم المحددين التاليين:

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 133.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

الفرع الخامس: دور الدولة

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

ويتمثل دور الدولة في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الدولة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات، خاصة إذا ما كان طلب متخصص، والدور السليم للدولة هو إن تلعب الدور المحفز.

الفرع السادس: دور الصدفة

قد توجد أحداث تقع خارج نطاق السيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

1- الاختراعات وحوادث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية؛

2- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب؛

3- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات؛

4- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

المطلب الرابع: الخيار الاستراتيجي في ظل التحليل التنافسي

تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية بناء على وضعها التنافسي، أخذا بعين الاعتبار كل من متغيرات البيئة الصناعية ومحيطها الداخلي، وعليه فإن الخيار الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على تحليلها للمحيط الذي تعمل فيه، والمؤسسة تكون أمام أربع حالات يمكن من خلالها تحديد مركزها في السوق وهذه الحالات هي:

المؤسسات ذات المثالية:¹ وهي تلك المؤسسات التي تتوفر لديها فرص جديدة وتميز جوانب الأداء بها بالقوة، ومن أهم الاستراتيجيات البديلة أمام هذه المؤسسات إستراتيجية التركيز، التنويع الرأسي، والتنويع الأفقي

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 272.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

المؤسسات ذات الفرص: وهي تلك المؤسسات التي يتوفر أمامها عدد من الفرص الجديدة في الأسواق، ولكن جوانب الأداء بها تتصف بالضعف، ومن أهم الاستراتيجيات المتاحة أمامها، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية النمو المحدود أو البطيء، إستراتيجية الاندماج، إستراتيجية الاستثمار المشترك، إستراتيجية التخلص من بعض الأعمال وإستراتيجية التصفية.

المؤسسات المهددة: وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات كبيرة في الأسواق ولكن يتميز مستوى الأداء فيها بالقوة، ومن الاستراتيجيات المتاحة أمامها، إستراتيجية النمو البطيء، إستراتيجية التنوع المترابط، إستراتيجية التنوع الغير مترابط، إستراتيجية الاستثمار المشترك

المؤسسات المتعثرة: وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف ومن الاستراتيجيات المتاحة أمامها، إستراتيجية التثبيت، إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة، إستراتيجية التصفية.

الفصل الثاني: تحليل تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر

خلاصة الفصل:

تشير الأدبيات الحديثة لمفهوم التنافسية على انه مفهوم استراتيجي يتعلق بكل عملية من عمليات المؤسسة، عل خلاف المنظور الكلاسيكي يقوم على أن التنافس يكون بتخفيض الأسعار و تمايز المنتج، باعتبارهما الطريقتان الرئيسيتان للحصول على ميزة تنافسية تفوق قدرة المنافسين الآخرين.

يعرف سوق الأدوية في الجزائر تغيرات هيكلية وتنظيمية، مع تعدد المتعاملين والتغيرات التي سجلت على مستوى المنظومة القانونية المسيرة لإنتاج وتسويق واستيراد الأدوية، إلا أنها تواجه تحديا كبيرا من حيث قدراتها الإنتاجية المحلية التي لا تمثل إلا 30% من احتياجات السوق الوطنية سنة 2009، بينما يتم استيراد الباقي.

الفصل الثالث:

مساهمة التحليل التنافسي في
تحديد الإستراتيجية التنافسية
لمجمع صيدال

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

تمهيد:

لمعرفة أهمية تبني أي مؤسسة لإستراتيجية تنافسية معينة من أجل ضمان بقائها واستمرارها ، وقع اختيارنا على مجمع صيدال وهو مؤسسة عمومية يعاني كغيره من المؤسسات الأخرى من شدة المنافسة المحلية والأجنبية والتي تهدد استمرارية المجمع، إلى جانب المؤسسات الإنتاجية والموزعين الأجنب، فحاولنا تسليط الضوء على تحليل القوى التنافسية للمجمع، من خلال معرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المجمع، مع تحديد نقاط القوة والضعف للمجمع ودراسة لأهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمجمع انتهاجها بناء على هذا التحليل، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال

المبحث الثاني: تحليل نشاط وتنافسية المجمع

المبحث الثالث: محاولة تطبيق نماذج التحليل التنافسي على مجمع صيدال

المبحث الرابع: الاختيار الاستراتيجي لمجمع صيدال

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال الصناعة الصيدلانية، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة في الجزائر، حيث يمثل قطبا صناعيا مهما على مستوى السوق الجزائرية، كما استطاع في فترة وجيزة أن يحقق نتائج لا بأس بها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمجمع ومراحل نشأته، وكذا المهام والأهداف المسطرة، موضحين الهيكل التنظيمي داخل المجمع.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة صيدال

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمهام التي تقوم بها و إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: النشأة والتعريف

يعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري وتشغل 4559 عامل، و عرف مجمع صيدال عدة تطورات أثناء وجوده حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، وتتمثل أهم مراحل تطوره في¹:

- 1- تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1963 بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر؛
- 2- في سنة 1969 عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش؛
- 3- في سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 1982/161، والمؤرخ في أفريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، تحت اسم مؤسسة صيدال؛

¹ Belkacem boukherouf perception de la formation et la construction de compétences les entreprises publiques algériennes illustration a partir du cas d'Algérie télécom sonalgaz et saidal, mémoire de magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011, p 139.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

4- في سنة 1989 صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيمياة وصيدلة؛

5- في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام؛

6- في سنة 1997 تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياة، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرف تطورا لفعاليتها في عدة مجالات، حيث سجل الإنتاج زيادة بنسبة 16%، كما ارتفعت المبيعات بنسبة 24% وذلك مقارنة بسنة 1996؛

7- في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛

8- في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع¹.

9- في عام 2010 صيدال حصة 20% في IBIRAL

الفرع الثاني: مهام وأهداف مجمع صيدال

أولا: مهام المجمع

من أهم المهام التي يقوم بها المجمع نجد²:

- 1- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة التي تدخل في إنتاج المواد الصيدلانية
- 2- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها المجمع؛

¹ بوسهرة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي

فارس المدينة، الجزائر 2007/2008، ص 104

² www.saidalgroup.dz .consultée le 07/01/ 2012 .

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- 3- الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمنتجات الصيدلانية والكيميائية، سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع؛
- 4- البحث والتطوير في المجال الطبي والمستحضرات الصيدلانية؛
- 5- العمل على تلبية الاحتياجات من الأدوية لسوق الوطنية، سواء إنتاج الأدوية الجنسية أو الاستيراد من الخارج

ثانيا: أهداف المجمع

يسعى المجمع إلى تحقيق الأهداف التالية:

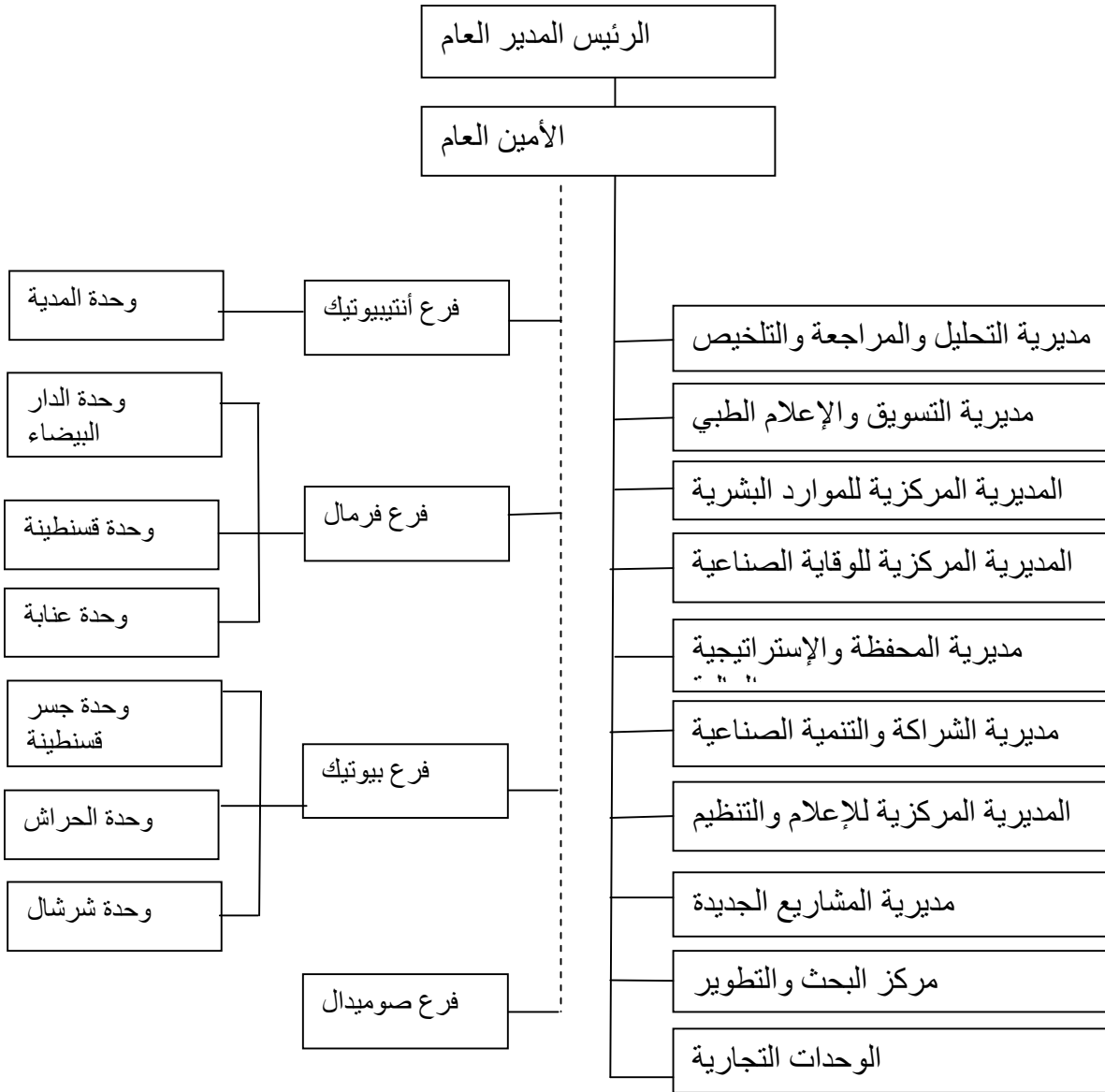
- 1- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية، وتكثيف توأجدها عن طريق تطوير نظام التسويق، ودخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المواطن الصحية؛
- 2- تنوع وتوسيع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير، مع إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية؛
- 3- تقديم منتجات بنوعية جيدة وأسعار تنافسية؛
- 4- تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر عالمية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف؛
- 5- الارتقاء بالنتاج إلى المستوى الأمثل بحيث يتماشى مع الطاقات والإمكانيات المتاحة، من خلال التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتسير فعال لمختلف المصالح؛
- 6- المحافظة على مناصب العمل الموجودة، والبحث عن خلق مناصب أخرى عن طريق فتح وحدات إنتاج جديدة، مع ترشيد استخدام هذا العنصر من خلال تأهيل العمال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال وفروعه

عمل مجمع صيدال على اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات والتطورات الحاصلة على المستوى الاقتصادي العالمي وكذا الوطني، خاصة بعد انتهاء الجزائر اقتصاد السوق، وعليه فقد اعتمد المجمع هيكلا تنظيميا سنة 1997 وتم تعديله سنة 1998، وبعد إضافة الوحدات الجديدة للمجمع، تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد سنة 1999، وهو آخر هيكل تنظيمي للمجمع يظهر في المخطط التالي

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع

الشكل التنظيمي الخاص بمجمع صيدال يتميز بأربع خصائص تحدد الإطار العام لبلورة القرارات وتنقل المعلومات

وهي:

- 1- وجود فروع مستقلة نسبيا فيما يتعلق بالقرارات الجارية؛
- 2- تركيز كبير لبعض الوظائف كوظيفة التسويق، وآخر نسبي لبعض الوظائف كوظيفة المالية وتسيير الموارد البشرية؛

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- 3- علاقات أفقية ضعيفة بين الفروع، فيما يتعلق بتنقل المعلومات نتيجة للتخصص الكبير لكل الفروع ، إذ أن درجة التكامل الوظيفي جد منخفضة؛
- 4- ارتباط عمودي بين الفروع والمجمع.

كما يلاحظ وجود ارتباطات قوية على المستوى العمودي بحكم طريقة توزيع المهام والمسؤوليات، بحيث هناك ثلاث مستويات رئيسية للارتباطات¹:

- 1- المستوى الأول ما بين المركز الاستراتيجي للقرار والمستويات الأدنى: حيث تتميز الارتباطات بالرسومية حيث تمارس الإدارة الإستراتيجية دور الرقيب والمتابع وأخذ القرار الاستراتيجي في نفس الوقت، فطبيعة الارتباط على شكل عمودي صيغته تلقي المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، واتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل؛
- 2- المستوى الثاني: وهو المستوى المركزي حيث المديرية المركزية التي بدورها تقوم بتنفيذ وتسيير القرارات والخيارات الإستراتيجية، في هذا المستوى يوجد عدة وحدات للقرارات الإستراتيجية ترتبط فيما بينها بحكم التنسيق والهدف العام المشترك وهو بلورة قرارات تنفيذية إلى المستوى الأدنى؛
- 3- المستوى الثالث: إدارة الفروع بحيث أن كل فرع وبحكم تخصصه يخضع الى تنظيم يتلاءم وطبيعة الإنتاج، تتطابق هذه التنظيمات في الفروع حيث تعتمد على هيكل وظيفي وتوزع الأدوار والمهام بشكل هرمي تسلسلي.

ومن خلال الشكل يتضح أن المجمع يضم المديرية التالية:

- 1- مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية: وتقوم بعملية تسيير الأموال وتوزيعها على مختلف النشاطات التي يقوم بها المجمع، وكذا دفع حسابات العمال والموظفين، وتقوم كذلك بتسيير محفظة الأوراق المالية في البورصة، كما أنها تقوم بوضع خطط مستقبلية واستراتيجيات مالية تناسبها؛
- 2- مديرية المواد البشرية: تهتم بشؤون الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات والاستراتيجيات المحددة؛

¹ www.saidalgroup.dz. consultée le 10/02/2012.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

3- مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بعملية التسويق للمنتجات على مستوى الأسواق وإخضاعها لدراسة ميدانية، كما أنها تقوم بمهمة الإعلام الطبي ونشر الإعلانات الخاصة بالمنتجات الصيدلانية، وتقديم المعلومات عنها عن طريق الأخصائيين ومنهم الأطباء على اختلاف تخصصاتهم؛

4- مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تقوم بوضع خطط تنمية للمجمع الصناعي، وتتكفل بعملية إدارتها وفق الصلاحيات المخولة لها، أما في مجال الشراكة فإنها تقوم بإبرام عقود مشتركة مع الشركاء الوطنيين أو الأجانب، لذلك فهي تعمل على مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في إطار الشراكة مع المواد الأصلية، وكذلك العمل على تطوير أساسيات الإنتاج وترقية الجودة ونوعية المنتج؛

5- مديرية تأمين النوعيات والأعمال الصيدلانية: وهي تقوم بتأمين مختلف المواد الصيدلانية، وكذا تأمين الصفقات التجارية؛

6- مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: هنا يتم ضبط الحسابات للشراكة والقيام بتحليلها ودراستها قصد التسهيل في عملية إدارة الأصول النقدية للمجمع، ومن خلال هذه المديرية يتم القيام بالدراسات المحاسبية والمالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالمجمع.

إضافة لهذه المديريات نجد أن المجمع يتكون من مجموعة من الفروع والوحدات سنتطرق لها في المطلب اللاحق.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يتضح بأن المجمع يعتمد على مركزية اتخاذ القرار، وكذا وجود تسلسل هرمي معقد لعلاقات العمل الوظيفية، وهو ما من شأنه أن يكون في غير صالح المجمع نظرا لتعقد الأساليب الإدارية وبطء وصولها (المعلومات) إلى المديرية العامة للمجمع، وهو ما لا يعطي مجالاً للمناورة لمستولي الفروع لاقتناص الفرص الضائعة في السوق، أو التصرف بسرعة وفق تغير العوامل البيئية المحيطة، وهو ما لا نجده في الشركات العالمية العملاقة لصناعة الأدوية والتي تعتمد بالأساس على اللامركزية وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات خاصة الحاسمة منها.

المطلب الثالث: فروع ووحدات المجمع

الفرع الأول: فروع المجمع

يتكون مجمع صيدال من ثلاثة فروع متخصصة في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيرها مجلس إدارة مع مراقب حسابات، وهذه الفروع هي:

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

أولاً: فرع antibiocal

يقع في ولاية المدية ويتمثل في مركب المضادات الحيوية، تبلغ مساحته 25 هكتار، وقد بدأ في عملية الإنتاج سنة 1988، وفرع أنتيبوتيكال متخصص في إنتاج المضادات الحيوية، وله طاقة كبيرة في إنتاج المراهم، الأقراص، قارورات الشرب، الحقن، الكبسولات، وإنتاج مواد تامة الصنع ومواد أولية، وهو مجهز بتجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 63.26 مليون وحدة بيع.

ثانياً: فرع pharmal

مقره الاجتماعي الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، برأس مال قدره 200 مليون دينار جزائري وهو مقسم إلى ثلاث وحدات إنتاجية وهي:

1- وحدة الدار البيضاء:

يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1958، وقد كانت ملك للمخبر الفرنسي "LABAZ" قبل تأميمها، وكانت نشاطاتها محصورة في إنتاج بعض الأدوية ومواد التجميل، والآن تقوم بإنتاج عدة أنواع من الأدوية (أقراص، محاليل للشرب والمراهم)، ووحدة الدار البيضاء تنقسم بدورها غالى:

- ورشة لإنتاج الشراب بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 40000 وحدة مباعة في اليوم ؛
- ورشة لإنتاج الشراب الجاف بطاقة إنتاجية: (50000 وحد مباعة في اليوم من الكبسولات، و740000 وحدة مباعة في اليوم من الأقراص) ؛
- ورشة لإنتاج المعجون بطاقة إنتاجية: (50000 وحدة مباعة في اليوم من معجون الأسنان، ومنتجات أخرى بطاقة إنتاجية تقدر بـ 22500 وحدة مباعة في اليوم).

2- وحدة قسنطينة:

تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية لقسنطينة وهي مختصة في إنتاج الأشكال السائلة، وتحتوي على ورشتين للإنتاج بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20000 وحدة مباعة في اليوم.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

3- وحدة عنابة:

وتقع هذه الوحدة في ولاية عنابة، وهو مختصة في إنتاج الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مراهم، شراب، معجون أسنان)، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 8000000 وحدة مباعة في اليوم.

ثالثا: فرع biotic

مقره الاجتماعي بالحراش وهو مقسم إلى ثلاث وحدات إنتاجية وهي:

1- وحدة جسر قسنطينة: وتقدر طاقته الإنتاجية 28 مليون وحدة بيع، وتحتوي هذه الوحدة على:

- ثلاث ورشات إنتاجية متخصصة في إنتاج (التحاليل، الأقراص، الحبوب، الأمبولات) بطاقة إنتاجية 13 مليون وحدة بيع؛
- ورشتين متخصصتين في إنتاج المحاليل الكثيفة على شكل حبيبات وقارورات بطاقة إنتاجية 15 مليون وحدة مباعة.

2- وحدة الحراش: افتتحت سنة 1971، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 20 مليون وحدة، وهي مقسمة إلى:

- مخبر لرقابة النوعية مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني؛
- خمس ورشات إنتاجية متخصصة في إنتاج: (الشراب، التحاليل، الأقراص والحبوب، المراهم)

3- وحدة شرشال: انضمت إلى مجمع صيدال سنة 1998، وتعتبر هذه الوحدة الوحيدة على مستوى الوطن التي تختص في إنتاج محلول تصفية الدم.

رابعا: فرع SOMEDAL

" SOMEDAL " هي نتيجة للشراكة بين مجموعة صيدال و المجموعة الأوروبية للأدوية EPG وتقع في واد السمار على مساحة 1700م² بطاقة إنتاجية تبلغ 18 مليون وحدة موزعة في ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص للهرمونات بطاقة إنتاجية 4 مليون وحدة سنويا؛
- وحدة متخصصة في إنتاج الشراب والمحاليل عن طريق الفم بطاقة إنتاجية 6 مليون وحدة سنويا؛
- وحدة مخصصة لتصنيع أشكال الجرعات الصلبة بطاقة إنتاجية 8 مليون وحدة.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الفرع الثاني: الوحدات التجارية

تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه وهي تتكون من مجموعة من الوحدات التجارية الموزعة عبر التراب الوطني والتي تتمثل في:

1- الوحدة التجارية المركزية (الجزائر العاصمة): أنشئت سنة 1995 قصد توزيع الأدوية عبر منطقة الوسط؛

2- الوحدة التجارية للشرق (باتنة): أنشئت هذه الوحدة سنة 1999 وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من الشرق الجزائري؛

3- الوحدة التجارية للغرب (وهران): تأسست سنة 2000 وتهدف إلى تزويد ولايات الغرب بالأدوية والمنتجات الصيدلانية؛

4- الوحدة التجارية للجنوب: وهو مشروع جديد سيتم إنجازه على المدى القصير بمدينة ورقلة، و به تكون صيدال قد أنشئت شبكة للتوزيع تغطي كامل التراب الوطني.

الفرع الثالث: مركز البحث والتطوير

أنشئ هذا المخبر سنة 1975 من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، وبعد إعادة هيكلتها وإنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية (Saidal)، تم تحويل المخبر إلى وحدة للبحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية (URMTP)، وذلك بموجب قرار وزاري صادر في 13 سبتمبر 1987¹.

وبعد انتهاج الجزائر لاقتصاد السوق مع مطلع التسعينات، وظهور المنافسة الأجنبية والمحلية في السوق بفعل سياسة التحرير الاقتصادي، تم تحويل هذه الوحدة إلى مركز للبحث والتطوير (C.R.D)، بقرار من المدير العام للمجمع صدر في 27 جويلية 1999.

ويهدف المركز إلى تحقيق ما يلي²:

1- تشكيل الأدوية الجنيسة للاستجابة إلى احتياجات الصحة العمومية؛

¹ Rapport de Gestion de saidal 2006. P02 .

² Rapport de Gestion de saidal 1999. P26.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- 2- التكامل بين المواد الأولية المحلية ومنتجات الصناعة الوطنية؛
- 3- تنمية وتطوير تقنيات الإنتاج وأساليب المراقبة من أجل ضمان نوعية جيدة للمنتج الصيدلاني الوطني؛
- 4- المتابعة الدائمة للأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتقديم المعلومات العلمية والاقتصادية الخاصة بها؛
- 5- المساهمة في تطوير الصيدلة (Pharmacopée) الوطنية؛
- 6- المساهمة في تكوين إطارات الصيدلة الجزائرية والاستفادة منهم؛
- 7- يقوم بالبحث في تشكيل الأدوية الجنيصة وكذا تنمية وتطوير تقنيات الإنتاج وأساليب المراقبة، إضافة إلى المتابعة الدائمة للأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال.

المبحث الثاني: تحليل نشاط وتنافسية المجمع

يعتبر مجمع صيدال رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، ويمكن توضيح ذلك من خلال دراسة نشاطات المجمع ، ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسيته، بالإضافة إلى قياس أهم مؤشرات تنافسيته ومقارنته بالمؤسسات التي تعمل في السوق المحليين.

المطلب الأول: نشاط المجمع

سنحاول تحليل نشاط المجمع من خلال من خلال دراسة إنتاج ومبيعات المجمع

الفرع الأول: تطور حجم الإنتاج

يعرف المجمع تطور ملحوظ في حجم الإنتاج والجدول التالي يوضح هذا التطور بالكمية والقيمة خلال الفترة

2009-2000.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم (07): تطور حجم الإنتاج للمجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009

السنة	الكمية 10^6 وحدة	القيمة 10^6 د ج
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
2009	139.98	10167.77

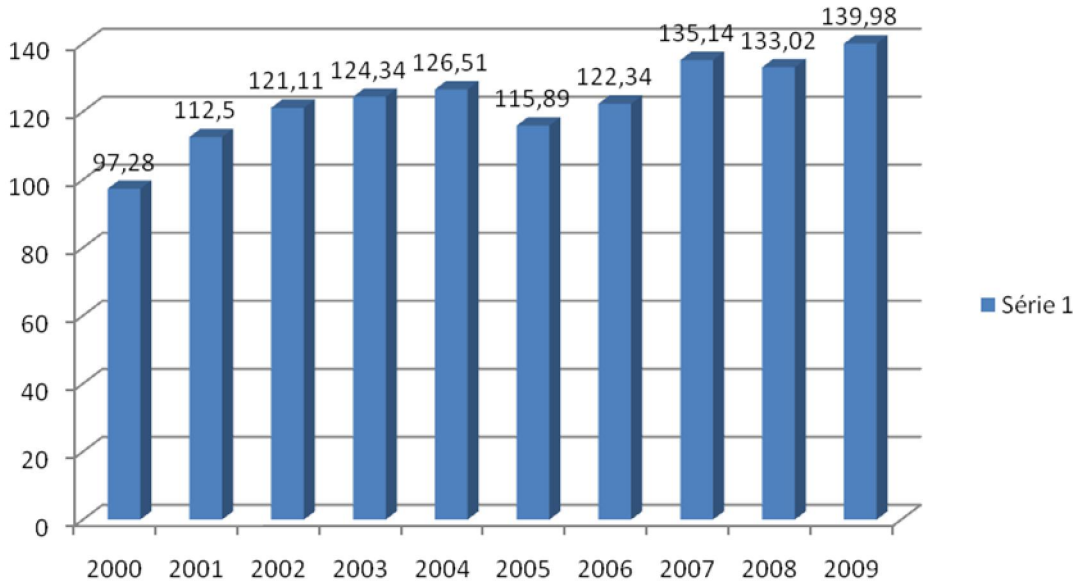
Source: Rapport de Gestion de saidal 2009

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادة مستمرة في حجم الإنتاج بالنسبة للمجمع من حيث الكمية والقيمة خلال الفترة 2009-2000 بنسبة متوسطة تقدر ب 15%، غير أن سنة 2005 شهدت استثناء حيث انخفضت قيمة الإنتاج بنسبة 9% وكذا الكمية بنسبة 8.39% مقارنة بسنة 2004، وهذا الانخفاض كان بسبب تراجع الحكومة في سنة 2005 عن إلغاء القرار الذي صدر سنة 2003، والخاص بإلغاء استيراد 128 دواء من الأدوية الجنسية، وهذا يعني السماح باستيراد هذه الأدوية وبالتالي انخفاض حصة صيدال، كما نلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادة كبيرة من حيث القيمة في سنة 2008 تقدر بحوالي 33% رغم انخفاض في كمية الإنتاج، وهذا راجع إلى استثمار المجمع في منتجات عالية السعر.

وبصفة عامة نلاحظ أن هناك زيادة في حجم الإنتاج من حيث القيمة والكمية وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم (17): تطور حجم الإنتاج للمجمع خلال الفترة 2000-2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم (07)

إلا أن حجم الإنتاج مازال ضعيفا للأسباب التالية¹

- عدم المرونة في التجهيزات المستخدمة لقدمها؛
- ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛
- تذبذب بعض خطوط الإنتاج بسبب تعطل وانقطاع المواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية؛ خاصة المستوردة من الخارج؛
- بعض منتجات تشكيلة صيدال أصبحت قديمة وغير مطلوبة في السوق.

الفرع الثاني: تطور مبيعات المجمع

الجدول التالي يوضح تطور مبيعات المجمع بالكمية والقيمة خلال الفترة 2000-2009

¹الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 242

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم (08): تطور مبيعات مجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009

السنة	الكمية 10^6 و م	القيمة 10^6 دج
2000	89.797	4139.512
2001	113.797	5190.671
2002	132.000	5692.414
2003	122.540	6003.661
2004	119.200	6466.488
2005	112.042	6596.274
2006	112.650	6942.750
2007	118.715	7735.448
2008	126.218	9692.772
2009	119.498	9513.208

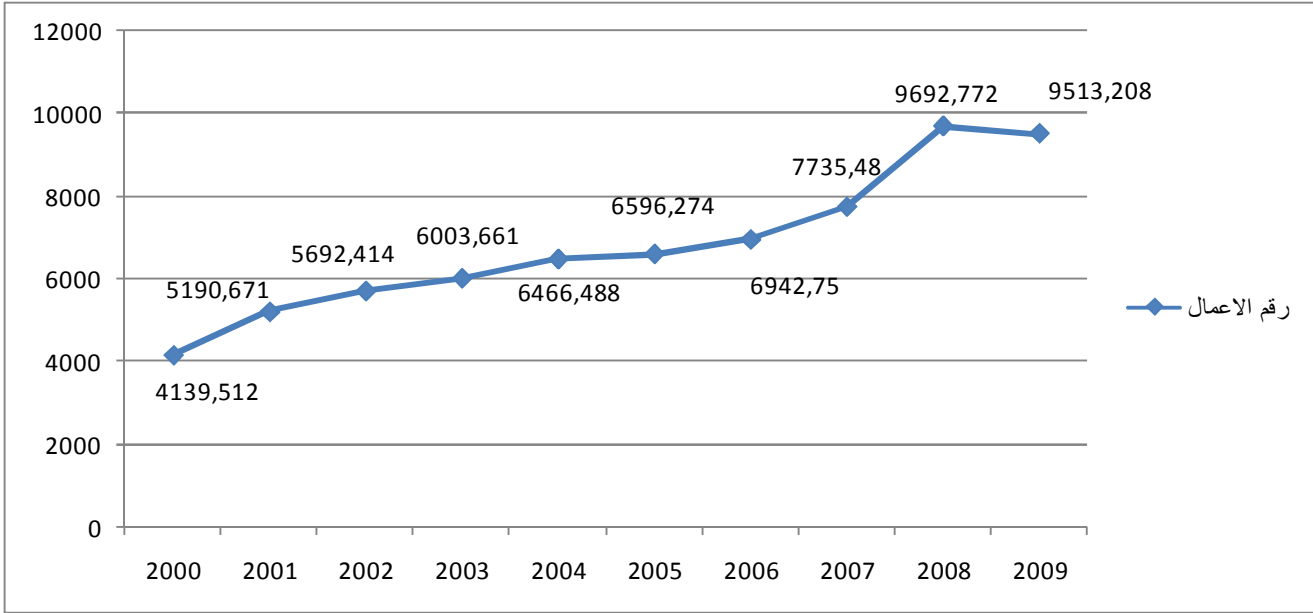
Source :Rapport de Gestion de saidal 2009

وستقوم بتوضيح تطور حجم المبيعات للمجمع الصناعي خلال الفترة 2000-2009، الظاهرة في الجدول

السابق من خلال الشكل البياني التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم (18): تطور رقم أعمال المجمع خلال الفترة 2000-2009



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم (08)

عند تحليل معطيات الجدول والمنحنى نلاحظ أن مستوى رقم الأعمال في ارتفاع مستمر حيث سجلت سنة 2008 نمو في رقم الأعمال يقدر بحوالي 25% مقارنة بسنة 2007، ويعود هذا الارتفاع الكبير إلى الإحداث الرئيسية التي شهدها عام 2008، حيث قامت بتسجيل وتسويق 45 منتج جديد من الفئات العلاجية¹، كالأدوية لعلاج الأمراض المزمنة وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب والأوعية الدموية وبعض الاضطرابات النفسية، وتعمل على تصنيع لقاح ضد التهاب الكبد وخاصة بعد مذكرة التفاهم مع الشركة الكويتية، غير أننا نلاحظ تراجع في الكمية المنتجة بعد سنة 2003 حيث سجلت أعلى قيمة لها، ويرجع هذا الانخفاض إلى:²

- 1- بعض المنتجات أصبحت متقدمة من حيث الشكل؛
- 2- أقرت وزارة الصحة بان بعض المنتجات تباع بدون أرباح؛
- 3- دخول منتجات أجنبية من أجيال جديدة عطلت الطلب على المنتجات الوطنية؛
- 4- وجود سياسة إشهارية محتشمة من طرف المجمع لا تشجع ولا تقنع الأطباء والصيدال على وصف منتجات صيدال للمرضى؛
- 5- وظيفة التسويق لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

¹ Rapport de gestion de saidal ,2007 ,p.13 .

²الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية- حالة مجمع صيدال- مرجع سابق، ص297.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الفرع الثالث: تطور الموارد البشرية لدى المجمع

عرف عدد عمال مجمع صيدال تطورا ملحوظا و الجدول التالي يوضح هذا التطور خلال الفترة 2000-

2009

الجدول رقم (09): تطور عدد العمال خلال الفترة 2000-2009

السنوات	الموارد البشرية بالمجمع
2000	3210
2001	3412
2002	3563
2003	3706
2004	3917
2005	4104
2006	4243
2007	4363
2008	4470
2009	4559

Source: Rapport de Gestion de saidal 2009

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تطور مستمر في عدد العمال بالمجمع، وهذا راجع إلى السياسة التوسعية المنتهجة من طرف المجمع وذلك عن طريق فتح وحدات إنتاجية جديدة، كما نلاحظ الاهتمام الكبير بالكفاءات العلمية المؤهلة حيث أصبح تزايد عدد العمال يتمثل في الإطارات ويرجع ذلك إلى طبيعة ونوعية نشاط المجمع.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

المطلب الثاني: مؤشرات تنافسية المجمع

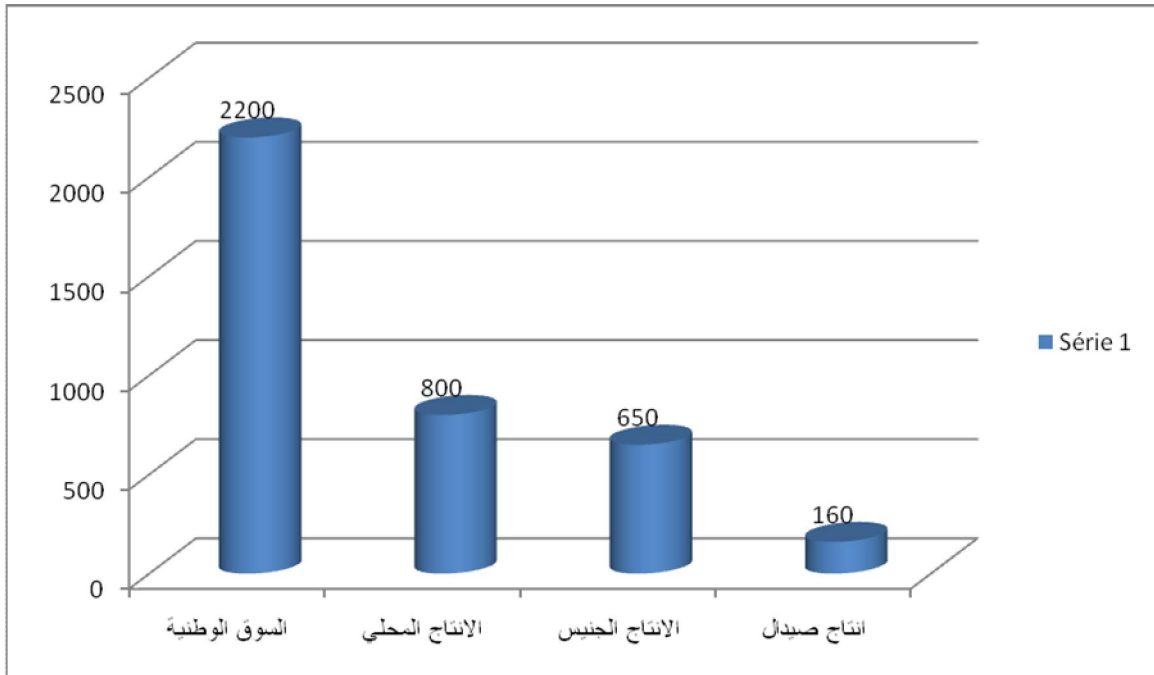
إن حجم الإنتاج والمبيعات وحدهما لا يعطيان صورة واضحة عن تنافسية المجمع، وعليه نقوم بإسقاط مجموعة من المؤشرات لقياس تنافسية المجمع بشكل أدق، وهذه المؤشرات هي:

الفرع الأول: مؤشر الحصة السوقية

يشترك الاستيراد والإنتاج المحلي في توفير احتياجات السوق الوطنية من الدواء، حيث يوضح الشكل التالي الحصة السوقية لصيدال في السوق الوطنية لسنة 2010.

الشكل رقم (19): وضعية مجمع صيدال في السوق الوطنية لسنة 2010

الوحدة: مليون دولار



Source :www/Group saidal.dz ، consultée le 01/03/2012.

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن نسبة تغطية المجمع للاحتياجات الوطنية من الدواء تقدر بـ: 20% من الإنتاج المحلي و حوالي 7% من السوق الوطنية، كما نلاحظ سيطرة الواردات على سوق الدواء في الجزائر وضآلة مساهمة الإنتاج المحلي حيث تعتبر هذه النسبة ضعيفة وهذا راجع إلى المنافسة الشديدة من المخابر الأجنبية، وإلغاء الحماية من قبل الدولة في سنة 2005، وإلغاء الرسوم الخاص بالزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين،

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة بـ 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد، وإذا ما حكمنا على تنافسية المجمع من خلال مؤشر الحصة السوقية فإنه يمكننا القول بأن تنافسية المجمع ضعيفة.

الفرع الثاني: مؤشر الربحية

يمكن توضيح ربحية المجمع من خلال النسب التالية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تطور ربحية مجمع صيدال خلال الفترة 2000-2009

الوحدة: مليون دج

الربحية رقم الأعمال	عائد رأس المال	رقم الأعمال	النتيجة الصافية	رأس المال	
6.54	10.18	4139.512	271.11	2500	2000
7.31	15.19	5190.671	379.81	2500	2001
3.29	7.49	5692.414	187.34	2500	2002
8.03	19.29	6003.661	482.29	2500	2003
7.05	18.25	6466.488	456.23	2500	2004
6.52	17.22	6596.274	430.56	2500	2005
7.88	21.90	6942.750	547.48	2500	2006
11.27	34.89	7735.448	872.15	2500	2007
13.89	53.86	9692.772	1346.64	2500	2008
26.91	102.42	9513.208	2560.63	2500	2009

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Les Rapports de gestion de saidal (2000-2009)

نلاحظ من خلال الجدول السابق تزايد مستمر في ربحية رقم الأعمال وكذا العائد على رأس المال خلال الفترة من 2000 إلى 2009، إلا أننا نلاحظ تراجع كبير في هاذين المؤشرين لسنة 2002 حيث كانت ربحية رقم الأعمال تقدر بـ: 3.29%، في حين كان نسبة العائد على رأس المال تساوي 7.49%، ويرجع هذا الانخفاض إلى تراجع الأرباح لهذه السنة مقارنة بالسنوات السابقة، وكذا ارتفاع سعر الفائدة، وسرعان ما تداركت المؤسسة

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الوضع وأصبحت في حالة جيدة من خلال تخفيف مصاريفها المالية وحصولها على قروض طويلة الأجل. وعلى العموم فان وضعية المجمع من خلال مؤشرات الربحية تعتبر حسنة غير أن هذه الوضعية معرضة لخطر التهديدات التي يتعرض لها المجمع من المنافسين، وكذا نقاط الضعف الداخلية التي يجب معالجتها.

الفرع الثالث: مؤشر التكاليف

يعتبر مؤشر التكاليف ذا دلالة كبيرة على التنافسية من خلال المقارنة بين المنافسين لما لها علاقة بالسعر، ومنه ستقوم باعتماد التكلفة المتوسطة للإنتاج من خلال العلاقة :

$$\text{تكلفة الإنتاج المتوسطة التكاليف} = \frac{\text{الإجمالية للإنتاج}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

والجدول التالي يوضح تطور تكلفة الإنتاج المتوسطة خلال الفترة 2000-2009

الجدول رقم (11): تطور التكلفة المتوسطة للمجمع خلال الفترة 2000-2009

الوحدة: مليون دج

تكاليف الإنتاج	كمية الإنتاج	تكلفة الإنتاج المتوسطة	
3924.73	97.280	40.34	2000
4792.81	112.50	42.60	2001
5268.12	121.11	43.49	2002
5407.77	124.34	43.49	2003
5989.31	126.51	47.34	2004
5871.23	115.89	50.66	2005
6156.49	122.34	50.32	2006
6673.92	135.14	49.38	2007
8005.78	133.02	60.18	2008
5361.62	139.98	38.30	2009

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (2000-2009) Les rapports de gestion de saidal

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة في التكلفة الوحديّة للإنتاج، وهذا راجع إلى إنتاج المجمع لمنتجات عالية التقنية بالتعاون مع الشركاء الأجانب، وكذا ارتفاع تكاليف العمال وما صاحبه من ارتفاع في تكاليف التكوين والأجور، وإلى زيادة القروض لتمويل الاحتياجات المتزايدة للاستثمارات الجديدة، إلا أننا نلاحظ أن هناك انخفاض كبير في التكلفة المتوسطة لسنة 2009 حيث بلغت 38.30 دج للوحدة الواحدة بعدما كانت 60.18 دج للوحدة الواحدة، وهذا راجع إلى الانخفاض الشديد في تكاليف الإنتاج من 8005.49 مليون دينار سنة 2008 إلى 5361.62 مليون دينار سنة 2009. وعلى العموم نستطيع أن نقول أن تكلفة الإنتاج الوحديّة تعتبر متوسطة.

الفرع الرابع: مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

يدل هذا المؤشر على مدى الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج ولتوضيح ذلك سنتطرق إلى مؤشري الإنتاجية الكلية للعوامل وإنتاجية العمل، والجدول التالي يوضح التطور في قيمة كل من المؤشرين خلال الفترة من 2000-2009 حيث أن:

الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة / تكاليف الإنتاج

إنتاجية العمل = القيمة المضافة / عدد العمال

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم (12): تطور الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وإنتاجية العمل خلال الفترة 2000-2009

الوحدة: مليون دج

إنتاجية العمل	الإنتاجية الكلية للعوامل	عدد العمال	تكاليف الإنتاج	القيمة المضافة	
0.71	0.58	3210	3924.73	2300.81	2000
0.78	0.56	3412	4792.81	2662.05	2001
0.79	0.54	3563	5268.12	2837.23	2002
0.90	0.62	3706	5407.77	3339.16	2003
1.02	0.66	3917	5989.31	3979.03	2004
0.90	0.63	4104	5871.23	3707.64	2005
1.01	0.69	4243	6156.49	4279.44	2006
1.12	0.73	4363	6673.92	4871.62	2007
1.39	0.78	4470	8005.78	6220.52	2008
1.72	1.72	4559	5361.62	7855.45	2009

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Les rapports de gestion de saidal (2000-2009)

يلاحظ من خلال الجدول التطور النسبي لمؤشر إنتاجية العمل حيث عرفت هذه الأخيرة تطورا ملحوظا خلال سنوات الدراسة وصل أقصاه سنة 2009 حيث بلغ 1.72 دج عن كل عامل، ويرجع ذلك إلى أن معدل الزيادة في القيمة المضافة أكبر من معدل الزيادة في عدد العمال، أما بالنسبة للإنتاجية الكلية للعوامل عرفت كذلك تطورا خلال فترة الدراسة، غير أننا نلاحظ انخفاض في هذا المؤشر لسنتي 2001 و2002، حيث بلغ 0.56 و0.54 على التوالي، وحتى يمكن تحليل إنتاجية المجمع أكثر يستحسن مقارنتها بعدة مؤسسات منتجة لدواء على المستوى المحلي والدولي، ولكن نظرا لصعوبة الحصول على هذه المعلومات يمكن تفسير هذه النتائج بأن المجمع يحاول إنتاج مخرجات أكثر باستخدام مدخلات أقل، ومن ثم يمكن القول بأنه يحاول أن تكون له القدرة على استغلال الموارد المتاحة، وهذا ما يؤكده من خلال ريادته لسوق إنتاج الدواء في الجزائر.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

من خلال تحليل مؤشرات التنافسية لمجمع صيدال يلاحظ أن هناك تنافسية للمجمع ولو بسيطة في السوق المحلية غير أنه يبقى غير قادر على المنافسة الأجنبية بشكل كامل، ومن أجل تعزيز تنافسية المجمع، يجب إعادة هيكلة وتأهيل المجمع من حيث التكنولوجيا والطاقة الإنتاجية، وإدارة وتوظيف الموارد من حيث تنوع المنتجات، وكذا التقليل من التكاليف، كما يجب أن تتدخل الدولة بحماية هذه الصناعة الناشئة.

المطلب الثالث: العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على تنافسية المجمع

الفرع الأول: العوامل الداخلية

يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسيته والتي تتمثل في:¹

- 1- غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها؛
- 2- تجديد التشريعات والقواعد الداخلية التي تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقات الدولية؛
- 3- تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو التكييفات الخاصة بتطبيقها؛
- 4- غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع، وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات ارتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر؛
- 5- أثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة الدواء؛
- 6- التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه أثار على سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة.... وتتطلب كل هذه النتائج تحليل وتوقع مسبق؛
- 7- اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجنيسة.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية المجمع:

أولا: مخاطر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ADPIC على تنافسية المجمع

- 1- خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان؛

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

2- خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع؛

3- الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المؤسسات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛

4- خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أثر فعالية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما؛

5- الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية و من ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول، كما تحتكر هذه المنظمات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء؛

6- يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية ؛

7- احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛

8- حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن ثم تقليص الإنتاج؛

9- ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء.

وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن استراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا، ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية أو أن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عنه.¹

ثانيا: مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال

في إطار سعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتب اتفاقية الحواجز التقنية على التجارة والاتفاقية الخاصة بالإجراءات المتعلقة بصحة الإنسان والحيوان والنبات، ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي تستخدمها السلطات الصحية في الجزائر لتنظيم تدفق تجارة الدواء، وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 383.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء، وذلك لان مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين، ولذلك تكون وزارة الصحة مسؤولة عن دراسة هذه الاتفاقات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.¹

وخلاصة القول تتمثل مخاطر الاتفاقات الدولية في الضغوطات المرتبطة بتسجيل الأدوية، إجراءات استيراد الأدوية، سياسة تشجيع الأدوية الجنسية و أثر الانفتاح التجاري للسوق، في حين يبق أثر تغيير القوانين الخاصة بنظام تسجيل الأدوية وسياسة تشجيع الدواء الجنس من أهم الضغوطات التي يمكن التفاوض عليها والتي لها آثار بالغة الأهمية خاصة بعد الانضمام الرسمي للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية صناعة الدواء بصفة عامة ومجمع صيدال بصفة خاصة.

المبحث الثالث: محاولة تطبيق نماذج التحليل التنافسي على مجمع صيدال

إن أهم عناصر تحليل المنافسة يتمثل في تشخيص المنافسين، هذه العملية تتطلب معرفة جيدة لنقاط قوة و ضعف المنافسين وتقدير ردود أفعالهم، و هذا باستعمال أحسن التقنيات المتاحة لدى المؤسسة. وسنحاول في هذا المبحث تطبيق التحليل السابقة على مجمع صيدال، وذلك باستخدام كل من أسلوب دورة حياة المنتج وكذا تحليل المحفظة، و تحليل قوى التنافس لـporter.

المطلب الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي

هناك العديد من أدوات التحليل، إلا أننا اعتمدنا على بعض هذه الأدوات كدورة الحياة المنتج ومنحن الخبرة وكذا استخدمنا أسلوب المصفوفات، وفي ما يلي هذه الأدوات:

الفرع الأول: دورة حياة منتجات صيدال

إن التطور المستمر للإنتاج و الشراكة المتنوعة خاصة في مجال التصنيع للغير مع المنظمات الدوائية العالمية، الأمر الذي يكسب صيدال الخبرة في الإنتاج، كما أن بعض تجهيزات الإنتاج فهي في مرحلة التحديث، ويشكل ضعف استغلال الطاقة وضعف مرونة التركيب من بين نقاط الضعف التي تواجه المجمع، بالإضافة إلى قدم بعض سلاسل الإنتاج والتوقف المتكرر لها. وفي محاولة لتعرف على المنتجات الرائدة، يمكن إعطاء تشكيلة لمنتجات مجمع صيدال يوضحه الجدول التالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص382.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

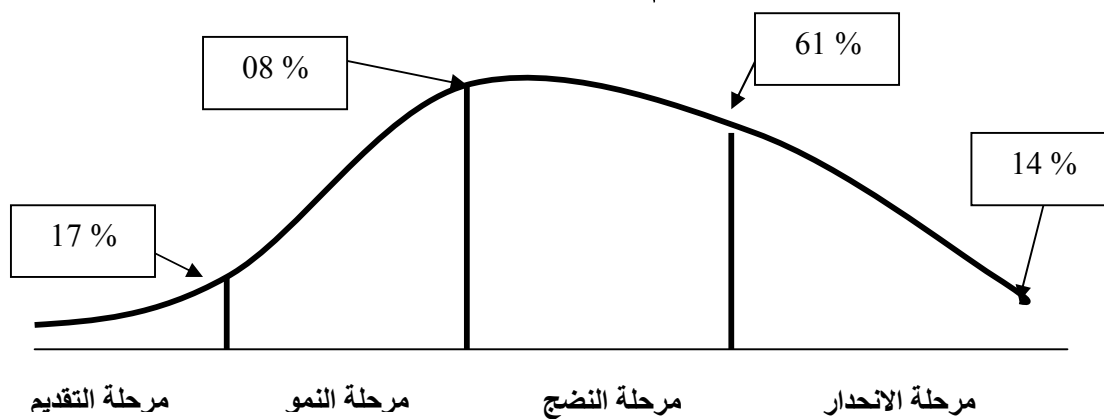
جدول رقم (13): تحليل عام لتشكيلة منتجات صيدال

العدد	الخصائص
08	منتجات الجيل الجديد (أقل من 20 سنة)
139	منتجات متقدمة (أكثر من 20 سنة)
04	أشكال جالونيسية بطل استعمالها
25	منتجات في مرحلة الانحدار
24	منتجات أين مردود الخدمة الطبية لها منعدمة أو غير كافية

المصدر: زكية مقري وآخرون، مرجع سابق، ص9.

يلاحظ من خلال الجدول إن 8 منتجات فقط لصيدال لها اقل من 20 سنة في السوق و 25 منها في مرحلة الانحدار، و 24 من منتجاتها لها مرد ودية طبية منعدمة أو منخفضة في حين إن هناك أربع من منتجاتها تعتبر من الجيل الجديد، ويمكن تمثيل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): دورة حياة تشكيلة صيدال



المصدر: نفس المرجع السابق، ص10،

يوضح تحليل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال بان 60% من المنتجات في مرحلة النضج، كما توجد 17% و 18% من المنتجات على التوالي في مرحلة التقدم والنمو، كما يلاحظ أن نصف منتجات صيدال تعتبر من

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجيل القديم، بالإضافة إلى اعتماد صيدال على بعض الأشكال التي لم يعد متعامل بها في الكثير من الدول، كما تمثل 24 من منتجاتها مرد ودية منعدمة أو منخفضة.¹

الفرع الثاني: تطبيق مصفوفة BCG على منتجات صيدال

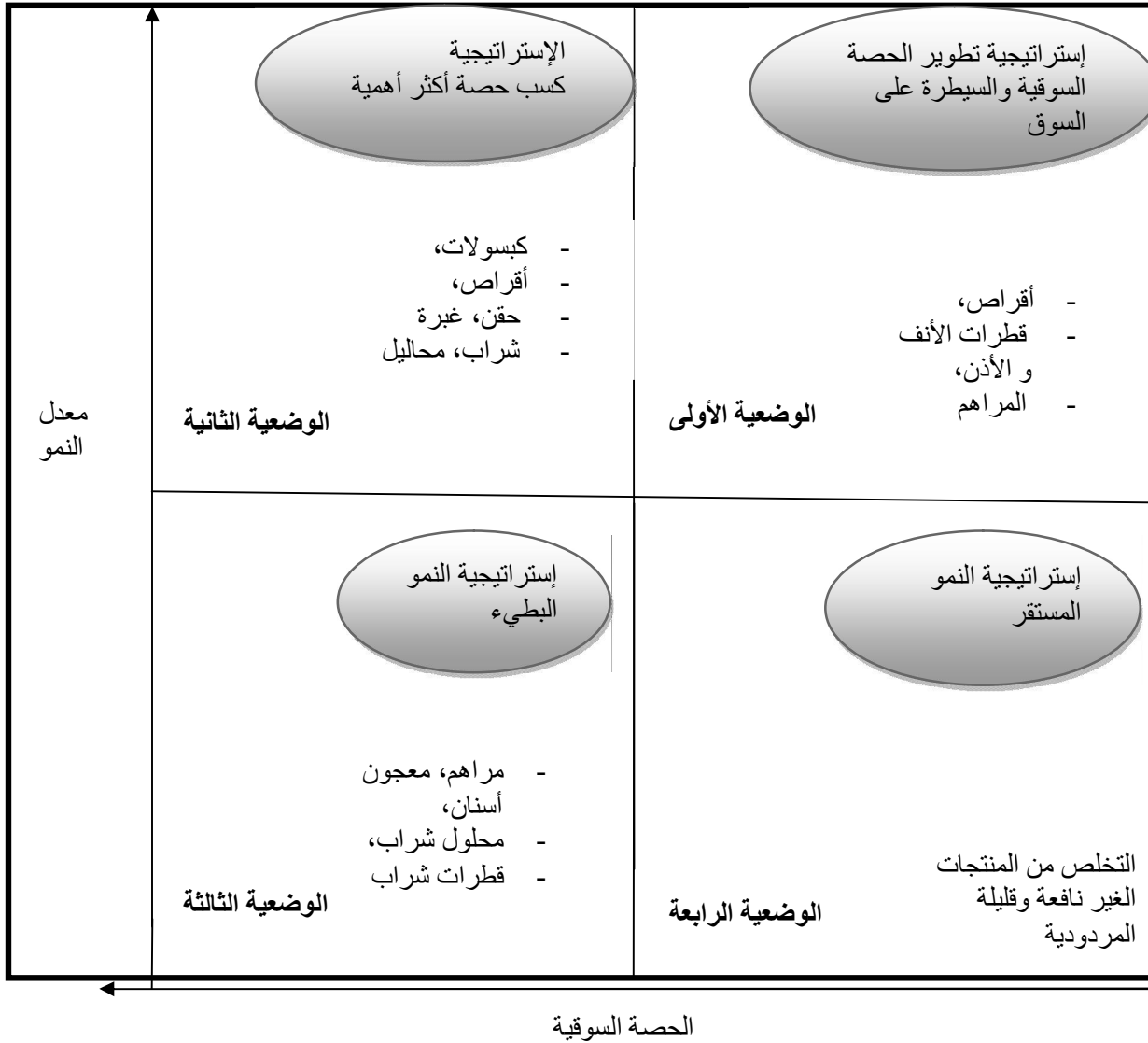
يستخدم مجمع صيدال مصفوفة BCG كأداة تحليل إستراتيجية و الموضحة في الخطة الإستراتيجية 2002-2011 وهذا بغية فهم وضعيته الإستراتيجية، ومنها إعداد إستراتيجية معينة²، وتفيد هذه المصفوفة مسيري مجمع صيدال في تقييم منتجاتها في السوق ومعرفة درجة توزيعها في الحاضر وإعداد استراتيجيات مستقبلية، حيث تظهر هذه المصفوفة أربع وضعيات كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 9.

² Plan strategique a long term, 2002-2011, group saidal.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم(21): مصفوفة BCG لمنتجات صيدال



Source: Plan stratégique a long terme, 2002.2011 Group saidal.

تتضمن مصفوفة BCG لمؤسسة صيدال أربع وضعيات وهي كالآتي¹:

الوضعية الأولى: وهي ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل النمو المرتفع، حيث يتواجد بهذه الوضعية الأصناف العلاجية كأمراض الفم، الأعصاب، الأذن، أمراض السرطان.... الخ، ويتطلب إنتاج الأدوية الخاصة بهذه الأمراض موارد مالية وبشرية وتقنية هائلة، وبالتالي قد يواجه المجمع مشاكل في حالة تواجد مؤسسات منافسة وهو ما يفرضه

¹ أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006/2005، ص 184.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

السوق، وبالتالي على المجمع تبني إستراتيجية توسعية معتمدة على الشراكة مع المخابر الأجنبية والمحلية لإنتاج مثل هذه المنتجات.

الوضعية الثانية: وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو مرتفع، نجد الأصناف العلاجية الخاصة بأمراض القلب والشرايين، النظام العصبي، الجهاز الهضمي، مضادات العدوى، كما أن هذه المنتجات لا تساهم كثيرا في ربح المجمع ويعمل المجمع على زيادة الإنفاق على هذه الأصناف حتى يتم المحافظة عليها، وقد يلاحظ تخفيض أسعار هذه المنتجات لزيادة حصتها السوقية، والدفاع عن الوضعية التي تحتلها بمنع دخول منافسين إلى هذه السوق.

الوضعية الثالثة: وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو منخفض، وتتواجد المنتجات الأكثر دخلا وربحا كـ بعض المراهم ومعجون الأسنان، محاليل وقطرات لشرب.... الخ، وهذه المنتجات ليست ذات جاذبية للمنافسين نظرا لمعدل النمو المنخفض، إلا أن الأرباح الناتجة هذه الوضعية قد توجه لتطوير واختراق مجالات لم يكن مجمع صيدال متواجدا بها، كدخول المجمع في إنتاج الأنسولين

الوضعية الرابعة: حيث يكون معدل النمو منخفضا والحصة السوقية منخفضة، ويجب التخلص من المنتجات الغير نافعة والقليلة المر دودية.

المطلب الثاني: تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لـ porter على مجمع صيدال

يوضح هيكل الصناعة لبورتر خمس قوى يمكن أن تؤثر على المؤسسة و سنحاول تطبيق هذه القوى على مجمع صيدال على النحو التالي:

الفرع الأول: شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة

هناك العديد من المنافسين المباشرين لمجمع صيدال في مجال الصناعة الصيدلانية حيث أن السوق يتكون من 55 مستورد و 60 منتج و 25 مستودع و 23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف¹، وأهم المنافسين لصيدال هم²:

1- معهد باستور الجزائر I.P.A: نشأ هذا المعهد سنة 1894 بغرض القيام بالتحاليل المخبرية، وفي سنة

1990 أصبح يسمى بمعهد باستور الجزائر كملحق للمعهد الأم بباريس، وأصبح مؤسسة ذات طابع

¹ www.echoroukonline.com/ara news=61767 ،consultée le 01/03/2012.

² الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية- حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 269، 270.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

صناعي وتجاري بموجب التعليمات الوزارية رقم 71-45 المؤرخة في جوان 1971، وينتج المعهد مواد بيولوجية للاستعمال البشري والحيواني أو البيئي؛

2- SOCOTHYD وهي مؤسسة عمومية تم إنشائها سنة 1969، وتشغل نحو 700 عامل، تحصلت على شهادة ISO 9002 تقوم بإنتاج المستهلكات الطبية والضمادات وهي تغطي احتياجات السوق الوطنية من هذه المواد بنسبة 93%؛

3- LADPHARMA: وتم تأسيسه سنة 1985 تحت اسم "مخابر الدكتور جبار" وينتج المخبر حوالي 34 منتج دوائي، غير أنه لا يستغل إلا 20% من طاقته الإنتاجية وحوالي 15 مليون وحدة بيع سنويا؛
4- المخبر الجزائري للأدوية L.A.M: وقد تحصل على اعتماد صناعة الأدوية سنة 1991، وفي سنة 1998 أصبح ينتج تسعة أصناف من الشراب Sirops وستة أصناف من Collyres، وثلاثة أصناف من الأقراص والكبسولات comprimés/gélules وله شبكة توزيع خاصة به؛

5- شركة BIOPHARM: تنتج نوعين من الأدوية sirops/ paracétamol وذلك منذ سنة 1994؛
6- مخابر ALPHARM: وبدأت العمل سنة 1993 بتوزيع الأدوية، ثم باستيراد المنتجات الدوائية، وفي شهر جوان 1999 بدأت هذه المخابر بإنتاج عدد كبير من الأصناف الدوائية المقسمة على نحو 45 منتج؛

7- المخبر الصيدلاني الجزائري L.P.A: ويحتوي على أربع وحدات إنتاجية وتصل طاقته الإنتاجية إلى 86 مليون وحدة بيع سنويا، وتعتبر أكبر مستورد خاص جزائري للأدوية، ولها شراكة مع عدد من المخابر العالمية؛

8- المعهد الطبي الجزائري L.M.A: وتم إنشائه سنة 1992 في شكل شركة مختلطة جزائرية فرنسية، ويعمل تحت إشراف ومراقبة مجمع الصناعة الصيدلانية G.F.P بنحو 75%، ومن طرف مكتب توزيع المنتجات الصيدلانية لوهران C.D.P.P.O بنسبة 8%، وقد تحصل المخبر على اعتماد سنة 1991 خاص بتعبئة المنتجات الصيدلانية محليا؛

9- مؤسسة PRODIPHAL: وقد تم إنشائها سنة 1995، وتشغل 40 عامل.

الفرع الثاني: الداخولون الجدد إلى الصناعة

إن دخول منافسين جدد إلى الصناعة مرتبط بقوة عوائق الدخول في هذه الصناعة، والصناعة الصيدلانية تتميز بوجود عوائق دخول عالية كتكلفة الاستثمار العالية وتتطلب استخدام رؤوس أموال كبيرة، وتتطلب استخدام تقنية عالية.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

ولعل أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة الدوائية نجد:¹

1- إن المنافسين الجدد الذين يمكن ارتقايمهم هم المؤسسات المنتجة، وهذا نتيجة للقانون الذي يجبر المؤسسات المستوردة على إنشاء مشروع وحدات إنتاجية بعد سنتين من بداية الاستيراد، بالإضافة إلى كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة للحد من الاستيراد بإنشاء قائمة تضم 129 منتج دوائي ينتج في الجزائر ممنوعة من الاستيراد؛

2- الميزات من حيث التكاليف التي يتمتع بها المجمع خاصة بفضل الخبرة المتراكمة، وتكاليف الترويج والإعلام الطبي لكل منتج جديد؛

3- صعوبة الدخول إلى قنوات التوزيع خاصة المنتجات التي تدخل ضمن تشكيلة مجمع صيدال؛

4- ارتفاع حقوق التسجيل للمنتجات الصيدلانية؛

5- زيادة التميز في المنتجات الصيدلانية.

وبالرغم من كل هذه العوائق نلاحظ زيادة في عدد المشاريع الجديدة والتي هي قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع محلي وأجنبي.

الفرع الثالث: خطر منتجات الإحلال

إن كل منتج قابل للاستبدال بمنتج آخر ليس من نفس النوع لكنه يلي نفس الحاجة أو أكثر في بعض الأحيان هو منتج بديل، وغالبا ما تكون التكنولوجيا الجديدة هي مصدر ظهور المنتجات البديلة. حيث تمارس هذه المنتجات تهديدا كبيرا على المؤسسة، بمعنى كلما كانت هناك بدائل كثيرة لمنتج المؤسسة كلما كان هذا التهديد يؤثر على ربحية المؤسسة، وعليه فإن خطر المنتجات البديلة يكون كالأتي:

1- من الملاحظ أن سوق الدواء في الجزائر تتكون من حوالي 35% منتجات جنيسة و65% أصلية، كما أن المجمع ينتج 215 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة²، بمعنى إن المجمع متخصص في إنتاج الأدوية الجنيسة، وعليه فإن المنتج الأصلي المستورد يشكل تهديدات لمنتج صيدال الجنيس؛

2- توجه واصفي الدواء إلى اختيار الأدوية الأصلية لعلاج مختلف الأمراض، بدلا من الأدوية الجنيسة التي تنتجها صيدال؛

¹ أحمد بن مويظة، مرجع سابق، ص 190.

² عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص 209.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

3- تواجه صناعة الدواء تهديدا من قبل المنتجات المعالجة بالنباتات Alicaments et phytothérapie مثل الياغورت الملين.

الفرع الرابع: القوة التفاوضية للموردين

يتصف موردو المواد الأولية لصيدال بالندرة، وتشكل هذه المواد أساسا من مواد التعبئة والتغليف، وقطع الغيار، ومنه توجد حالة احتكار لهذه المواد لعدد قليل من المؤسسات، ويتشكلون أساسا من الشركات المنتجة للأدوية والرائدة عالميا، و الجدولين التاليين يوضحان مشتريات مجمع صيدال من المواد الأولية من السوق المحلية و الأجنبية وكذا الدول الموردة للجزائر لهذه المواد على النحو التالي.

الجدول رقم (14): مشتريات مجمع صيدال من المواد الأولية، مواد التعبئة وقطع الغيار لسنة 2009

الوحدة 1000 دينار

البيانات	المواد الأولية	مواد التعبئة والتغليف	قطع الغيار	المجموع
مشتريات محلية	234.735	500.434	94.013	919.182
مشتريات أجنبية	1954.425	853.299	162.274	2969.998
المجموع	2279.160	1353.733	256.287	3889.180

Source :le Rapporte de gestion de saidal.2009

يلاحظ من خلال الجدول أن مجمع صيدال يعتمد على السوق الأجنبية في توريد المولد الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وهذا ما يضعف قوته التفاوضية أمام موردين أقوى، وفي ما يلي الدول التي يستورد منها المجمع.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الجدول رقم (15): قيمة ونسبة المشتريات لمجمع صيدال حسب الدول لسنة 2009

مليار دينار

الدولة	قيمة المشتريات	النسبة %
ألمانيا	670198862	22.31
الهند	586070281	19.51
فرنسا	405298878	13.49
سويسرا	303024830	10.09
إيطاليا	276147926	9.19
الصين	151704085	5.05
بلجيكا	135368035	4.51
تونس	83264325	2.77
اسبانيا	78767048	2.62
الولايات المتحدة الأمريكية	86916663	2.89
التشيك	48243008	1.61
النمسا	39743669	1.32
سلوفاكيا	31204237	1.04
المجر	24221636	0.81
بريطانيا	19274420	0.64
مصر	14965523	0.50
البرتغال	11476521	0.38
السعودية	2342154	0.08
فنلندا	928423	0.03
الإمارات العربية	453964	0.02
هولندا	367583	0.01

Source :le Rapporte de gestion de saidal.2009

نلاحظ من خلال الجدول أنه يتركز العدد الأكبر من الموردين في بعض الدول كفرنسا وألمانيا الهند وايطاليا وسويسرا، يتميز القطاع المورد عموما بالتركيز، وخلق التخصص في ميادين الإنتاج والتموين وعموما فان صيدال يعتمد على مصادر تموين متنوعة وهذا ما يخفف القوة التفاوضية لهؤلاء الموردين اتجاه المجمع.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الفرع الخامس : القوة التفاوضية للزبائن

تتعامل مؤسسة صيدال مع تشكيلة متنوعة من الزبائن يمثلون موزعين وبائعين من القطاع العام والخاص.

أولاً: مؤسسات القطاع العام: هدف هذه المؤسسات التوزيع بالجملة ونصف الجملة للمنتجات الصيدلانية حيث نجد مؤسسة اوندמיד و ديفروميد، كذلك نجد قطاع الخدمات الصحية بأنواعها والمستشفيات، والمستهلكين الكبار للأدوية حيث يتعاملون بصفة موجهة مع المؤسسات الوطنية

ثانياً: مؤسسات القطاع الخاص: ويمثلون في الموزعين المباشرين وتجار الجملة الذين يتوزعون على التراب الوطني، يتعاملون بصورة مباشرة مع المؤسسات المنتجة أو الوسطاء.

يتميز زبائن صيدال بالخصائص التالية:

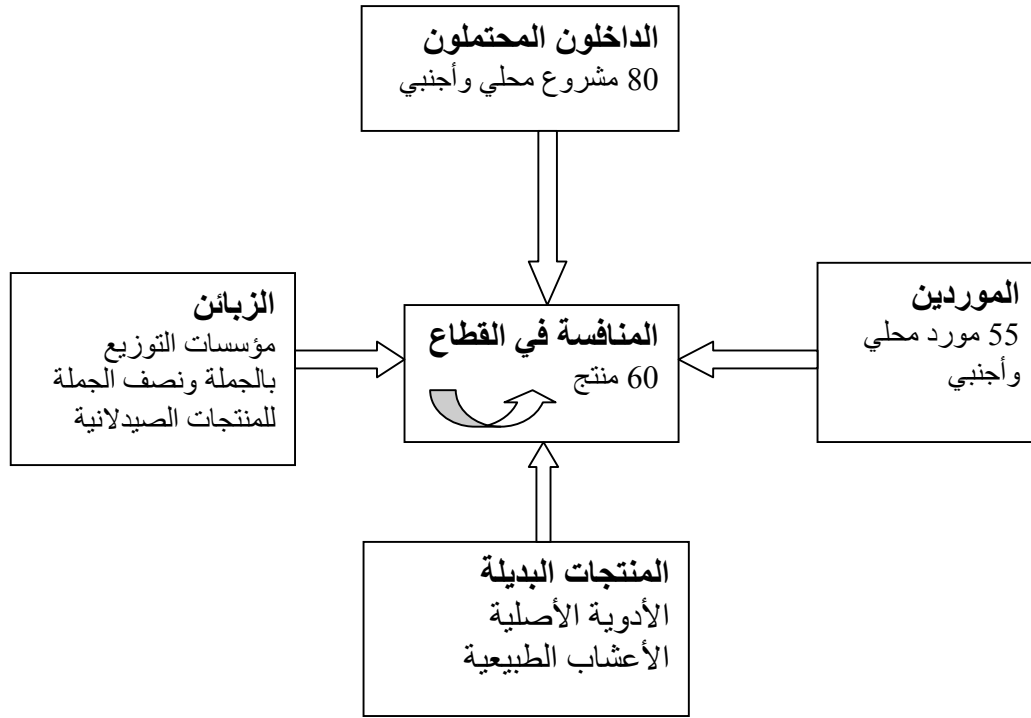
- 1- أنهم موزعين مباشرين أو مستهلكون نهائيين؛
- 2- الأغلبية من زبائن صيدال لا يتحملون تكلفة تغيير المورد لأنه لا توجد هناك تحفيزات خاصة.

وعليه فإن علاقات صيدال مع المؤسسات و الهيئات العمومية تتميز بالترابط الشديد، لأن الدولة تتوجه للتعامل مع المؤسسات الوطنية، واستهلاك المنتج الوطني كأولوية، في حين تواجه صيدال مشاكل مع المتعاملين الخواص، وذلك نظراً لوجود تحفيزات مهمة وكذلك نظراً لقدرة المستوردين على جذب الزبائن من خلال عدة استراتيجيات منها التمييز السعري.

مما سبق يمكن تمثيل هذه القوى التنافسية الخمس من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الشكل رقم (22): تحليل هيكل صناعة الدواء



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter

المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات

سنحاول في هذا المطلب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى مجمع صيدال، واكتشاف الفرص والتهديدات التي يواجهها.

الفرع الأول: نقاط القوة والضعف داخل المجمع

من خلال تحليل مختلف نشاطات المجمع يمكن التوصل إلى أهم نقاط القوة والضعف لدى مجمع صيدال، وهي كما يلي:

أولاً: نقاط القوة

- 1- يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية في السوق المحلية؛
- 2- رقم أعمال المجمع في تزايد مستمر، وهذا ما سمح له بالتصدير والدخول إلى الأسواق الدولية؛
- 3- تنوع تشكيلة منتجات المجمع بحيث إنها تحتوي على أكثر من 150 نوع من المنتجات؛
- 4- عمال مجمع صيدال قادرين على التصدي للتغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة؛
- 5- يستعمل مجمع صيدال مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي BFP حيث تعتبر جزءاً من نظام الجودة؛

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- 6- الاهتمام بالصيانة وهذا من خلال القيام بالتصليحات الضرورية لآلات الإنتاج؛
- 7- ساعدت الشراكة التي قامت بها صيدال على تطوير منتجاتها واكتساب الخبرة.

ثانيا: نقاط الضعف

- 1 تأجيل عدة مشاريع في ميدان الشراكة والاستثمارات؛
- 2 غياب التخطيط الاستراتيجي لإيجاد وإنشاء فرص تسويقية باقتحام أسواق جديدة، والاكتفاء فقط بتوفير الطلبات المتأتية من الخارج؛
- 3 الاعتماد على شبكة توزيع غير مباشرة، مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات؛
- 4 عدم الاهتمام بالقدر الكافي بالترويج دوليا، حيث لا يوجد قسم خاص بالتسويق الدولي في الهيكل التنظيمي للمجمع، بحيث يوجد هناك خلية تصدير فقط، وهذا يعني أن المؤسسة لا تفكر في تطوير نشاطها التسويقي على المستوى الدولي.

الفرع الثاني: الفرص والتحديات التي يواجهها المجمع

من خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بمجمع صيدال يمكن استنتاج الفرص التي يمكن للمجمع انتهازها واستغلالها وفقا لتوجهها الاستراتيجي، وكذا يمكن معرفة التحديات التي تواجه المجمع، والتي يجب على المجمع تجنبها أو التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة وإستراتيجيتها، وفي ما يلي مجموعة الفرص والتحديات التي تواجه المجمع:

أولا: الفرص

للمجمع صيدال فرص عديدة يسعى لاستغلالها، من أجل تحسين وضعيته التنافسية وتحقيق أهدافه، ومن بين هذه الفرص نذكر:

- 1- تطور الطلب على الأدوية وتزايد عدد واصفي الأدوية؛
- 2- تتميز سوق الدواء بأنها سوق ذات جودة عالية،
- 3- تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجنسية؛
- 4- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق 25 سنة مما يستدعي استغلالها وتثمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا.
- 5- تغطية واسعة للسوق المحلية وذلك باكتساب المجمع السمعة الجيدة؛

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- 6- ارتفاع معدل نمو السوق وبالتالي زيادة الحصة السوقية لمجمع صيدال؛
- 7- دخول المجمع لبورصة القيم المنقولة، وهو ما يسمح للمجمع من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج؛
- 8- وجود إمكانات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والمؤسسات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا؛
- 9- حصول المجمع على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

ثانيا: التهديدات

هناك مجموعة من التهديدات التي تواجه مجمع صيدال نذكر منها:

- 1- لجوء الطلب نحو الأدوية الجديدة، وتخفيض عدد الأدوية المعوضة؛
- 2- تفضيل وصف الأدوية الأصلية عن أدوية صيدال الجنسية؛
- 3- المنافسة الأجنبية الشديدة في السوق المحلية والأجنبية، وخاصة بعد فتح السوق وتشجيع الاستثمار في مجال الصناعة الدوائية،
- 4- زيادة سنوية للواردات من الأدوية؛
- 5- رفع دعم الدول للمؤسسات؛
- 6- ذهنية المستهلك الجزائري المتعلقة بتفضيل المنتجات الأجنبية على المنتجات المحلية لاعتقادهم أن المنتجات الأجنبية ذات جودة عالية،
- 7- صعوبة اقتحام السوق الأوربي والاقتصار باقتحام أسواق الدول النامية؛
- 8- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج؛¹

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

المبحث الرابع: الاختيار الإستراتيجي لمجمع صيدال

في هذا المبحث سنحاول تنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية في ضوء التحليل التنافسي السابق، هذه الخيارات الإستراتيجية يمكن للمجمع إن يعتمد عليها من اجل تحقيق أهدافه، حيث سنحاول تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمجمع اعتمادا على الاستراتيجيات الموضحة في الفصل الأول.

المطلب الأول: استراتيجيات النمو

من خلال تحليل دورة حياة المنتج وتحليل المحفظة عن طريق مصفوفة BCG فان الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمجمع هي:

أولاً: استراتيجيات التوسع

إن هدف التوسع والدفاع عن المكتسبات في السوق تمثل هدف كل مؤسسة تواجه منافسة قوية في السوق، يستدعي الأمر منها للحفاظ على حصتها رسم إستراتيجية تتضمن كافة الاحتمالات الممكنة من انخفاض الطلب أو زيادة حدة المنافسة وغيرها.

يكتسي قرار التوسع أهمية كبيرة لما يخصص من طاقات مادية وبشرية إذا ما قورن بقرار الإحلال، لذا يتم اتخاذ على مستوى الإدارة العليا للمجمع، ومن أمثلة قرارات التوسع إنشاء وحدات ومصانع جديدة، قرار رفع مستوى الإنتاج، قرار ادخل منتجات جديدة مشروع إنتاج الأنسولين.

ويتطلب هذا النوع من القرارات قيام مجمع صيدال بثلاث دراسات وهذه الدراسات هي:

- 1- دراسة السوق: وتتم هذه الدراسة على مستوى مديرية التسويق والمعلومات الطبية، حيث تقوم بتحديد مدى احتياج السوق المحلي أو الخارجي لهذا المنتج، والطلب المتوقع ومدى قدرة المجمع على تسويق هذا المنتج الجديد وتحديد تكاليف الدعاية والإعلان؛
- 2- الدراسة التقنية ويتم من خلالها تحديد مدى قدرة المجمع على إنتاج هذا الدواء وما هي أهمية التحفيز اللازم اقتنائها للقيام بعملية الإنتاج وتتم هذه الدراسة على مستوى مديرية تأمين الجودة والأعمال الصيدلانية؛
- 3- الدراسة المالية وتتم على مستوى تسير المحفظة والإستراتيجية المالية لتحديد تكلفة التمويل الملائمة من خلال اختيار تركيبة الهيكل التمويلي الأفضل لتمويل هذا المشروع الاستثماري.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

ومن أهم قرارات التوسع التي يمكن اتخاذها على مستوى المجمع:

- 1- إنشاء وحدات أو فروع محلية جديدة؛
- 2- إنشاء وحدات أو فروع دولية جديدة؛
- 3- فتح خطوط إنتاجية جديدة؛
- 4- زيادة الحصة السوقية المحلية؛
- 5- زيادة الحصة السوقية الدولية عن طريق التصدير.

ثانيا: إستراتيجية الانكماش

من خلال تحليل محفظة النشاطات يتبين أن بعض المنتجات والتي يعتمد عليها المجمع يمكن استبعادها والتي لم تعد مستعملة في أشكالها القديمة مثل حبوب الأسبرين l'aspirine comprimé 500 mg حيث أصبح الشكل الفوار la forme effervescente وشكل الأكياس la forme sachet تمثل أساس سوق الدواء¹، كما يجب تصفية بعض المنتجات التي تتصف بمردودية منخفضة أو منخفضة في الخدمة الطبية خاصة أنها تمثل رقم أعمال يقدر ب 8.9% سنة 2010، وكذلك المنتجات الغير مسجلة والتي مازالت صيدال تحتفظ بها ولكن يجب الاستغناء عنها.

ثالثا: إستراتيجية التوسع

يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية الجنسية ولا يستطيع مع ما هو متاح لديه أن يقوم بمواجهة التغيرات وإنتاج الأدوية الجديدة والأصلية لارتفاع تكاليف البحث والتطوير، فإن الخيار المتاح هو أن يقوم بتطوير جزيئات الأدوية "les Molécules" المطروحة من قبل المؤسسات الرائدة والموجودة أصلا في السوق قبل المنافسين، وبالتالي يعتبر المجمع تابعا لقادة السوق، الأمر الذي يلزمه بأن يكون له قدرة تطويرية كبيرة تمكنه من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهو يحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والمحافظة على حصته السوقية، وعليه يجب أن يبقى مجمع صيدال في محاولة منه للتطوير الدائم لمنتجاته من أجل تقديم منتجات (جزيئات الأدوية) بأقل تكلفة وذات جودة، كما يجب تطوير تشكيلة منتجاته حسب الاحتياجات ومتطلبات السوق، وذلك من أجل كسب عدد أكبر من الزبائن، وأن يقوم باختيار من بين الأدوية الجديدة (الأصلية) التي امتلكت حصة سوقية أكبر وثقة واصفي الدواء والمستهلكين، وأن يقوم بتقليد هذه الأدوية في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك، بالإضافة إلى ذلك، فعلى مجمع صيدال أن يقوم بتطوير (تقليد) جزيئات الأدوية والأشكال الجديدة التي لها استعمال واسع في السوق مثل

¹ Plan strategique a long term, 2002-2011, group saidal.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

القلم الخاص بالأنسولين، أشكال للاستنشاق، الجرعات الأحادية... الخ، وأن يكون السباق في طرح الدواء الجنييس في السوق بعد الدواء الأصلي الذي يتمتع بمزايا تنافسية (التكلفة الأقل، والسعر المنخفض)، ويجب أن يقوم باختيار الطريقة الأسرع من أجل كسب الوقت في تطوير الأدوية الجنييس، وذلك من أجل سبق المنافسين في طرح الدواء الجنييس وتحقيق حصص سوقية أكبر.

ومما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تقليد الأدوية الأصلية هي مناسبة للمجمع ولكن بشرط أن يكون السباق والأسرع في هذا التقليد أي الأول في دخوله سوق الأدوية الجنييسية. بالإضافة إلى ضرورة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال وبقطة تنافسية، الأمر الذي يحقق له التميز عن المنافسين العاملين في مجال قطاع الأدوية الجنييسية واستدامة لمزاياه التنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية الشراكة

يسعى المجمع من خلال انتهاج إستراتيجية الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء،

وتأخذ هذه الإستراتيجية الأشكال الثلاث التالية:

الفرع الأول: عقود المشاريع المشتركة

أبرم مجمع صيدال منذ سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية وتمثل أهم تلك المشاريع في ما يلي¹:

1- 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 بـ PSM، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30%.

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

¹ سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 107.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

3- الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأوربي- صيدال (groupement pharmaceutique européen- saidal)

تم إبرام بروتوكول الاتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوربي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون و.ب، كما بلغت تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون دج .

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال الثلاثي الثالث من سنة 2001، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامينية ومضادات الحمل.

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

ينص هذا الاتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ صيدار بوحدة حسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة، كما تقدر تكلفة الاستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال 30%.

أبرام هذا الاتفاق في أبريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعلياً كما كان مسطراً في 29 ماي 2002 .

الفرع الثاني: عقود التصنيع الإمتيازي Les accords de façonnage

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال، التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة اتفاقيات تمثلت في¹ :

1- صيدال - رام فارما

في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الاردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، وهذه المنتجات هي :

- امبيريزول (Omeprezole) .

¹ نفس المرجع السابق، ص109.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

- تاموكسيفين (Tamoxifene) .

- اسيكلوفير (Aciclovir) .

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2002 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

2- 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 انتيببوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي.

3- صيدال - دار الدواء :

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني 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 .
- ديكلوغزيك (Diclogesic) في شكل كريم

وقد أمضى مجمع صيدال سنة 2009 عقود في مجال البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا مع المخابر الكوبية التالية¹

Pole Scientifique Cubain, Quimefa, Medicuba

¹ le Rapporet de saidal.2009, P12.

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

الفرع الثالث: اتفاقيات اقتناء الرخص

في إطار الشراكة التقنية, أمضت صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية, ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي سولفامي فارم (Solvey Pharm (France) ، ميدي كوبا Medi cuba(Cuba) ، حياة فارم(Hayat Pharm(Jordanie) ، ميهيكو(Meheco (Chine) ، إيلي ليلي Ellililly (USA)

يهدف المجمع من خلال تبنيه إستراتيجية الشراكة إلى:

- 1- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية؛
- 2- مواكبة وسائل إنتاج المجمع لتكنولوجيا الحديثة؛
- 3- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
- 4- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء؛
- 5- تكوير المعرفة العلمية بصيدال وتوسيع قائمة المنتجات؛
- 6- إدماج المجمع تدريجياً في الأسواق الإقليمية والعالمية.

المطلب الرابع: إستراتيجية التنوع والاتجاه نحو العالمية

الفرع الأول: إستراتيجية التنوع

على اعتبار أن المجمع يتعامل مع منتجات متنوعة، الأدوية المعالجة لأمراض الأذن، أمراض النساء، المضادات الحيوية للجيل الثالث، الأدوية الحيوية، الأدوية النباتية، وكل مجموعة موجهة لقطاع معين ، ومن ثم يجب على المجمع أن يقدم أشكال جالونيوسية مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة حسب العمر، المرض، الحالة الصحية، وتتركز الميزة الأساسية في اختيار هذه الإستراتيجية في زيادة المبيعات مقارنة بالإستراتيجية الأخرى، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي لصيدال مع زيادة قدرته على خدمة عملائه مما يزيد من ولاء العميل لمنتجات المجمع وبالتالي زيادة حصته في السوق.

الفرع الثاني: الاتجاه نحو العالمية

تعد عملية البحث عن الأسواق الدولية التي يمكن أن يستهدفها المجمع لطرح منتجاته مهمة جد محدودة وغير فعالة نظراً لاعتمادها على طرق ووسائل بسيطة جدا تعد تقليدية إذا ما قورنت مع وسائل وطرق المؤسسات العالمية

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

التي تمارس نفس النشاط، وكذلك مع الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المهمة، وهذه الطرق والوسائل المتبعة من طرف المجمع في البحث عن الأسواق الدولية تتمثل في ما يلي¹:

- 1- معلومات حول الأسواق يتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية لدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم؛
- 2- المشاركة في المعارض الدولية.

وبالنسبة إلى الخيار الذي اختاره المجمع لاقتحام الأسواق الدولية هو الخيار الأبسط ألا وهو التصدير، وذلك للمرونة وانخفاض درجة المخاطرة، ويمارس المجمع هذه المهمة من خلال خلية التصدير التابعة للوحدة التجارية للوسط. إن نجاح إستراتيجية التصدير يتوقف على ما يلي:

- 1- مدى معرفة المؤسسة المصدرة للسوق الدولي؛
- 2- قدرة وفاء الزبون الأجنبي للمؤسسة المصدرة؛
- 3- مدى معرفة المؤسسة المصدرة لتشريعات البلد المستهدف؛
- 4- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- 5- شروط الدفع.

¹ وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع

الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

خلاصة الفصل:

يعد مجمع صيدال من أبرز المؤسسات الوطنية الرائدة على مستوى السوق الوطنية في المجال الصيدلاني، من خلال النتائج المحققة، والسمعة الحسنة على الصعيدين الداخلي والخارجي، حيث استطاع المجمع تغطية أكثر من 40% من احتياجات السوق الوطنية، بالإضافة إلى اختراق بعض الأسواق الخارجية، من خلال تدويل أنشطته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في توسيع حجم السوق، وزيادة الربحية، وزيادة حجم المبيعات.

من خلال تحليلنا للقوى التنافسية ودراسة مختلف مؤشرات تنافسية المجمع، ومن خلال وقوفنا على الفرص المتاحة أمامه والتهديدات التي تواجهه، أدركنا أن للمجمع إمكانيات وكفاءات تمكنه من مواجهة تحديات المنافسة إذا ما عرف كيف يستعمل هذه الموارد وهذه الفرص بالطريقة المثلى، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل ما يلي:

- يسعى المجمع بشكل كبير على إبرام اتفاقيات مع هيئات ومؤسسات محلية وخاصة الأجنبية، من أجل حل التوريدات اللازمة للعملية الإنتاجية بتكلفة أقل؛
- يسعى المجمع دائما للحفاظ على الصورة و السمعة الحسنة؛
- أيضا يسعى للحفاظ على زبائنه الأوفياء كتجار الجملة والتجزئة.

الخاتمة

بعد التطرق إلى المنافسة و أشكالها المختلفة و التطرق إلى تحليل البيئة التنافسية من خلال تحديد القوى التنافسية و تشخيص المنافسين و الاستراتيجيات التنافسية، تبين أن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة إلى المؤسسات كما بالنسبة إلى الدولة، حيث أصبح عليها يسعى لتحسين وضعيتها التنافسية رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد، ومن أجل ذلك كان على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتنافسية، من أنواع مؤشرات، ومحدداتها، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل، وعليه فإن على المؤسسة في أي قطاع كانت أن تقوم بعملية تحليلية للمنافسة و التي من خلالها تقوم بتحديد المنافسة، استراتيجيات المنافسين و هذا ما يضمن استقرارها.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعده التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، تم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فتم اختيار ميدان الدراسة على أساس توافر مجموعة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه، والتي تتميز بوجود منافسة بين المؤسسات، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الاختيار وذلك لمعرفة كيفية مساهمة البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال في تحديد إستراتيجيتها التنافسية.

و من هنا يتضح جليا مدى ثبوت أو نفي الفرضيات المحددة سلفا في المقدمة، بحيث كانت كما يلي:

الفرضية الأولى: تتحدد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة بناء على المزايا التنافسية التي تملكها، وعلى النطاق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثانية و التي تنص على أن: يساهم التحليل التنافسي في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الاقتصادية، والتهديدات والفرص المتاحة لها. و حيث تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها. حيث تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: تعتبر الشراكة البديل الاستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات و لمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية. حيث تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

نتائج الجانب النظري

- توضح الإستراتيجية التنافسية الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة للتنافس فان كل مؤسسة بحاجة إلى تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة؛
- تعتبر الاستراتيجيات الشاملة لـporter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عمل كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالمنتجات والخدمات، وبذلك تمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة مختلف القوى التنافسية؛
- يكتسي التحليل التنافسي أهمية كبيرة على اعتبار أنه يساعد على تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، ومعرفة التهديدات من اجل تجنبها والحد من تأثيرها؛
- هناك عدة أدوات لتحليل التنافسي مثل تحليل هيكل الصناعة و تحليل الماسة والعناقيد لـporter، وبالإضافة إلى نموذج هيكل-سلوك-أداء؛
- لا يمكن للمؤسسة أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئة المختلفة والمعقدة أو أن تحقق نجاحا إلى إذا تمكنت من معرفة تحليل بيئتها التنافسية بشكل سليم، من خلال دراسة وتحليل التغيرات الحاصلة فيها، حيث يمكنها هذا من وضع إستراتيجية تنافسية تتلاءم مع هذه التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية ويكسبها ميزة تنافسية؛
- لكي تتجنب المؤسسة أي هجوم أو تهديد من قبل منافسيها، عليها أن تتبنى إستراتيجية تنافسية فعالة و اختيار هذه الإستراتيجية يكون تبعا للمزايا التنافسية المراد تحقيقها؛
- قيام المؤسسة بدراسة وتحليل المنافسة يسمح لها بوضع إستراتيجية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص بها في مواجهة منافسيها؛
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، و لإمكانيتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية؛

نتائج الجانب التطبيقي:

- تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة، حيث تتميز هذه الصناعة بتطور مستمر من خلال دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، بالإضافة إلى تطور استهلاك الدواء في الجزائر، هذا يساعد المجمع على الاستفادة من هذه المؤسسات ومن ثم زيادة حصته السوقية؛
- فتح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية أثر بصورة إيجابية من خلال إعطاء فرصة للمجمع لإقامة شراكات مع مخابر و مؤسسات ذات اسم عريق في الصناعة الدوائية، كما أن هناك تأثير سلبى من خلال المنافسة الأجنبية و دخول منتجات أجنبية لسوق الوطنية و زيادة حدة المنافسة؛
- قيام الجزائر بسن بعض القوانين مثل القانون الخاص بترخيص صنع الأدوية الجنيسة محليا أعطى فرصة للمجمع لزيادة عدد الأنواع العلاجية التي ينتجها، ومن ثم زيادة تنافسية المجمع ؛
- يتوفر لدى المجمع المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة له، والمراكز التنافسية التي يحتلها، إلى جانب الحصة السوقية لكل مؤسسة؛
- يعاني المجمع من التبعية للخارج من خلال استيراده للمواد الأولية، وهذا يشكل تهديد للمجمع، رغم أنه تربطه عدد شركات مع موردين أقوى؛
- تشكل المنتجات الأصلية المستوردة تهديدات لمنتجات المجمع الجنيسة.

و انطلاقا من مجموعة النتائج التي تم عرضها يمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات والتوصيات على النحو التالي:

- إعطاء أهمية أكبر للاستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفق الشروط التي تتطلبها حتى تتمكن من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد؛
- وضع إدارة خاصة بالمنافسة وذلك من أجل تقييم التنافسية للمجمع، وذلك باعتماد الأدوات والمقاربات الحديثة التي تعتمد على التحليل التنافسي كضرورة ونظام يمكن أن يخفف من حدة الضغوطات التنافسية؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمجمع بشكل واضح ودقيق، وضرورة التحلي بروح المسؤولية بغية الوصول إلى هذه الأهداف؛
- الاعتماد على إستراتيجية التكامل الرأسي أماميا وخلفيا حتى تتمكن المؤسسة من تنويع أنشطتها، وكذلك ضمان توريد مستمر ومناسب من المواد الأولية، وكذلك ضمان تصريف دائم للمنتجات وبكميات كبيرة، إضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومواجهة المنافسة في السوق وزيادة الحصة السوقية؛

- إعداد برامج لتحسيس وتوعية العمال بالأساليب التنافسية التي يمكن أن يستخدمها الجمع في مواجهة منافسيه.

ثالثا: آفاق البحث

لقد قمنا في هذا البحث بالتوصل لجملة من النتائج، التي لا يمكن القول أنها غير قابلة للنقاش و نأمل أن نكون قد ساهمنا و لو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع، كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في فتح مجال النقاش و مواصلة البحث في هذا الموضوع، وفي هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاق لبحوث مستقبلية:

- الخيارات الإستراتيجية لمؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية في مواجهة المنافسة الأجنبية.
- الأداء التنافسي لشركات الأدوية الجزائرية.
- دور التحليل التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

I: الكتب

1. احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية "الدليل العلمي للمديرين"، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. بشير العلق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. بشير العلق، أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. بشير عباس محمود العلق، إدارة التسويق الصيدلاني، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
7. بهجت محمد أحمد أتييم، ياسر محمد أبو حجلة، فاروق صبري صالح عرار، الاقتصاد الجزئي، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مركز المناهج، 2006.
8. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
9. حسين عمر، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 1999.
10. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
11. رشاد محمد الساعد، و آخرون، التسويق الدوائي " مدخل استراتيجي تحليلي"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2006.
12. روبرت. أ. بتس، ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية " بناء ميزة تنافسية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
13. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.

14. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
15. شارل لزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب و مراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
16. ضياء مجيد الموسوي، نظرية السعر واستخداماتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
19. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر، 2002.
20. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. عقيل حاسم عبد الله، التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
22. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
23. علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
24. فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مدخلاتها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
25. فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
27. محمد جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق " مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
28. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
29. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا " إعداد - تنفيذ - مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.

30. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإنتاج والعمليات " مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
32. يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.

II: المذكرات والأطروحات

1. بزعي فطيمة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.
2. بن مويظة احمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005 .
3. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005/2004.
4. بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس-باتنة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007.
5. بوسهرة ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي يحي فارس المدية، الجزائر، 2008/2007.
6. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطورها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
7. بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
8. تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة الحصنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
9. ديماء علي محمد محافظة، أثر اتفاقيات التجارة الحرة على الصناعات الدوائية والغذائية في الاقتصاد الأردني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
10. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007.

11. سليمان بلعور، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003.
12. سوميا علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية بالساحل السوري، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.
13. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004.
14. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
15. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
16. مخلوفي عبد السلام، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS وأثرها على صناعة الدواء في الدوال النامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008/2007.
17. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

III: الملحقيات

1. دريس رشيد، صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية في مؤسسات الصناعة، الملحق الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09/08 نوفمبر 2010،
2. زكية مقري، سامية لحول، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 27-29 نيسان 2009.

3. سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر، 22-23 أفريل 2003.
4. طالب مريم، تحليل محددات و مكونات وهيكل و شكل المنافسة في النظريات الاقتصادية وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
5. مداح عرايي الحاج، هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية، حالة قطاع الصناعات الصيدلانية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
6. وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

IV: الوثائق

وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

V: الجرائد والمجلات

1. الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية، حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، الجزائر، العدد الخامس، جويلية 2011،
2. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلة علمية سداسية محكمة، بسكرة، العدد الثالث، 2008.
3. عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسيري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، ماي 2003.
4. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003.

5. محمد قويدري، وصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد التاسع، جانفي 2004.

6. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الرابع،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

I : ouvrages

1. Ahmed hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, chihab, Alger, 1997
2. Frédéric Leroy, **les stratégies d'entreprise**, Volume production cumulée Dunod, Paris, France, 2001
3. Godefroy Dang Nguyen, **Economie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995
4. Jean jacques lamba, Ruben chumpitaz, Chntal de moerbose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6eme édition, Dunod, France, 2005
5. Jean louis Levet, **L'économie industrielle en évolution**, Edition Economica, Paris, 2004
6. Jean pierre helfer, Michal kali kA, Jacques orsoni, **Management stratégiques et organisation**, 6eme édition, France, 2006
7. John lipczynski, john wilson, john Goddard, **industrial organization, competition, strategy, policy**, 2nd edition, Pearson Education, 2005
8. M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, paris, France, 1999
9. M. porter. **l'avantage concurrentiel des nation**. Inter-édition. Paris. 1993
10. M. Porter, **Les choix stratégiques et concurrence**, édition economica, France, 1982
11. M. Porter : **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, the free presse 1980
12. Philip Kotler, et bernard dubois, **marketing management**, Pearson édition, 11^{eme} édition, paris, 2003.
13. Yves Morvan, **Fondement d'économie industrielle**, 2^{eme} édition, édition economica, paris, 1991

II : TESE

1. Belkacem boukherouf, **perception de la formation et la construction de compétences les entreprises publiques algériennes illustration a partir du cas d'Algérie télécom sonalgaz et saidal**, mémoire de magister, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.

III :LES RAPORRS

- 1- Plan Stratégique a long terme, 2002- 2011, groupe saidal.
- 2- rapport de gestion, groupe saidal, 2000-2009.

IV : SITES INTERNET

1. WWW/ cba,ksued,server261.com
2. Emmanuel okamba. Mondialisation concurrence et compétitivité dans araibe.
Site:www.publilabook.comc/libriaries/publibook/images/2201prev.pdf.
3. <http://esraa-2009.ahlamountada.com/t4758-topic>.
4. www.leem.org/medicament.
5. www/Group saidal.com.
6. www/Group saidal.dz.
7. www.echoroukonline.com/ara news=61767.
8. <http://actualite.elannabi.com/article.pbp 3?id-article=457>.