

نموذج التحليل (هيكل - سلوك - أداء) في اختيار إستراتيجية المنافسة داخل القطاع الصناعي- دراسة تحليلية لمجمع صيدال لصناعة الدواء

The (Structure-Conduct-Performance) Model in Competitive Strategy Selection within the Pharmaceutical Industry: A Case Study of the Saidal Pharmaceutical Complex

بوشمال عبدالرحمان^{*1}

¹ جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، younesdhaennoun@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/01

تاريخ القبول: 2024/11/12

تاريخ الاستلام: 2024/10/12

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على نوع الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة صيدال في ظل تحليل الصناعة باستخدام نموذج هيكل سلوك أداء حيث تم التعرف على تركيز هيكل الصناعة الدوائية ومعرفة درجة التكامل العمودي لدى المجمع الدوائي صيدال وتمييز المنتجات وعوائق الدخول للصناعة وصولاً إلى إستراتيجية ملائمة وكشفت الدراسة أن سوق الصناعة الدوائية يتسم بالمنافسة الاحتكارية وأن الاستراتيجيات المتبعة هي استراتيجية قيادة التكلفة والتحالف الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: ك. نموذج SCP؛ هيكل الصناعة؛ السلوك الاستراتيجي؛ الصناعة الدوائية الجزائرية.

تصنيف JEL: I11، L10، L11

Abstract:

This research paper aims to identify the competitive strategy adopted by Saidal Pharmaceutical Company through a structural analysis of the industry using the Structure-Conduct-Performance (SCP) model. The study delves into the concentrated nature of the pharmaceutical industry, the degree of vertical integration within Saidal, product differentiation, and barriers to entry. Ultimately, the research seeks to determine the most suitable strategy for the company.

Findings reveal that the pharmaceutical market is characterized by monopolistic competition. Saidal's competitive strategy is identified as a combination of cost leadership and strategic alliances.

Keywords: Structure-conduct-performance model (SCP model), Industry Structure, Performance, Strategic behavior, Algerian Pharmaceutical Industry

Jel Classification Codes: L11, L10, I10

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

الهدف الأساسي لأي منظمة في الصناعة هو الوصول إلى الأهداف المسطرة وبغية تحقيق ذلك لزم عليها فهم وتحليل طبيعة البيئة الصناعية التي تعمل فيها وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ومن ثم تحديد الإستراتيجية التنافسية التي تتوافق مع الأهداف المرجوة. كما يتطلب استمرارية المنظمة في المستقبل أحداث تغير جوهري وتحديد الصورة المستقبلية للمنظمة بإتباع مجموعة من القرارات المستقبلية لتحديد تميزها في المستقبل والتي تساعد في رسم مستقبلها وتختلف هذه القرارات بطبيعة الأهداف والرسالة الخاصة بالمنظمة.

نتيجة لإزالة العوائق أمام الاستثمار في الصناعة الدوائية و اشتداد حدة المنافسة لزم على المجمع صيدال البحث عن مصادر التميز والسيطرة على الحصة السوقية ومن بين التحليلات نجد تحليل منهج هيكل -سلوك- أداء بغية الوصول إلى الاستراتيجيات التنافسية للمجمع الدوائي. ونتيجة التغير الحادث في البيئة التنافسية ظهرت و تنامت اهتمامات عدة ،كلها تهدف للاهتمام بإستراتيجية المنافسة وتحليل الهيكل الصناعي و بالتالي احتضان ميزة تنافسية دائمة ومستمرة ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي نوع الإستراتيجية الواجب إتباعها من طرف المجمع الدوائي صيدال في ظل تحليل هيكل - سلوك- أداء.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو نموذج هيكل -سلوك- أداء .
 - ماذا نقصد بهيكل الصناعة .
 - ما هي أبعاد هيكل الصناعة.
 - هل تستطيع المؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية في ظل تحليل هيكل الصناعة.
- فرضيات البحث:

- وجود علاقة مباشرة و تأثير متبادل بين هيكل الصناعة والسلوك والأداء.
- تساهم تحليل الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة في تحديد الإستراتيجية التنافسية.
- التحالف الإستراتيجي البديل الأمثل للمجمع الدوائي صيدال في ظل الظروف الهيكلية السائدة.

أهداف البحث:

- التعرف على تحليل نموذج هيكل -سلوك- أداء
 - التعرف على القوى التنافسية لبوتر ضمن الهيكل الصناعي
 - تحديد نوعية الإستراتيجية التنافسية المتبعة في ظل تحليل هيكل -سلوك-أداء
- منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المادة العلمية اعتمادا على المسح المكتبي ومختلف التقارير والمراجع ، ثم تحليل المعلومات المتحصل عليها .

2. نموذج التحليل (هيكل-سلوك-أداء)

سننتظر في هذا الجزء الى منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي، إنطلاقا من المفهوم ثم التعريف بهيكل الصناعة وصولا الى الأبعاد التي تحكم هيكل السوق

1.2 منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي:

1.1.2 تعريف الاقتصاد الصناعي :

يهتم الاقتصاد الصناعي أو اقتصاديات الصناعة بدراسة المشكلة الاقتصادية للمؤسسات و الصناعات وعلاقتها مع المجتمع , للاقتصاد الصناعي العديد من الأسماء في الأدبيات الاقتصادية منها اقتصاديات الصناعات ,الصناعة و التجارة ,التنظيم الصناعي و السياسي ,والاقتصاد الأعمال التجارية ...الخ

وجهة أو بداية الاقتصاد الصناعي تنطلق من فكرة انه على الأقل في الأسواق تعد المنافسة غير تامة، ففي بعض الأسواق قد يعمل المحتكر الوحيد في حماية عوائق الدخول عالية للدخول، وبالتالي يمكن تطبيق التحليل الاعتيادي لمحتكر. ولكن في معظم الأسواق الصناعية تكون عوائق الدخول غير كافية لاستبعاد المنافسين الجدد لمنع كل المنافسة الجديدة أو الحد من عدد المنشآت العاملة في السوق وفي هذه الحالات سوف تكون هناك درجة معينة من المنافسة وبالتالي يغلب على هذه الأسواق طابع المنافسة غير التامة. ويسعى علم اقتصاديات الصناعة إلى تحليل النتائج المترتبة على الحالات التي تجمع بين المنافسة والاحتكار (كلارك، 1994، ص17). وجاء الاقتصاد الصناعي كبديل لكل من التحليل الحدودي والكلي حيث ركز الأول على تحليل سلوك الوحدات الاقتصادية دون محيطها في حيث ركز الثاني على تحليل الظواهر الاقتصادية الكلية دون جزئياتها (حسين، 2008، ص51).

و انطلاقا من أهداف المنظمة وتنظيمها فهو يمثل كيفية التموّج للمؤسسة بالنسبة لمجمل الأسواق الممكنة ،ثم تشخيص المسار الوظيفي الديناميكي لهذه الأسواق، وبالتالي فالاقتصاد الصناعي يدرس الظروف المحيطة بالأسواق وما ينعكس عليها من سلوكيات واستراتيجيات (Chevalier, p10) .

تهتم اقتصاديات الصناعة بدراسة وتحليل الظروف المحيطة بالصناعة وما ينعكس عليها من سلوكيات وبالتالي التأثير على أداء الصناعة في السوق فالاقتصاد الصناعي أو اقتصاديات الصناعة تحاول الإجابة على مدى علاقة تأثير سلوك المؤسسة (درجة المنافسة، سياسة التسعير في المنتجات، الإعلان وغيرها من أبعاد الرئيسية لهيكل السوق) (باخرمة، 1994، ص39). كما تأتي أهمية الاقتصاد الصناعي بسبب ما توليه مختلف الدول ومنها النامية من أهمية كبيرة لك من الصناعة والتصنيع، لكونهما من الوسائل المهمة لتحقيق التنمية والتقدم.

توجد عدة مفاهيم للاقتصاد الصناعي منها أنه تجسيد النظرية التحليل الجزئي (الاقتصاد الجزئي الوحدوي) لتفسير حركية المؤسسات والأسواق.

والآن نجد أن المدخل العام لاقتصاديات الصناعة لم يتغير، فالاقتصاد الصناعي يهدف إلى رفض نموذج المنافسة التامة، وتأكيد فعالية المنظمات والأسواق (Chevalier, p1540) .

2.1.2 نموذج الهيكل – السلوك- الأداء

يعتمد منهج الاقتصاد الصناعي على تحليل العلاقة بين هيكل السوق (هيكل الصناعة) وسلوكيات المؤسسة ودراسة الأثر الناتج على أدائها، وفي أبسط أشكال هذا المنهج أن هناك علاقة قائمة تبدأ بالهيكل الصناعي إلى السلوك ثم الأداء ، وتم تأكيد هذه العلاقة بواسطة الكتاب الأوائل وخاصة ماسون ثم بواسطة بين في الخمسينيات والستينيات، والدراسات الحديثة تؤكد تعقد العلاقات فيما بينها (هيكل –سلوك-أداء) وتبرز الدراسات الراهنة تشبك أكثر بين السلوك والأداء وهيكل الصناعة ، وبصورة أعم تكون العلاقات في حد ذاتها تتحدد تحت ظروف معينة للسوق (كلارك، 1994، ص19)

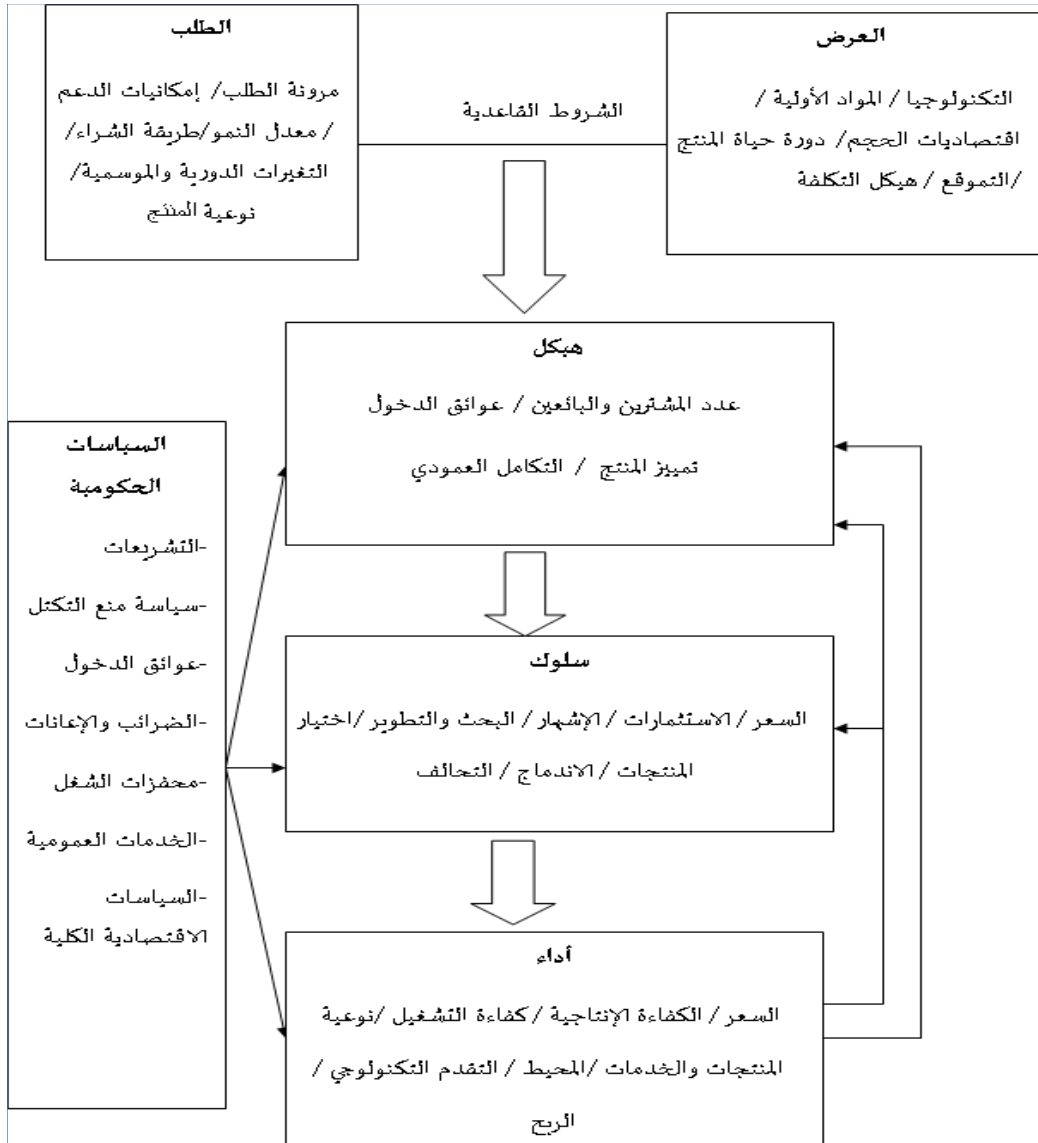
تعمل منهجية التحليل على التوفيق بين المنهج العلمي والنظري وتسمح هذه المنهجية لتمثيل آليات لبتي تعمل فيها بطريقة قريبة من الواقع دون استبعاد الظروف المحيطة بها، والتي يمكن

تطويرها من أجل بلورة أو استنتاج معايير معينة، وهذه هي العوامل الهامة التي نعتقد أن الاقتصاد الصناعي يتميز بها (Angelie, 1993,p13).

تشمل الشروط الأساسية جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية ، و عوامل العرض و ظروف الطلب.و هي تعنى بجميع العوامل ذات الصلة بالمنتج ، و وضعيته في دورة الحياة ، و ظهور عملاء نتيجة للتغيرات في الأسعار ، وجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج....بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية (Ngueyien, 1995,p6).

و الشكل رقم(1) منهج تحليل الاقتصاد الصناعي

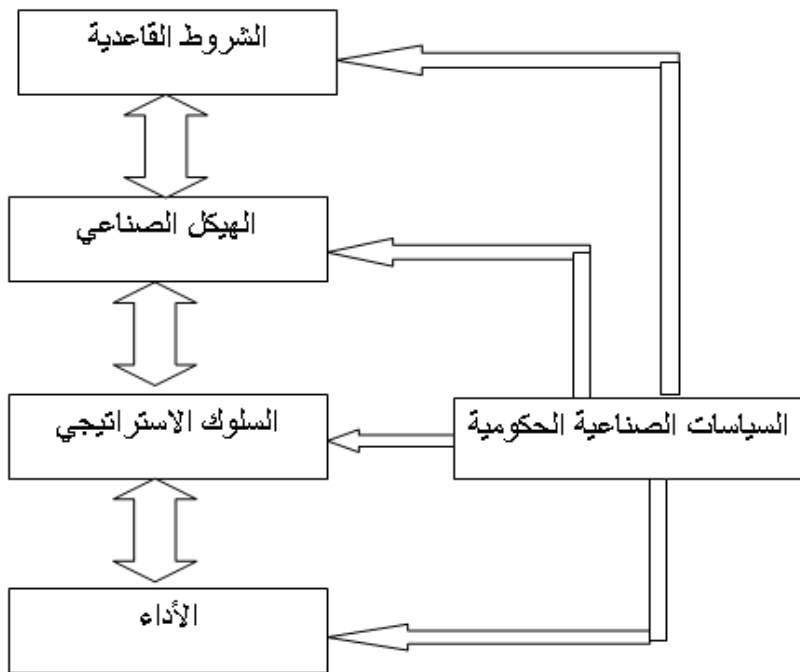
شكل 1: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء) (أداء)



Source: Dennis W. Carlton & Jeffrey M. Perloff, *Economie industrielle*, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, bruxelles, 2008, p 03

والشكل الموالي يوضح أهم العلاقات المتشابكة بين كل من هيكل الصناعة والسلوك الاستراتيجي والأداء الصناعي داخل القطاع والدراسات الحالية تؤكد أن هذه العلاقات تتحدد تحت ظروف معينة للصناعة. أنظر الشكل رقم 2

شكل 2: المنهج الأساسي للتحليل الحديث لعلم اقتصاديات الصناعة



Source :Alain Balasse, Regard sur trente ans d'économie industrielle, P: 126

ولتوضيح ذلك نستعين بأمثلة تجري فيها اتجاه معاكس أو اتجاهين فمثلا هناك رد فعل للتطور التكنولوجي الناتج عن البحث والتطوير على ظروف الطلب والتكاليف وتؤثر على هيكل السوق في المدى الطويل (Long Term) وفي المدى القصير تؤثر حملات الإعلان وبالتالي على التركيز، وفروق الكفاءة بين المؤسسات الصناعية تؤدي الى ربح وتركيز أعلى في الصناعة حيث تحقق المؤسسات الرائدة ربح أعلى وتركيز سوقي أكبر. (كلارك، 1994، ص21).

2.2 مفهوم هيكل الصناعة

يتعدد مفهوم هيكل الصناعة كما تتعدد مفاهيم الصناعة وذلك حسب استخدام الباحث فهو قد يعني " الخصائص التركيبية للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد ما ". ومن أمثلة هذه الخصائص نجد الأهمية النسبية لكل الوحدات المنتجة في الصناعة (أي وزنها النسبي كأن نأخذ حجم الإنتاج، عدد العمال، حجم أو قيمة المبيعات،.....).

ويقصد بهيكل الصناعة عدد المنشآت وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو عدد معين من المنشآت من حجم الإنتاج أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة . و يطلق على هذا المفهوم " نسبة التركيز الصناعي "

ويستخدم أيضا للتعبير عن البنية أو الخصائص الأساسية المشكلة للأسواق التي تعمل أو تمارس فيها نشاطها والتي تأثر بدورها على السلوك الاستراتيجي والأداء. ويظهر من هذا التعريف أن هيكل الصناعة يضم أبعادا أخرى أساسية من بينها حواجز الدخول الى السوق وتمييز المنتجات غضافة الى مستوى التركيز الصناعي. (باخرمة، 1994، ص51).

ويحدد مايكل بورتر هيكل الصناعة من خلال نموذج الماسة بوصفه أنه عبارة عن خمسة قوى تنافسية حيث يعتبر التنافس القائم بين المنشآت واحد من خمسة قوى ، ويركز هذا المنهج على العلاقة بين العناصر المكونة هيكل الصناعة وليس عدد المنشآت. (Angelier, 1993,p65).

3.2 الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

يضم هيكل الصناعة أربعة أبعاد رئيسية في: مستوى التركيز الصناعي، مدى تمييز المنتجات ، درجة التكامل بين المؤسسات داخل الصناعة، عوائق الدخول إلى الصناعة .

1.3.2 التركيز الصناعي

التركز الصناعي عبارة عن :التوزيع أو الأحجام النسبية للحجم الكلي للصناعة بين المنشآت القائمة في الصناعة (بماخرمة، 1994، ص53). وهذا التعريف يحدد العناصر التي تدخل في حساب التركيز الصناعي وتتمثل في :

أ- عدد المؤسسات أو عدد أكبر المؤسسات حجما .

ب- نصيب كل مؤسسة من الحجم الكلي للصناعة.

2.3.2 عوائق الدخول

يعرف ستيجلر (1968) حواجز الدخول إلى الصناعة بأنها التكلفة الإنتاجية عند مستوى معين من الإنتاج التي لا تستطيع المؤسسة الوافدة إلى الصناعة أن تتحملها. (كلارك، 1994، ص127). حسب "ستيجلر" إذا تماثلت ظروف الطلب، وتكلفة الإنتاج للمؤسسات القائمة و الجديدة، فلا وجود لحواجز دخول.

أما "بين" فيعرف حواجز الدخول إلى الصناعة "قدرة المنشأة القائمة على وضع سعر لا تستطيع المؤسسة الوافدة عند هذا السعر أن تمارس نشاطها دون خسائر، وإن كان هذا السعر، يسمح للمؤسسات القائمة بتحقيق ربح (عطية، 1997، ص56).

3.3.2 تمييز المنتجات

يحدد ويعرف شامبرلين تمييز المنتجات بأنها السلعة التي تواجه طلب غير مرن بالنسبة للأسعار من طرف العملاء المرتبطين به. (levet j. l., 2004,p60).

و تعرف بأنها إستراتيجية يهدف بها المنتج إلى جعل منتجه متفردا أو متميزا في نظر المستهلك بحيث يستطيع المستهلك تمييزه عن بقية المنتجات المتماثلة وتعتبر العلامة، التغليف، خاصة الإعلان وسائل هذه الإستراتيجية كمثال على ذلك مسحوق الغسيل فكل المساحيق تتشابه في الخصائص ولكن كل واحد يختلف عن الآخر في العلامة التجارية و التغليف (Chevalier, 1984,p82).

تستطيع المنشأة أن تخلق طلبا خاصة على منتجاتها وهذا عن طريق الإعلان والدعاية وهذا بإقناع العملاء بأفضلية وتميز السلعة لديها. وهذا يعتبر حاجز يمنع دخول مؤسسات وافدة للصناعة لأنه سيكلفها مبالغ ضخمة خاصة بالإعلان وبالتالي ترتفع تكلفة الإنتاج لديها وتنخفض فرصة منافستهم للمؤسسات القائمة التي تستعمل السياسة التمييزية لمنتجاتها. (موسى، 1971، ص134).

4.3.2 التكامل العمودي

يقوم التكامل العمودي على قيام المنشأة بعدة عمليات إنتاجية في مجال الإنتاج والتوزيع والتسويق. (عطيانى ب.، 2004، ص5).

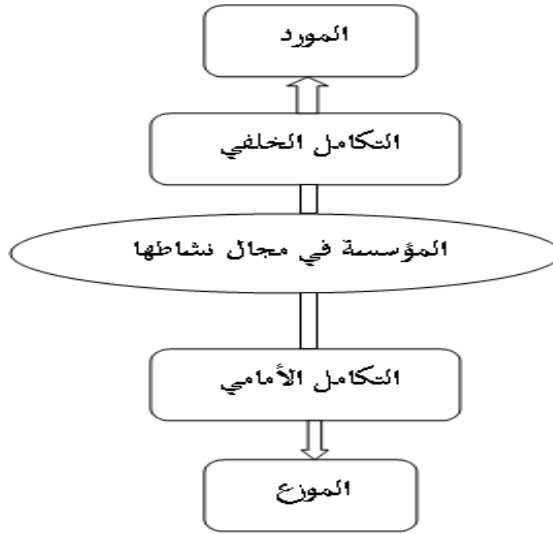
والتكامل العمودي في حد ذاته إستراتيجية مانعة لدخول منشآت جديدة إلى القطاع وهناك نوعين من التكامل العمودي، منها ما هو أمامي والآخر خلفي. إذا كان التكامل أماميا فهذا يعني استفادة المنشأة من توسيع نطاق السوق وهذا زيادة الطلب على منتجاتها من قبل المؤسسات المتكاملة

معها وتستفيد المنشأة من اقتصاديات الحجم الذي بدوره يشكل حاجز الدخول الى الصناعة. (خليل، 1996، ص189).

في حين نجد التكامل الخلفي يمكن المنشأة من الاستفادة من الميزة المطلقة لتكاليف الإنتاج من خلال الحصول على المواد الأولية بأسعار منخفضة .

والشكل التالي يوضح التكامل العمودي نحو الأمام والخلف

شكل 3: التكامل العمودي نحو الأمام والخلف



Source : J.P helfer-M-kalika, **Management: stratégique et organisation**, Vuibert, Paris, 2000, p:182

من الشكل نلاحظ عملية التكامل العمودي نحو الأمام ونحو الخلف ، فإذا كانت متجه نحو المورد يكون تكامل نحو الأعلى وإذا كانت متجه نحو الموزع يكون تكامل نحو الأسفل.

3. تحليل نموذج SCP في اختيار الإستراتيجية التنافسية لمجمع SAIDAL

تعتبر الصناعة الدوائية صناعة صعبة في مجال تحديد هيكل الصناعة ذلك في ظل غياب المعلومات اللازمة وسنتطرق الى تحديد حجم صناعة الدواء في الجزائر من عدد المنتجين وكميات الإنتاج ورقم الأعمال.

1.3 تحليل هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية :

سنقوم بحساب وتحليل أهم النسب المكونة لهيكل الصناعة والمتمثلة في التركيز الصناعي والتكامل العمودي وتمييز المنتجات داخل هيكل الصناعة، وعوائق الدخول الى الصناعة .

1.1.3 التركيز الصناعي في صناعة الدواء

لقد حاول الكثير من الباحثين إجراء بعض التعديلات على المقاييس الأخرى المتمثلة في مقلوب عدد المؤسسات ونسبة التركيز ، للتغلب على بعض العيوب . من أهم هذه المحاولات وأكثرها استخداما مقياس هيرشمان -هيرفندال (باخرمة، 1994، ص63). لأنه يأخذ أنصبة جميع المنشآت الناشطة في الصناعة ويعطى بالعلاقة :

$$H = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{X} \right)^2 = (s_i)^2$$

حيث يمثل **n** عدد المنشآت الناشطة في الصناعة والنسبة **S_i** عبارة عن قسمة حجم المؤسسة على الحجم الكلي للصناعة وهي عبارة عن الحصة السوقية للمؤسسة . وكلما ازدادت عدد المؤسسات في الصناعة قلت نسبة التركيز.

إنطلاقا من أنصبة أهم مؤسسات الدواء في الجزائر لسنة 2017 يمكن استخراج قيمة التركيز:

جدول 1: أنصبة أهم مؤسسات الدواء في الجزائر لسنة 2017

$\left(\frac{X_i}{X}\right)^2$	X_i	المؤسسة	
0.04021	458.6	SANOFI(فرنسا)	1
0.0123	254.1	EL KENDI(الجزائر)	2
0.0109	236.1	NOVO NORDISK(الدنمارك)	3
0.0053	167.3	HIKMA PHARMA(الأردن)	4
0.0043	150.6	GLAXOSMITHKLINE(المملكة المتحدة)	5
0.0024	112.3	PFIZER(و.م.أ.)	6
0.0020	104.4	MERINAL(الجزائر)	7
0.0013	85	SAIDAL(الجزائر)	8
0.0978	715.5	باقي المؤسسات	9
0.1784	2286.9	المجموع	

المصدر: إكرام بقري، العيد قريشي، دراسة تحليلية لمؤشرات تركيز الصناعة الدوائية

في الجزائر 2017، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 2، 2020، ص: 144.

من الجدول مباشرة يمكن حساب التركيز حسب هيرشمان :

$$H = 0.04021 + 0.0123 + \dots + 0.0978 = 17.84\%$$

حسب مؤشر هيرشمان نجد أن درجة التركيز الصناعي للصناعة الدوائية الجزائرية ب : $HHI=17.84\%$ ،

ما يمكن ملاحظته أن تركيز الصناعة الدوائية الجزائرية حسب هيرشمان هو تركيز متوسط ، وهذا يدل

أن المنافسة التي تسود الصناعة الدوائية في الجزائر هي منافسة احتكارية

2.1.3 عوائق الدخول الى الصناعة الدوائية : من بين أهم العوائق الى السوق الدوائية نجد

السياسات والتشريعات المتمثلة في:

- مشكلة العقار الصناعي

مشكلة العقار الصناعي قائمة بحدة في الجزائر وهذا نتيجة ما مر به الاقتصاد الجزائري من مراحل و تأمين الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمر يبحث عن مناطق متمركزة مؤهلة وتستوفي الشروط الخاصة لممارسة النشاط الإنتاجي. (عادل ب..، 2011، ص65).

- ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (Pharmacologie)

تطرح الجامعة الجزائرية في سوق العمل صيادلة ليس باستطاعتهم الإلمام والشمولية بمختلف العلوم الصيدلانية والذي يترتب عليه نقص في مجال البحث والابتكار الذي يدعم الصناعة المحلية.

- النظام المصرفي وسياسة القرض

يفتقر القطاع الصناعي من عدم وجود تحفيزات مصرفية في مجال منح القروض للاستثمار بمعدلات فائدة منخفضة وهذا عائق للمستثمر إضافة الى عدم وجود مخاطر الصرف.

3.1.3 التكامل العمودي - مجمع صيدال

بناءا على المعطيات المتوفرة سنقتصر على حساب مؤشر نسبة القيمة المضافة الى مجموع مبيعاتها ويعطى بالعلاقة :

$$\text{مؤشر التكامل العمودي} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{المبيعات}}$$

جدول 2: تطور مؤشر التكامل العمودي- SAIDAL

السنوات	القيمة المضافة	المبيعات	المؤشر
2015	5505	9984	0.551
2016	5897	10223	0.577
2017	4949	10266	0.482
2018	4898	10318	0.475
2019	4787	9393	0.510
2020	4918	9810	0.501

Source : les rapports annuels 2015-2020

عموما نسبة أو درجة التكامل العمودي لمجمع صيدال حسنة ، حيث نلاحظ أن المجموع يحافظ على نسبة تقريبية ل 50 في المئة كل سنة حيث هناك إرتفاع طفيف سنة 2016 يقدر ب 0.02

ثم انخفض سنة 2017 ب 0.095 ويفسر هذا التذبذب لمؤشر التكامل بدرجة المنافسة التي يتعرض لها المجمع.

3.1.3 تمييز المنتجات - مجمع صيدال

اهتمت الصناعة الدوائية الجزائرية بترسيخ ضمان الجودة على مستوى المركزي وزلرة الصحة وهذا ما يدعم ويرفع من القدرة التنافسية لصادرات الدواء صيدال في الأسواق العالمية. (سامية، 2008، ص319).

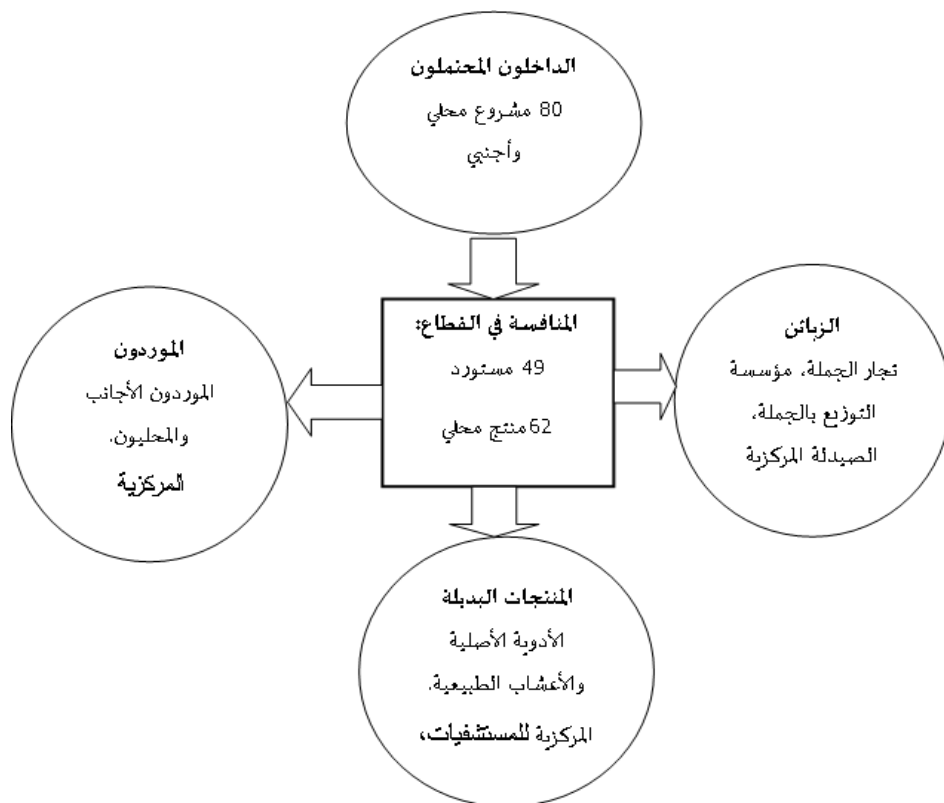
تقوم فكرة التمايز على النهج الذي يحصل به الزبون على المنتجات او الخدمات لإشباع رغباته، وهذا المنتج يعد هوية تعريفية ، وتستطيع المؤسسة القائمة في الصناعة منع دخول مؤسسات جديدة عن طريق الاختلاف والتمايز في منتجاتها، في حين أن صناعة الدواء تتميز بالتشابه القريب في الأدوية لذلك يمكن القول أن صناعة الدواء لا تتميز بعائق الدخول من خلال إستراتيجية التمايز كعائق للدخول للسوق باستثناء حالة اكتشاف أدوية جديدة (موراد، 2014، ص641).

وتعتبر قنوات التوزيع لمجمع صيدال مصدر تمايز في الخدمات عن غيره من المنافسين بزيادة عدد وحداته عبر التراب الوطني من أجل التقرب الى السوق والصيدي. أما بالنسبة للتمايز الأفقي فنلمسه بقوة في سوق الصناعة الدوائية الجزائري ومن بينها نجد بعض الأمراض المزمنة التي يسيطر عليها صيدال (داء السكري، ضغط الدم وأمراض القلب) ، حيث أعطت الحكومة ترخيص للأشخاص المرضى بهذا الداء يكون الدواء مجانا، حيث تتحمل الدولة نفقات الدواء مقابل أن يكون الدواء المتناول من إنتاج المؤسسة المحلية.

2.3 تحليل نموذج الماسة- مايكل بورتر

يمكن توضيح البيئة التنافسية لمجمع صيدال من خلال نموذج القوى التنافسي الذي يظهر الفرص والتهديدات كالاتي:

شكل 1: نموذج القوى التنافسي بالتطبيق على المجمع صيدال



المصدر: هاني نوال، دور تحليل الهيكل التنافسي في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات دراسة
مجمع صيدال ،دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019، ص:158.

نلاحظ أن تغير أي من العوامل الخمسة (القوى التنافسية) تؤثر على المركز التنافسي لصيدال
وتتمثل آثار هذه القوى في القوة التنافسية التي تضغط بها على المجتمع الدوائي صيدال ويتوجب على
صيدال الحرص على متابعة ومراقبة هذه القوى بغية استقلال الفرص وتجنب التهديدات. (نصيرة،
2015، ص207).

3.3 الاستراتيجيات المتبعة لمجمع صيدال في ظل تحليل SCP

السلوك الاستراتيجي هو حلقة صلة بين هيكل السوق بأبعاده الرئيسية ومستويات
الأداء (الربحية ومعدل التطور التقني والكفاءة الإنتاجية) (باخرمة، 1994، ص127). ونجد من بين
السلوكيات الاستراتيجية العامة للمنافسة والتي هي نتاج مجموعة من العمليات المتمثلة في
السياسات الحكومية التي في صالح المجمع الدوائي صيدال والتحالفات الإستراتيجية وعمليات التسويق

والترويج ومجال التخصص في الأدوية الجينية وعمليات البحث والتطوير وكذلك التموقع الإستراتيجي المتمثل في قنوات التوزيع.

ومن بين الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في ظل هيكل السوق الصناعي :

1.3.3 إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

يعتمد المجتمع الدوائي صيدال على إنتاج الأدوية الجينية التي فقدت براءات الاختراع وبالتالي يستطيع المجتمع فرض إستراتيجية القيادة بالتكاليف ، وكون الأدوية الأصلية تتميز بالسعر المرتفع مقارنة بالدواء الجينيس تستطيع صيدال اقتناص الفرصة بإقناع المستهلك بالدواء الجينيس خصوصا في مجال الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة . حيث لم تستطع صيدال تحقيق حصة سوقية معتبرة في هذا المجال بالرغم من الطلب المتزايدة لهذه الفئة كون الأدوية المستوردة تتميز بالسعر المنخفضة و الجودة العالية مقارنة بمنتجات المجمع صيدال.وينبغي المجمع صيدال ان يتميز في هذه المنتجات الجينية من ناحية السعر وضمان الجودة وهذا عن طريق تكثيف الجهود التسويقية لمنتجاتها (نوال، 2019، ص216). وحث الأطباء على بذل الجهود لتوصيف وشرح فعالية منتجات صيدال من ناحية فعالية المنتجات مقارنة بالأدوية الأصلية

ويمكن تحقيق هذه الميزة عن طريق جهود البحث والتطوير والاستفادة من وفورات الحجم (أكثر من 20 سنة خبرة في مجال صناعة الأدوية).

2.3.3 إستراتيجية التمييز :

يعمل المجتمع الدوائي صيدال على توسيع تشكيلة منتجاته وهذا بالعمل مع شركائه الأجانب وهذا بكسب اتفاقية شراكة التصنيع واعتماد طريقة processing وهذا باعتماد الإنتاج المشترك أي تعمل على تصنيع هذه المنتجات الخاصة بالمخابر العالمية في مجمعها وبأجهزتها.

3.3.3 إستراتيجية التركيز:

تعمل هذه الإستراتيجية على تحديد مجال تنافسية محدد داخل القطاع وهذا بالتركيز على جزء محدد من السوق بحيث تعمل على تلبية حاجاته من الأدوية ويمكن أن يعمل المجمع صيدال على التركيز على بعض الأدوية المزمنة وتفعيل هذه الإستراتيجية من بين هذه الأدوية نجد الأمراض العصبية ، الأمراض، أمراض القلب ،إمراض السرطان ،.... الخ ، حيث هذه الأصناف من الفئة تمثال حصة سوقية هامة للمجمع مع الاحتفاظ بعامل الجودة وذلك كون السلع الدوائية من وجهة نظر الزبون لها يجب أن تتوفر على الجودة خلافا للسلع الاستهلاكية كونها تتعلق بالصحة . وعادة تتميز السلع الأصلية بالسعر

المرتفع ومن هنا تظهر الفرصة للمجمع الدوائي باستغلال هذه الفرصة عن طريق تكثيف عملية البحوث والتطوير والعمل على تبني الشراكة مع المخابر الأجنبية.

4. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بتحليل الصناعة الدوائية الجزائرية بالتطرق إلى الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة ، المتمثلة في التركيز الصناعي و التكامل العمودي داخل مجمع صيدال و تمييز المنتجات وعوائق الدخول الى الصناعة ثم تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المجمع الدوائي صيدال وتحديد الفرص والتهديدات ومن ثم بناء الإستراتيجية التنافسية المناسبة ، حيث تمثلت الاستراتيجيات المتبعة من طرف المجمع في إستراتيجية القيادة بالتكاليف وإستراتيجية التحالفات وتم تأكيد صحة الفرضيات.

1.4 النتائج المتحصل عليها :

- المجمع الدوائي صيدال من المؤسسات الرائدة في السوق الدوائي، من خلال النتائج والسمعة الجيدة.
- المجمع صيدال يعتمد على إستراتيجية تدنية التكاليف وبالتالي السعر المنخفض .
- نتيجة ما أفرزته العولمة من الانفتاح على الأسواق وزيادة التنافس الأجنبي باتت الصناعة الدوائية مهددة بالخطر وأصبح تموقع الجزائر كسوف مفتوح دون أي إجراء تحفيزي وأهم ما بين ذلك هو تنامي واردات الجزائر من الأدوية ، وخاصة أن صيدال تتفوق على منافسيها بخبرة تفوق 20 سنة في مجال صناعة الدواء .

- 2.4 الاقتراحات

- انطلاقا من النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في:
- نموذج القوى التنافسية لبورتر يساعد في الكشف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحليل هيكل -سلوك-أداء يساعد المؤسسة في تبني استراتيجية ناجحة وفعالة تسمح في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تكثيف الجهود الإعلانية التي تعمل على تغيير وتبني الثقافة الدوائية المرتكزة على فعالية الدواء الجينيس.

- التركيز على الإبداع التكنولوجي و على التكنولوجيا لأنها أساس التنافس على المدى الطويل.

5. قائمة المراجع:

1. Gedefroy Dang Nguenien (Economie Industrielle Appliquée) , Ed Vuibert ,paris,1995.
2. jean louis levet (Economie industrielle en évolution, economica,paris,2004.
3. Jean Pierre Angelie .Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires,alger1993.
4. Jean-Marie Chevalier, L'échiquier industriel,Calwau— Levy, Paris,1984.
5. Jean-Marie Chevalier,Encyclopedie Economique
6. Dennis W.Carlton& jeffrey M.Perloff,Economie industrielle ,Groupe De Boeck s.a, 2 édition,bruxelles,2008.
7. J.P helfer-M-kalika, Management: stratégique et organisation, Vuibert, Paris, 2000
8. les rapports annuels 2015-2020
9. أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر، ط1، جدة، 1994
10. رحيم حسين،، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، 2008.
11. رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، 1971.
12. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، (فريد بشير طاهر، المترجمون)، دار المريح للنشر، الرياض، 1994.
13. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997
15. باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد 2، 2004.
16. بن بركة عبدالوهاب، مياح عادل، الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2011
17. خطاب موراد، تحليل هيكل الصناعة الدوائية في الجزائر خلال سنة 2014، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، 2014.

18. إكرام بقري، العيد قريشي، دراسة تحليلية لمؤشرات تركيز الصناعة الدوائية في الجزائر 2017، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 2، 2020.
19. علاوة نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة مجمع صيدال، دكتوراه، تلمسان، 2015
20. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، باتنة، الجزائر، 2008.
21. هاني نوال، دور تحليل الهيكل التنافسي في تحديد السلوك الأستراتيجي للمؤسسات دراسة مجمع صيدال، دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019