

التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر

د. سامية لحول - د. زكية مقري

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة باتنة- الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق في حل إشكالية التنافسية في مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر الناتجة عن الزيادة في شدة المنافسة في سوق الدواء. وسيتم التعرف على الدور الإستراتيجي والتكتيكي للتسويق في المجمع، بالإضافة إلى تحديد أثره في تفعيل القدرات التنافسية للمجمع المتمثلة في الجودة والكفاءة والابتكار والاستجابة للعملاء باعتبارها أساس الميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المزايا التنافسية مرتبطة بمدى جاذبية القطاعات السوقية والقدرات التنافسية للمجمع التي تم التحقق منها من خلال تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي. كما أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها وقدراتها المختلفة باعتبار إستراتيجية التركيز والتنوع حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية.

المقدمة

لقد كان للتحويلات العالمية تأثيراتها الواضحة على التسويق، حيث شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الأحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. وقد أحدث تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية نوعا من التحول في السوق. ومع هذا التغيير ينبغي تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته. ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك يعتبر بناء قدرات تنافسية كأساس لخلق مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء في إطار إرضاء العملاء.

غير أن بناء ميزة تنافسية في قطاع سوقي محدد مرهون بتركيز المنظمة لجهودها على تنمية وظائفها الفعلية. ويعتبر التسويق أحد هذه الوظائف التي أخذت اتجاهات جديدة بإمكانها معالجة إشكالية التنافسية في المنظمات. ويتم ذلك من خلال الدور الذي يؤديه التسويق عند تفعيله للقدرات التنافسية، وبخاصة عند ملاحظة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في اختيار وتحديد المزايا التنافسية أثناء تحديد المركز السوقي للمنظمة والمنتج والعلامة التجارية، ومدى مساهمة التسويق التكتيكي أيضا في تنفيذ هذه المزايا من خلال الآليات اللازمة للتنفيذ والتمثلة في سياسات المزيج التسويقي.

ولا شك أن سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والدول العربية والأفريقية سينجر عنه الكثير من التداعيات، سيما أن المنظمات الوطنية، بصفة عامة، ومجمع صيدال لصناعة الدواء، بصفة خاصة، ستواجه منافسة حادة في الأسواق الوطنية والدولية. وهذا الأمر يستدعي تضافر كافة الجهود وتبني المفهوم التسويقي باعتباره من الأساليب التي يمكن من خلالها زيادة وتدعيم القدرات التنافسية بهدف اكتساب مزايا تنافسية قادرة على الحفاظ على المكانة في السوق الوطني والعالمي.

الإشكالية

تتعلق مشكلة البحث بعدم قدرة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر على التعايش في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقيات الدولية. وعلى الرغم من ريادة مجمع صيدال للسوق الوطني للإنتاج، غير أنه يوجد في مستوى من التنافسية لا يسمح له بمواجهة المنافسة الأجنبية التي فرضت بقوة منتجاتها في السوق الوطنية وما زالت تقرض بعد الاتفاقيات التي تمت بين الجزائر وبعض الدول الأجنبية. الأمر الذي يلزم بذل مجهودات كبيرة في توفير وتنمية القدرات التنافسية من أجل بناء مزايا تنافسية لمنتجات المجمع إذا أراد البقاء في السوق. وبما أن التسويق يتحمل مسؤولية تحقيق المكانة التنافسية للمنظمات، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور التسويق في حل إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية تسعى الدراسة إلى معالجتها، منها:

1. ما هو دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء؟

2. كيف يعمل التسويق التكتيكي للمجمع من خلال سياسات المزيج التسويقي على تنفيذ المزايا التنافسية؟

3. ما مدى تأثير التسويق في تفعيل القدرات التنافسية لمجمع صيدال؟

فرضيات الدراسة:

ومن أجل معالجة المشكلة السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة على التساؤلات السابقة، وهي:

1. يكتسب مجمع صيدال مكانة تنافسية قوية بإتباع إستراتيجيات تسويقية تهدف إلى بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
2. يساهم التسويق التكتيكي في إطار محتوى سياسات المزيج التسويقي في تحقيق الاتصال والتسليم الفعال للمزايا التنافسية للسوق المستهدف.
3. يؤثر التسويق في تفعيل القدرات التنافسية للمجمع من خلال دور متغيرات المزيج التسويقي في تنفيذ المزايا التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور التسويق في حل إشكالية التنافسية في المنظمات.
2. التوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة التسويق من خلال دوره الإستراتيجي والتكتيكي، بحيث يمكن من تحقيق المزايا التنافسية في مجمع صيدال لصناعة الدواء الجزائرية.
3. استنتاج مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الدوائية الوطنية وتحقيق مزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين، ومن ثم تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني والعالمي.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العوامل التالية:

1. الحاجة إلى إدراك العلاقة بين التطور الذي يحدث على مستوى تنافسية المنظمات والتسويق بغية اعتماده للتكيف مع المعطيات الجديدة.
2. التحديات التي يواجهها مجمع صيدال لصناعة الدواء في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعمولة وانفتاح الأسواق.
3. الأهمية المتزايدة التي تكتسبها المزايا التنافسية في مجمع صيدال.

عينة الدراسة ومنهجيتها

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر كعينة للدراسة. وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، سيتم الاعتماد على معلومات للسنوات 2002-2006 يتم استخلاصها من بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها. وقد استخدمت الدراسة نماذج معروفة في التحليل التنافسي مثل سلسلة القيم والقوى التنافسية لـ Porter.

أولاً: لمحة موجزة عن الصناعة الدوائية في الجزائر ومجمع صيدال

عرفت سوق الدواء في الجزائر منذ الانفتاح على المنافسة الوطنية والعالمية تغيرات جذرية في مكوناته وفي سلوك مستهلكيه، حيث احتلت المرتبة 39 في سنة 2006 حسب توزيع السوق العالمية للدواء. وهذا يدل على التزايد المستمر في سوق الدواء الجزائرية وأهميتها بالنسبة للسوق العالمية. وتعتمد الجزائر في تغطية احتياجاتها من الدواء على الاستيراد والإنتاج الوطني الذي يختص في الأدوية الجنيسة. والجدول رقم 1 يوضح تطور قيمة وحجم سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006.

الجدول رقم 1: تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006

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

Source: Office national des statistiques (ONS); www.algex.dz/ (Agence étatique pour la promotion de l'exportation); www.cnis.dz/; Groupe Sidal, **Rapports de gestion**, 2002-2006.

Médicament générique en Algérie <http://actualite.el-annabi.com/article.php?id-article=457>, (Octobre 2007).

* تم حساب هذه النسب بناء على معطيات الجدول.

ويلاحظ من خلال الجدول 1 تطور حجم سوق عرض الأدوية خلال الفترة 2002-2006 بنسبة 24.6%. وهذا بالرغم من الانخفاض الذي شهدته السوق في السنوات 2004-2005 والذي كان بسبب عجز في التموين لبعض المنتجات. كما يلاحظ ارتفاع نسبة الأدوية الأصلية إلى السوق الإجمالية بمعدلات متزايدة خلال نفس الفترة. وسجل أقصى ارتفاع في معدل النمو لسنة 2006، حيث وصل إلى 27.8 % وهذا نتيجة إلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإقامة المشاريع الإنتاجية بعد سنتين من تاريخ الترخيص في جوان 2005. في حين عرفت نسبة الأدوية الجنيسة إلى السوق الإجمالية انخفاضا ملحوظا سنة 2004 بسبب ارتفاع في نسبة الأدوية الأصلية لتلك السنة.

ويرجع تطور حجم الدواء في سوق الجزائر إلى تزايد الطلب على الأدوية ومحاولة الدولة لتلبية كل احتياجات السوق إما بالاستيراد أو بالإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة. وبالرغم من محاولة ترقية الإنتاج الوطني من الأدوية الجنيسة، الذي لم يستطع تغطية السوق وخاصة إثر الضغوط التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، فإن قيمة الأدوية الأصلية (المتميزة بارتفاع أسعارها) تزايدت في السوق الجزائرية. وقد كان تطوير الدواء الجينيس في السنوات الأخيرة من اتجاهات السلطات العمومية ومحاولة ترسيخه في السوق الوطنية. ويعتبر مجمع صيدال من أهم عناصر تدعيم صناعة الدواء في الجزائر باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج وأكبر منظمة دوائية في الجزائر والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة. ويقوم

بإنتاج الأدوية الجينية من خلال تحويل المواد الأولية إلى المنتج المنتهي الصنع، كما تقوم بعض الوحدات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص بذلك مع تعبئة وتغليف الدواء. ويوضح الجدول رقم 2 الحصة السوقية بالكميات وبالقيمة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر بما فيهم مجمع صيدال.

جدول رقم 2: الحصة السوقية بالكمية وبالقيمة لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر

Source : Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz ; www.cnis.dz

2006		2005		2004		2003		2002		السنوات
القيمة 10 ⁶ دج	الكمية 10 ⁶ وحدة بيع	القيمة 10 ⁶ دج	الكمية 10 ⁶ وحدة بيع	القيمة 10 ⁶ دج	الكمية 10 ⁶ وحدة بيع	القيمة 10 ⁶ دج	الكمية 10 ⁶ وحدة بيع	القيمة 10 ⁶ دج	الكمية 10 ⁶ وحدة بيع	البيانات
102597.75	566.4	84655.99	489.54	75968.98	484.08	70103.64	494.96	59320.47	454.43	السوق الوطنية الإجمالية
+ 21.2 %	15.7 +	+ 11.4 %	01.1 % +	+ 08.4 %	02.2 % -	+ 18.2 %	% + 08.9	---	---	معدل نمو السوق الإجمالية*
سعر 87750 الصرف: 1\$=72.65DA	390.00	70299.09 سعر الصرف: 1\$=73.56DA	314.61	62174.79 سعر الصرف: 1\$=72.07DA	305.16	57376.17 سعر الصرف: 1\$=77.39DA	317.08	47258.2 سعر الصرف: 1\$=79.68DA	278.83	الواردات
85.5 %	%68.9	% 83	%64.3	%81.8	%63.0	%81.8	%64.1	%79.7	%61.4	النصيب السوقي للواردات*
+ 03 %	07.2% +	+ 01.5 %	02.1% +	00	01.7% -	+ 02.6 %	04 % +	---	---	معدل نمو نصيب الواردات*
7907	63.75	7760.63	62.89	7328	59.72	6723.81	55.34	6369.86	52.6	مبيعات القطاع الخاص (14) المنتجين+23 (Conditionneurs)
%07.7	%11.3	%09.2	%12.8	%09.6	%12.3	%09.6	%11.2	%10.7	%11.6	النصيب السوقي للقطاع الخاص*
- 16.3 %	11.7% -	- 04.2 %	04.1% +	00	09.8% +	- 10.3 %	03.4% -	----	---	معدل نمو نصيب القطاع الخاص من سوق الدواء*
6942.75	112.65	6596.27	112.04	6466.19	119.20	6003.66	122.54	5692.41	123.00	مبيعات صيدال
06.8 %	%19.9	%07.8	%22.9	%08.5	%24.6	%08.6	%24.8	%09.6	%27.1	النصيب السوقي لصيدال*
-12.8 %	13.1% -	- 08.2 %	06.9% -	- 01.2 %	- 0.8%	-10.4 %	08.5% -	---	---	معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء*

IMS Health 2002-2006 ; www.snapo.org ; UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE

(UNOP). Groupe Sidal, **Rapports de gestion**, 2002-2006.

* تم حساب هذه النسب بناء على معطيات الجدول.

ويشير الجدول إلى التزايد المستمر في حجم السوق الإجمالية للدواء على امتداد الفترة 2002-2006. وقد كان معدل نمو حجم السوق الإجمالية للدواء في تزايد، على الرغم من الانخفاض الطفيف الذي عرفته سنة 2004. ومع ذلك فقد اختلفت الحصة السوقية فيما بين المتعاملين الثلاثة. ويلاحظ أن الحصة السوقية للواردات قد أخذت في التزايد المستمر. وكان معدل نمو الحصة السوقية للواردات في تزايد إلا في سنة 2004 بسبب نقص في السوق الإجمالية للدواء لتلك السنة. بينما ازداد حجم وقيمة مبيعات القطاع الخاص على الرغم من التراجع النسبي في نسبة مساهمته في السوق الإجمالية والذي يرجع إلى الزيادة المستمرة لهذا الأخير. ويتضح أيضا من خلال الجدول انخفاض مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء، حيث كانت تغطي 27.1% من الاحتياجات خلال سنة 2002، ثم انخفضت هذه النسبة إلى 19.9% سنة 2006. ويرجع ذلك إلى إلغاء الحماية من قبل الدولة في 2005 (بداية انخفاض الحصة السوقية لصيدال) بإلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين، بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية والمقدرة بـ 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد من أجل حماية المنتج الوطني.

ويعبر معدل نمو الحصة السوقية لصيدال الذي كان بوتيرة متناقصة بالمقارنة مع معدل نمو الطلب على الدواء إلى عدم مسايرة صيدال لنمو الطلب. في حين عرف معدل نمو نصيب الواردات من سوق الدواء تزايداً خلال نفس الفترة، الأمر الذي يوضح تغطية أكبر نسبة من الطلب من خلال الواردات من الأدوية ويأتي بعده الإنتاج الوطني (صيدال والقطاع الخاص).

ومما سبق، يمكن القول أن صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطنية نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة على الرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، حيث تصل حصتها السوقية في ذلك إلى ما يقارب 76%. وعليه، تترجم هذه الحصة المزاي التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. ومن ثم تحقق ارتباط الحصة السوقية من حيث الإنتاج الوطني فقط مع الربحية الأكبر وهو أكثر صحة على مستوى صيدال. بينما إذا تم الأخذ في الاعتبار التمييز بين الأهداف والمؤشرات، حيث تعتبر توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية من أهم أهداف صيدال، تؤكد مؤشرات الحصة السوقية لصيدال عدم قدرتها التنافسية في السوق العالمية والوطنية أيضاً، الأمر الذي يلزمها بضرورة إيجاد حل لإشكالية تنافسيتها على المستوى الوطني والعالمي. ويمكن اعتبار التسويق أحد الحلول المقترحة للخروج من هذه الوضعية من خلال بعديه الإستراتيجي والتكتيكي.

ثانياً: دور التسويق الإستراتيجي في تحديد المزايا التنافسية في مجمع صيدال لصناعة الدواء

1: تحديد الأجزاء السوقية لمجمع صيدال

يتألف سوق الدواء من الطلب الكلي للمنتجات الدوائية في الجزائر. ومن ثم يجب تجزئته إلى أقسام أو قطاعات سوقية مختلفة، يضم كل قطاع مجموعة من المستهلكين لهم مميزات وخصائص مشتركة يمكن الاستفادة منها تسويقياً. وحتى يتم تحديد الأجزاء السوقية لسوق الدواء، يجب تقسيمه حسب بعض الأسس للتجزئة التسويقية مثل السن والنوع والأمراض والتي تتوافق مع طبيعة المنتج (الدواء).⁽¹⁾ وعليه، يمكن تقسيم السوق إلى عدة قطاعات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 3: أهم الأجزاء السوقية المقترحة لسوق الدواء في الجزائر

البيانات	المرض	السن	النوع	العدد (مليون نسمة)	حجم كل قطاع (مليون نسمة)
القطاع (1)	ارتفاع ضغط الدم HTA	أكثر من 25 سنة	رجال	02.02	04.62
			نساء	02.59	
القطاع (2)	السكري Diabète	كل الفئات	رجال	01.21	02.45
			نساء	01.26	
القطاع (3)	الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires	كل الفئات	رجال	0.53	01.14
			نساء	0.61	

¹ - لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد إبراهيم عبيدات وسمير دبابنة، التسويق الصحي والدوائي (عمان: دار وائل للنشر، 2006). وأيضاً:

- بشير العلق، التسويق الصيدلاني (عمان: دار البازوري للنشر، 2006).

- محمود جاسم الصميدعي ومحمد رشاد، التسويق الدوائي: مدخل إستراتيجي تحليلي (عمان: دار المناهج للنشر، 2006).

0.97	0.53	رجال	كل الفئات	أعراض الاستقلاب Syndrome Métabolique	القطاع (4)
	0.43	نساء			
0.44	0.17	رجال	أكثر من 25 سنة	القلب والشرايين Cardiovasculaire	القطاع (5)
	0.27	نساء			
0.53	0.22	رجال	كل الأعمار	مرض الربو Asthme	القطاع (6)
	0.31	نساء			
0.10	0.06	رجال	أكثر من 25 سنة	خلل في الدهون Dyslipémie	القطاع (7)
	0.04	نساء			
0.15	0.08	رجال	كل الفئات	السرطان Cancer	القطاع (8)
	0.07	نساء			
-	-	رجال	كل الفئات	أخرى	القطاع (9)
	-	نساء			

المصدر: من إعداد الجدول بالاعتماد على:

- Enquête nationale MICS 3, UNICEF, ONS, Ministère de la Santé (2006).

من الجدول يمكن القول أن السوق الكلي للدواء في الجزائر يتميز بالتنوع في الأمراض ومن ثم تم تجزئته إلى أهم القطاعات التي تشمل على المصابين بأمراض متشابهة، وهي تحتاج إلى تشكيلة متشابهة من الأدوية العلاجية. وصيدال، كبقية المنظمات الدوائية، تسعى إلى تلبية هذه الاحتياجات حسب الإمكانيات المتوفرة. وبذلك، يمكن لها من خلال القطاعات السابقة وقطاعات أخرى (لم يتم الحصول على المعلومات الكافية لحساب حجمها) أن تتعرف على أسواقها الحالية والمرتبقة.

2: تحديد القطاعات الأكثر جاذبية للمجمع الصناعي صيدال

إن تحديد القطاعات المستهدفة لصيدال، يستوجب القيام بتحليل الجاذبية وتحليل التنافسية لمختلف القطاعات السوقية.

أ: تحليل الجاذبية

تتسم القطاعات السابقة بخصوصية عالية، وهي ناتجة عن خصوصية الأمراض التي تحتاج إلى اختصاص طبي عميق لمعرفة توليفة الأدوية المعالجة لكل مرض والذي يؤخذ في الاعتبار عدة متغيرات عند وصفها، من بينها: السن، الحالة الصحية للمريض...الخ. بالإضافة إلى ذلك يجب معرفة عدد الوحدات من الدواء الواجب أخذها والأوقات المناسبة لذلك (كمية الاستهلاك اليومي والأسبوعي حسب السن والحالة الصحية...⁽¹⁾). كل هذه المعلومات تحتاج إلى دراسة طبية متخصصة للحصول عليها، الأمر الذي أعاق إمكانية تطبيق بعض الطرق الإحصائية (مثل التنبؤ بالطلب) لمعرفة وبدقة مدى جاذبية كل القطاعات السوقية.

وعليه، سوف يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية للإداريين المختصين لقياس السوق المحتمل داخل القطاعات السوقية من خلال الحصة السوقية الحالية لصيدال حسب الأصناف العلاجية. ويمثل الجدول التالي

¹ - pour plus d'information, voir : J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché**, 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), pp. 189-196.

القيمة السوقية لأهم الأصناف العلاجية في الجزائر خلال سنة 2006 وهو ما يمثل الطلب على الأصناف العلاجية المختلفة، بالإضافة إلى حصة صيدال السوقية من هذه الأصناف.

جدول رقم 4: الحصة السوقية لأصناف صيدال العلاجية من كل صنف علاجي في السوق خلال سنة 2006.

الترتيب	الأصناف العلاجية	القيمة السوقية لكل صنف (مليون دج)	رقم الأعمال لكل صنف (10 ⁶ دج)	الحصة السوقية لأصناف صيدال (% من كل صنف علاجي في السوق)
01	Infectiologie	21930.95	1666.08	07.5 %
02	Cardiologie	14906.75	188.82	01.27 %
03	Gastro-Entérologie	6726.78	426.90	06.3 %
04	Endocrino/Hormones	6198.6	117.26	01.89 %
05	Antalgique	6188.56	304.50	04.92 %
06	Psychiatrie	5622.07	335.29	06 %
07	Anti-Inflammatoires	5338.37	293.86	05.5 %
08	Métabolisme/Nutrition/Diabète	4510.07	842.59	18.68 %
09	Dermatologie	4136.96	804.74	19.45 %
10	Otologie	4092.26	غير موجود	غير موجود
11	Gynécologie	4046.65	غير موجود	غير موجود
12	Ophthalmologie	3538.54	165.73	04.68 %
13	Autres	15397.16	1796.98	11.7
المجموع		102667.47	6942.75	06.8

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على (IMS Health 2007)

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم تواجد صيدال في بعض الأصناف العلاجية مثل الأدوية المعالجة لأمراض الأذن Otologie وأمراض النساء بالرغم من أن هذه الأصناف تحتل المكانة رقم 10 و 11 على التوالي في سوق الدواء الجزائري. وتعتبر هذه الأصناف فرص سوقية لم تستغل من طرف المجمع. كما يلاحظ ضعف نسبة صيدال والتي تكاد تكون منعدمة في إنتاج صنف علاجي هام والخاص بأمراض الغدد والهرمونات والذي يحتل المرتبة الرابعة من حيث رقم أعمال السوق. وفي حين تحتل أدوية القلب وأدوية المعدة والأمعاء المرتبة الثانية والثالثة على التوالي في سوق الجزائر، الأمر الذي يؤكد الطلب الكبير على هذه الأنواع من الأدوية، يلاحظ ترتيب هذه الأنواع في رقم أعمال صيدال بعيد أي في الرتبة رقم 12 و 05 على التوالي، وهذا يستدعي اهتمام صيدال أكثر في المدى القصير والمتوسط بهذه الأصناف من الأدوية. كما يلاحظ ضعف الحصة السوقية لمختلف أصناف صيدال في السوق وهذا نتيجة ظهور أدوية جديدة في السوق الجزائري.

ومما سبق، يمكن القول بأن الحصة السوقية المحتملة لصيدال في مختلف الأصناف العلاجية تبقى تقريبا نفسها -حسب بعض المسؤولين في صيدال- إذا لم تقم بمضاعفة جهودها تجاه البحث والتطوير في الأدوية.

ب: التحليل التنافسي

قبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي من طرف صيدال، يجب أن يسبقه تحليل دقيق لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى محاولة توجيه التفكير نحو البحث عن الإستراتيجية التي تسمح للمجمع بإمكانية تقديم قيمة متفوقة ومن ثم كسب مزايا تنافسية في ذلك القطاع.

• تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال حسب تحليل القوى التنافسية لـ Porter

لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لصيدال في القطاع دون تحليل مصادر القوى التنافسية حتى تتفادى أو تقلل من آثارها. ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس لـ Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع في مجال نشاطه.

- **المنافسون في نفس مجال النشاط:** يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من 55 مستورد يمثلون حوالي 85 % من قيمة السوق و44 منتج وطني و23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف Conditionneurs.

- **القدرة التفاوضية للموردين:** تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد. ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد ما نسبته 85 % من الخارج. وتؤدي حالة الاحتكار هذه في كثير من الأحيان إلى انقطاع متكرر يؤثر مباشرة على تكلفة الشراء. كل ذلك يعطي للموردين قدرة كبيرة على التفاوض.

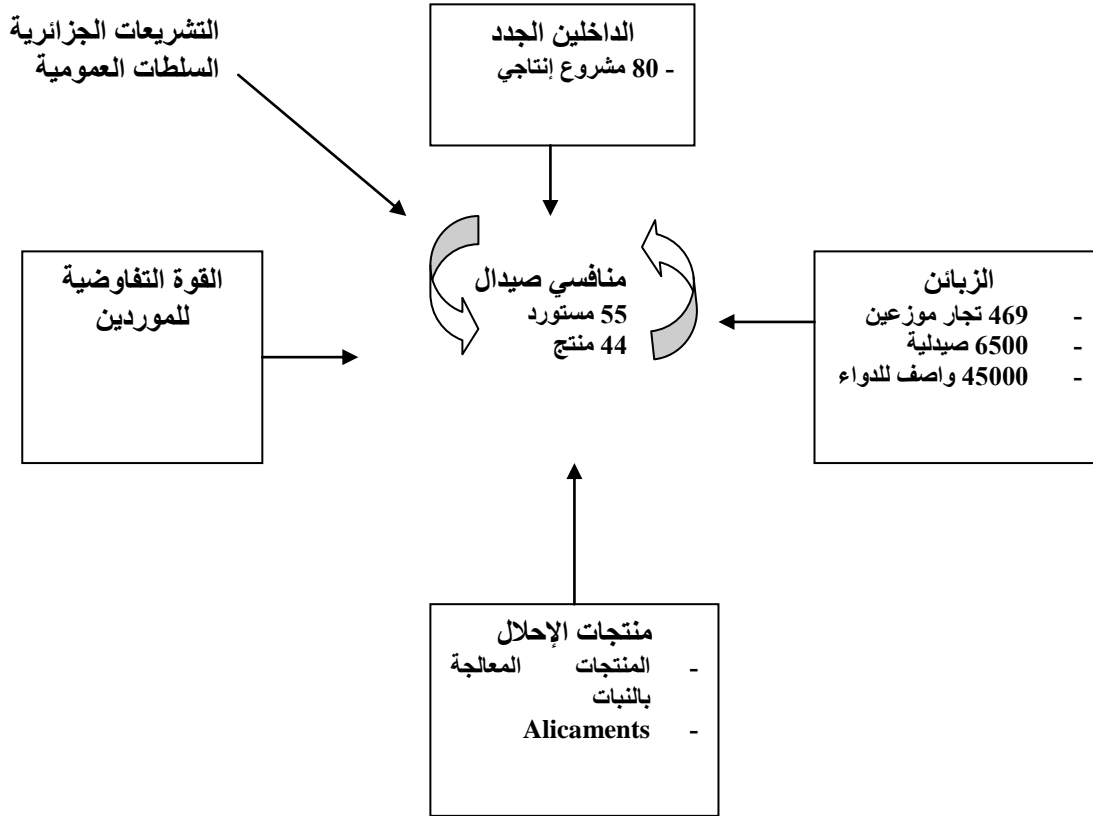
- **القدرة التفاوضية للزبائن:** يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن، يمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال. ويعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة في نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة. ولذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية للزبائن. في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض. وعليه، تواجه صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية. أما بالنسبة للفرص فإن للمجمع آفاقا كبيرة للتوسع والتنوع في الطلب على الأدوية إذا اهتمت أكثر بتطوير منتجاتها وإنتاج الأدوية التي فقدت الحماية القانونية لبراءات اختراعها.

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

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

وانطلاقاً من المعلومات السابقة يمكن توضيح البيئة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال من خلال نموذج القوى الخمسة لـ Porter في الشكل التالي:

شكل رقم 1: القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال



- تم اقتباس الشكل من نموذج Porter، انظر:

M. Porter, L'avantage concurrentiel (Paris : Inter édition, 1986), P. 15.

إن زيادة قوة أي عامل من العوامل الموضحة في الشكل تؤثر مباشرة على قوة صيدال في رفع الأسعار وتحقيق الربح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساساً في القوة التنافسية التي تضغط بها على صيدال. ومن ثم يتوجب على صيدال متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى بصورة دائمة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

وكتلخيص عن تحليل البيئة الخارجية تم إعداد قائمة الفرص والتهديدات في الجدول الموالي:

جدول رقم 5: ملخص للفرص والتهديدات لمجمع صيدال

الفرص	التهديدات
-------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> - متطلبات متزايدة على أدوية الجيل الجديد (الثالث). - التزامات دولية من خلال اتفاقيات OMC و UE، فتح السوق وتشجيع الاستثمار في مجال صناعة الأدوية، زيادة سنوية للواردات من الأدوية، انسحاب دعم الدولة. - شدة منافسة الأدوية الأصلية من حيث الجودة، وضع تسهيلات للداخلين الجدد، تطور استثمارات خاصة تهدد بمنافسة سريعة. - تفضيل وصف الأدوية الأصلية عن أدوية صيدال الجينية. - يشكل احتكار المواد الأولية خطرا على التوريد، زيادة الأسعار. - تخفيض عدد الأدوية المعوضة. - لجوء الطلب نحو الأدوية الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطور الطلب على الأدوية - تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجينية، رفع النفقات الوطنية للصحة. - ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، غياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص. - تزايد في عدد واصفي الأدوية. - سوق ذات جودة عالية - ضمان تصريف الأدوية المعوضة. - نمو متزايد للشراكة مع منظمات وطنية وأجنبية، كسب خبرة إنتاجية. - اقتراب نهاية مدة حماية براءة عدة أدوية.
---	--

تم اقتباس الجدول من نموذج SWOT، انظر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص. 143.

• تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال حسب نموذج سلسلة القيم لـ Porter

يهدف التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف للمجمع. وسيتم اعتماد سلسلة القيم لـ Porter من خلال التعرف على واقع الأنشطة الرئيسية في مجمع صيدال، ووضع تقييم عام للأنشطة الداعمة. ويشمل التحليل الداخلي التعرف على نقائص ومزايا كل نشاط فرعي للوصول إلى مواقع خلق القيمة في المجمع.⁽¹⁾

- **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل الأنشطة الرئيسية في المجمع في: الإمداد الداخلي والخارجي، الإنتاج والتسويق.

وتتمثل أهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن استنتاجها عبر تحليل أنشطة العمليات في التشكيلة المتنوعة لمنتجات صيدال والأشكال الجالينوسية الواسعة، بالإضافة إلى التطوير المستمر للإنتاج والشراكة المتنوعة خاصة في مجال التصنيع للغير "Le Façonnage" مع المنظمات الدوائية العالمية، الأمر الذي يكسب صيدال الخبرة في الإنتاج. وبالنسبة لبعض تجهيزات الإنتاج فهي في مرحلة التحديث. ويشكل ضعف استغلال الطاقة وضعف مرونة التركيب من بين نقاط الضعف التي تواجه صيدال، بالإضافة إلى قدم بعض سلاسل الإنتاج والتوقف المتكرر لها بسبب عجز أو انقطاع في مخزون المواد الأولية. أما بالنسبة لعمليات إنتاج المواد الأولية للمضادات الحيوية والتي تعتمد عليها في التصدير، فهي في طريق الاندثار. بينما يعتبر عمال الصيانة مؤهلين، ولكن تكمن نقاط الضعف في التدخل العلاجي وصعوبة التموين بقطع الغيار.

أما بالنسبة لأنشطة الإمداد الخارجي فهي تسمح بإيصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة. وبوصف طبيعة زبائن المجمع فهم يتكونون من تجار الجملة بنسبة 80% تقريبا، والذين يوزعون الأدوية بدورهم على تجار التجزئة (الصيدالة) حسب مناطق تواجدهم. ويعتمد المجمع على التوزيع

¹ - pour plus d'information, voir : Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, (Paris : Inter Edition), p. 53-61.

المباشر من خلال وحدات التوزيع الخاصة به، كما يستعمل وسائل توزيع خاصة وهو من بين نقاط القوة للمجمع.

إن ملاحظة تطور مؤشر الكميات ومؤشر رقم الأعمال نسبة إلى سنة الأساس 2002 يبين وجود انخفاض في مبيعات المجمع بالكميات في كل السنوات. في حين رافق هذا الانخفاض تطور في نمو رقم الأعمال وكان أقصى ارتفاع لمؤشر رقم الأعمال بـ 22 % لسنة 2006 وذلك تزامنا مع ارتفاع في متوسط سعر البيع والذي ارتفع إلى 61.63 دج للوحدة.

وفي محاولة للتعرف على المنتجات الرائدة في صيدال وأهم نقاط القوة والضعف لنشاط التسويق، يمكن إعطاء تحليل عام لتشكيلة صيدال يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 6: تحليل عام لتشكيلة منتجات صيدال خلال سنة 2006

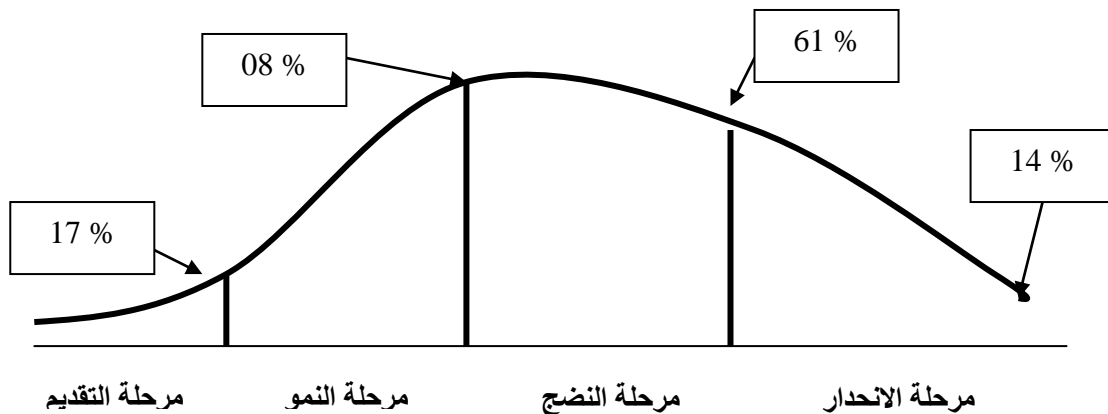
الخصائص	العدد
منتجات الجيل الجديد (أقل من 20 سنة)	08
منتجات متقدمة (أكثر من 20 سنة)	139
أشكال جالونيسية بطل استعمالها	04
منتجات في مرحلة الانحدار	25
منتجات أين مردود الخدمة الطبية لها منعدمة أو غير كافية	24

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على وثائق داخلية للمجمع.

يلاحظ من الجدول أنه أكثر 50 % من منتجات المجمع صيدال لها أكثر من 20 سنة في السوق، في حين أن 8 فقط من منتجاته لها أقل من 20 سنة متواجدة في السوق و 25 منتج في مرحلة الانحدار من دورة حياتها. كما يلاحظ أن 24 من منتجات صيدال لها مردودية طبية منعدمة أو منخفضة و 4 من الأشكال التي تعتمد عليها صيدال في إنتاج بعض المنتجات هجرت تماما من طرف بعض الدول.

وحسب التحليل السابق، يمكن تمثيل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال في الشكل التالي:

شكل رقم 2: دورة حياة منتجات تشكيلة مجمع صيدال



يوضح سيرورة حياة المنتجات في مرحلة النضج، ولكن هناك من هي في مرحلة النضج المنحدر. كما توجد 17% و 8% على التوالي في مرحلة التقديم والنمو، حيث سيتم بهم تعويض منتجات مرحلة الانحدار والنضج المنحدر على المدى المتوسط.

وبالنظر إلى التحليل السابق يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المعبرة على نقاط القوة في مختلف عناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في التنوع الكبير لمنتجات صيدال (20 صنف علاجي، 12 شكل جالينوبيسي، 81 تخصص، 212 منتج)، بالإضافة إلى التوزيع على مستوى الجزائر ككل بوسائل حديثة. بينما تتمثل نقاط الضعف في تقادم أكثر من نصف منتجات صيدال واعتبارها من الجيل القديم، بالإضافة إلى اعتماد صيدال على بعض الأشكال التي لم يعد متعامل بها في الكثير من الدول، كما تمثل 24 من منتجاتها مردودية منعدمة أو منخفضة.

كل هذا يعتبر تهديد حقيقي على مستقبل صيدال إذا لم تهتم أكثر بالبحث والتطوير على الأقل في الأشكال الصيدلانية للأدوية الجنيصة. بينما تسجل بعض المشاكل في آجال التسليم والتي تؤدي إلى خسارة الزبائن، ناتجة عن انقطاع في سلسلة الإنتاج. كما يسجل انقطاع متكرر أيضا للمنتجات الأكثر طلبا في السوق. بالإضافة إلى غياب سياسة العلامة ونقص في مواجهة بعض الطلب. ويعتبر غياب للسياسات التسويقية بصفة عامة لترقية منتجات صيدال من أهم الأسباب للمشاكل التسويقية التي يواجهها المجمع.

- **الأنشطة الداعمة:** إن الأنشطة الداعمة حسب نموذج سلسلة القيمة والتي بإمكانها المساهمة في خلق

ميزة تنافسية معينة في المنظمة باعتبارها منتجة للقيمة، يؤكد Porter على نشاط التموين والتطور

التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والقاعدة الهيكلية للمؤسسة.

يعتمد المجمع في توريد حاجياته الإنتاجية من الخارج بحوالي أكثر من 75%، الأمر الذي يؤدي به إلى التبعية للموردين الذين يتصفون بالقلّة ومن ثم الاحتكار خاصة في مجال المواد الأولية، وبذلك ضعف قدرة المجمع التفاوضية مع الموردين. ولذلك يتبع المجمع سياسة المركزية في الشراء لمختلف فروع من أجل تقوية قدرته التفاوضية بالكميات المشتراة. ويعتبر اعتماد المجمع على عدد صغير جدا من الموردين مؤشر سلبي في حالة ضغط هؤلاء عليه.

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى وظيفة التموين في غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون، الأمر الذي أدى إلى وجود مخزون إضافي في بعض المواد، في حين يوجد عجز في مخزون مواد أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود حدود لمخزون الأمان وإعادة التموين. وكل ذلك مرده إلى عدم المتابعة لمجمل الأنشطة، خاصة أن استيراد المادة الأولية يتم على مستوى مركزي. وبما أن سوق المواد الأولية تعبر عن ارتفاع متزايد في الأسعار فإن ذلك يشكل خطرا على المجمع مما يصعب عليها مسألة إدارة الأسعار.

أما في مجال التطوير التكنولوجي، يقدر ما ينفقه صيدال على البحث والتطوير حوالي 1.5% من رقم أعماله، ويعتبر قليل جدا بالمقارنة مع ما تنفقه الدول الأخرى في نفس المجال (10% على الأقل من رقم الأعمال). ولقد توصل مجمع صيدال بعد جهد سنوات إلى الحصول على 5 براءات اختراع الأولى لأشكال صيدلانية جديدة من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية INAPI Institut National de la Propriété Intellectuelle. وعلى الرغم من ذلك فإن جهود المجمع في مجال البحث والتطوير تبقى محدودة جدا بالمقارنة مع ما توصلت له المؤسسات العالمية الأخرى خاصة بعد استحداث منتجات دوائية باستخدام التكنولوجيا الحيوية

والهندسة الوراثية. وبالتنسيق مع مركز البحث والتطوير بإمكان المجمع تطوير الأدوية الجينية ما دامت غير قادرة على اختراع دواء جديد.

وبالنظر إلى الوضعية التي آلت إليها صيدال في سنة 1995 (خسارة تقدر بـ 120 مليون دج، أجور لم تسدد لمدة 06 أشهر ومن ثم كانت عرضة للتصفية) ومقارنتها بعد تغيير الإدارة في سنة 1998، يمكن وصف الإدارة العامة بأنها وفقت في الإجراءات المتخذة من أجل الإصلاح. أما فيما يخص الأهداف، فيمكن القول بأن الإدارة العامة وفقت في تحديد أهداف طموحة وقابلة للتحقيق. وكل محاولات الإدارة هو الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

وبصفة عامة فإن ما يمكن قوله، بعد الإطلاع على أهم الأنشطة في المجمع حسب سلسلة القيم، أن المجمع يملك ميزة أقل تكلفة يمكن التأثير بواسطتها على المنافسين المنتجين للدواء الجينيس (خاصة القطاع الخاص)، كما يملك بعض الإمكانيات والقدرات التي يمكن أن تشكل مصدرا للتميز عن منافسيها، ويمكن تلخيصها عبر الجدول الموالي.

الجدول رقم 7: ملخص لنقاط القوة والضعف في المجمع الصناعي صيدال

البيانات	قوي	متوسط	ضعيف
تنوع الإنتاج	*		
إنجاز الأهداف	*		
موقع الإنتاج	*		
وسائل الإنتاج		*	
استغلال الطاقة		*	
البحوث والتطوير			*
التموين (الجودة والآجال)		*	
السعر التنافسي	*		
تمركز الزبائن	*		
تصريف المبيعات		*	
هيكل المبيعات	*		
هيكل الزبائن	*		
السياسة التجارية		*	
حصة السوق			*
الموارد البشرية		*	

		*	الجو العام للعمل
		*	شهادة الايزو
*			التوسع العالمي
		*	الخبرة والتجربة
	*		التمويل الذاتي

يحدد الجدول أعلاه مختلف الخصائص التي تشرح التحكم الجيد أم العكس لنقاط القوة والضعف للمجمع. وتعتبر الوضعية التنافسية لصيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياتها. غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل، لأنه عند تحليل حافطة نشاطها تبين أن 61 % من منتجاتها في مرحلة النضج مما يعني أنها تتميز بمركز مالي جيد. ويفترض أن تفكر في المستقبل بالاستثمار في منتجات جديدة سيما أن المدى المتوسط والقصير لا يملك سوى 25% من منتجاتها وهو غير كاف بمقارنته بعدد المنتجات السائرة في طريق الزوال.

إن اعتماد صيدال على 25% من منتجاتها التي هي في مرحلة التقديم والنمو يجعل وضعية صيدال التنافسية في المدى المتوسط والطويل في خطر إذا لم تتدارك الوضع من خلال البحث والتطوير. ولذلك، يجب أن يتجه المجمع إلى الاهتمام بنقاط القوة والضعف التي لها تأثير حقيقي على مركز المجمع التنافسي في السوق. وذلك من أجل تحسين فرص المجمع وصياغة الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية أقوى في السوق.

3: اختيار إستراتيجيات الاستهداف السوقي المناسبة لمجمع صيدال

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة أهم نقاط القوة ونقاط الضعف وبأخذ الفرص والتحديات الخارجية يمكن التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية للاستهداف السوقي والتي يتلاءم تطبيقها على مستوى القطاعات السوقية المختلفة. وتهتم التوجهات المقترحة نحو إستراتيجية التسويق المركز على مستوى القطاعات التي تعاني من أمراض مزمنة. ولنفاذي مخاطر هذه الإستراتيجية الناتجة عن التركيز في قطاعات معينة، الأمر الذي يعرض المجمع لخطر تغير أنماط الطلب وتفضيل الأدوية الأصلية أو دخول منافسة سعرية، يهتم الاتجاه المقترح الثاني بالإضافة إلى إستراتيجية التسويق المركز في اعتماد إستراتيجية التسويق المتنوع على مستوى بعض القطاعات التي تعاني من أمراض مختلفة وغير مزمنة. وباعتبار أن المجمع يتعامل مع أكثر من 200 منتج وكل مجموعة من المنتجات موجهة إلى قطاع معين، فإنه يتوجب على صيدال أن يقدم أشكال جالينوسية مختلفة من المنتج الواحد يتم توجيهها إلى قطاعات محددة (حسب العمر، المرض، الحالة الصحية...) من السوق الكلي مع مزيج تسويقي مختلف ومناسب لكل قطاع، حيث يعتبر كل قطاع من القطاعات السوقية

المختلفة سوقا مستهدفة منفصلة عن القطاعات الأخرى. ويمكن تجسيد هذه الإستراتيجية طالما المجمع يمتلك موارد مالية، بشرية، إنتاجية وتسويقية قادرة على تطبيقها.

وتتركز الميزة الأساسية في اختيار هذه الإستراتيجية في زيادة المبيعات مقارنة بالإستراتيجية الأخرى، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي لصيدال من خلال زيادة قدرته على خدمة عملائه مما يزيد من ولاء العميل لمنتجات المجمع وبالتالي زيادة حصته في السوق. ولإنجاح إستراتيجية التسويق المتنوع على مستوى القطاعات، يجب إتباع بعض الإستراتيجيات على مستوى أنشطة المجمع. حيث يهتم أول توجيه بوضع إستراتيجية النمو من خلال توسيع الإنتاج الحالي (نمو الأسواق) على مستوى الأصناف التالية: الأدوية المعالجة لأمراض القلب، أدوية المعدة والأمعاء، أدوية الغدد الصماء والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع ، أدوية الأمراض النفسية والأدوية المضادة للالتهاب، وذلك على اعتبار الطلب المتزايد لهذه الأصناف العلاجية في سوق الجزائر. بالإضافة إلى توسيع تشكيلة الأصناف العلاجية للمنتجات والأشكال الجالينوسية. ويتم هذا التوسيع على مستوى الاتساع والعمق، ويكون من حيث الاتساع (العرض) من خلال إيجاد خطوط إنتاج جديدة مثل الأدوية المعالجة لأمراض الأذن وأمراض النساء والتي لها حصة هامة على مستوى السوق الوطني والعالمي، وذلك بالاعتماد على البحث والتطوير من أجل تصميم الدواء الجينيس في هذه الأصناف. كما يجب أن تتم هذه الإستراتيجية على مستوى العمق، إما من خلال تطوير منتجات موجودة مثل المضادات الحيوية للجبل الثالث أو من خلال الشكل مثل شكل الأكياس لمسكنات الآلام ومضادات الحمى والحبوب الفوارة لفيتامين س والأسبرين.

ومن منظور آخر، ومن خلال تحليل حافظة أنشطة صيدال، يمكن اقتراح إستراتيجية الانكماش والتي تتجه نحو تصفية حافظة الأنشطة من خلال استبعاد بعض الأشكال التي تعتمد عليها صيدال في منتجاتها والتي لم تعد مستعملة على مستوى بعض الدول مثل التحاميل التي تمثل حصة هامة في تشكيلة صيدال بالنظر إلى عدد المنتجات التي تمثلها (17 منتج) ورقم الأعمال من خلالها (5.1 % من رقم رقم الأعمال في سنة 2006). كذلك هناك بعض المنتجات التي لم تعد مستعملة في أشكالها القديمة مثل حبوب الأسبرين L'aspirine comprimé 500 mg حيث أصبح الشكل الفوار وشكل الأكياس تمثل أساس سوق الدواء، بالإضافة إلى تفضيل سوق لفيتامين س على شكل الحبوب الفوارة أو التي تمضغ.

كما يجب تصفية بعض المنتجات التي تتصف بمرדودية معدمة أو منخفضة في الخدمة الطبية خاصة أنها تمثل رقم أعمال يقدر بـ 9.4 % في سنة 2006، وخاصة أن بعض من هذه المنتجات تدخل في 20 منتج الذي يحقق 80 % من رقم أعمال صيدال، وهي: MICOCIDE Pommade و HEPTALGYL sirop. وكل ذلك يعتبر تهديد على المدى القصير والمتوسط لصيدال. أما فيما يتعلق بالمنتجات غير المسجلة والتي ما زالت صيدال تحتفظ بها ولكن يجب الاستغناء عنها، وهي ثلاث منتجات خاصة بجزيئات قديمة CAMPHOBOTIC suppositoire بأشكالها الثلاثة. كما يجب تطوير 25 منتج في مرحلة الانحدار أين تتعدى مدة طرحها في السوق 20 سنة، وهناك من يتعدى 50 سنة (AMPICILLINE : 1952)، هذا بالنظر إلى ما تمثله هذه المنتجات

(14%) من تشكيلة صيدال لسنة 2006. كما تتصف 12 من منتجات صيدال بضعف في قيمتها التجارية (نقطة الموت أي آخر مرحلة الانحدار) مثل CEVLODIL و MYCOTINE pommade، حيث تتميز بضعف في رقم أعمالها (2.03% من مبيعات 2006) ومن ثم يجب إعادة تطويرها.

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم 8: إستراتيجيات المجمع على مستوى الأنشطة (الأصناف العلاجية)

إستراتيجية النمو	إستراتيجية الانكماش	إستراتيجية التصفية
<ul style="list-style-type: none"> - التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة - توسيع الإنتاج الحالي (نمو الأسواق) - توسيع تشكيلة الأصناف العلاجية للمنتجات والأشكال الجالينوسية (من حيث الاتساع والعمق) 	<ul style="list-style-type: none"> - استبعاد المنتجات والأشكال التي لم تعد مستعملة (مثل التحاميل، بعض الحبوب) 	<ul style="list-style-type: none"> - تصفية المنتجات ذات المردودية المنعدمة أو المنخفضة في الخدمة الطبية.

بينما يمكن عرض مختلف إستراتيجيات النمو الفرعية لإستراتيجية الاستهداف السوقي في الشكل التالي:

شكل رقم 3: إستراتيجيات الاستهداف السوقي المقترحة لمجمع صيدال

منتجات حالية

منتجات جديدة

الأسواق الحالية	<p><u>إستراتيجية الاختراق</u>: أدوية الأمراض المزمنة منها الخاصة بأمراض: ارتفاع ضغط الدم HTA، السكري Diabète، الأمراض التنفسية Maladies Respiratoires، القلب والشرابين Cardiovasculaire، مرض الربو Asthme، مرض السرطان Cancer.</p>	<p><u>تطوير المنتجات</u>: مختلف المنتجات التي هي في مرحلة النضج والانحدار. أشكال جالونيسية جديدة: الأدوية المسكنة للأوجاع والحمى Antalgique et Antipyrétiques (أكياس)، فيتامين س والأسبرين (حبوب فوارة).</p>
الأسواق الجديدة	<p><u>نمو الأسواق</u>: أدوية أمراض القلب Cardiologie، المعدة والأمعاء Gastro-entérologie، الغدد والهرمونات Endocrino/Hormones، الأدوية المسكنة للأوجاع Antalgique، أدوية الأمراض النفسية Psychiatrie، المضادة للالتهاب Anti-Inflammatoires.</p>	<p><u>إستراتيجية التنوع الكامل</u>: الأدوية المعالجة لأمراض الأذن Otologie، أمراض النساء Gynécologie / المضادات الحيوية للجبل الثالث Antibiotiques de troisièmes génération، الأدوية الحيوية Les Bios / Les Bios، Les Alicaments، Les Phytomédicaments.</p>

تم اقتباس الشكل من مصفوفة Ansoff، انظر:

- Michel Weill, *Le management stratégique*, (Paris : Armand colin, 1992), p. 120.

يوضح الشكل مختلف الإستراتيجيات المقترحة التي يمكن اعتمادها من طرف المجمع لخدمة القطاعات السوقية الجذابة ومن ثم التعرف على فرص النمو واكتساب مزايا تنافسية. ويعتبر اقتراح إستراتيجية التسويق المركز أي التخصص في بعض الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة ومن ثم اختراق الأسواق الحالية بالمنتجات

الحالية للمجمع، هي ملائمة للمجمع طالما أنها تمثل شريحة معتبرة من السوق ومن ثم رقم أعمال مرتفع وقيمة مضافة عالية أي عدد قليل من القطاعات السوقية الجذابة. ويمكن أن تكتسب صيدال على المدى المتوسط والطويل مكانة تنافسية قوية لأنها الأكثر معرفة بحاجات العملاء في ميدان تخصصها.

غير أن ذلك لا يعني التخلي عن إستراتيجية التسويق المتنوع والتي تعتبر الأكثر تلاعماً مع تشكيلة منتجات المجمع التي تتصف بالتنوع. وبذلك، يجب اعتماد إستراتيجية التنوع الجزئي من خلال الإستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير المنتجات الموضحة في الشكل أعلاه ونمو الأسواق للمنتجات الموضحة أيضاً، بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع الكامل أو البحث لمنتجات جديدة ولكنها تخدم قطاعات سوقية جذابة. وتعتبر الإستراتيجية الأخيرة إستراتيجية فرعية لنمو وتوسيع المنظمة من خلال الشراكة أو التحالفات. وتعتبر الشراكة أكثر تلاعماً لصيدال في هذه الحالة لأنها لا تستطيع بدون الشراكة مع المخابر العالمية تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية وغير المتمكن منها من طرف صيدال. وتسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير (CRD). كما تعتبر الشراكة أيضاً اختياراً إستراتيجياً دفاعياً تسمح لصيدال مواجهة إزاحة عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والانضمام المنتظر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وبذلك، يمكن لصيدال تحقيق اتجاهات النمو من خلال طرق النمو والتوسيع سواء من الداخل أو الخارج. فيتحقق النمو الداخلي من خلال الاختراق وتطوير المنتجات، بينما تلجأ إلى أسلوب الاندماج، الاستحواذ، الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية لتحقيق النمو الخارجي.

4: استراتيجيات التموّج لمجمع صيدال

بعد اقتراح إستراتيجيتي التسويق المتنوع والمركز التي يمكن أن تكتسب من خلالهما صيدال مزايا تنافسية مصدرها التنوع والتخصص، تحتاج صيدال إلى تحديد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات. وعملياً، فإن صيدال يمكن أن تحقق المكانة المطلوبة من خلال ثلاث خطوات أساسية، هي: تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة والتي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق؛ اختيار المزايا التنافسية الملائمة؛ تحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا للسوق المستهدف (سوف يتم تناوله في النقطة الموالية).

أ: تحديد المزايا التنافسية المحتملة لمجمع صيدال

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف وبأخذ الفرص والتهديدات الخارجية ومن خلال التعرف على القطاعات السوقية الجذابة والإستراتيجيات التي تصلح لخدمة هذه القطاعات مع إمكانية كسب صيدال للمزايا التنافسية، يمكن التوصل إلى تحديد المزايا التنافسية المحتملة لصيدال والتي تحقق لها المكانة المطلوبة.

ويستطيع المجمع أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة، وهي الخاصة بأمراض: ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرابين، مرض الربو، مرض السرطان، وذلك عن طريق التميز بالجودة. أما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة،

وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية *Infectiologie*، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، والتي فشلت فيها صيدال في اقتحام السوق بالرغم من الطلب المتزايد من هذا النوع من الأدوية، ينبغي أن تسعى صيدال إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة. وعليه، تتلخص الإستراتيجيات التنافسية التي يجب إتباعها على مستوى كل نشاط كما يلي:

شكل رقم 4: الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على مجمع صيدال

المزايا التنافسية

	السيطرة على أساس التكاليف	الميزة المدركة من طرف المستهلك
واسع النطاق التنافسي	الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمدة إستراتيجية القيادة في التكلفة	-----
ضيق	الأصناف العلاجية للأمراض المزمدة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة	

تم اقتباس الشكل من الإستراتيجيات الشاملة لـ PORTER، انظر :

- M. Porter, L'avantage concurrentiel (Paris : Inter éditon), P. 24.

يمكن أن تتبنى صيدال نوعين من الإستراتيجيات التسويقية التنافسية من أجل تثبيت الصورة العريضة (التموقع)، وهما: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على أساس الجودة والسعر. ومنتج الدواء الجنييس على العموم يتميز بمكانة متميزة في ذهن المستهلك، غير أنه يحتاج إلى جهود تدعيمية خاصة من حيث ترويج فعاليته الشفائية خاصة عند واصفي الدواء باعتبارهم قادة الرأي في هذا المجال ومن حيث الالتزام بمعايير جودة المطابقة لتثبيت هذه الصورة في ذهن المستهلك لفترة أطول.

وعليه، تصلح إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمدة ولكن مع الاحتفاظ على مستويات متوسطة نسبيا بالجودة، وذلك بسبب طبيعة المستهلك الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعاليته نظرا لوظيفته العلاجية المتعلقة بصحة الإنسان. وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنييسة الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالانخفاض في الأسعار إذا ما كثفت في الجهود التسويقية والخاصة الترويجية لاكتساب ثقة المستهلكين بصفة عامة وواصفي الدواء (الأطباء) على وجه الخصوص. وتتعدد المصادر التي تساعد المجمع لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على عدم تكبدها لتكاليف البحث

والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

كما تتناسب إستراتيجية التركيز التي يمكن أن تتبعها صيدال في أنشطتها الخاصة بالأصناف العلاجية للأمراض المزمنة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة المستهلكين في هذا الجزء، لأن صيدال لا تستطيع منافسة الأدوية الأصلية والجنيسة لهذا النوع نتيجة الخصائص التي يفضلها المستهلك في هذا النوع من الأدوية أي تفضيل الجودة أكثر من السعر. ولكن هذا لا يعني عدم تركيز صيدال على السعر واستغلالها ميزة الدواء الجنيس. وبذلك، تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله.

ب: اختيار المزايا التنافسية الملائمة لمنتجات صيدال

تحتاج صيدال أن تذهب إلى أبعد من تثبيت الصورة الذهنية العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن ميزة أو مزايا تنافسية معينة موجودة في أصنافها العلاجية دون الأصناف المنافسة. وسوف يتم في هذه الخطوة من خطوات تحقيق التوقع اختيار المزايا التنافسية الملائمة لكل منتج دوائي والتي يمكن تحقيقها، ثم توظف الأساليب والأدوات التسويقية القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء.

ويمكن أن تعلن صيدال عن خاصية واحدة رئيسية لتثبيت صورة ذهنية لمنتجاتها الدوائية أو أكثر، معتمدة على أبعاد الميزة التنافسية وهي لا تخرج عن المكونات الخمس: الجودة، التكلفة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء. وبذلك، لا يمكن أن تحقق صيدال الميزة التنافسية من خلال كل الأبعاد التنافسية السابقة الذكر، وإنما يجب أن توضع ضمن أسبقيات محددة.

ونظرا لأن صيدال متخصصة في إنتاج الأدوية الجنيسة أي التي سقطت منها حماية البراءة القانونية، فإن أسبقية الابتكار مستبعدة من قائمة الأسبقيات. ونظرا لعدد منتجات تشكيلة صيدال التي تفوق 200 منتج، بالإضافة إلى صعوبة تصنيف هذه التشكيلة حسب الأصناف العلاجية والأمراض المستهدفة لكل منتج دوائي (لأن الكثير من الأدوية تعالج عدة أمراض في نفس الوقت) لأنها تتطلب اختصاص في مجالي الطب والصيدلة، فإنه يمكن القول بأن الأسبقيات التنافسية لمختلف منتجات صيدال الدوائية تدور حول بعدي فعالية الدواء (كأحد مقاييس الجودة) والسعر.

وفي إطار البحث عن تثبيت صورة ذهنية لمنتجات صيدال وبالاعتماد على الأسبقيات التنافسية، يمكن لوحدة الأعمال أن تحقق تمركز المنتج من خلال الإستراتيجية المقترحة والتي تتمثل في تثبيت الصورة الذهنية على أساس مستوى معين من الجودة أو السعر.

كما يمكن أن تتبع صيدال إستراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية. وذلك من خلال الأنشطة التسويقية وبناء صورة ذهنية من أجل إدراك المستهلكين ووصفي الدواء بأن الدواء الجنيس يعطي نفس الفعالية مثل الدواء الأصلي ولكن بسعر أقل.

ثالثا: دور التسويق التكتيكي في تنفيذ المزايا التنافسية لمجمع صيدال

تمثل الإستراتيجيات التسويقية التنافسية المقترحة الإطار العام الذي يتضمن الوسائل البديلة التي تمكن صيدال من الاستخدام الفعال والكفاء للموارد والإمكانات المتاحة للمجمع من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية في إطار البيئة المحيطة بها. بينما تعتبر التكتيكات التسويقية هي مجموعة الخطوات التفصيلية التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومن ثم تحقيق الاتصال والتسليم الفعال للمزايا التنافسية للأسواق المستهدفة. وبذلك، تتجسد الإستراتيجيات التسويقية التنافسية لصيدال من خلال التسويق التكتيكي بعد أن تم اختيار وتحديد المزايا التنافسية على المستوى الاستراتيجي للتسويق ليصل إلى محاولة تنفيذها على المستوى التكتيكي له.

وبهدف دعم وإسناد إستراتيجيات التسويق التنافسية المقترحة لمجمع صيدال وتحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة، يركز التسويق التكتيكي على كيفية تعظيم إنتاجية الموارد وتفعيل القدرات التنافسية باعتبارها أساس الميزة التنافسية والمركز التنافسي ضمن وظيفة التسويق ومن ثم تحسين تنافسية المجمع. وبذلك، يتم اتخاذ العديد من القرارات في التسويق التكتيكي حول كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

ومن أجل تطوير سياسات فعالة للمزيج التسويقي، لا بد من وجود اتساق وموائمة بين مجموعة القرارات والسياسات المتخذة في هذا المستوى مع الميزة التنافسية التي يسعى التسويق الإستراتيجي إلى تحديدها، حيث يجب أن ينبع التوجه الرئيسي للسياسات التسويقية من إستراتيجيات الاستهداف السوقي (التنوع والتركيز) وإستراتيجية التسويق التنافسية (أقل تكلفة والتركيز على أساس الجودة).

والمزيج التسويقي هو خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج الدوائي بما يتناسب مع رغبات وحاجات العميل ثم دراسة السعر المناسب والتنافسي لبيعها ثم الترويج له وإيصاله إلى المكان والزمان المناسبين، من أجل إشباع حاجات ورغبات العميل بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.⁽¹⁾ ومن ثم يتم اختيار أنسب آليات المزيج التسويقي التي يمكن تطبيقها من طرف مجمع صيدال لتسليم المزايا التنافسية لأسواقها المستهدفة في ظل ظروف المنافسة الحالية.

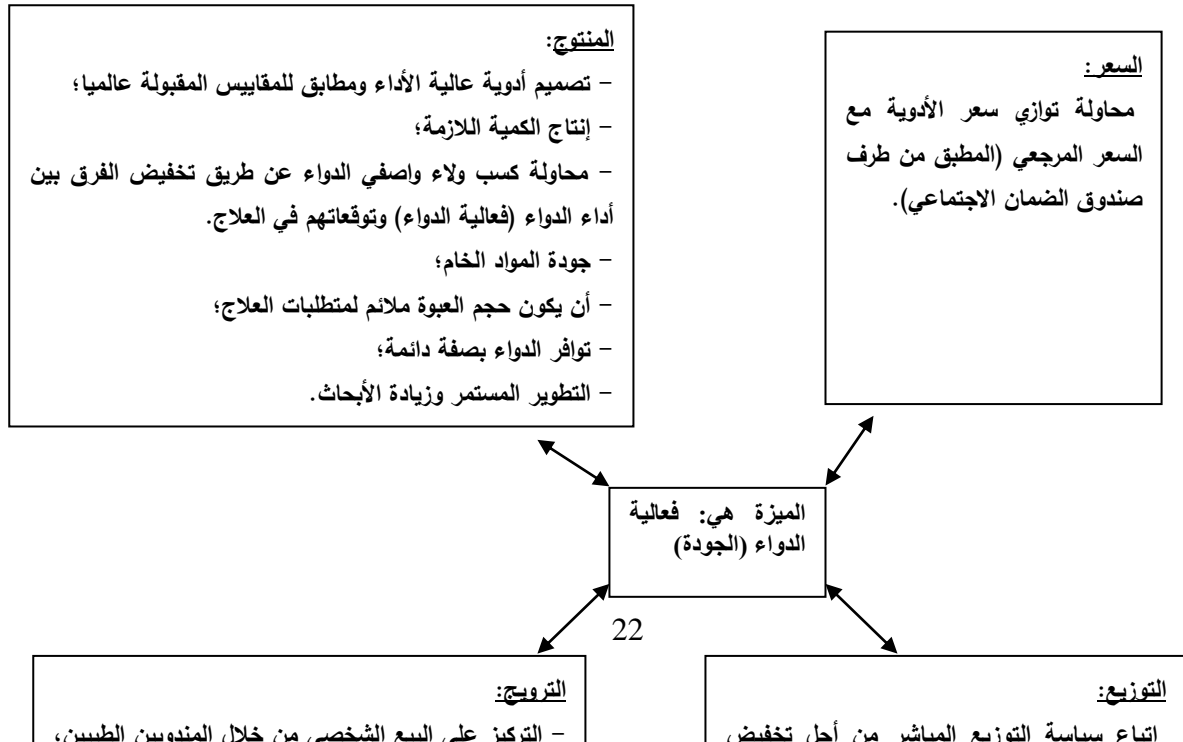
ويمكن تمثيل أدوات المزيج التسويقي الذي تجسد المزايا التنافسية المقترحة في مخطط يمثله الأشكال المئوية. وباعتبار أن الميزة الأولى المراد تسليمها من طرف صيدال لعملائه النهائيين هي الأقل سعرا أي التركيز على أقل تكلفة بالنسبة للقطاعات المستهدفة وهي تمثل قطاع الأمراض المختلفة وغير المزمنة، فإن المزيج التسويقي الذي يتناسب مع الثنائي ميزة تنافسية - سوق مستهدف (أقل سعر، فئة الأمراض المختلفة وغير المزمنة) يمكن إيجاز آلياته في الشكل التالي:

شكل رقم 5: أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة السعر المنخفض

المنتج:	السعر:
- تصميم أدوية مطابقة للمعايير المقبولة عالمياً؛	- نتيجة للتدخل الحكومي في
- التطوير في أشكال الأدوية المختلفة من المنتج الواحد؛	تحديد هامش الربح، يجب أن
- التبسيط، أي حذف بعض المنتجات المنخفضة الربحية والتركيز على الأدوية التي	تكون أسعار المجمع في هذه
تكتسب ربح أكبر،	الحالة موازية مع الأسعار المرجعية
- الجودة في فاعلية الدواء ومكسبات الطعم والإضافات الخاصة فيما يتعلق بأدوية	(المطبقة من طرف صندوق
الأطفال؛	الضمان الاجتماعي).
- كفاءة العبوة في الحفاظ على الدواء، وأن تكون ذات حجم مناسب لمتطلبات السوق،	- يجب الحفاظ على الطريقة
بالإضافة إلى إمكانية إعادة تدويرها أو استخدامها؛	الحالية للتسعير لأنها تشكل ميزة
- الاهتمام بالتبيين أي البيانات الواردة في النشرة الطبية للأدوية فيما يتعلق بتركيب	تنافسية.
المستحضر والجرعات والتحذيرات وكيفية الاستعمال والآثار الجانبية واسم المجمع والعنوان	

يوضح الشكل أعلاه أدوات المزيج التسويقي العامة الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال في القطاعات السوقية التي تمثل المصابين بالأمراض المختلفة وغير المزمنة. ويجب أن تركز مختلف هذه الأدوات في مجملها على إظهار ميزة السعر المنخفض في أعين العملاء (أطباء، صيادلة ومرضى). أما إذا كانت الميزة المراد تسليمها من طرف مجمع صيدال لعملائه النهائيين (المرضى) هي التركيز على أسواق جزئية المتمثلة في المصابين بالأمراض المزمنة على أساس الجودة، فإن أدوات المزيج التسويقي يمكن أن تأخذ الآليات التالية:

شكل رقم 6: أدوات المزيج التسويقي الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال لتسليم ميزة الجودة



ويجب الإشارة إلى أن أدوات المزيج التسويقي العامة الواجب استخدامها من طرف مجمع صيدال في القطاعات السوقية التي تمثل المصابين بالأمراض المزمنة الموضحة في الشكل أعلاه ينبغي أن تركز على إظهار ميزة الجودة (فعالية المنتج) في أعين واصفي الدواء أي فئة الأطباء باعتبارهم المؤثرين الأساسيين على قرار شراء الدواء.

رابعاً: أثر السياسات التسويقية في تفعيل القدرات التنافسية لمجمع صيدال

تكمن أهمية السياسات التسويقية (المزيج التسويقي) بالإضافة إلى تسليم المزايا التنافسية إلى القطاعات المستهدفة في تعظيم إنتاجية الموارد وتفعيل القدرات التنافسية المتمثلة في الجودة، الكفاءة التشغيلية، الابتكار والاستجابة للعملاء باعتبارها أساس الميزة التنافسية والمركز التنافسي.⁽¹⁾ وبذلك يتم تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية.⁽²⁾ ومن أجل تفعيل الكفاءة التشغيلية لمجمع صيدال بهدف تحويل المزايا النسبية وامتلاك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة المنخفضة ومن ثم السعر المنخفض، فإنه يجب إتباع سياسات للمزيج التسويقي التي تهدف إلى الارتفاع في إنتاجية عوامل الإنتاج التي تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج. ويؤدي تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين إلى زيادة حصة مجمع صيدال في السوق. إذ يتطلب التنافس على أساس التكاليف تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل، والمواد، والتلف، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

¹ - لمزيد من المعلومات، انظر:

- Charles W.L. HILL & Gareth R. JONES, **Strategic Management: An integrated approach**, ED: Houghton Mifflin Company, 1998. translated by:

- رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1998)، ص. 196. وأيضا:

- عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات (بغداد: مكتبة الذاكرة، 2004)، ص ص. 56-57.

² - لمزيد من المعلومات انظر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001)، ص. 108.

وترتبط التكلفة في مجمع صيدال بالتسويق في ثلاث عناصر من المزيج التسويقي وهي: المنتج والتوزيع والترويج. ولا شك أن المنتج الدوائي بمواصفاته وبأبعاده المختلفة يفترض مستوى معين من الموارد لتحقيق هذه المواصفات، إذن لا أن يكون تخفيض التكلفة على حساب جودة المنتجات. أما تأثير السياسة التوزيعية على التكلفة يظهر عندما يتم التمييز بين التوزيع المباشر أي من مراكز التوزيع المباشرة على زبائنها (الصيدليات، القطاع العسكري، الصيدلية المركزية للمستشفيات...) والتوزيع غير المباشر أي من مراكز التوزيع إلى تجار الجملة والموزع الوطني للأدوية Digromed ثم إلى تجار التجزئة (الصيدال) وصولاً إلى المستهلك النهائي عن طريق التمييز بين هوامش الأرباح، لأنه لا يجب افتراض نفس النسبة مع مختلف الموزعين.

كما يترتب على السياسة الترويجية مستوى معين من التكاليف تبعاً للسياسة المتبعة، فإذا كانت الأدوية المراد ترويجها موجهة إلى المستهلك النهائي أي يمكن شرائها بدون وصفة طبية فإن الحملة الترويجية في هذه الحالة تستهدف المريض في حد ذاته، وتكون للصيدليات في هذه الحالة دور فعال في ترويج الأدوية لصالح المجمع. في حين يستهدف الترويج للأدوية الموجهة بوصفة طبية الأطباء والصيدال والمخابر المختصة على المستوى الوطني. وتتمثل أهم عناصر المزيج الترويجي التي لها تأثير على التكلفة في الحملات الإعلانية (مجلات دورية موزعة على الأطباء والصيدال والموزعين وعمال صيدال، مواقع الاتصال عبر شبكة الإنترنت، المشاركة في النظاهرات العلمية والطبية)، البيع الشخصي من خلال المندوبين الطبيين، تنشيط المبيعات من خلال تقديم أدوية مجانية إلى المستشفيات والمراكز الطبية.

أما تفعيل القدرة على الجودة باعتبارها أهم أهداف الإستراتيجيات التسويقية التنافسية، فترتبط بسياسات المزيج التسويقي من خلال المنتج والسعر. ولا شك أن تصميم أدوية عالية الأداء ومطابقة للمقاييس المقبولة عالمياً يفترض مستوى معين من خصائص وسمات عالية التفوق في العلاج، بالإضافة إلى ضمان السلامة والأمان أي عدم ترك آثار جانبية عند الاستعمال. فالدواء الذي يوصل قيمة أكبر للمستهلك هو ذلك الدواء الذي يكون الفرق بين أدائه وتوقعات واصفيه (الأطباء) أو المريض موجبة (أي فعالية في العلاج)، مما يحقق زيادة في ولاء واصفي الدواء والمرضى وإمكانية توسع نصيب المجمع من السوق. أما إذا كانت الفروق سلبية، تكون سياسة المنتج قد أخفقت في تنفيذ الوعود التسويقية وخيب آمال الأطباء والمرضى. وقد يترتب على ذلك ضياع للجهود التسويقية في صورة تبذير للموارد، إذا ما استثنينا تأثيره المباشر على أرباح المجمع ومبيعاته، وكل ذلك يحدث بسبب عدم التنسيق بين جهود الإستراتيجيات التنافسية وسياسات المزيج التسويقي. ومن جانب آخر ترتبط الجودة بالتسويق من خلال السياسة السعرية، لأن هذا السعر مرتبط بالتكاليف، والتكلفة هي ما يحدد جودة المنتج.

ومن أجل تفعيل قدرة مجمع صيدال على الاستجابة لحاجات العميل ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى التكيف والتغيير في نوع الأدوية وفقاً لحاجات العميل تبعاً للتغير في طلبات السوق، ينبغي صياغة سياسات تسويقية تخدم ذلك. وترتبط قدرة الاستجابة في مجمع صيدال بالتسويق في ثلاث عناصر من المزيج التسويقي وهي المنتج والتوزيع والسعر. ولا شك أن تقديم منتجات متنوعة بمواصفات وبأبعاد مختلفة حسب الطلب يؤدي

إلى مستوى معين من الاستجابة للطلب. وتؤثر السياسة التوزيعية بدورها على الاستجابة عندما يتم احترام آجال التسليم من طرف المجمع. كما يترتب على السياسة السعرية مستوى معين من الاستجابة ومن ثم رضا العميل إذا كانت أسعار المجمع متقاربة مع الأسعار المرجعية المسطرة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى إمكانية تعويض سعر الأدوية.

بينما يتم تفعيل قدرة صيدال على الابتكار من خلال المزيج التسويقي عبر سياسة المنتج التي تستوجب تقليد المستحضرات الدوائية. وتعتبر سياسة تقليد الأدوية الأصلية هي الأنسب لصيدال ولكن بشرط أن تكون الأولى والأسرع في هذا التقليد أي الأولى في دخولها سوق الأدوية الجنيسة. بالإضافة إلى ضرورة توفر هيكل لنظام معلومات فعال وبقطة تنافسية، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال الأدوية الجنيسة واستدامة لمزاياها التنافسية.

الخاتمة

لقد أضحى وضع مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر في ظل سوق مفتوح دائم الحركة والكثافة التنافسية القوية، مرتبطاً بأن يكون تنافسياً في السوق الوطني والعالمي. ولن تتحقق هذه الأخيرة بدون تحقيق مزايا تنافسية بتفعيل دور التسويق الاستراتيجي، كما لا يمكن تجسيد هذه المزايا ميدانياً دون أدوات المزيج التسويقي.

وتشير نتائج الدراسة ارتباط المزايا التنافسية بمدى جاذبية القطاعات السوقية والقدرات التنافسية للمجمع التي تم التحقق منها من خلال تطبيق أساليب تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي. وقد أظهرت نتائج تحليل الجاذبية بأن هناك قطاعات جذابة لم تستغل من طرف المجمع. كما أظهرت نتائج التحليل التنافسي، بالاعتماد على أسلوب القوى التنافسية لـ Porter في تحليل البيئة الخارجية لصيدال ونموذج سلسلة القيم لـ Porter في تحليل البيئة الداخلية لها، بأن مجمع صيدال له فرص سوقية يمكن استغلالها ويواجه في نفس الوقت تهديدات ومخاطر يجب تجنبها من أجل الاستمرار. كما أظهرت النتائج أيضاً تمتع صيدال بنقاط قوة يجب الاهتمام بها ونقاط ضعف لها تأثير حقيقي على مركز المجمع التنافسي يجب تداركها.

وأكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها وقدراتها المختلفة اعتبار إستراتيجية التركيز والتنويع حلاً ضرورياً لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية واكتساب المزايا التنافسية. وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة من خلال خلق وضع أو مكانة معينة للأصناف العلاجية الخاصة بالمجمع ومنتجاته وعلامته التجارية في ذهن المستهلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة. ومن أجل ذلك تم تحديد المزايا التنافسية الملائمة لمختلف أنشطة صيدال، وهي ميزة التكلفة الأقل للأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة وميزة التركيز على أجزاء سوقية على أساس الجودة للأصناف العلاجية للأمراض المزمنة. كما تم اقتراح إستراتيجية "نفس المنتج بسعر أقل" من أجل تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامات التجارية لمجمع

صيدال. ويمكن أن تكتسب صيدال على المدى المتوسط والطويل مكانة تنافسية قوية. وتعتبر النتائج السابقة إثباتاً للفرضية الأولى.

وأكدت نتائج تسليم المزايا التنافسية للقطاعات المستهدفة اعتبار سياسات المزيج التسويقي الطريقة الأفضل لإظهار هذه المزايا في أعين العملاء (أطباء، صيادلة أو مرضى). ومن ثم مدى مساهمة التسويق التكتيكي في تحقيق الإتصال والتسليم الفعال للمزايا التنافسية للسوق المستهدف. ويعتبر ذلك إثباتاً للفرضية الثانية. كما أكدت النتائج بأن سياسات المزيج التسويقي الواجب إتباعها من طرف صيدال لها تأثير على تفعيل القدرات التنافسية للمجمع والمتمثلة في: الكفاءة التشغيلية، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والابتكار الذي يتجسد في سياسة التقليد نظراً لطبيعة عمل المجمع (أدوية جينية)، والتي تعتبر السياسة الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزاياها التنافسية. ويعتبر ذلك إثباتاً للفرضية الثالثة.

وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن اقتراح بعض التوصيات، وهي:

1. الأخذ في الاعتبار كل التحديات المرتبطة بالحفاظ على الصحة العمومية ومستقبل الصناعة الوطنية للدواء؛
2. ضرورة الاتفاق بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، حيث أدى غياب مثل هذا الاتفاق إلى غياب نظرة مستقبلية مسبقة على القيود الناجمة عن الظروف القانونية والاقتصادية الجديدة. وسوف يساعد هذا الاتفاق على فعالية المفاوضات لأن الإدارة الحكومية المكلفة بذلك هي وحدها القادرة على تحديد المكانة التي تدافع عنها، في حين لا يمكن للمنتجين التدخل في مفاوضات حكومية حتى وإن عادت عليهم في المستقبل بنتائج تطبيق الإجراءات النهائية لهذه الاتفاقيات؛
3. ضرورة الاندماج في السوق العالمي والتعامل بإيجابية مع ظروف العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وما ينشأ عنها من متطلبات أساسية ينبغي توفرها في المجمع حتى يستطيع مواجهة المنظمات الدوائية العالمية الذي يتنافس معها ليس في الأسواق الدولية وإنما في سوق الدواء الجزائري؛
4. إعداد برنامج واضح وقابل للتنفيذ عن أوجه التطور والآثار السلبية الناتجة من تطبيق اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة وكيفية مواجهتها؛
5. ضرورة الاهتمام بالتوجهات الإستراتيجية والتكتيكية للتسويق من أجل بناء المزايا التنافسية؛
6. ضرورة مراعاة تغير أسعار الصرف للعملة الأجنبية للمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج؛
7. ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المنظمات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها؛
8. تصفية المنتجات التي تحقق مردودية الخدمة الطبية منعدمة أو منخفضة؛
9. تطوير المستحضرات التي في مرحلة الانحدار، والاهتمام بتطوير الأشكال الصيدلانية؛
10. الاهتمام أكثر بأنشطة البحوث والتطوير ورفع نسبة الإنفاق عليها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية؛

11. الاهتمام أكثر بزيادة جودة الدواء من حيث الفاعلية ومكسبات الطعم والإضافات من أجل اكتساب المزايا التنافسية؛

12. إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع والمركز من أجل الوصول إلى المزايا التنافسية؛

13. الاهتمام أكثر بالقطاعات السوقية الخاصة بالمصابين بالأمراض المزمنة.

المراجع

1. السالم، مؤيد سعيد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر. (2005).
2. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب. (2001).
3. شارلز، وجاريت جونز ترجمة رفاعي، رفاعي محمد وعبد المتعال، محمد سيد أحمد. الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ج 1، ط 2. الرياض: دار المريخ للنشر. (2006).
4. الصميدعي، محمود جاسم ورشاد، محمد. التسويق الدوائي: مدخل إستراتيجي تحليلي. عمان: دار المناهج للنشر. (2006).
5. عبيدات، محمد إبراهيم ودبابنة، سمير. التسويق الصحي والدوائي. عمان: دار وائل للنشر. (2006).
6. العلاق، بشير. التسويق الصيدلاني. عمان: دار اليازوري للنشر. (2006).
7. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. إدارة الإنتاج والعمليات. بغداد: مكتبة الذاكرة. (2004).
8. وثائق داخلية من مجمع صيدال.
9. Lambin, J-J. et Chumpitaz, R. Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation marché, 5^{ème} ed. Paris: DUNOD. (2002).
10. PORTER, M. E. l'Avantage concurrentiel. Paris : inter-éditions. (1986).
11. Weill, M. Le management stratégique. Paris : Armand colin. (1992).
12. www.IMSHealth.org. (Organisme International des Statistiques du Médicament).
13. www.Saidalgroup.Com.
14. Agence étatique pour la promotion de l'exportation, www.cnis.dz
15. Office national des statistiques (ONS), www.algex.dz/
16. www.unop.dz. (UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE).
17. www.snapo.org
18. Enquête nationale MICS 3, UNICEF, ONS, Ministère de la Santé (2006).
19. Groupe Saidal, Rapport de Gestion (2002-20006).