

## تحليل المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر

## Competition Analysis of the pharmaceutical industry in Algeria

أ. عرقابي عادل جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نموج قوى المنافسة الخمسة المقترح من طرف Porter، ومعرفة محددات كل عنصر من عناصر النموذج ومحاولة تطبيق هذا النموذج وإسقاطه على صناعة الدواء في الجزائر، وذلك من أجل تحليل البيئة التنافسية لمجمع صيدال وتحديد مدى جاذبية الصناعة التي يعمل فيها، وكذا تحديد الفرص المتاحة في هذه الصناعة ومعرفة الموقع التنافسي لمجمع صيدال ضمن صناعة الدواء الجزائرية، وهذا كله يساعد ويمكن المجمع من معرفة واستغلال الفرص المتاحة في الصناعة التي يعمل فيها وكذا تجنب التهديدات التي تواجهه، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكنه من منافسة المؤسسات التي تعمل معه في نفس الصناعة.

ومن خلال تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر، وجدنا أن هذه الصناعة تتميز بمجموعة من الفرص مثل النمو المتزايد للطلب المحلي على الدواء، انخفاض تكلفة الدواء الجينيس مقارنة بالدواء الأصلي، خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء، ارتفاع تكلفة الاستثمار في هذه الصناعة، إمكانية دخول صيدال لأسواق الدول التي تتميز بالضعف في مجال صناعة الدواء، بالإضافة إلى مجموعة من التهديدات من بينها عدم وجود سياسة حكومية واضحة في تشجيع الإنتاج المحلي، منافسة الدواء الأصلي، إمكانية زيادة سعر المادة الأولية.

**الكلمات المفتاح:** ميزة تنافسية، محددات الميزة التنافسية، قوى المنافسة الخمسة، صناعة الدواء.

**Abstract:**

This study aims to identify the model of five forces of competitive proposed by Porter, and knowledge of the determinants of each element of the model elements and try to apply this model and drop it on to pharmaceutical industry in Algeria, in order to the competitive environment for Sidal group analyze and determine the extent of industry attractiveness in which it operates, as well as identify opportunities in this

industry and knowledge of the competitive position of the compound Sidal within this industry, and all this helps and can be group to learn and exploit available in the industry opportunities in which it operates and as will as avoid the threats facing it, in order to achieve a competitive advantage of being able to compete with firms that work with him in the same industry.

Through the analysis of the five forces of competition for the pharmaceutical industry in Algeria, we found that the industry is characterized by a range of growth opportunities such as the growing local demand for the drug, low cost generic medicine compared to the original drug, Sidal experience in the pharmaceutical industry, the high cost of investment in the industry, the possibility of entering Sidal markets characterized by weak states in the field of pharmaceutical industry, in addition to a range of threats, including the lack of a clear government policy to encourage domestic production, compete with the original drug, the possibility of increasing the price of the raw material.

**Keywords:** copetitive advantage, determinants of copetitive advantage, the five competitive forces, pharmaceutical industry.

#### المقدمة:

يعتبر هيكل الصناعة مصدر للميزة التنافسية، حسب مقارنة هيكل الصناعة التي تم طرحها من طرف "Porter" في بداية الثمانينيات، والتي تحاول أن تفسر العوامل التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البيئة التي تعمل فيها، حيث طرح من خلال هذه المقارنة مجموعة من الأفكار التي لقيت رواجا كبيرا في حقل التسيير، وذلك منذ بداية الثمانينات، وإلى غاية الوقت الحالي ما تزال تطبق في مجال الإستراتيجية.

قام "Porter" بدراسة أثر البيئة التنافسية على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وذلك من خلال قيامه بتحليل مجموعة من قطاعات النشاط في الدول المتقدمة تحليلا هيكليا، وتحديد قوى المنافسة الفاعلة في هذه القطاعات والمحددة لجاذبيتها وربحيتها، وهذا ما أصبح يعرف بنموذج القوى الخمس للمنافسة لـ "Porter"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل أن العامل الأول الذي يحدد مردودية وربحية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي تنتج عن طريق تجاذب القوى المنافسة بداخله، أما العامل الثاني فيتمثل في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها في القطاع.

اشكالية الدراسة:

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تطبيق نموذج القوى الخمسة للمنافسة في صناعة الدواء في الجزائر وتحديد الفرص والتهديدات التي يفرزها هذا التحليل والتي من خلال استغلالها يمكن لمجمع صيدال تحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ماهي الفرص والتهديدات التي يفرزها تحليل قوى المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر؟**

**الأسئلة الفرعية:**

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها حول صناعة الدواء في الجزائر، والتي تتمثل في:

**1- ما هي محددات قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر؟**

**2- هل هناك فرص في صناعة الدواء يمكن لمجمع صيدال استغلالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية؟**

**فرضية الدراسة:**

ومن أجل معالجة الإشكالية البحثية المذكورة سابقا يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

● هناك مجموعة من الفرص والتهديدات التي يتيحها ويفرزها تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر، والتي يمكن لمجمع صيدال استغلالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

**أهداف الدراسة:**

- تحديد إمكانية تطبيق نموذج القوى الخمسة للمنافسة في الصناعة محل الدراسة.
- تحديد مدى جاذبية صناعة الدواء في الجزائر.
- تزويد مجمع صيدال بمجموع الفرص والتهديدات الموجودة في الصناعة التي يعمل فيها من أجل استغلالها في تحقيق الميزة التنافسية.

**أهمية الدراسة:**

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى لتوضيح إمكانية تطبيق مثل هذه الدراسات والتي تتناول التحليل القطاعي ككل ولا تهتم بمؤسسة واحدة فقط، وهذا من أجل معرفة مدى جاذبية صناعة الدواء الجزائرية وإمكانية استغلال مجمع صيدال لمجموع الفرص المتاحة في هذه الصناعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

**1- المتعاملون في صناعة الدواء في الجزائر:**

وبغية التعرف على المتعاملين ضمن صناعة الدواء في الجزائر سوف نتطرق لهم من خلال ما سيأتي:

**1-1- المتعاملين من القطاع العام:**

ويتمثل في الجمع الصناعي صيدال على مستوى الإنتاج، ومنظمة Digromed على مستوى التوزيع بالجملة والتي أنشئت في سنة 1997 بدلا من المنظمات المستوردة العمومية السابقة (Enapharm, Encopharm, Enopharm) التي لم تستطع مقاومة منافسة القطاع الخاص، منظمة Endimed على مستوى التوزيع بالتجزئة والمسؤولة على إدارة سلسلة الصيدليات العمومية القديمة، الصيدلية العامة للمستشفيات (PCH Pharmacie Centrale des Hôpitaux) أنشئت من قبل وزارة الصحة العمومية على شكل مركز للشراء من أجل تمويل شبكة المستشفيات العامة.

**1-2- المنتجين والمستوردين الخواص:**

إذا كان إنتاج واستيراد الدواء في البداية محتكر من طرف المؤسسات العمومية التابعة للدولة، كان انفتاح هذا النوع من الصناعة على القطاع الخاص بالنسبة لها بمثابة شغف حقيقي، لذلك فاق عدد المرخص لهم من المستوردين الخواص في بداية التسعينيات مائة مستورد حسب جدول الشروط، حيث حدد المرسوم رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 جدول الشروط التقنية لطرح المنتجات الدوائية المستوردة والموجهة إلى الطب الإنساني في السوق، ولكن انخفض هذا العدد خلال السنوات الأخيرة ووصل سنة 2006 إلى 55 مستورد مقابل 130 مستورد سنة 2003<sup>1</sup>، بينما بلغ عددهم سنة 2007 إلى 79 مؤسسة مستوردة<sup>2</sup> من 42 دولة أهمها فرنسا وبريطانيا وإيطاليا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية ومصر والإمارات والأردن، ويأتي على رأس المختبرات الأجنبية: (نوفورديسك) و(بيوفارم) و(أل بي) و(يوميدال) و(بروفيدال) و(رون بولانك رورير) و(أفانتيس) و(مجموعة سيجما المصرية)<sup>3</sup>.

أما عدد المنتجين الخواص فقد وصل عددهم إلى 81 مؤسسة لإنتاج المواد الصيدلانية<sup>4</sup>، أما وحدات الإنتاج قيد الإنجاز فقد بلغ عددها 120 وحدة<sup>5</sup>، بينما كان عدد القائمين بالتعبئة والتغليف، 23 Conditionneurs وحدة<sup>6</sup>، حيث يتمثل أهم المنتجين في كل من SALEM، PFIZER، ISOPHARM، IMA، SANOFI AVENTIS، PHARMAGREB، SANDOZ ALGERIE، LAD PHARMA، LAM، LPA.

## 2- قوى التنافس الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر:

## 2-1- تهديد الداخلين المحتملين:

نموذج القوى الخمسة ل Porter لا يعتمد في التحليل على المنافسين الحاليين فقط، بل يعتمد حتى على المنافسين المحتمل دخولهم إلى الصناعة، ويتوقف هذا الدخول على قدرة المؤسسات الموجودة في الصناعة على خلق أو وضع عوائق تقف كحاجز أمام دخول مؤسسات جديدة إلى هذه الصناعة، وبالنظر إلى صناعة الدواء في الجزائر نلاحظ أنه رغم تميزها بارتفاع تكلفة الاستثمار، فمثلا مؤسسة صيدال يقدر رأس مالها بحوالي 2.500.000.000 دينار جزائري<sup>7</sup>، إلا أنه هناك نمو ملاحظ في زيادة المشاريع الجديدة في الصناعة، حيث بلغ عدد المشاريع قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي)<sup>8</sup>.

بالنظر إلى حجم الإنتاج الذي تنتجه صيدال والمقدر خلال سنة 2008 بحوالي 9.2 مليار دينار جزائري<sup>9</sup>، فإنه يعتبر كبير بالنسبة للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى صناعة الدواء، لأن هذا الحجم يعطى لصيدال القدرة على التحكم في تكلفة الإنتاج والسيطرة عليها، والعمل على جعلها وسيلة لإخراج المنافس الجديد من الصناعة إذا ما دخل لينافسها، هذا من جهة، وبالنظر إلى خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء وكبر حجمها من جهة أخرى، هذا كله يعطى لصيدال ميزة السيطرة على التكلفة سواء كانت تكلفة الإنتاج أو التكلفة المرتبطة بالتسيير لإعاقه دخول المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة التي تنشط فيها.

تعتبر صيدال من بين المؤسسات المتفوقة في مجال صناعة الدواء في الجزائر، والدليل قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة من الخارج والمنتجة من طرف أكبر المخابر العالمية خبرة في مجال صناعة الدواء، وقدرة صيدال على إنتاج أكثر من 150 نوع من الدواء<sup>10</sup>، وحصول المجمع في شهر نوفمبر 2001 على شهادة ISO 9001 و ISO 9002 لدى الجمعية الفرنسية للتأمين على النوعية (AFAQ)<sup>11</sup>، وتحصل المجمع أيضا سنة 2005 على شهادة ISO 9001، وتحصل مركز البحث والتطوير CRD على شهادة ISO 9001<sup>12</sup>.

بإملاك صيدال مجموعة من شهادات الخبرة والنوعية هذا دليل على تفوقها في مجال صناعة الدواء في الجزائر وإملاكها لعلامة تجارية جيدة، تحظى بولاء المستهلك وثقته في المنتجات الحاملة لاسم

صيدال، وهذه ميزة تتفوق بها صيدال عن المؤسسات الراغبة في الدخول إلى صناعة الدواء، التي لا بد لها من العمل لمدة طويلة حتى تكتسب علامة تجارية تضاهي علامة صيدال.

لقد حققت صيدال نسبة تقدم ونمو في مجال تصدير الدواء إلى الخارج حيث بلغت قيمة صادراتها سنة 2007 حوالي 21.979.835 دينار جزائري<sup>13</sup>، ومن بين الدول التي تصل لها منتجات صيدال هي: تشاد، السنغال، بوركينا فاسو، النيجر، زمبابوي، اليمن، العراق، ليبيا، إيطاليا<sup>14</sup>، هذا بالإضافة إلى امتلاكها لقنوات توزيع داخل الجزائر.

إن إمتلاك صيدال لقنوات توزيع متنوعة داخلية وخارجية، تمنحها ميزة السيطرة على قنوات التوزيع، وهذه السيطرة ليست مطلقة لأنها لا تضاهي المؤسسات العالمية من خلال رقم الصادرات أو رقم المبيعات ككل، إلا أنها تعتبر ميزة تتميز بها صيدال إذا ما قورنت بمؤسسة ترغب في الدخول إلى صناعة الدواء.

إن فاتورة استيراد الأدوية في الجزائر تقفز من سنة لأخرى، تبعا للزيادة السكانية التي لا يسايرها إنتاج محلي مناسب للأدوية وإقبال منقطع النظير على كل ما هو مستورد، حيث في عام 2007 بلغ رقم الاستيراد 4,1 مليار دولار، وفي العام الذي يليه بلغ خلال الـ9 أشهر الأخيرة فقط 3,1 مليار دولار، أما الصناعة المحلية فلا تغطي أكثر من 20٪ من الاحتياجات الوطنية يشترك فيها مجمع صيدال العمومي مع شركات خاصة وأخرى أجنبية وعربية، فهذه الشركات تلقى حصارا شديدا من طرف المستوردين، حيث فرضت الحكومة إجراءات مابين الأعوام 2000 و2005 تقضى بضرورة الاستثمار في الإنتاج المحلي بعد سنتين من العمل، أي تحويل الأموال المكتسبة إلى مشاريع بعد أن تخلت الدولة عن مهام الاستيراد بواسطة الصيدلية المركزية، وهذا ما لم يتحقق وذلك بسبب قيام المستوردين من جانبهم بالتحايل على القانون، فتم تغيير تسمية الشركات وغلقها بعد المدة المحددة، أي سنتين لتظهر من جديد بأسماء أخرى، وكذلك قيام الحكومة بإصدار القرار القاضي بمنع استيراد 1000 دواء منتج محليا، رغم عدم تطبيقه في الواقع إلى حد الآن، ومن جهة أخرى أيضا وحسب بعض مسؤولي وحدات الإنتاج المحلي، فإن تسجيل الدواء المحلي صعب جدا، عكس ما يحدث مع الإنتاج الأجنبي الذي تتم الموافقة عليه وحتى تمرير بيعه بعد أن تثبت التحاليل في الخارج أن له آثار مضاعفة ويتم سحبه هناك والدليل على ذلك فإن 75٪ من الأدوية المستوردة يتم تسجيلها، عكس الأدوية المحلية، حيث لم تسجل إلا نسبة 25٪ منها، أما صيدال والتي يتم أخذ أدويتها كمرجع

لتحديد الأدوية المعوضة في صناديق الضمان الاجتماعي فلا تقدم إلا 96 دواء من جملة 270 ينتجها المجمع<sup>15</sup>.

إن السياسة الحكومية المنتهجة في مجال صناعة الدواء لا تعمل على تشجيع الإنتاج المحلي وحمايته من المنافسة الأجنبية رغم إصدار الحكومة لقوانين تشجع الإنتاج المحلي إلا أنها لم تطبق في الواقع، وهذا عامل لا يحمي المؤسسات العاملة في هذه الصناعة من دخول منافسين جدد إلى الصناعة ومنافستها على أنصبتها السوقية.

## 2-2- قوة مساومة الموردين:

يعتمد المجمع الصناعي صيدال في استمرار عمله على شرائه للمواد الأولية، ومواد التعبئة والتغليف، وقطع الغيار، وقد بلغت فاتورة التموين في المجمع لسنة 2008 بالكمية إلى 4902 طن، أما بالقيمة فقد بلغت 3.093.223 دج حيث تعتمد في التمويل على مصدرين، مصدر السوق الداخلية، ومصدر السوق الخارجية<sup>16</sup>، حيث تتضح درجة اعتماد المجمع على هذين المصدرين من خلال الجدول (1)

الجدول (1): مصادر التموين بالمادة الأولية ومواد التعبئة وقطع الغيار لمجمع صيدال لسنة 2008.

(الوحدة: 1000 دج)

النسبة	المجموع	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	
22%	677.670	44.966	416.274	216.430	مشتريات محلية
78%	2.415.553	174.359	759.126	1.482.068	مشتريات أجنبية
100%	3.093.223	219.325	1.175.400	1.698.498	المجموع
	100%	7%	38%	55%	النسبة

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن المجمع يعتمد على نسبة 22% من تموينه على السوق المحلية، بينما يعتمد على نسبة 78% من تموينه على السوق الأجنبية، هذا يوضح أن المجمع يعتمد على السوق الأجنبية أكثر من السوق المحلية، إلا أن مصادر التموين الخارجية التي يعتمد عليها المجمع متنوعة، أي من دول وموردين مختلفين، وهذا ما يبينه الجدول (2).

الجدول (2): قيمة ونسبة مشتريات مجمع صيدال حسب الدول لسنة 2008.

(الوحدة: 1000 دج)

الدولة	قيمة المشتريات	النسبة
فرنسا	538.164	22.28%
المانيا	528.143	21.86%
سويسرا	250.822	10.38%
الهند	245.343	10.15%
ايطاليا	244.938	10.14%
الصين	117.678	4.87%
بلجيكا	114.195	4.72%
التشيك	90.363	3.74%
اسبانيا	90.189	3.73%
الولايات المتحدة الأمريكية	58.222	2.41%
تونس	47.830	2%
النمسا	38.740	1.6%
بريطانيا	15.813	0.65%
سلوفاكيا	14.897	0.61%
البرتغال	8.791	0.37%
مصر	4.702	0.2%
المجر	4.062	0.17%
لوكسمبورج	2.661	0.12%
المجموع	2.415.553	100%

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن كلا من فرنسا وألمانيا تعتبران من بين أهم الموردين الأجانب الذين يعتمد عليهم المجمع، حيث تصل نسبة تمويل هاتين الدولتين للمجمع حوالي 22% لكل منهما، لتأتي بعدهما من حيث نسبة التمويل كل من سويسرا، الهند، ايطاليا بنسبة 10%، ثم تأتي



كل من الصين وبلجيكا بنسبة 5%، ثم التشيك واسبانيا بنسبة 4%، والولايات المتحدة الأمريكية، تونس، النمسا بنسبة 2%، وبريطانيا، سلوفاكيا بنسبة 1%.

إن اعتماد مجمع صيدال على السوق الأجنبية بنسبة أكبر من اعتمادها على السوق المحلية، يعرض المجمع لخطر قوة مساومة الموردين الأجانب، وارتفاع تكلفة التمويل خاصة عند انخفاض قيمة العملة المحلية مقارنة بالعملة التي يتعامل بها الموردون الأجانب، وعدم قدرة المجمع على استرجاع هذا الارتفاع في التكاليف ضمن سعر الدواء بسبب الأسعار التنافسية التي يتميز بها الدواء المستورد. إلا أنه حسب الجدول (2) يتضح أن المجمع يعتمد على مصادر تمويل خارجية متنوعة، وهذا ما يخفف من قوة مساومة الموردين تجاه المجمع.

### 2-3- قوة مساومة الزبائن:

يتعامل المجمع مع تشكيلة متنوعة من الزبائن، سواء على المستوى المحلي و التي تتمثل بصفة عامة في تجار الجملة، حيث أن تجار الجملة هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر، وبجودة عالية، وهذا ما يقف عائقا أمام المجمع بسبب المنافسة الأجنبية، من خلال الدواء الأصلي الذي يعتبر من بين أهم العوائق التي تقف أمام المجمع، فهو مختص في إنتاج الأدوية الجنيسة بحيث ينتج المجمع 217 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة<sup>17</sup>، بالإضافة إلى أن الكثير من منتجات المجمع تفتقر للتصميم الجيد مع رداءة التغليف، أما على المستوى الخارجي فالمجمع يتعامل مع مجموعة من الزبائن من دول مختلفة، ويمكن إظهار هؤلاء الزبائن من خلال الجدول (3).

الجدول (3): زبائن مجمع صيدال على المستوى الأجنبي وقيمة صادراته نحوهم لسنة 2008.

(الوحدة: مليار دج)

عدد الأدوية المصدرة	القيمة	الدولة	الزبون
4	4.011	السنگال	<b>PNA</b>
34	6.386	النيجر	<b>ONPPC</b>
34	696	النيجر	<b>CONTINENTAL PHARM</b>
1	2.188	بوركينافاسو	<b>CAMEG</b>
4	4.227	اليمن	<b>ABU FARI</b>
77	17.508	المجموع	

المصدر: Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن ONPPC من النيجر يعتبر من أهم الزبائن على المستوى الخارجى بقيمة 6.386 مليار دينار، ثم يأتي بعده كل من ABU FARI من اليمن بقيمة 4.227 مليار دينار، و PNA من السنغال بقيمة 4.011 مليار دينار، وبعدهم يأتي CAMEG بقيمة 2.188 مليار دينار، وفي الأخير يأتي CONTINENTAL PHARM بقيمة 696 مليار دينار، وهذا يوضح أن الجمع يتعامل مع مجموعة مختلفة من الزبائن على المستوى الأجنبي، تتقارب أهميتهم النسبية بالنسبة للمجمع، وتختلف مواقعهم الجغرافية.

إن اختصاص مجمع صيدال وتوجهه نحو إنتاج الدواء الجنيس على حساب الدواء الأصلي، الذي يعتبر أقل قيمة و جودة من جهة و أكبر تكلفة من المنتج الأصلي من جهة أخرى، هذا كله يجعل زبائن المجمع من السوق المحلية والمتمثلين في تجار الجملة يمارسون ضغطا على المجمع من أجل تخفيض أسعار المنتجات التي يقدمها مقارنة بالمنتجات المستوردة، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن المجمع يتعامل مع مجموعة من زبائن أجنبي تتقارب أهميتهم النسبية من خلال مبيعات المجمع مع اختلاف مواقعهم الجغرافية، وهذا ما يجعل المجمع في مأمن من تركيز الزبائن على المستوى الأجنبي وعدم قدرتهم على التأثير على المجمع وممارسة قوة المساومة عليه.

## 2-4- تهديد المنتجات البديلة:

تمارس المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على جاذبية الصناعة، بمعنى أنه كلما كانت هناك بدائل كثيرة لمنتج المؤسسة، كلما كان ذلك تهديدا يؤثر على ربحية المؤسسة، وفي صناعة الدواء هناك تهديد كبير من قبل المنتجات المعالجة بالنباتات Phytothérapie و Alicaments مثل الباغورت المدين<sup>18</sup>، وهذه المنتجات تمارس تهديدا كبيرا لصناعة الدواء بصفة عامة، ومنتجات مجمع صيدال بصفة خاصة، هذا من جهة، و نلاحظ أن سوق الدواء في الجزائر تتكون من حوالي 35% منتجات جنيسة و65% أصلية<sup>19</sup> من جهة أخرى، كما أن مجمع صيدال ينتج 215 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة<sup>20</sup>، بمعنى أن المجمع متخصص في إنتاج الأدوية الجنيسة.

إن مجمع صيدال من خلال الأدوية التي ينتجها يعتبر متخصص في إنتاج الدواء الجنيس، هذا ما يؤدي إلى ارتفاع قوة التهديد التي يمارسها المنتج الأصلي في شكل الأدوية المستوردة من قبل المستوردين، على المنتج الجنيس الذي ينتجه المجمع، بالإضافة إلى توجه واصفي الدواء (الأطباء) إلى اختيار الأدوية

الأصلية لعلاج مختلف الأمراض، بدلا من الأدوية الجنيسة، وعليه لابد للمجمع مراعاة هذا التهديد، ومحاولة الاستثمار في مجال البحث والتطوير للحصول على براءات الاختراع لمنتجات جديدة.

## 2-5- شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة:

تتميز صناعة الدواء في الجزائر بدرجة كبيرة من المنافسة سواء من طرف المنتجين المحليين، حيث بلغ عدد المؤسسات المنتجة للدواء في الجزائر 81 مؤسسة منتجة للمواد الصيدلانية<sup>21</sup>، أو من طرف المؤسسات الأجنبية حيث توجد هناك 79 مؤسسة مستوردة للمواد الصيدلانية<sup>22</sup>، هذا دليل يوضح الضغط التنافسي الذي تمارسه المؤسسات الناشطة في صناعة الدواء على مجمع صيدال، بحيث أن الدواء المستورد يعتبر أحسن من حيث الشكل، وأفضل من حيث النوعية، لأن المنتج المستورد أكثره منتج أصلي، ومنتج من طرف أكبر المؤسسات العالمية في صناعة الدواء، كما يتضح في الجدول (4).

الجدول (4): واردات الجزائر من الدواء حسب البلد لسنة 2005.

(الوحدة: %)

البلد	النسبة المئوية	البلد	النسبة المئوية
فرنسا	69.12	سويسرا	1.96
الأردن	5.75	إسبانيا	1.87
المملكة المتحدة	3.06	الدنمرك	1.82
إيطاليا	2.72	هولندا	1.41
تركيا	2.63	31 بلد آخر	7.67
ألمانيا	1.98	المجموع	100

المصدر: عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 219.

من خلال الجدول (4) يتضح لنا، أن الجزائر تعتمد بنسبة كبيرة تقريبا بحوالي 69.12% من وارداتها على المؤسسات الفرنسية، وهذا ما يوضح أيضا تحديد المنافسة التي ستواجه منتجات المجمع صيدال، لأن المنتج الفرنسي في الدواء معروف بجودته وله علامة تجارية لها مكانة كبيرة في سوق الدواء العالمية.

بالنظر إلى عدد المؤسسات الموجودة في صناعة الدواء في الجزائر والمقدرة بـ 81 مؤسسة منتجة بالإضافة إلى 79 مؤسسة مستوردة، فإن هذا كله يجعل من سوق الدواء في الجزائر سوق تتسم بدرجة كبيرة من المنافسة، كما يوضح هذا أن منتج مجمع صيدال يتعرض لمنافسة شرسة من طرف المنتج الأصلي الذي تنتجه المؤسسات المنتجة وكذا الذي تستورده المؤسسات المستوردة، والذي يعتبر أعلى جودة وأقل تكلفة من منتج المجمع.

### 3- إختبار فرضية الدراسة:

إن نموذج القوى الخمسة لـ Porter الذي تطرقنا له في صناعة الدواء في الجزائر، يوضح تأثير كل قوة على المنافسة في الصناعة الدوائية، وعليه فإن تحليل ومعرفة كل قوة وتأثيرها على الصناعة ككل يمكن أن يؤدي إلى إظهار الفرص والتهديدات التي تتميز بها الصناعة الدوائية في الجزائر، وبالتالي يمكن لصيدال الاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا التحليل في تحقيق مزايا تنافسية، وتجنب التهديدات التي يفرضها، وربما تحويل هذه التهديدات إلى فرص، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الموضوعية. ويمكن تلخيص نتائج تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر في الجدول التالي.

الجدول (5): الفرص والتهديدات التي أفرزها تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر

التهديدات	الفرص
- عدم وجود سياسة حكومية جادة في تشجيع وحماية الإنتاج المحلي.	- نمو وتطور صناعة الدواء في الجزائر.
- تعرض المجمع لخطر زيادة أسعار المواد الأولية بسبب اعتماده على المصادر الخارجية بنسبة أكبر في تجميعه.	- ارتفاع تكاليف الاستثمار في صناعة الدواء.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي في مجال صناعة الدواء بسبب الالتزامات الدولية، وارتفاع سنوي للواردات من الأدوية.	- خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء وعدم وجود منافسين من القطاع الخاص في مثل خبرة صيدال.
- شدة المنافسة من طرف المنتج الأجنبي الأصلي لمنتج صيدال في مجال الجودة.	- تزايد صادرات صيدال نحو الأسواق العالمية خاصة الدول النامية بسبب حداثة سوق الدواء فيها.
- نمو صناعة المنتجات المعالجة بالنباتات Alicaments و Phytothérapie.	- انخفاض سعر المنتج الجنييس بالنسبة لسعر الدواء الأصلي.
- توجه واصفي الدواء نحو الدواء الأصلي على حساب الدواء الجنييس.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نموذج القوى المنافسة الخمسة.

## الخاتمة:

تميز البيئة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال، من خلال تحليل قوى المنافسة الخمسة لصناعة الدواء في الجزائر، بمجموعة من الفرص المتاحة مثل النمو المتزايد للطلب المحلي على الدواء، انخفاض تكلفة الدواء الجينيس مقارنة بالدواء الأصلي، خبرة صيدال في مجال صناعة الدواء، ارتفاع تكلفة الاستثمار في هذه الصناعة، إمكانية دخول صيدال لأسواق الدول التي تتميز بالضعف في مجال صناعة الدواء، بالإضافة إلى مجموعة من تهديدات من بينها عدم وجود سياسة حكومية واضحة في تشجيع الإنتاج المحلي، منافسة الدواء الأصلي، إمكانية زيادة سعر المادة الأولية، وعليه يمكن لنا أن نفتح الآتي:

- لا بد لمجمع صيدال استغلال الفرص المتاحة لها في صناعة الدواء.
- محاولة التغلب على التهديدات التي تواجهها وتحويلها إلى فرص تعمل لصالحها.
- العمل على كل ما سبق من أجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من النجاح في السوق.

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> سامية حول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 305،306.
- <sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، "اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟ وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية"، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 215.
- <sup>3</sup> نقلا من الموقع: <http://www.algamal.net> بتاريخ: 2009/12/18.
- <sup>4</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 222.
- <sup>5</sup> تقرير المنظمة الوطنية لمنتجي الأدوية ( UNION NATIONALE DES OPERATEURS DE LA PHARMACIE)، 22-23 أكتوبر، 2007.
- <sup>6</sup> سامية حول، مرجع سبق ذكره، ص 306.
- <sup>7</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.
- <sup>8</sup> سامية حول، زكية مقري، "التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، 27-29 نيسان 2009، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 10.

9 Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

<sup>10</sup> نصر الدين بن اعمارة، "دور وأثر الميزة التنافسية في تسويق المنتجات الصيدلانية دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 162.

<sup>11</sup> سليمان نور، "دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، التسويق، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 139.

<sup>12</sup> نصر الدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

13 Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2007.

<sup>14</sup> الوثائق الداخلية للمجمع الصناعي صيدال.

<sup>15</sup> نقلا من الموقع: <http://elkhabar-hebdo.com> بتاريخ: 2009/12/18.

<sup>16</sup> Rapport de gestion de groupe SAIDAL 2008.

<sup>17</sup> نقلا من الموقع: <http://elhiwardz.com/?p=6695> بتاريخ: 2015-06-16.

<sup>18</sup> سامية لحول، زكية مقرّي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>19</sup> بلقاسم رايح، "صورة المؤسسة وتقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 138.

<sup>20</sup> عبد السلام مخلوفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>21</sup> عبد السلام مخلوفي، المرجع السابق، ص 222.

<sup>22</sup> عبد السلام مخلوفي، المرجع السابق، ص 215.